



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA GAMO'S EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO FISCAL 2013.

AUTOR: CHRISTIAN ANDREAS NEUMEISTER SANTILLAN

TUTOR/ A: MG. PATRICIA ALBUJA

2014

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ACTA DE APROBACIÓN DEL PLAN DEL TRABAJO DEL PROYECTO INTEGRADOR DE CARRERA

ESTUDIANTE:	Christian Andreas Neumeister Santillán
CARRERA:	Administración de Empresas
TEMA:	“LA TOMA DE DECISIONES Y SU INFLUENCIA EN EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LA EMPRESA GAMO´S EN LA CIUDAD DE AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO FISCAL 2013.”
FECHA DE PRESENTACIÓN	

La comisión de evaluación y aprobación, ha estudiado y evaluado el plan propuesto para el Proyecto Integrador de Carrera; y resuelve que:

ESTÁN APROBADOS EL TEMA Y PLAN DEL PIC, POR LO TANTO SE AUTORIZA SU DESARROLLO

Profesor- Tutor

Coordinador de Carrera

Fecha:

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fe y la fortaleza necesaria para salir siempre adelante pese a las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada paso de mi vida, por darme la salud y la esperanza para terminar este trabajo de titulación.

A mi madre, por su paciencia, comprensión, guía y amor.

A mi hija, por ser la fuerza que me alienta a ser cada vez mejor, fomentar en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida, a mis amigos que con su cariño me brindaron siempre el ánimo suficiente para culminar este objetivo.

A mi familia, por el cariño incondicional.

A todas las personas que creen y creerán en mí.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo agradecer a Dios por ofrecerme la oportunidad de seguir creciendo y desarrollarme personal y profesionalmente.

A la Universidad Tecnológica Israel y sus profesores.

A mi madre, que ha estado apoyándome para la culminación de mis estudios.

A mis amigos, que siempre me enorgullecen y están conmigo de alguna u otra forma.

A todas las personas de Calzado Gamó's, por las facilidades que me brindaron para el desarrollo del presente trabajo, por enseñarme lo valioso de la amistad, la cooperación y el trabajo en equipo.

A mi tutora Patricia Albuja, por guiarme en todo este proceso. A los administrativos del departamento, quienes también han aportado al logro de este trabajo.

Por último, pero no menos importante, a mis amigos, por el apoyo brindado durante estos años de estudio, como un reconocimiento de gratitud al haber finalizado esta carrera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
INTRODUCCIÓN.....	11
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
TEMA	11
OBJETIVOS	12
OBJETIVO GENERAL:	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	12
LA HIPÓTESIS.	13
METODOLOGÍA.....	13

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación Estratégica	14
1.2 Elementos.....	15
1.2.1. Declaración de la visión	15
1.2.2. Declaración de la misión y establecimiento de valores.....	15
1.2.3. Análisis externo de la empresa.....	15
1.2.4. Análisis interno de la empresa.....	15
1.2.5. Establecimiento de los objetivos generales.....	15
1.2.6. Diseño, evaluación y selección de estrategias.....	15
1.2.7. Diseño de planes estratégicos.....	16
1.3. En el plan estratégico se debe señalar	16
1.4. La productividad.....	16
1.5. El aumento del capital físico	17
1.5.1. La mejora del capital humano.....	17
1.5.2. Los avances tecnológicos	17
1.6. Toma de decisiones.....	18
1.7. Crecimiento Económico	19
1.8 Consumo	19
1.9 Modelos de Crecimiento Económico.....	20

1.9.1 Modelo Solow	20
1.9.2. Supuestos del modelo.....	20
1.10. Matriz BCG	20
1.10.1. Las Estrellas	21
1.10.2. Las Interrogantes	21
1.10.3. Las vacas	21
1.10.4. Los perros.....	21

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Macroentorno.....	22
2.1.1. Factor Político.....	22
2.1.2. Factor Económico	23
2.1.3. Factor Social.....	23
2.1.4. Factor Tecnológico.....	25
2.2 Microentorno.....	25
2.2.1. Reseña histórica.....	25
2.2.2. Pequeña empresa	26
2.2.3. Localización.....	26
2.2.4. Conformación Jurídica	26
2.2.5. Capital Social.....	26
2.2.6. Razón Social	26
2.2.7. Perfil del gerente propietario de “GAMO’S”	27
2.2.8. Logo de la empresa.....	27
2.2.9. Proveedores	28
2.2.10. Oferta de productos.....	29
2.2.11. Competidores	32
2.2.12. Demanda	32
2.2.13. Matriz Foda.....	33
2.3. Modelo de Encuesta	34
2.4. Análisis e Interpretación de resultados.....	36

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Análisis de la empresa	46
3.1.1 Epata de los insumos	46
3.1.1.1 Matriz EFE	47
3.1.1.2. Matriz EFI.....	48
3.1.1.3. Matriz De Perfil Competitivo (MPC)	50
3.2. Etapa de adecuación.	51
3.2.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	51
3.2.1. Análisis de la Matriz BCG	53
3.2.1.1. Productos estrella	53
3.2.1.2.. Productos interrogante.....	54
3.2.2. Matriz PEYEA.....	54
3.2.3. Matriz Interna Y Externa	56
3.2.4. Gran Matriz.....	58
3.3. Etapa de la decisión.....	59
3.3.1. Matriz MCPE	59
3.4 Diseño de la estrategia.	61
3.5. Análisis de la Tasa de crecimiento de la empresa.....	64
3.6. Análisis de Producción Nacional de Calzado	66
3.7. Misión	67
3.8. Visión.....	68
3.9. Propuesta	69
Conclusiones	70
Recomendaciones a la empresa gamo's	71
Bibliografía.....	73
Anexos.....	74

Anexos II

Fotografías

Fotografía 1. Empresa Gamos.....	76
Fotografía 2. Encuesta a un trabajador.....	76
Fotografía 3. Levantamiento de encuestas	76
Fotografía 4. Sección corte.....	76
Fotografía 5. Aparado.....	77
Fotografía 6. Modelado.....	77
Fotografía 7. Cocido	77
Fotografía 8. Pulido	78
Fotografía 9. Despacho	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Proveedores.....	28
Tabla 2. Oferta de productos	29
Tabla 3. Competidores.....	32
Tabla 4. Demanda	33
Tabla 5. Matriz FODA	33
Tabla 6. Declaración estratégica.....	36
Tabla 7. Factores.....	37
Tabla 8. Recursos.....	38
Tabla 9. Precios.....	39
Tabla 10. Necesidades	40
Tabla 11. Clientes.....	41
Tabla 12. Ventas.....	42
Tabla 13. Rendimientos.....	43
Tabla 14. Crecimiento económico.....	44
Tabla 15. Relación entre inversión y nuevas técnicas de procesos.....	45
Tabla 16. Formulación de Estrategias.....	46
Tabla 17. Matriz de evaluación de factores externos EFE	47
Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	48
Tabla 19. Matriz De Perfil Competitivo (MPC).....	50
Tabla 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	51
Tabla 21. Productos analizados en la matriz BCG	52
Tabla 22. Matriz PEYEA	55

Tabla 23. Matriz Interna y Externa	56
Tabla 24. Gran Matriz	58
Tabla 25. Matriz MCPE	60
Tabla 26 Modelo Operativo	62
Tabla 27 Monitoreo y evaluación de la propuesta	63
Tabla 28. Tasa de crecimiento de la empresa.....	64
Tabla 29.Producción Nacional de Calzado	66
Tabla 30. Análisis Misión.	67
Tabla 31. Análisis de la Visión	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Declaración estratégica	36
Gráfico 2. Factores	37
Gráfico 3. Recursos	38
Gráfico 4. Precios	39
Gráfico 5. Necesidades.....	40
Gráfico 6. Clientes	41
Gráfico 7. Ventas	42
Gráfico 8. Rendimientos	43
Gráfico 9. Crecimiento económico	44
Gráfico 10. Relación entre inversión y nuevas técnicas de procesos.....	45
Gráfico 11. Matriz BCG.....	53
Gráfico 12. Cuadrante Matriz PEYEA	55
Gráfico 13. Cuadrante Matriz Interna y Externa	57
Gráfico 14. Cuadrante Gran Matriz	58
Gráfico 15. Diagrama de dispersión ventas	64

INTRODUCCIÓN

Problema de Investigación: Presentación y argumentación

Tema

“La toma de decisiones y su influencia en el crecimiento económico de la empresa Gamo’s en la ciudad de Ambato Provincia de Tungurahua en el año fiscal 2013.”

Planteamiento del problema

La planificación estratégica es un tema muy importante para las empresas en la actualidad.

En la actualidad existen muchas empresas a nivel nacional que poseen problemas de esta índole principalmente las PYMES.

Debido a esa carencia de conocimientos que se dan por diferentes motivos; sean estos sociales, económicos, estructurales propios de cada una de ellas pero hay uno en especial que se presenta en la mayoría de empresas y se da por un nulo manejo de herramientas gerenciales, porque sus dirigentes mantienen en muchos casos criterios tradicionales de manejo y principalmente capacitarse en esta temática consideran es un gasto más no una inversión, de igual manera estas empresas tradicionales tienen temor a afrontar nuevos riesgos y hacer frente a la competencia, pero en este caso la falta de conocimiento acerca de este tema que es perceptible por sus resultados en promedio bajos a relación de otras empresas que si aplican tácticas gerenciales y han mejorado y automatizado sus procesos sabiendo lo importante que son estos recursos, estrategias y sobre todo los beneficios que un manejo adecuado puede brindar.

En la ciudad de Ambato la mayor parte de empresas dedicadas a parecida actividad, mantienen el mismo criterio erróneo sobre la aplicación de técnicas de producción.

Pero de a poco la minoría que empieza a usarlo han ido comprendiendo lo importante que es proponer nuevas ideas y técnicas propias de la administración por diferentes medios junto a una buena imagen, ya que al momento de emplearlo no presentan simplemente a un producto, sino que representa a la empresa en sí, esto como otro ejemplo más de que una buena aplicación del proceso productivo que logra resultados positivos mejorando así la rentabilidad de la empresa y por ende conseguir un crecimiento económico en el largo plazo.

Los miembros de la empresa de calzado Gamo's, así como también diferentes empresas dedicadas a realizar similar actividad con respecto a producción de calzado han comprendido de los beneficios y lo realmente importante que resulta aplicar una adecuada planificación en la producción que promueva el desarrollo de la misma previo un análisis, debido a que la empresa manifiesta la necesidad de la aplicación de una estrategia que le permita surgir más como empresa.

Es importante destacar que los rendimientos de la empresa son buenos pero no durante los últimos años su crecimiento no ha sido significativo, por ello es necesario que se analicen los procesos de producción, la viabilidad de invertir o no en una nueva maquinaria y analizar la capacidad instalada de la fábrica.

De no solucionarse este problema la fábrica se mantendrá con un bajo crecimiento al no analizar las posibilidades de cambio para mejorar su situación actual. Este proceso iniciará con planificación, organización, dirección para al finar poder controlar y establecer políticas que sean beneficiosas para la empresa.

Ya que no se puede cumplir con la totalidad de los pedidos, esto genera que la empresa no cubra con la expectativa deseada del cliente, esto puede generar que los clientes se vayan.

La importancia de resolver este problema, radica en el desarrollo no únicamente de la empresa de calzado "Gamo's", sino también el hecho de entender la importancia del desarrollo gerencial a nivel de las pequeñas empresas como una herramienta fundamental en el desarrollo de las empresas en el posicionamiento de mercado.

Objetivos

Objetivo general:

- Analizar la influencia que ejerce la planificación estratégica y la toma de decisiones en la empresa de calzado "Gamo's".

Objetivos específicos:

- Fundamentar teóricamente cuáles son los principales problemas que se manifiestan en la empresa de calzado "Gamo's".
- Diagnosticar cual es la situación actual de la empresa en base a matrices.
- Analizar a profundidad las herramientas de planificación utilizadas dentro de la empresa.

La hipótesis o ideas a defender en el proceso investigativo.

La planificación estratégica está directamente relacionada con la toma de decisiones en la empresa de calzado “Gamo’s”.

Metodología

La investigación realizada es predominantemente cualitativa, (Pérez Serrano, 2010), el cual al respecto de la investigación cualitativa menciona que: “constituye una categoría de diseños que extraen descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos.”, toda vez que los organizadores poseen valores éticos, valor agregado, y tienen elementos no medibles exploración.

Esta investigación se forjará también utilizando el enfoque predominante cuantitativo en vista que se poseerá información sobre la realidad económica y financiera de la empresa, que servirá para la determinación y la solución del problema encontrado en la empresa.

La investigación es de carácter exploratorio ya que permite explorar, una acción preliminar mediante la cual se obtiene una idea general del objeto que va a ser investigado.

Para realizar la investigación bibliográfica se recolectó información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultará la normativa interna de la empresa, boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializada, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Planificación Estratégica

En el libro “Planificación estratégica y operativa” Para Burgwal & Cuéllar (1999) La gestión a través de planificación estratégica es tan antiguo como la guerra e incluso tiene un origen militar, en Grecia y durante el siglo XX hasta llegar a las modernas prácticas corporativas y recientes esfuerzos del sector público. El término estrategia se deriva del griego estrategos que significa general del ejército. Cada una de las 10 tribus griegas de la antigüedad elegía anualmente un estratego que dirigiera la sociedad tribal. En la batalla de Marathon (490 a.c) el estratego fue nominado como dirigente político y como tal participó en el Consejo Político. Su papel consistía en dar los consejos tácticos de manejar tropas.

Según Monllor Domínguez (1994) Con el paso del tiempo el trabajo de los estrategos incluyó un papel legislativo, debido al status que fue adquiriendo. Desde sus raíces militares la planificación estratégica ha estado relacionada con los grandes escenarios. Su interés se centra en los resultados y en menor grado en las actividades.

Una de las características fundamentales de la gestión empresarial es la de utilizar la información que obtiene la empresa para seleccionar aquellas acciones que produzcan resultados óptimos de acuerdo con algún criterio de optimización.

A ese proceso de conversión de la información en acción es lo que se denomina Toma de decisiones. La información es una entrada (input) para la toma de decisiones, lo que dará lugar a una determinada respuesta por parte de la empresa-actuación de la empresa (en función de las diferentes alternativas que se le presentan) que volverán a producir nueva información, dando lugar a una nueva toma de decisión.

Puesto que las consecuencias de cada acción dependen del estado de la naturaleza, el conocimiento de dicho estado es necesario para la persona encargada de tomar decisiones. Cuando hablamos de estado de la naturaleza, no nos referimos a la naturaleza propiamente dicha, en su sentido literal, sino que suele emplearse para incluir todos los factores que escapan del control del decisor, además de los estados naturales de la lluvia, la sequía, los incendios, etc. el término incluye precios de materias primas, índices, salarios, mano de obra, así como las diferentes acciones que pueden llevar a cabo la competencia.

Para el autor Gross (2009) en su trabajo muestra la siguiente información

1.2 Elementos

1.2.1. Declaración de la visión

La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. Visualice con su equipo el estado futuro deseado de la empresa. La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser??.

1.2.2. Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión de la empresa es su razón de ser, su propósito. Pregúntese a usted y a su equipo qué creen que el cliente espera de su empresa y exprésenlo en una lluvia de ideas, sin incluir las palabras calidad, precio y servicio, ya que son comodines frecuentemente utilizados, jerarquice las ideas de cada miembro del grupo para llegar a un consenso y redacte la misión con esas ideas. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestra razón de ser??.

1.2.3. Análisis externo de la empresa

Analice y defina los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, que constituyen el análisis de entorno externo de la empresa. Identifique oportunidades y amenazas. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

1.2.4. Análisis interno de la empresa

Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

1.2.5. Establecimiento de los objetivos generales

Pregúntese ¿Bajo qué criterios tomamos decisiones? Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión. Responde a la pregunta ¿Qué vamos a hacer? Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

1.2.6. Diseño, evaluación y selección de estrategias

Defina las estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestran el uso y la asignación de los recursos. Responde a la pregunta ¿Cómo vamos a hacerlo? Para formular la estrategia puede usarse la Matriz DOFA, un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización.

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

1.2.7. Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que se ha determinado las estrategias que se va a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

1.3. En el plan estratégico se debe señalar

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategia.

1.4. La productividad

En palabras de Gutiérrez (2010, pág. 21) La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso o un sistema, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos. En general, la productividad se mide por el cociente formado por los resultados logrados y los recursos empleados. La productividad no es algo que se puede dejar de lado para las empresas porque esta siempre trabaja evaluando los resultados obtenidos en relación a los sistemas productivos o procesos que comparan la cantidad de recursos que se utilizó para las actividades y mientras menos recursos se utilicen una empresa es más productiva.

Según Alcalde San Miguel (2007, pág. 2) La calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. Antes de la implantación de los sistemas de producción industrial, los artesanos se las arreglaban para realizar todo el proceso. Los fabricantes o los suministradores de servicios tienen que ser capaces de desarrollar productos y servicios que cumplan con las especificaciones que los clientes demandan. La calidad de un producto o servicio es que este tenga pocos defectos, sea adecuado para el uso, fiable, que el producto sea mejorado continuamente a través de la eficiencia y eficacia, para la satisfacción de las necesidades del cliente.

El beneficio económico, de acuerdo con Mc (2001) dice que:” *El beneficio en forma estricta a igual que la renta para los contadores el beneficio es lo que queda del ingreso total de la empresa después de que a pago a los individuos y a otras empresas de las materias primas el capital y la mano de obra que han suministrado.*”

Para economistas y administradores esta definición sobre estima el beneficio el problema es que la división de los contadores solo considera los costos explícitos los pagos de la empresa a agentes externos e ignorar los costos implícitos el ingreso que la empresa sacrifica cuando usa recursos propios en ofrecerlo al mercado.

En crecimiento económico y desarrollo de, podemos considerar que los factores determinantes básicos del crecimiento son:

1.5. El aumento del capital físico

Al aumentar el equipo la maquinaria, la infraestructura productiva la productividad de trabajo aumenta generando mayores ingresos.

1.5.1. La mejora del capital humano

La cualificación y la formación del trabajador también provocan un aumento de la productividad el cual incrementa la producción total de la empresa.

1.5.2. Los avances tecnológicos

Provocan una mejora de utilización de factores de producción por que contribuye al crecimiento económico de la empresa.

1.6. Toma de decisiones

Para de la Paloma, Maetzu, & Gargallo (2010) De acuerdo con los criterios establecidos de Weber (2012) desde la racionalidad, para tomar una decisión racional se requiere como precondition fundamental que se conozca la totalidad de los factores que ejercen influencia sobre el objeto de la decisión y que se conozca, igualmente, la totalidad de los posibles efectos de cada una de las alternativas de decisión, con el objeto de tomar la mejor decisión posible.

En Wikipedia (2014) en las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar, la Ciencia administrativa divide a la empresa en 3 niveles jerárquicos:

1. Nivel_estratégico.- Alta dirección; planificación global de toda la empresa.
2. Nivel_táctico.- Planificación de los subsistemas empresariales.
3. Nivel operativo.- Desarrollo de operaciones cotidianas (diarias/rutinarias).

Conforme se sube en la jerarquía de una organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas o no estructuradas adquiere más importancia, ya que son este tipo de decisiones las que atañen a esos niveles. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas.

A medida que se baja en esta jerarquía, las tareas que se desempeñan son cada vez más rutinarias, por lo que las decisiones en estos niveles serán más estructuradas (programadas).

Adicionalmente, una organización también estará dividida en varias secciones funcionales, son varias las propuestas de división que se han planteado para una empresa de forma genérica, aunque la más aceptada es la que considera los siguientes departamentos o unidades funcionales:

1. Dirección
2. Marketing
3. Producción
4. Finanzas
5. Recursos humanos

Las decisiones también serán diferentes, en función de en qué unidad funcional o departamento tengan lugar.

El crecimiento económico puede ser medido de varias maneras citaré modelos como

1.7. Crecimiento Económico

Según Galindo Martín (2011) 'El análisis del crecimiento económico ha sido objeto de atención por parte de los economistas y de los decisores políticos, especialmente en las últimas décadas'.

Como afirma Bell (1976, página 237) 'el crecimiento económico se ha convertido en la religión secular de las sociedades industriales para avanza'. Ello se debe esencialmente al hecho de que el crecimiento económico supone una mayor prosperidad Layard (1997). Por consiguiente, no es de extrañar que se considere como una medida del bienestar de un país y un objetivo relevante a alcanzar, ya que implica mayor empleo y más bienes y servicios para satisfacer las necesidades.

Parafraseando a Kutznets (1966, página 1) ofreció una definición simple de crecimiento económico señalando que «es un incremento sostenido del producto per cápita o por trabajador». Así pues, desde este planteamiento, sería un aumento del valor de los bienes y servicios producidos por una economía durante un período de tiempo.

Por lo que se refiere a su medición, por regla general se suele utilizar la tasa de crecimiento del producto interior bruto y se suele calcular en términos reales para eliminar los efectos de la inflación. Asimismo, en función de las estadísticas disponibles también se suelen emplear otros indicadores, como por ejemplo, el PIB por trabajador, la productividad, etcétera. Ahora bien, estos indicadores han sido objeto de críticas, que se pueden concretar en el hecho de no considerar algunos aspectos tales como la desigualdad económica, algunas externalidades, los costes del crecimiento, las rentas no monetarias, los cambios en la población o la economía informal, que suele ser muy relevante en los países menos desarrollados.

1.8 Consumo

El autor Jose (1999), el consumo es comportamiento humano. Las personas consumen movidas por decisiones e impulsos con fundamentos entremezclados entre sus experiencias individuales y los condicionantes sociales (grupos, cultura, sociedad). El consumo, como fenómeno social, tiene consecuencias dentro y fuera de la esfera individual y, por tanto, el consumo es también una oportunidad de justicia si los imperativos éticos participan en el comportamiento.

El consumo se concibe como una acción que reporta satisfacción o utilidad al que la ejecuta y por lo tanto se intenta asociar una determinada cantidad de utilidad por cada

acción de consumir generando así utilidades para la empresa y logrando satisfacer al cliente.

1.9 Modelos de Crecimiento Económico

1.9.1 Modelo Solow

Para Solow (1956) Sería de gran influencia para las generaciones futuras. A este aporte conocido es un modelo del crecimiento considerando la respuesta ortodoxa al modelo keynesiano de Harrod y Domar.

Partiendo del equilibrio macroeconómico entre ahorro e inversión; incluye: al capital físico como un activo acumulable, a la mano de obra como reproducible, al ahorro real como función del ingreso, la tasa de depreciación y el crecimiento poblacional. De manera general podemos decir con rigurosidad que, el modelo de Solow es un modelo de la síntesis clásico keynesiano y parte de las siguientes hipótesis:

Por qué retomo la hipótesis del Keynesianismo:

En el mercado de bienes: El ahorro es función del ingreso, la relación entre ahorro y la tasa de interés del enfoque neoclásico no ha sido considerada; conservo la ley psicológica fundamental de Keynes.

En el mercado de trabajo: rechazo la teoría neoclásica, en el sentido de que la oferta de trabajo es independiente del salario real.

1.9.2. Supuestos del modelo Solow (1956)

- Sea una economía de mercado donde solo se produce un bien el mismo que se consume e invierte.
- La relación capital-producto es endógena y flexible.
- La fuerza de trabajo agregada crece a una tasa constante y exógena.
- El ahorro agregado, es una proporción del ingreso nacional, dado la proporción marginal ahorrar.
- Mercado de competencia perfecta.
- La economía no tiene relación con el exterior.

El modelo de Solow ha sido considerado como la aspiración neoclásica el cual apoya a las empresas para poder sobresalir de crisis económicas.

1.10. Matriz BCG

Según Jaramillo (2011) La matriz BCG fue diseñada por Bruce D. Henderson esta muestra en forma gráficas las diferencias existentes entre las divisiones de acuerdo a la

manera relativa en la que se encuentra en el mercado, poder observar que desempeño están ocupando así como también la tasa de crecimiento de la industria.

Esta matriz es considerada de crecimiento o participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG, considerada una herramienta de marketing. Es un método gráfico de análisis de cartera de negocios que sirve para realizar una planificación estratégica corporativa tomando en cuenta:

1.10.1. Las Estrellas

Estos productos representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo, cuentan con una parte relativa del mercado y debe captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

1.10.2. Las Interrogantes

Estos productos ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento.

Muchos de ellos dentro de una organización tienen que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

1.10.3. Las vacas

Estos productos tienen una parte relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas porque generan más dinero del que necesitan. Muchas de las vacas de hoy fueron estrellas ayer.

1.10.4. Los perros

Estos productos tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; su posición es débil, tanto a manera interna y externa, muchas de ellas con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Macroentorno

2.1.1. Factor Político

La Ley De La Economía Popular Y Solidaria. Del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria menciona que:

Art. 22.- Medidas específicas.- El Consejo Sectorial de la Producción establecerá políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria, así como de acceso democrático a los factores de producción, sin perjuicio de las competencias de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y de la institucionalidad específica que se cree para el desarrollo integral de este sector, de acuerdo a lo que regule la Ley de esta materia.

De la Democratización de la Transformación Productiva y el Acceso a los Factores de Producción.

Art. 57.- Democratización productiva.- En concordancia con lo establecido en la Constitución, se entenderá por democratización productiva a las políticas, mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, y faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas.

El Arancel Nacional de Importaciones constituye un instrumento de la política comercial, que debe promover el desarrollo de las actividades productivas en el país;

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal.

El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

El sector productivo del calzado, ha tenido un importante apoyo gubernamental durante los últimos tres años. Dentro de este tipo de ayudas estatales se encuentran políticas comerciales y productivas impulsadas por el Ministerio de Coordinación de

Productividad, Empleo y Competitividad, y el Ministerio de Industrias y Productividad.

El sector nacional de producción de calzado se vio muy afectado por las importaciones, especialmente de la China, durante los años 2008 y 2009. Como respuesta a este choque externo de aumento de las importaciones de zapatos, y en conjunto con el considerable aumento del déficit comercial que estaba sufriendo la economía nacional, el gobierno implementó una serie de salvaguardas comerciales que tuvieron como resultados una disminución de las importaciones, y más importante, un estímulo a la producción nacional de calzado. (Naranjo & Burgos, 2010)

2.1.2. Factor Económico

El sector productivo del calzado, ha tenido un importante apoyo gubernamental durante los últimos tres años. Dentro de este tipo de ayudas estatales se encuentran políticas comerciales y productivas impulsadas por el Ministerio de Coordinación de Productividad, Empleo y Competitividad, y el Ministerio de Industrias y Productividad.

El sector nacional de producción de calzado se vio muy afectado por las importaciones, especialmente de la China, durante los años 2008 y 2009. Como respuesta a este choque externo de aumento de las importaciones de zapatos, y en conjunto con el considerable aumento del déficit comercial que estaba sufriendo la economía nacional, el gobierno implementó una serie de salvaguardas comerciales que tuvieron como resultados una disminución de las importaciones, y más importante, un estímulo a la producción nacional de calzado. (Naranjo & Burgos , 2011)

La cobertura del presupuesto familiar (proporción de la Canasta Básica que está cubierta con el ingreso mínimo de 1,6 perceptores) llegó a 98,7% frente al 93,8% de enero del 2012, un aumento de 4,9 puntos, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos. (INEC, 2013)

La salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, ha tenido una alta efectividad y, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, ha provocado una sustancial disminución de las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes. Así tenemos que en el año 2008 se importaron 133 millones 491 mil 760 dólares (US\$ 133'491.760, 00) correspondientes a 22 mil 080 toneladas; mientras que en el año 2009 se importaron 61 millones 247 mil 520 dólares (US\$ 61'247.520) correspondientes a 6 mil 341 toneladas. (BCE, 2013)

2.1.3. Factor Social

La fabricación de cuero, productos de cuero y calzado es una rama productiva de perspectivas sobresalientes para la consolidación del mercado interno. Presenta además

excelentes opciones para exponer varios de sus productos en el mercado internacional. Las dotaciones de capital y tecnología requeridos, los encadenamientos que despliega (en especial con la actividad ganadera a través de las curtiembres) y los volúmenes de mano de obra que emplea la convierten en una opción para promover el desarrollo endógeno del Ecuador. También la estructura de propiedad de la rama presenta diferencias cualitativas, en relación a otras ramas con alto grado de concentración de los medios de producción.

Ecuador produce alrededor de 350 mil cueros y pieles al año. Una buena parte de la demanda se orienta al mercado interno de calzado, marroquinería y confecciones, y gran parte de la producción de cuero y pieles se exporta.

Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado serían Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representaría 75,6% de la actividad artesanal total del sector.

Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%; Azuay, 4,3%; y Cotopaxi 4,0%. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9%. Jácome & Oleas, 2012)

Según información de ASOFACAL (Asociación de Fabricantes de Calzado – Ecuador) se estima que la media nacional de consumo es aproximadamente 2.3 pares de zapatos por habitante anualmente, consecuentemente existiría una demanda anual de 27' 600.000 pares de zapatos, que se conforma de la siguiente manera:

1. 45% calzado de cuero
2. 25% calzado inyectado (Bota llanera, inyectado en lona)
3. 15% calzado deportivo
4. 15% calzado plástico, textiles, eva, otros

Actualmente en el mercado interno ha aparecido el calzado proveniente de otros países, que compiten con los productores locales, y especialmente el calzado asiático. Los productores están importando para satisfacer toda la demanda y en algunos casos están sustituyendo totalmente su producción por importaciones debido al diferencial de costos. Existen muchos nichos en el mercado interno que se dejan libres para el producto importado. (Estrella C. , 2007).

2.1.4. Factor Tecnológico

Según la tecnología industrial que se utiliza en Ecuador dependerá del tamaño de la empresa. Hay grandes empresas que utilizan una alta tecnología, como por ejemplo las que trabajan con inyección, y son a la vez las que tienen un mayor nivel de producción y calidad.

Las empresas medianas tienen una tecnología de menor nivel y funcionan con una combinación de trabajo mecánico y manual. Las empresas pequeñas que generalmente son artesanales e informales utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector. (Estrella C. , 2007).

La tecnología industrial que se utiliza en Ecuador dependerá del tamaño de la empresa. Hay grandes empresas que utilizan una alta tecnología, como por ejemplo las que trabajan con inyección, y son a la vez las que tienen un mayor nivel de producción y calidad.

Las empresas medianas tienen una tecnología de menor nivel y funcionan con una combinación de trabajo mecánico y manual. Las empresas pequeñas que generalmente son artesanales e informales utilizan un método de producción manual y conforman una gran mayoría en el sector.

2.2 Microentorno

2.2.1. Reseña histórica

La Fábrica de calzado "Gamo's" de propiedad del Sr. Miguel Ángel Gutiérrez, quien se desempeña como Gerente, se inicia a partir del año 1985, dedicándose a la fabricación de calzado deportivo tanto de fútbol como micro fútbol, con materias primas colombianas, teniendo mucha aceptación en esa época debido a que fue la primera fábrica a nivel regional que se dedicó a la elaboración de este tipo de calzado, ya que la mayoría provenía del exterior y a precios elevados. Esto permitiría llegar a todos los estratos sociales y la pequeña producción era totalmente vendida por la gran aceptación del mercado.

Con el pasar de los años la empresa ha ido cambiando el ritmo impuesto por las grandes marcas mundiales y con el afán de mantenerse en el mercado y competir con las mismas, ha sentido la necesidad de buscar proveedores de primera calidad, dentro y fuera del país como: suelas, pegas, forros y un sinnúmero de insumos que den al producto la jerarquía que merece, logrando obtener productos de calidad, durabilidad y con imagen para comercializar fuera de nuestro territorio.

Con la gran experiencia que se ha ido adquiriendo durante todo este periodo y el reconocimiento logrado por la marca debidamente registrada, se opta por producir algunas líneas como son: calzado casual, deportivo de fútbol y microfútbol, botas de seguridad industrial con suela eléctrica capaz de tolerar la aplicación de 14.000 voltios eficaces a 60 HZ por 1 minuto, de nitrilo resistentes a hidrocarburos, militares y casuales en general, en todas las tallas y modelos con punteras de acero que cumplen con normas internacionales como la ANZI Z41, llegando a abarcar un nuevo mercado ya que el mismo puede llegar a ser utilizado por estudiantes jóvenes y profesionales petroleros e industriales en general. Por su alta resistencia y durabilidad comprobada, en mercados muy exigentes que requieren precisión y seguridad en sus productos.

2.2.2 Pequeña empresa

En los actuales momentos es considerada como pequeña empresa a partir del 26 de enero de 1999, con una capacidad de producción en su conjunto de 13.000 pares mensuales utilizando tecnología de punta y generando trabajo a 80 familias en la provincia de Tungurahua.

2.2.3. Localización

La empresa calzado GAMO'S actualmente se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato, en la Av. Atahualpa y Psje. Reinaldo Miño, e-mail calzado.gamos@andinanet.net.

Dirección web: www.calzadogamos.com

2.2.4. Conformación Jurídica

La empresa Calzado GAMO'S, es de conformación Jurídica Unipersonal; esta Empresa inicio como un taller artesanal en 1985 en su propia casa.

2.2.5. Capital Social

La empresa calzado GAMO'S tiene un capital de 2'200.400, incluido Activos.

2.2.6. Razón Social

Fábrica de calzado "Gamo's"

2.2.7. Perfil del gerente propietario de “GAMO’S”

La empresa Gamos surgió de la iniciativa de Germán Gutiérrez quien ejercía su carrera como abogado y Miguel Ángel Gutiérrez graduado en la Politécnica Nacional del Ecuador obteniendo el título de Ingeniero Mecánico, al ver la necesidad de contar en la provincia de Ambato con zapatos de calidad, cómodos y durables. Germán Gutiérrez poseía conocimientos sobre el oficio de producir zapatos, Mientras que Miguel contaba con un pequeño capital. La simple idea pasó a transformarse en una realidad produciendo zapatos, mismo tiempo sintieron la necesidad de poseer un nombre que los caracterice, que demuestre y signifique fortaleza, agilidad, velocidad y sobre todo comodidad. Y al compartir una misma pasión que era el deporte y la naturaleza decidieron ponerle gamos; nombre que la cultura indígena denominó a los venados machos. Pues un Gamo es fuerte, ágil.

2.2.8. Logo de la empresa



Adaptado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

2.2.9. Proveedores

Tabla 1. Proveedores

Empresa	Producto que abastece
Curtiduría Tungurahua	Cuero
Curtiduría San José	Cuero
Curtiduría Salazar	Cuero
Cauchos Ruizalejos - España	Plantas
Base Up – Italia	Plantas
Comercial Yolanda Salazar	Insumos
Empresa Cadali	Cajas de cartón

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

2.2.10. Oferta de productos

La empresa tiene gran variedad de calzado como línea trekking, línea outdoor, línea militar, línea casual, línea casual urbana, línea deportiva, línea seguridad industrial, línea infantil.

Tabla 2. Oferta de productos

Producto	Descripción	Fotografía
Línea Treking	El calzado de trekking suelen ser de caña baja, muy livianas y resultan sumamente útiles para excursiones a la montaña y adecuadas para actividades como el ciclismo, el parapentismo, etc.	
Línea Outdoor	Está especialmente diseñado para actividades al aire libre en el campo, caminata, cacería, pesca etc.	

Línea Militar	<p>El calzado Militar, es lo referido a botas, borceguíes y otros similares, el borceguí es fácil de determinar por su tamaño y la profundidad de la huella también factores característicos como una suela dura y resistente en sus contornos lo que nos facilita reconocerla</p>	
Línea Casual	<p>Los modelos pueden ser sandalias, zapatos abiertos, cerrados, con cordones o lazos; lo importante aquí es que no sea demasiado formal, no nos olvidemos que esta clase de calzado está destinada a eventos no tan trascendentes.</p>	
Línea Deportiva	<p>El calzado juega un papel muy importante en el desempeño deportivo, ya que a la vez favorece el rendimiento y disminuye los factores de riesgo de lesiones secundarias en la ejecución de la carrera.</p>	

<p>Línea Seguridad Industrial</p>	<p>Cuero 100 de alta Espesor 1.8 – 2,0 mm. Puntera importada de acero cumple norma ANSI Z41.1. . Todas la suelas tienen pruebas que respaldan la resistencia a la absorción, rasgado, flexión y al ataque químico y solventes.</p>	
<p>Línea Infantil</p>	<p>De cuero suave, suelas de caucho flexibles acolchados en el interior, nylon, suelas que permiten una mayor adherencia al piso mojado, resistentes a la incansable actividad de los más pequeños</p>	

Elaborado por: Christian Neumeister
Fuente: Calzado Gamo's

2.2.11. Competidores

Tabla 3. Competidores

Competidores Nacionales	Localización
LEV CALZA	Tungurahua - Ambato-Parroquia Martínez - Av 13 de Diciembre y Las Palmeras-
CALZADO HIDALGO	Tungurahua - Ambato - Araujo 07-28 y Lalama.
WONDERLAND	Tungurahua - Ambato - Pichincha alta N° 58 y Daquilema
CALZADO ZEPOL	Tungurahua - Ambato - San Bartolome de Pinllo: Precursor 01-119 y Democracia.

Elaborado por: Christian Neumeister

2.2.12. Demanda

El mercado de ventas de Calzado Gamo's es a nivel nacional y de acuerdo a un estudio realizado por la empresa, abarcan un 5% del mercado nacional. Sin embargo de ello, el Gerente de calzado Gamo's piensa que a pesar de no realizar los trámites de exportación, los productos de su empresa se pueden considerar exportados debido que venden sus productos vía Tulcán. Esto quiere decir, que los productos lo entregan o venden a clientes de Tulcán y ellos a empresas de Colombia.

Esta situación ha resultado beneficiosa para la empresa, ya que empresas de Colombia que conocen los productos están llamando directamente a la empresa para evitar intermediarios

Tabla 4. Demanda

Zona 1	Austro	910 q	7%
Zona 2	Pichincha	4680 q	36%
Zona 3	Sur	1300 q	10%
Zona 4	centro	1300 q	10%
Zona 5	Norte	1950 q	15%
Zona 6	Galápagos	520 q	4%
Zona 7	Oriente	2340 q	18%

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado “Gamo´s”

2.2.13. Matriz Foda

Tabla 5. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Existe una buena estructura organizacional.	Demanda en productos de cuero.
Personal comprometido con la empresa.	Participación en ferias nacionales e internacionales
Capacitación continua del personal.	Desarrollo regional.
Proceso de mejora continua	Depuración del mercado
Diseños innovadores	Mercados internacionales
Calidad de primer nivel en todos los productos.	Apoyo del gobierno
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de control en ingreso de empleados.	Inestabilidad política
No se utiliza de manera óptima el sistema informático	Competencia con talleres artesanales
Malas instalaciones eléctricas	Guerra de precios.
Reducida infraestructura	Supresión de medidas de salvaguarda
Ubicación geográfica	Inseguridad

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado “Gamo´s”

2.3. Modelo de Encuesta



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BOLETA CENSAL



FORMULARIO DE APLICACIÓN A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE CALZADO GAMO'S

OBJETIVO: Identificar la situación actual de la empresa desde un enfoque interno.

Saludos cordiales: Le invitamos a contestar con la mayor objetividad el siguiente formulario a fin de obtener información valiosa y confiable, que será de uso oficial y máxima confidencialidad.

ASPECTOS ESPECIFICOS

1. ¿Conoce Ud. alguna de estas declaraciones estratégicas de la empresa Gamo's?

Misión

Visión

Ninguna

2. ¿Cuál de los siguientes factores piensa Ud. que influyen en el desarrollo de la empresa Gamo's?

Competencia

Políticas Gubernamentales

Economía Nacional

3. ¿En qué recursos piensa usted que debería invertir más la empresa Gamo's?

Humano

Tecnológico

4. ¿Qué tipo de precios cree Ud., que tienen los productos que comercializa

Alto

Accesibles

Bajos

5. ¿En qué grado Gamó's satisface sus necesidades como colaborador?

Alto

Medio

Bajo

6. ¿Qué tipo de clientes piensa Ud. que la empresa tiene en mayor medida?

Tipo A (Compras altas)

Tipo B (Compras medias)

Tipo C (Compras bajas)

7. ¿El monto de ventas de la empresa es?

Alto

Medio

Bajo

8. ¿Considera usted que los rendimientos de la empresa son?

Altos

Medios

Bajos

9. ¿Considera usted que el porcentaje de crecimiento económico de la empresa es?

Altos

Medios

Bajos

10. ¿Cuál cree que es la relación que existe entre la inversión en nuevas técnicas de procesos y el crecimiento económico?

Alta

Media

Baja

2.4. Análisis e Interpretación de resultados

A continuación se presenta el resultado de las encuestas.

1. ¿Conoce Ud. alguna de estas declaraciones estratégicas de la empresa Gamo's?

Tabla 6. Declaración estratégica

Descripción	Frecuencia	%
Misión	10	10
Visión	10	10
Ninguna	80	80
Total	100	100
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		



Gráfico 1. Declaración estratégica

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.6

Análisis:

El 80% de los encuestados respondió que no conoce ninguna de las declaraciones estratégicas de la empresa, un 10% conoce la misión y la visión a penas oro 10%.

La mayoría de las personas encuestadas no conoce las declaraciones estratégicas, esto demuestra que no están afianzados con la empresa ya que apenas una minoría conoce la misión y la visión.

2. ¿Cuál de los siguientes factores piensa Ud. que influyen en el desarrollo de la empresa Gamo's?

Tabla 7. Factores

Descripción	Frecuencia	%
Competencia	50	50
Políticas gubernamentales	40	40
Economía Nacional	10	10
Total	100	100
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

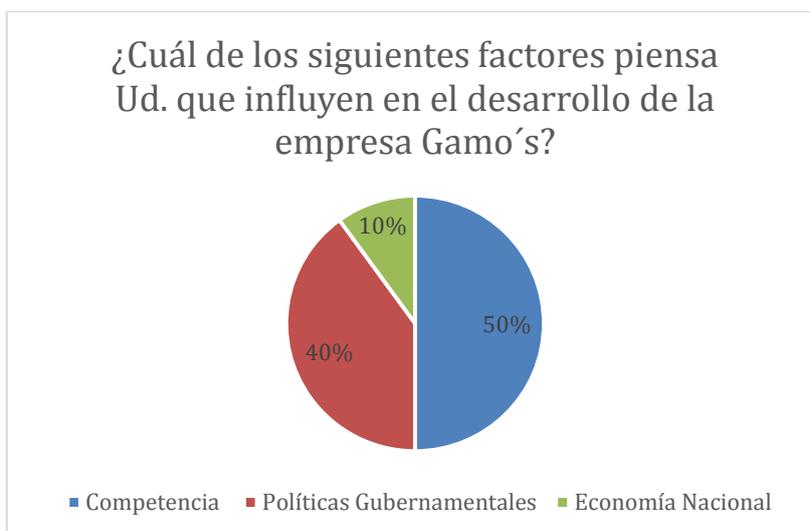


Gráfico 2. Factores

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.7

Análisis de datos:

Del total de los encuestados la minoría de ellos representada por el 10% piensa que la economía nacional influye en el desarrollo de la empresa, mientras q un 40% creen que las políticas gubernamentales, la mitad de ellos 50% creen que es la competencia.

Se puede apreciar que la competencia es un factor determinante en el desarrollo de la empresa. Las políticas gubernamentales tienen mayor trascendencia a comparación de la economía nacional.

3. ¿En qué recursos piensa usted que debería invertir más la empresa Gamo's?

Tabla 8. Recursos

Descripción	Frecuencia	%
Humano	40	40
Tecnológico	60	60
Total	100	100

Elaborado por: Christian Neumeister
Fuente: La encuesta

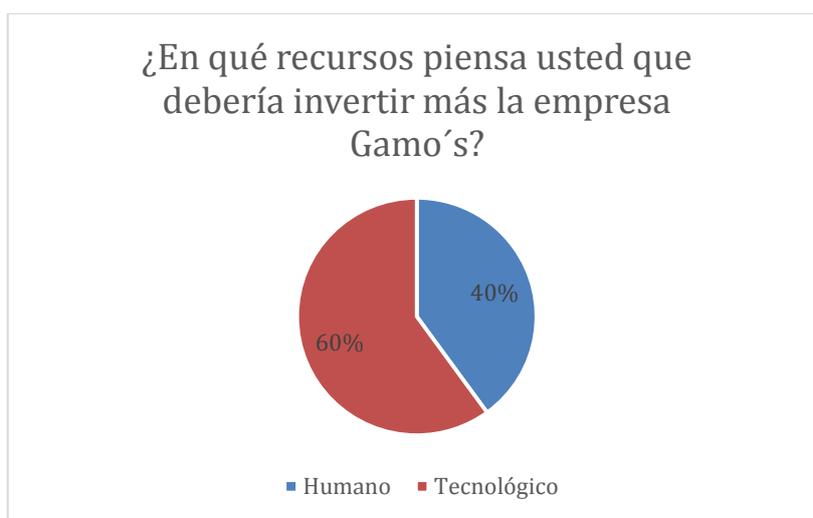


Gráfico 3. Recursos

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.8

Análisis de datos:

Del total de los encuestados la gran mayoría de ellos representada por el 60% piensan la inversión debería hacerse en el factor tecnológico y apenas el 40% respondió que en el factor humano.

Los colaboradores de la empresa creen que es mejor invertir en tecnología descuidando el lado de capital humano.

4. ¿Qué tipo de precios cree Ud., que tienen los productos que comercializa?

Tabla 9. Precios

Descripción	Frecuencia	%
Altos	20	20
Accesibles	50	50
Bajos	30	30
Total	100	100
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

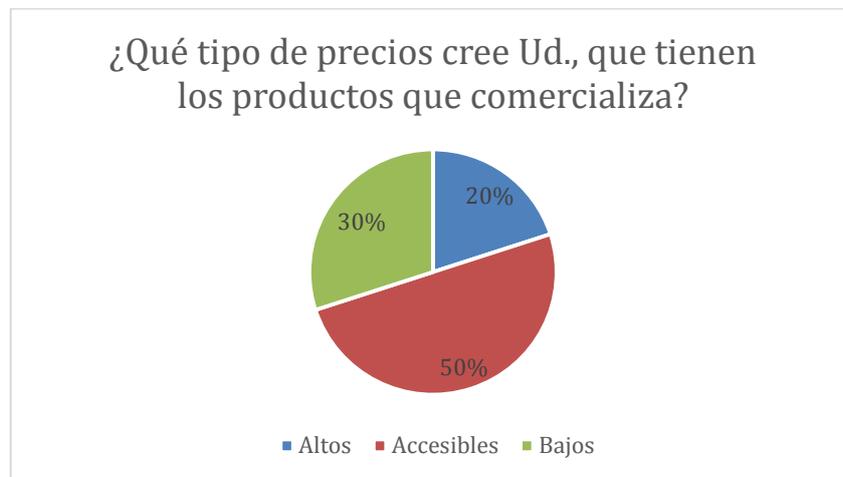


Gráfico 4. Precios

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.9

Análisis de datos:

Del total de los encuestados el 50% piensan que los precios son accesibles, el 30% cree que son bajos y apenas el 20% considera que los precios son altos.

Los precios de comercialización son accesibles desde el punto de vista de la mayoría de los colaboradores de la empresa.

5. ¿En qué grado Gamo's satisface sus necesidades como colaborador?

Tabla 10. Necesidades

Descripción	Frecuencia	%
Alto	20	20
Medio	60	60
Bajo	20	20
Total	100	100,00
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

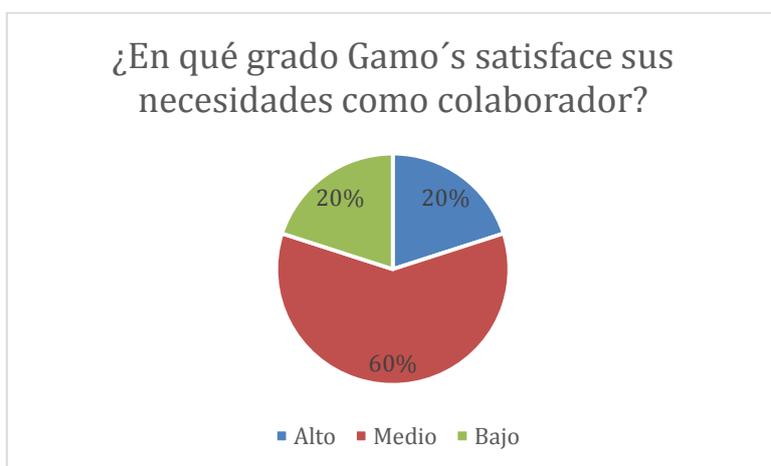


Gráfico 5. Necesidades

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.10

Análisis de datos:

Del total de los encuestados el 60% respondió que sus necesidades son satisfechas medianamente, un 20% cree que bajo y el otro 20% piensa que es alto.

La mayoría de los colaboradores son satisfechos medianamente en sus necesidades.

6. ¿Qué tipo de clientes piensa Ud. que la empresa tiene en mayor medida?

Tabla 11. Clientes

Descripción	Frecuencia	%
Tipo A	40	40
Tipo B	50	50
Tipo C	10	10
Total	100	100,00
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

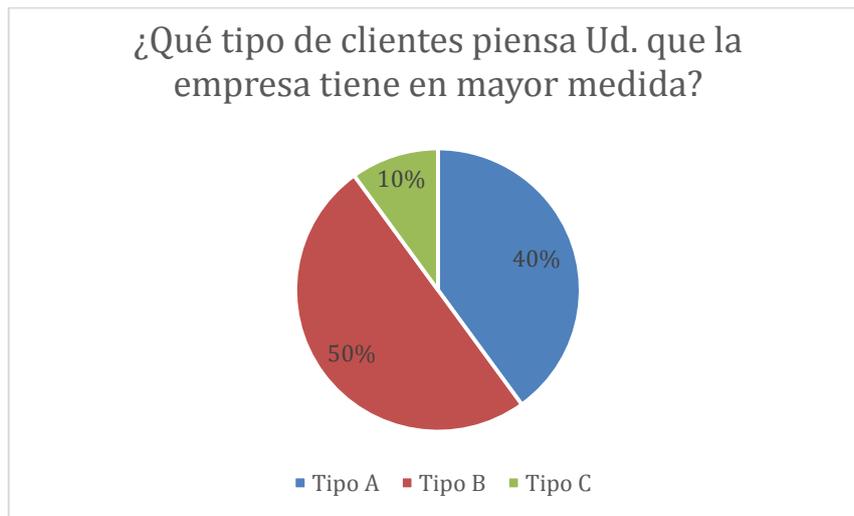


Gráfico 6. Clientes

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.11

Análisis de datos:

Del total de los encuestados la mitad de ellos representada por el 50% piensan que los clientes son Tipo B, mientras que un 40% creen que son Tipo A y tan solo un 10% de ellos creen que son Tipo C.

Los clientes Tipo B fueron considerados como los mejores para la empresa..

7. ¿El monto de ventas de la empresa es?

Tabla 12. Ventas

Descripción	Frecuencia	%
Alto	50	50
Medio	30	30
Bajo	20	20
Total	100	100,00
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

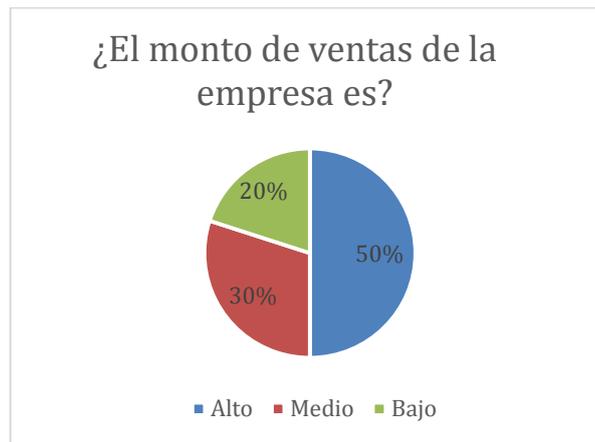


Gráfico 7. Ventas

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.12

Análisis de datos:

Del total de los encuestados la mitad de ellos representada por el 50% piensan que el monto de ventas es alto, mientras que un 30% creen que es medio y tan solo un 20% de ellos creen que es bajo.

Las ventas de la empresa son altas por tanto el crecimiento debe ser sostenido.

8. ¿Considera usted que los rendimientos de la empresa son?

Tabla 13. Rendimientos

Descripción	Frecuencia	%
Altos	40	40
Medios	30	30
Bajos	30	30
Total	10	100

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Christian Neumeister

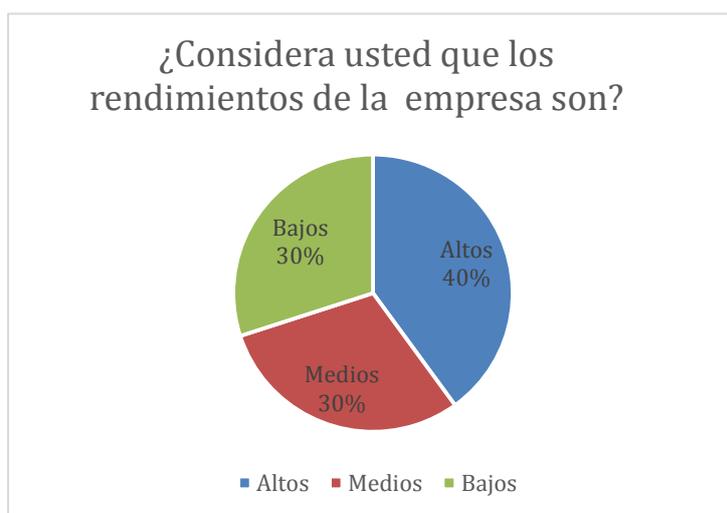


Gráfico 8. Rendimientos
Elaborado por: Christian Neumeister
Fuente: Cuadro N.13

Análisis de datos:

En cuanto a los rendimientos de la empresa se encontró que los encuestados tienen criterios divididos puesto que un 40% creen que los rendimientos son altos, y un 30% piensan que los rendimientos de la empresa son bajos, mismo porcentaje para los que piensan q son bajos.

Más de la mitad de los encuestados no creen que los rendimientos sean altos ya que desconocen la contabilidad de la empresa.

9. ¿Considera usted que el porcentaje de crecimiento económico de la empresa es?

Tabla 14. Crecimiento económico

Descripción	Frecuencia	%
Altos	20	20,00
Medios	40	40,00
Bajos	40	40,00
Total	100	100
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

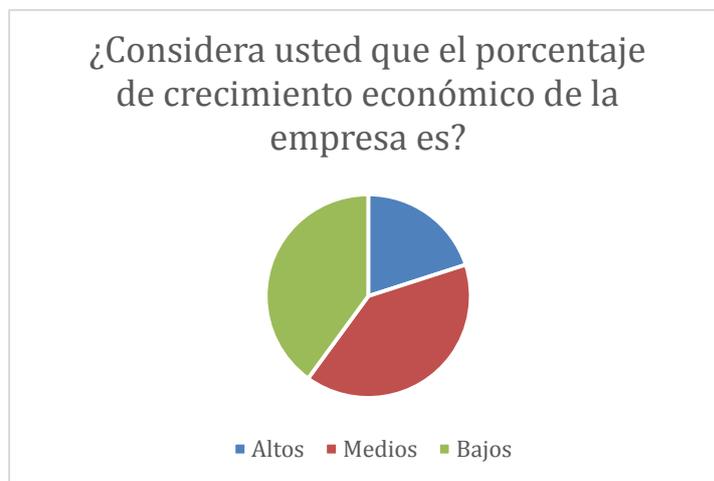


Gráfico 9. Crecimiento económico
Elaborado por: Christian Neumeister
Fuente: Cuadro N.14

Análisis de datos:

Del total de los encuestados 40% de ellos piensan que el crecimiento económico de la empresa es baja al igual que los q creen q es media, mientras que solo un 20% de ellos creen que es alto.

El crecimiento de la empresa es medio y bajo por lo que se ve una alerta en este punto.

10. ¿Cuál cree que es la relación que existe entre la inversión en nuevas técnicas de procesos y el crecimiento económico?

Tabla 15. Relación entre inversión y nuevas técnicas de procesos

Descripción	Frecuencia	%
Alta	40	40
Media	40	40
Baja	20	20
Total	100	100
Elaborado por: Christian Neumeister		
Fuente: La encuesta		

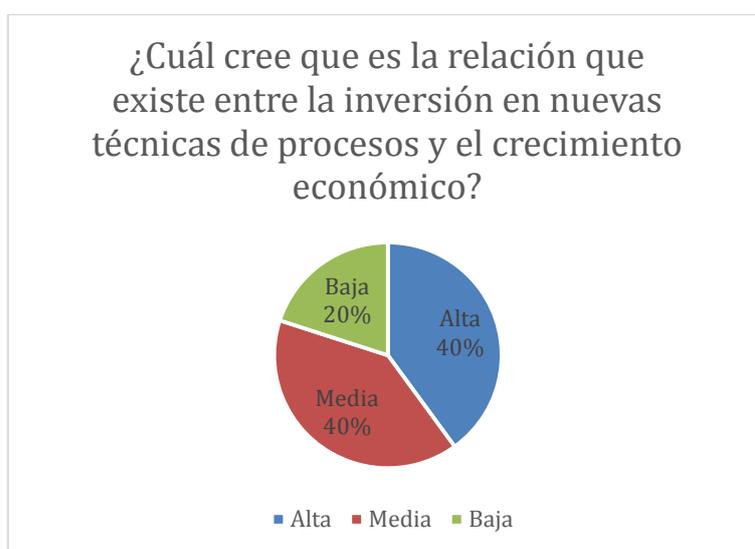


Gráfico 10. Relación entre inversión y nuevas técnicas de procesos

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuadro N.15

Análisis de datos:

La relación existente entre la inversión en nuevas técnicas de procesos y el crecimiento representado en 40% piensan que es alta, misma calificación de que es media y se asigna un puntaje de 20%, de los encuestados quienes piensan que la infraestructura es inadecuada.

Un alto porcentaje refleja que la inversión es alta ya que se ha cambiado la maquinaria de la empresa.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Las técnicas más utilizadas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la figura siguiente. David (2003) Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategias para crear, intensificar, evaluar y elegir estrategias

Marco analítico para formular estrategias

Tabla 16. Formulación de Estrategias

Etapa 1: Etapa de los insumos			
Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	Matriz del perfil competitivo (MPC)	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	
Etapa 2: Etapa de la adecuación			
Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia (MGE)
Etapa 3: Etapa de la decisión			
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)			

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: David (2003)

3.1 Análisis de la empresa

3.1.1 Etapa de los insumos

Según David (2003), “El marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa uno, llamada la etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias”.

A continuación se presenta la Matriz EFE (Factores externos.). Contreras (2009), es una matriz que “la cual permite a los estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”.

3.1.1.1 Matriz EFE

Tabla 17. Matriz de evaluación de factores externos EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PONDERACIÓN TOTAL
OPORTUNIDADES			
Demanda en productos de cuero.	0,1	3	0,3
Participación en ferias nacionales e internacionales	0,05	3	0,15
Desarrollo regional.	0,1	4	0,4
Depuración del mercado	0,1	3	0,3
Mercados internacionales	0,1	4	0,4
Apoyo del gobierno	0,1	4	0,4
AMENAZAS			
Inestabilidad política	0,07	3	0,21
Competencia con talleres artesanales	0,07	3	0,21
Guerra de precios.	0,1	2	0,2
Supresión de medidas de salvaguarda	0,15	4	0,6
Inseguridad	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		3,29

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: FODA GAMOS

NOTA:

Ponderación:

Se asignan 0.0 (ninguna importancia) hasta 1 (gran importancia)

Clasificación: Se asigna

- 1 = Amenaza importante
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican preponderancias de las oportunidades en la Empresa, mientras que valores menores que 2.5 denotan predominio de las amenazas.

En el caso de GAMOS el valor obtenido de **3.29** indica preponderancias de las **oportunidades en la Empresa.**

3.1.1.2. Matriz EFI

Según Contreras (2009), la Matriz EFI que es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores internos EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN (1-4)	PONDERACIÓN TOTAL
FORTALEZAS			
Existe una buena estructura organizacional.	0,05	4	0,2
Personal comprometido con la empresa.	0,05	4	0,2
Capacitación continua del personal.	0,1	3	0,3
Proceso de mejora continua	0,15	3	0,45
Diseños innovadores	0,1	3	0,3
Calidad de primer nivel en todos los productos.	0,15	4	0,6
DEBILIDADES			
Falta de control en ingreso de empleados.	0,05	1	0,05
No se utiliza de manera óptima el sistema informático	0,05	2	0,1
Malas instalaciones eléctricas	0,08	2	0,16
Reducida infraestructura	0,15	2	0,3
Ubicación geográfica	0,07	2	0,14
TOTAL	1,00		2,8

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: FODA GAMOS

NOTA:

Ponderación:

Se asignan 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia)

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad importante

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican preponderancia de fortaleza en la Empresa, mientras que valores menores que 2.5 denotan predominio de las debilidades.

En el caso de GAMOS. El valor obtenido de **2.8** denota un **predominio de las fortalezas**.

3.1.1.3. Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

En palabras de Polilibros (2009), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Tabla 19. Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES DE ÉXITO	Calzado Gamos			Lev Calza			Wonderland		
	P	C	PP	P	C	PP	P	C	PP
Participación en ferias nacionales e internacionales	0,05	3	0,15	0,04	2	0,08	0,03	2	0,06
Desarrollo regional.	0,08	4	0,32	0,07	3	0,21	0,06	2	0,12
Depuración del mercado	0,04	3	0,12	0,03	3	0,09	0,03	3	0,09
Mercados internacionales	0,05	4	0,2	0,04	3	0,12	0,03	1	0,03
Apoyo del gobierno	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2	0,05	4	0,2
Estructura organizacional.	0,08	4	0,32	0,07	3	0,21	0,06	2	0,12
Capacitación continua del personal.	0,1	4	0,4	0,09	2	0,18	0,08	2	0,16
Infraestructura	0,06	3	0,18	0,16	4	0,64	0,05	2	0,1
Diseños innovadores	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,15	3	0,45
Calidad.	0,16	4	0,64	0,12	3	0,36	0,13	2	0,26
Inestabilidad política	0,05	3	0,15	0,05	3	0,15	0,09	3	0,27
Precios.	0,15	2	0,3	0,14	3	0,42	0,17	3	0,51
Competencia con talleres artesanales	0,08	3	0,24	0,09	3	0,27	0,07	3	0,21
Total	1		3,37	1		3,08	1		2,58

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Análisis competitividad.

Análisis:

En el análisis de la matriz MPC se puede observar que el competidor más fuerte dentro de la industria del calzado es GAMOS con gran capacitación del personal, sus diseños y la calidad que es lo que sobresale ya que sus insumos son nacionales e importados logrando de este un calzado con los mejores niveles de calidad y durabilidad, en segundo lugar podemos ver a la empresa Lev Calza, tiene una mejor infraestructura, más grande y amplia, pero los precios que maneja esa empresa son altos. La empresa Wonderland es una pequeña empresa que se maneja con precios más bajos, ya que sus insumos son nacionales pero aún le falta mejorar la calidad.

3.2. Etapa de adecuación.

Según David (2003), se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa dos incluyen la matriz de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE), y la matriz de la gran estrategia (MGE).

A continuación se presenta la comparación de las ventas de los años 2012 y 2013 de tres modelos de zapatos producidos por la empresa Gamo's.

3.2.1. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Según David (2003) "La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación como una muestra de la posición estratégica de la empresa".

Tabla 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

PRODUCTOS	Ventas año (1) 2012		Ventas año (1) 2013		% Participación	% CM
	Q	\$	Q	\$		
BMP N	27144	1031472	28610	1130095	9,56	0,24
BENMPA N	9862	285998	12828	397668	39,05	4,08
TXPA C	3622	166612	4526	212722	27,68	2,89
TOTAL	40628	1484082	45964	1740485	17,28	7,22

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

Para realizar la matriz BCG se han analizado los principales productos de mayor demanda y son: BMP N, BENMPA N, TXPA C. Para analizar el tipo de crecimiento que han tenido durante los dos últimos años y serán comparados con los cuatro segmentos de productos de la matriz: estrella, interrogante, vaca y perro.

El 17,28% corresponde a la tasa de crecimiento de productos de los tres productos analizados. Dentro de la gama de productos que tiene la empresa el 9,56% corresponde a la referencia BMP N la participación más baja, seguido por TXPA C con un porcentaje mayor 27,68% y finalmente el producto BENMPA N que es el de mayor aportación en el mercado con 39,05, es uno de los productos más vendidos.

El 7,22% es el porcentaje correspondiente a la participación que han tenido estos tres productos dentro de la empresa, siendo el de mayor trascendencia BENMPA N con 4,08% seguido por TXPA C con 2,89% y el producto con menor participación BMP N con 0,24%.

La tasa de crecimiento 17.28% se ubicó en el eje y para realizar el comparativo y así se pudo determinar si fue alto medio o bajo. Mientras que la participación en el mercado. En el cuadrante x se ubicó a la participación en la empresa 7.22% para determinar si la participación es fuerte o débil, como se puede apreciar en el gráfico 10.

Tabla 21. Productos analizados en la matriz BCG

<p>BMP N</p>	
<p>BENMPA N</p>	
<p>TXPA C</p>	

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Catálogo Gamo's

3.2.1.2. Análisis de la Matriz BCG

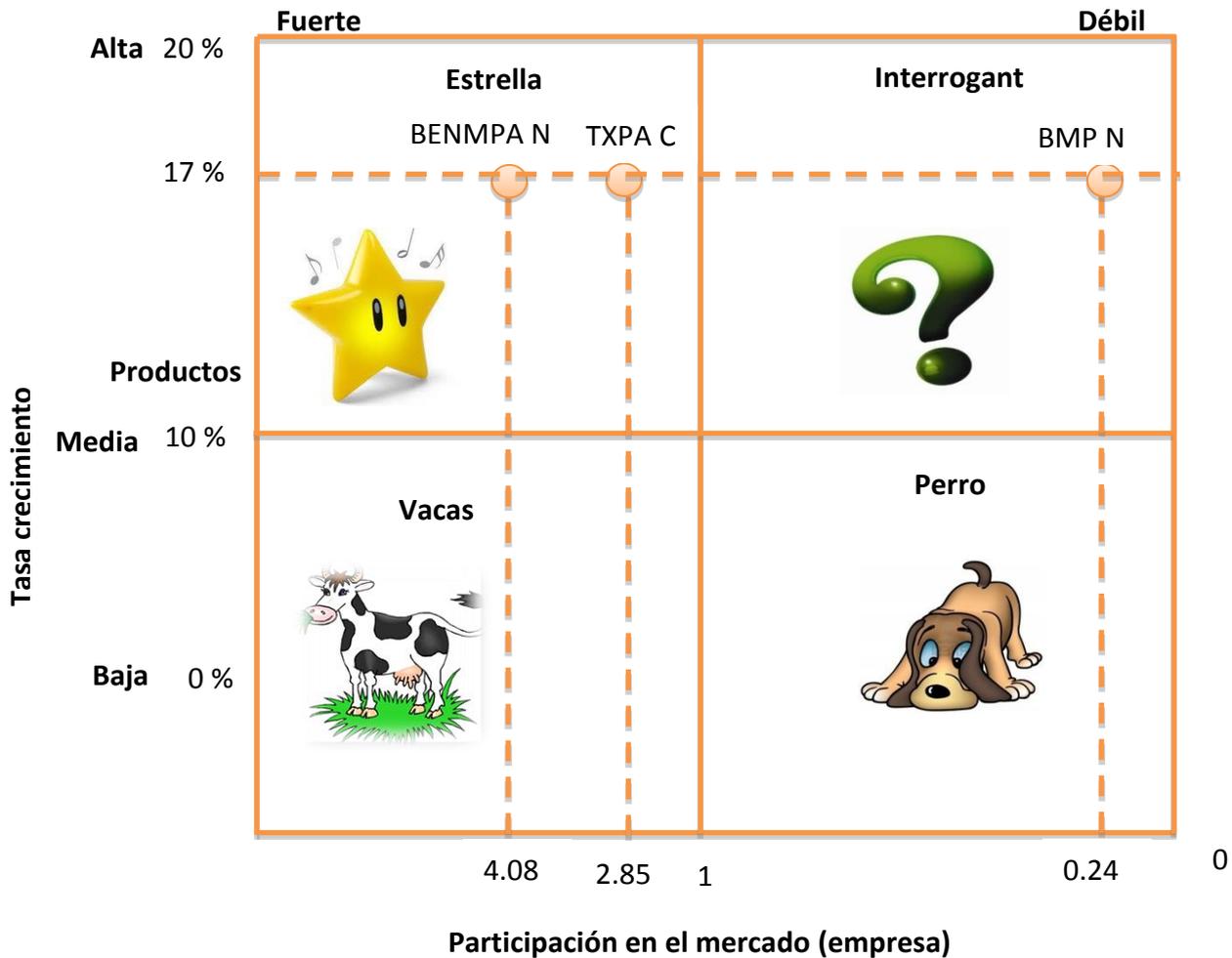


Gráfico 11. Matriz BCG

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Tabla N.19

3.2.1.2.1. Productos estrella

Se encontró dos productos BENMPA, TXPA aquí se puede decir que hay mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo al captar más inversión para conservar o reforzar sus posiciones dominantes, considerando que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento. Se debe considerar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo del producto o jointventure.

- Tenemos alta participación relativa en el mercado.
- Mercado con alto crecimiento
- Consumidores de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- Utilidades significativas

3.2.1.2.2. Productos interrogante

Como productos interrogante se encontró a BMP.

Ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña pero compiten en una industria de gran crecimiento.

Estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo a la organización aquí hay que decidir si se refuerza mediante una estrategia intensiva de penetración en el mercado o desarrollo del mercado.

- Baja participación en el mercado.
- Mercados de crecimiento rápido.
- Demanda grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- Evaluar si sigue en este producto o le hace un cambio importante.

Es importante analizar las fortalezas debilidades y oportunidades de la empresa para tener una visión más amplia

3.2.2. Matriz PEYEA

Según Contreras (2009), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Tabla 22. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	Calif	Fuerza Industrial (FI)	Calif
Liquidez.	5	Potencial de Utilidades	6
Capital requerido versus capital disponible.	4	Estabilidad financiera	5
Reinversión	3	Conocimiento tecnológico	5
Flujo de caja.	4	Crecimiento acelerado de la industria del calzado Nacional.	5
Facilidad de salida del mercado.	4	Facilidad de entrada al mercado.	4
Rotación de inventarios.	3	Productividad / Utilización de la capacidad	5
SUMA	23	SUMA	30
PROMEDIO	3,83	PROMEDIO	5,00
Estabilidad del Ambiente (EA)		Ventaja Competitiva (VC)	
Cambios tecnológicos	-5	Participación del mercado.	-5
Tasa de inflación	-4	Calidad del producto	-6
Variabilidad de la demanda	-5	Ciclo de vida del producto.	-5
Rango de precios de productos competitivos	-5	Lealtad del consumidor	-5
Rivalidad / Presión competitiva	-4	Conocimiento tecnológico.	-4
Elasticidad de precios de la demanda	-3	Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
SUMA	-26	TOTAL	-27
PROMEDIO	-4,33	PROMEDIO	-4,50

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

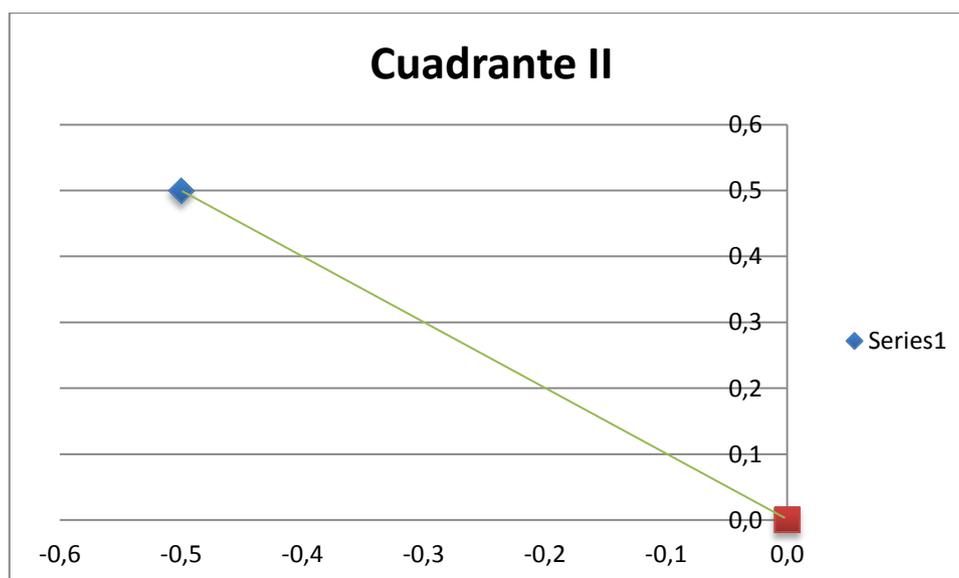


Gráfico 12. Cuadrante Matriz PEYEA

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Tabla N.21

Análisis:

La matriz PEYEA muestra que Calzado Gamos se encuentra en una posición agresiva dentro del plano cartesiano tomando en cuenta la posición estratégica y la evaluación de la acción para lo cual se definen las siguientes acciones:

- Ser agresivo en el mercado para llegar a ser líderes.
- Establecer campañas de publicidad y promoción de nuestros servicios.
- Realizar campañas de venta cruzada.
- Aumentar la cartera de clientes.

3.2.3. Matriz Interna Y Externa

Según Moya (2013), "Es una matriz diseñada para la toma de decisiones de una cartera de negocios, se basa en información generada en otras matrices, (de estudio interno y de estudio externo), captando así mayor información y representándola de una manera gráfica".

Tabla 23. Matriz Interna y Externa

X Y

División	Ingresos	% Ingresos	Utilidades	% Utilidades	Calificaciones EFI	Calificaciones EFE
1	1130095	64,93	169657,3	67,63	2,53	2,69
2	397668	22,85	55673,52	22,19	2,8	3,29
3	212722	12,22	25526,64	10,18	2,48	2,94
TOTAL	1740485	100,00	250857,46	100,00	7,81	8,92

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

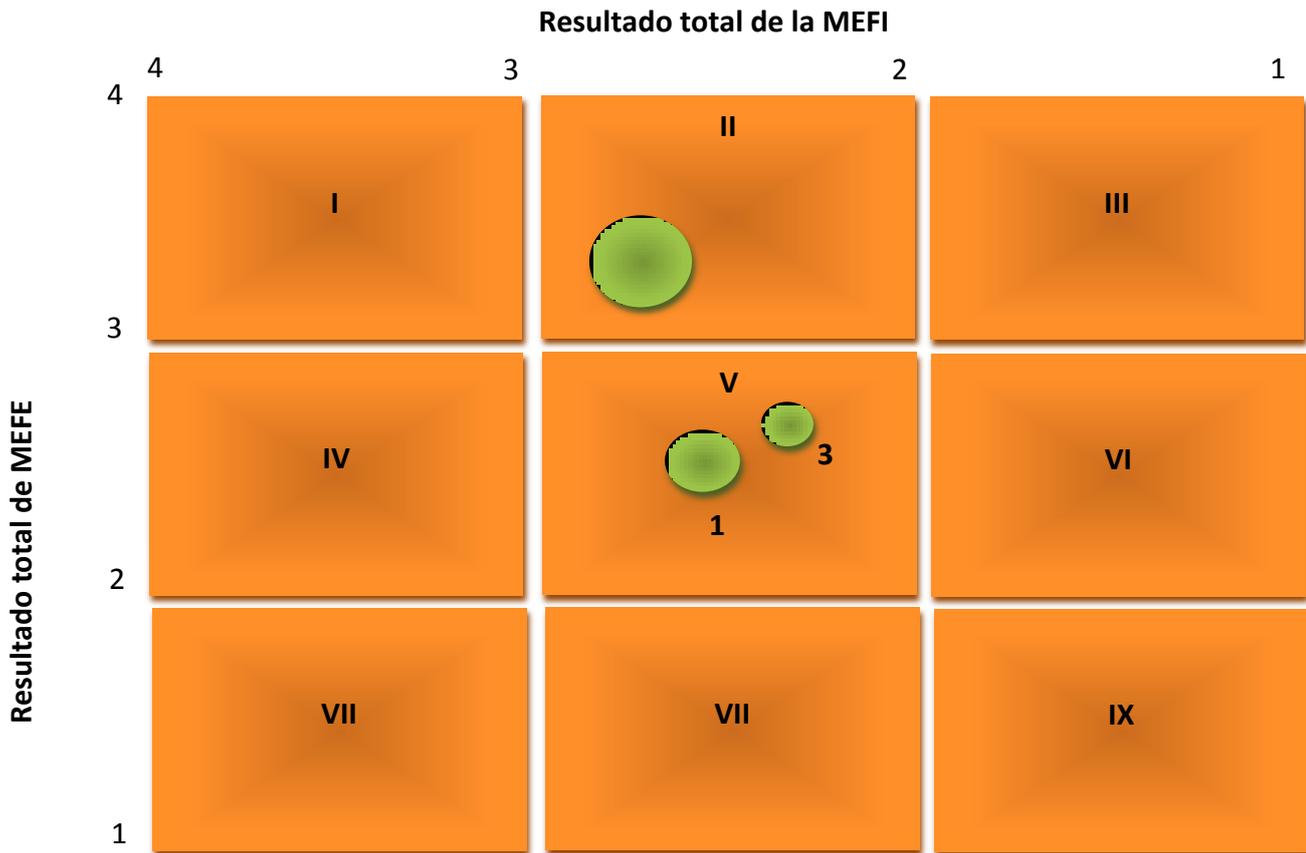


Gráfico 13. Cuadrante Matriz Interna y Externa

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Tabla N.22

Análisis:

Como se puede ver el producto BENMPA N, se encuentra en la segunda celda lo que nos da como resultado optar por estrategias como crecer y construir.

Estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto).

Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal).

EL primer producto BMP N y el tercer producto TXPA se encuentran en la celda cinco y podemos tomar estrategias como proteger y mantener.

- La penetración en el mercado
- El desarrollo del producto

3.2.4. Gran Matriz

Según Estrella, D (2010), “Sirve para la formulación alternativa de estrategias. Cuenta con cuatro cuadrantes. El eje de las x se ubica en la posición competitiva de la empresa. El eje de las y se ubica en la velocidad de crecimiento del mercado”.

Tabla 24. Gran Matriz

PRODUCTOS	Ventas año (1) 2012		Ventas año (1) 2013		Crecimiento %
	Q	\$	Q	\$	
Gamos	190551	6097646	205894	6553008	7
Lev Calza	124267	3356681	155522	3502385	4
Wonderland	3552	124560	5552	127688	3
Crecimiento promedio	318370	9578887	366968	10183081	6

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

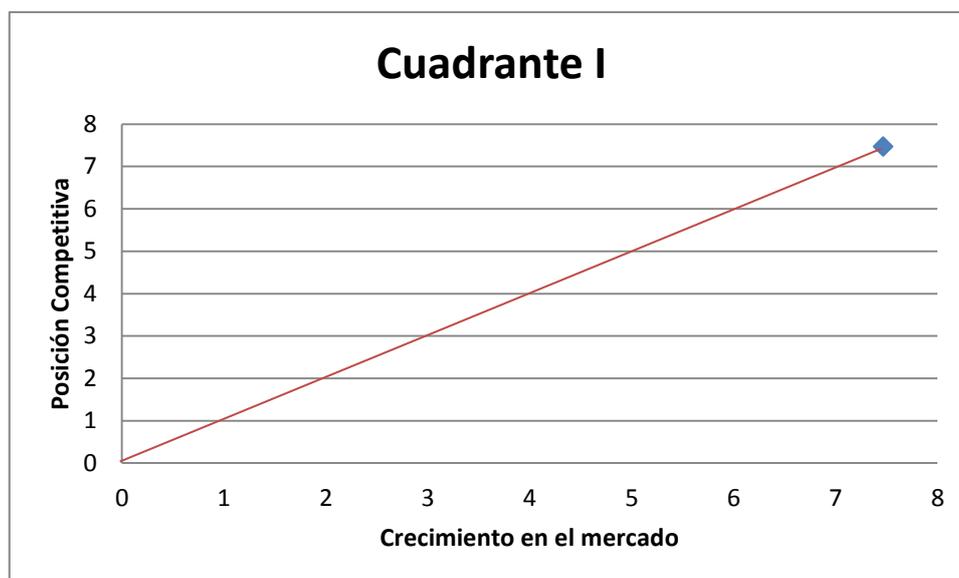


Gráfico 14. Cuadrante Gran Matriz

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Tabla N.23

Análisis:

Del análisis de tres empresas se puede ver que la empresa Gamos tiene un buen crecimiento lo que da como ubicación en el cuadrante número uno lo que quiere decir que la empresa cuenta con una posición estratégica excelente, es importante que continúe su concentración en la búsqueda y penetración de nuevos mercados, teniendo siempre presente que para esto es necesario crear cada vez más estrategias de mercado, distribución y producción siempre teniendo presente la importancia de la innovación y el mantenimiento en el mercado.

3.3. Etapa de la decisión.

David (2003), incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente desarrollan estas técnicas para su propio diseño estratégico.

3.3.1. Matriz MCPE

Según David (2003), esta matriz usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa dos. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas, y por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Tabla 25. Matriz MCPE

		Estrategias					
		Penetración de nuevos mercado		Desarrollo de productos		Integración hacia delante	
		Calificación Atractiva	Total de calificación atractiva	Calificación Atractiva	Total de calificación atractiva	Calificación Atractiva	Total de calificación atractiva
Oportunidades	Peso						
Demanda en productos de cuero.	0,1	3					
Participación en ferias nacionales e internacionales	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
Desarrollo regional.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Depuración del mercado	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4
Mercados internacionales	0,1	4				3	0,3
Apoyo del gobierno	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Amenazas							
Inestabilidad política	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Competencia con talleres artesanales	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Guerra de precios.	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Supresión de medidas de salvaguarda	0,15	4	0,6	1	0,15	4	0,6
Inseguridad	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Fortalezas							
Existe una buena estructura organizacional.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Personal comprometido con la empresa.	0,05	4					
Capacitación continua del personal.	0,1	3					
Proceso de mejora continua	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3
Diseños innovadores	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Calidad de primer nivel en todos los productos.	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Debilidades							
Falta de control en ingreso de empleados.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
No se utiliza de manera óptima el sistema informático	0,05	2				3	0,15
Instalaciones eléctricas inadecuadas	0,08	2				4	0,32
Reducida infraestructura	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Ubicación geográfica	0,07	2					
Total			4,49		3,34		5,1

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

3.4 Diseño de la estrategia.

- **Penetración de mercados:** Apuntar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero, para esto deben capacitarse en exportaciones para incrementar nuestras ventas fuera del país ya que se ha empezado a mandar pequeñas cantidades de productos al país vecino Colombia, dando buenos resultados, ya que el producto es aceptado gracias a sus bondades de duración y resistencia.
- Utilizar los canales de venta, como Internet, actualmente la empresa cuenta con una página Web a lo que se podría incorporar venta on-line, ya que sabemos que esto es de gran aceptación, para el cliente es algo cómodo y está al ritmo de vida cambiante y creciente.
- **Apuntar a diferentes grupos de personas:** Edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales. Calidad y se consideran zapatos clásicos, pero que se ajustan a los gustos y preferencias de los consumidores, se podría explotar más la línea infantil para ampliar la cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes.
- Nuestra marca es más conocida por personas adultas que por jóvenes. La publicidad es amplia, se promociona en radio como es Radio Ambato, televisión en el canal RTU y vallas como en colegios ya que se ha incrementado la gama de productos como son escolares.
- Trata de crear nuevos productos que tengan relación con los productos que manejamos actualmente, para aprovechar el mercado que ya tenemos.
- Crear puntos de venta en diferentes ciudades ya que actualmente se comercializan en venta directa a mayoristas que a su vez distribuye a minoristas, la fábrica solamente cuenta con un almacén que se encuentra dentro de la misma.

Tabla 26. Modelo Operativo

DETALLE	CANTIDAD	UNID. DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Formulación de Estrategias				
Epata de los insumos				
Matriz EFE	5	HORAS	4.5	22.5
Matriz EFI	5	HORAS	4.5	22.5
Matriz De Perfil Competitivo	6	HORAS	4.5	27
Etapa de adecuación.				
Matriz Boston Consulting Group	6	HORAS	4.5	27
Matriz PEYEA	4	HORAS	4.5	18
Matriz Interna Y Externa	6	HORAS	4.5	27
Gran Matriz	4	HORAS	4.5	18
Etapa de la decisión.				
Matriz MCPE	6	HORAS	4.5	27
Misión	5	HORAS	4.5	22.5
Visión	5	HORAS	4.5	22.5
Materiales				
Esferos, lápices, marcadores	6	UNIDAD	0.5	3
Pen drive	1	UNIDAD	12.00	12
Papel Bond 75 grs. A4	1	RESMA	4.7	4.7
Copias	50	UNIDAD	0.05	2.5
Impresiones	75	UNIDAD	0.10	7.5
Perfiles y Anillados	4	UNIDAD	1.25	5
Movilización	15	UNIDAD	1.00	15
Internet	50	HORAS	1.00	50
SUBTOTAL				333.7
10%IMPREVISTOS				33.37
TOTAL				367.07

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamó's

3.4.1 Análisis Costo Beneficio

El costo previsto para la aplicación de la propuesta es de \$367,07 que es el monto que necesita el investigador para poder ejecutar cada etapa de la formulación de la estrategia.

El beneficio que tendrá la empresa al analizarse diferentes áreas con las matrices propuestas será de gran ayuda ya que no existen en la actualidad este tipo de estudios dentro de la empresa ya que es de tipo familiar como la mayoría de empresas que existen en la ciudad de Ambato que descuidan la parte de planificación estratégica y que

descubriendo las falencias se puede cambiar y mejorar oportunamente con estrategias que permitirán un mejor desarrollo y evolución.

Al analizarse la posición que tiene la empresa en el mercado el gerente podrá tomar decisiones que ayudarán de manera eficiente ya que dentro del estudio se estudian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Es necesario disponer de un plan de monitoreo y evaluación de la propuesta a fin de tomar decisiones oportunas que permitan mejorarla. Se debe definir períodos en el tiempo respecto del diseño, ejecución y resultados de la propuesta. Las decisiones pueden estar orientadas a: mantener la propuesta de solución, modificarla, suprimirla definitivamente o sustituirla por otra.

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo de las actividades como un proceso de seguimiento y evaluación permanente, que permita anticipar las contingencias que se puedan presentar en el camino a fin de implementar correctivos a través de acciones que aseguren el cumplimiento de las metas. Las preguntas que a continuación se detallan ayudarán a cumplir esta tarea:

Tabla 27. Monitoreo y evaluación de la propuesta

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Para quién evaluar?	Para la Gerencia general de la empresa.
2.- ¿Por qué evaluar?	Porque es la forma de constatar que el desarrollo de las actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente para asegurar el éxito en su aplicación.
3.- ¿Para qué evaluar?	Se debe evaluar porque es importante determinar el cumplimiento de los objetivos planteados en la propuesta con los datos obtenidos durante la ejecución.
4.- ¿Qué evaluar?	Se deben evaluar todas las actividades que se van a implementar en el desarrollo de la propuesta.
5.- ¿Quién evalúa?	Investigador.
6.- ¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso de ejecución de la propuesta.
7.- ¿Cómo evaluar?	Encuestas, entrevistas.
8.- ¿Con qué evaluar?	Se evaluará a través de instrumentos de medición como cuestionarios y guías de entrevistas según el caso.

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamó's

A continuación se describe el crecimiento económico de la empresa desde el año 2001 al año 2013.

3.5. Análisis de la Tasa de crecimiento de la empresa.

Tabla 28. Tasa de crecimiento de la empresa.

Años	\$	% crecimiento
2001	1000000	
2002	1250000	25.00
2003	1500000	20.00
2004	2000000	33.33
2005	2250000	12.50
2006	3000000	33.33
2007	3700000	23.33
2008	4500000	21.62
2009	5000000	11.11
2010	5800000	16.00
2011	7000000	20.69
2012	7500000	7.14
2013	8000000	6.67

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Cuentas Gamo's

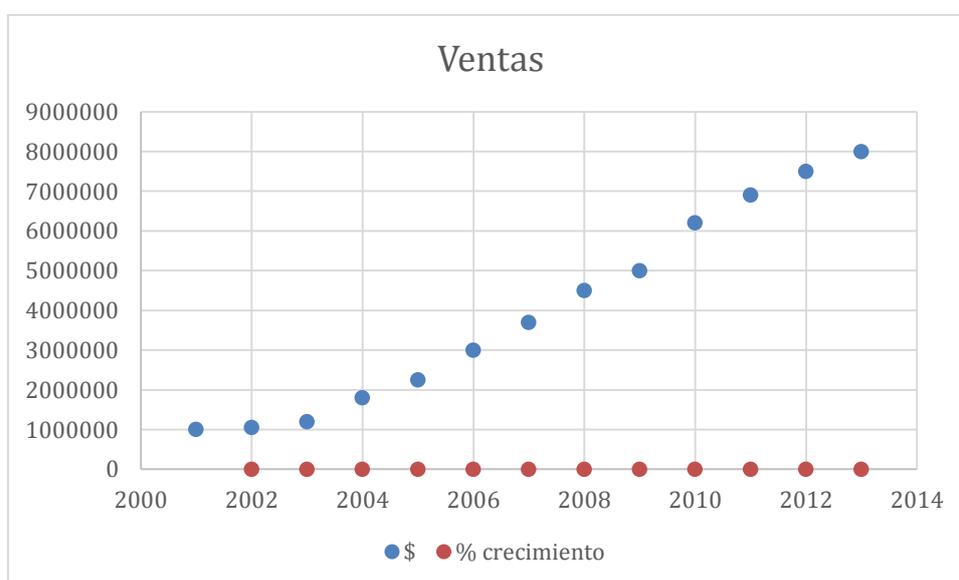


Gráfico 15. Diagrama de dispersión ventas

Elaborado por: Christian Neumeister

Análisis:

Las ventas durante los últimos años han sido buenas pero con un mínimo crecimiento económico entre año debido a que la capacidad física instalada ya no da abasto para la cantidad de pedidos es por esto que la empresa se ha ido estancando.

A pesar de que el crecimiento económico de la provincia, la empresa Gamo's no ha tenido un mayor crecimiento durante los dos últimos años ya que ha llegado al punto de madurez en el cual ya no puede crecer más y se está generando un declive en según la curva de crecimiento.

Con la salvaguarda establecida en el país ha ayudado al crecimiento económico de la empresa pero a pesar de esto durante los dos últimos años esto solo ha servido como un apalancamiento. Se puede apreciar que existen problemas como maquinaria y espacio físico ya que en este tiempo ya no es adecuado y deberían reinvertir en maquinaria o buscar instalarse en un lugar más adecuado para la producción de estos zapatos considerando la responsabilidad social empresarial y los impuestos.

En ese sentido, la salvaguarda aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, ha tenido una alta efectividad y, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, ha provocado una sustancial disminución de las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes. Así tenemos que en el año 2008 se importaron 133 millones 491 mil 760 dólares (US\$ 133'491.760, 00) correspondientes a 22 mil 080 toneladas; mientras que en el año 2009 se importaron 61 millones 247 mil 520 dólares (US\$ 61'247.520) correspondientes a 6 mil 341 toneladas.

En términos de valores las importaciones de calzado se redujeron por sobre el 55%, mientras que en volúmenes disminuyeron en más del 70%, todo gracias al arancel de 10 dólares a la importación de cada par de zapatos Naranjo & Burgos, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES (2010).

La Provincia del Tungurahua abarca el 44% de la producción Nacional, esto significa que 44 de 100 pares de zapatos fueron elaborados en Tungurahua en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en las parroquias de Ambato.

Según la Cámara de Calzado de Tungurahua (CALTU, 2010) en una entrevista con la presidenta Sra. Lilia Villavicencio "En el contexto provincial según Banco Central del Ecuador (Cuentas provinciales), la industria manufacturera (en donde se encuentra el sector cuero y calzado) aporta a la producción total de Tungurahua el 43% mientras que el sector representa el 1,09% del Producto Interno Bruto del Ecuador".

El crecimiento económico de Gamo's durante el periodo fiscal 2013 ha sido bajo con un 6,67% según la tabla 17, a comparación con la provincia que fue de un 43% esto indica que el proceso productivo es muy importante si se quiere crecer económicamente hay que tomar en cuenta factores como el proceso productivo ya que al tener problemas en esta área genera que la empresa a pesar de que tenga pedidos haya llegado a su madurez, siendo la capacidad instalada o la maquinaria los determinantes en este proceso para que continúe el proceso adecuado o a su vez se generen cuellos de botella. Sin embargo si se quiere llegar a generar economías de escala y de esta manera abaratar los costos de los productos. Ya que cada día la empresa está inmersa en la guerra de precios.

3.6. Análisis de Producción Nacional de Calzado

Tabla 29. Producción Nacional de Calzado

Producción Nacional de Calzado	
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto del país	8%

Adaptado por: Christian Neumeister

Fuente: CALTU (2010)

3.7. Misión

“Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficientes, utilizando materias primas de primera calidad, con mano de obra calificada y tecnología de punta, garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort a nuestros clientes”

Tabla 30. Análisis Misión.

Análisis de la Misión Actual de Calzado Gamo's	
Identidad	Calzado
Propósito	Diseñar, producir y comercializar calzado de calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficientes
Valores	Garantizando durabilidad del producto para brindar comodidad, seguridad y confort
Usuarios	Clientes

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

La misión de calzado Gamo's no está redactada de manera clara, puesto que es un poco confusa y no refleja lo que es en si la empresa.

No consta la identidad de manera que se la pueda reconocer con facilidad, una misión así puede ser confundida con cualquier otra empresa de Calzado

Esta misión no se considera clara para todo el equipo de trabajo, que debe ir en una sola dirección. Es muy general, debería únicamente tomar en cuenta los aspectos a los que se dedica. Es demasiado extensa y poco concisa

3.8. Visión

“Ser una empresa con Certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino; en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos, tanto en líneas de seguridad industrial, trekking, casual, deportivo e infantil.”

Tabla 31. Análisis de la Visión

Análisis de la Visión Actual de Calza Gamo's	
Valores	Calzado de alta calidad con precios competitivos
Imagen Sugerente	Calzado
Que queremos ser	Ser una empresa con Certificación ISO 9001, líder en el mercado Nacional y Andino; en la fabricación y comercialización de calzado

Elaborado por: Christian Neumeister

Fuente: Calzado Gamo's

La Visión de la empresa de calzado Gamo's esta detallada me manera que no se pone una fecha específica para verificar su cumplimiento.

Si existe una relación entre los valores de la misión y visión. No existe una imagen sugerente, es decir la proyección que tiene la empresa con relación al consumidor o usuario.

La empresa únicamente se enfoca a obtener una certificación de calidad en el proceso de de producción, además de ello debería tomar en cuenta aspectos de seguridad industrial y cuidado del medio ambiente.

3.9. Propuesta

Misión

Calzado Gamo's es una empresa que Diseña, produce y comercializa calzado para de todas las edades preocupados siempre de la calidad, innovando constantemente con procesos productivos eficiente, inspirados en la satisfacción de nuestros clientes, desarrollando así el valor de nuestra marca.

Visión

Para el año 2015 Calzado Gamo's será líder en el mercado Nacional y Andino en la fabricación y comercialización de calzado de alta calidad con precios competitivos y certificaciones de calidad y medio ambiental, para así garantizar una constante evolución en el desarrollo de su gente, su tecnología y sus clientes a través de la integración y la excelencia, tratando de ser la opción favorita del consumidor.

CONCLUSIONES

- Calzado GAMO'S es una empresa con una gran productividad, ya que a través del tiempo ha logrado ser una empresa competitiva y así ha logrado cubrir el mercado nacional.
- La maquinaria de la empresa es insuficiente según el 50% de los encuestados debido a que ellos día a día están inmersos en la elaboración del producto y pueden darse cuenta de esto.
La calidad es lo más importante ya se ha convertido en una de las mejores opciones para el consumidor en cuanto a calzado de cuero en diversas líneas.
- La empresa cumple con normas internacionales como la ANZI Z4, botas de seguridad industrial con suela eléctricas capaz de tolerar la aplicación de 14.000 voltios, de nitrilo resistentes a hidrocarburos.
- Los ingresos mensuales sobrepasan los 500.000 dólares, mientras que los costos totales representan aproximadamente un 50% de los ingresos. El porcentaje de costos variables es del 85% y los fijos el 15%.
- La tecnología, se está haciendo caduca ya que en los resultados de la encuesta se puede apreciar que se necesita mejorar la maquinaria y también inyectarle capital a esta.
- Se puede apreciar que la empresa está preparada para afrontar el mercado internacional por sus altos niveles de calidad y durabilidad.
- La infraestructura es reducida por lo que la empresa aprovecha al máximo su producción, pero en el futuro podría no cumplir con pedidos mayores.

RECOMENDACIONES A LA EMPRESA GAMO'S

- Es importante que continúe su concentración en la búsqueda y penetración de nuevos mercados, teniendo siempre presente que para esto es necesario crear cada vez más estrategias de mercado, distribución y producción.
- El control de entrada y salida del personal debe mejorar para beneficiar a la empresa, de esta manera lograríamos más responsabilidad y puntualidad de los trabajadores.
- Los problemas de infraestructura y de instalaciones eléctricas se solucionarán en la construcción de una nueva planta diseñada para cubrir la demanda creciente, ya que la planta que se tiene en la actualidad solamente está adecuada y en un sector residencial.
- La misión y visión están caducas, deberían ser rediseñadas para que se ajusten a los nuevos cambios que ha hecho la empresa con delimitación de tiempos para garantizar el cumplimiento de objetivos.
- Penetración de mercados: Apuntar a diferentes mercados geográficos locales o en el extranjero, para esto deben capacitarse en exportaciones para incrementar nuestras ventas fuera del país ya que se ha empezado a mandar pequeñas cantidades de productos al país vecino Colombia, dando buenos resultado, ya que el producto es aceptado gracias a sus bondades de duración y resistencia.
- Utilizar los canales de venta, como Internet, actualmente la empresa cuenta con una página Web a lo que se podría incorporar venta on-line, ya que sabemos que esto es de gran aceptación, para el cliente es algo cómodo y está al ritmo de vida cambiante y creciente.
- Apuntar a diferentes grupos de personas: Edad, sexo o características demográficas que no sean sus clientes habituales. Calidad y se consideran zapatos clásicos, pero que se ajustan a los gustos y preferencias de los consumidores, se podría explotar más la línea infantil para ampliar la cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes.
- Trata de crear nuevos productos que tengan relación con los productos que actualmente maneja la empresa, para aprovechar el mercado que ya tienen.

- Crear puntos de venta en diferentes ciudades ya que actualmente se comercializan en venta directa a mayoristas que a su vez distribuye a minoristas, la fábrica solamente cuenta con un almacén que se encuentra dentro de la misma.

Bibliografía

- Alcalde San Miguel, P. (2007). La Calidad. Madrid: Thompson Editores Spain-Paraninfo S.A.
- Ávila , J., & Lugo. (2004). Introducción a la Economía. México: Plaza y Valdéz.
- BCE. (2013). Boletín mensual. Quito.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). Planificación estratégica y operativa. Quito: ABYA YALA.
- CALTU. (23 de Junio de 2010). <http://www.caltuecuador.com/>. Obtenido de <http://www.caltuecuador.com/>
- Cartier, E. N. (2000). Categorías de Costos. Rosario: Anales del XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- Contreras, J. (9 de Junio de 2009). <http://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>.
- David, A. (24 de Junio de 2013). <http://prezi.com/suqrngl6v8bt/matriz-de-perfil-competitivo/>.
- David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.
- de la Paloma, V., Maetzu, R., & Gargallo, P. (s.f.). Crecimiento económico y desarrollo. Obtenido de www.ecobachillerato.com: <http://www.ecobachillerato.com/temaseco/temas/tema13desarrollo.pdf>
- Estrella, C. (2007). "PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE CALZADO DE SEGURIDAD HACIA EL MERCADO HOLANDÉS". Quito: UTE.
- Estrella, D. (21 de Abril de 2010). <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>.
- Felsingher, E., & Runza, P. M. (2002). Un Estudio de Caso en un Departamento de Sinistros. Buenos Aires, Argentina: Universidad del CEMA.
- Fernandez, E., & et.al. (2006). Estrategias de producción (segunda edicion ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Fleitman, J. (2007). Evaluación integral para implantar modelos de Calidad. México: Pax México.
- Galindo Martín, M. Á. (Enero de 2011). TENDENCIAS Y NUEVOS DESARROLLOS DE LA TEORÍA ECONÓMICA. ICE, 39 - 40.
- Gross, M. (2009). Elementos de Planeación Estratégica. Metodología y ejemplo desarrollado.
- Gutiérrez, H. (2010). Calidad total y productividad Editorial (3ra edición ed.). México D.F: Interamericana Editores S.A. DE C.V.

- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2010). Tutoria de la investigacion Cientifica. Ambato: Graficas Corona.
- INEC. (Enero de 2013). <http://www.inec.gob.ec>. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=564%3Ael-ingreso-minimo-familiar-en-ecuador-cubre-el-987-de-la-canasta-basica&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es
- Jácome, H., & Oleas, J. (2011). Zapatos de cuero de vestir para exportación. Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2-5.
- Jácome, H., & Oleas, J. (2012). Zapatos de cuero de vestir para exportación. Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES, 2-5.
- Jose, A. (1999). Comportamiento del consumidor. Barcelona.
- Mariño, H. (1994). Gerencia de la calidad total (Octava Edición ed.). Bogota: Tercer Mundo Editores.
- Mc, C. B. (2001). Economía . Colombia: Mc GraW Hill.
- Monllor Domínguez, J. (1994). Economía, Legislación y Administración de Empresas. Murcia: Universidad de Murcia.
- Moya, J. (13 de Julio de 2013). <http://es.slideshare.net/josemoya750546/exposicion-matriz-ie-cuantitativa>.
- Naranjo, M., & Burgos , S. (2011). Sector Calzado. Boletín mensual de análisis Sectorial de MIPYMES, 3-10.
- Naranjo, M., & Burgos, S. (2010). Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Quito: FLACSO - MIPRO.
- Polilibros. (12 de Octubre de 2009). http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm.
- Schultz, W. (1979). Economía .
- Solow, R. (1956). A Contribution To The Theory of Economic Growth. Estados Unidos .
- Tecno xplora. (11 de Octubre de 2013). <http://www.tecnoxplora.com>. Obtenido de <http://www.tecnoxplora.com>: http://www.tecnoxplora.com/apps/esta-app-desvela-marca-zapatos-calza-chica-que-sienta-lado-novia_2013101100066.html
- Wannacott, P. (2001). Economía . Mexico: Mc Graw Hill.
- Wikipedia. (20 de 11 de 2014). http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones: http://es.wikipedia.org/wiki/Toma_de_decisiones

ANEXOS

ANEXO II



Fotografía 1. Empresa Gamós vista desde el exterior.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 2. Encuesta a un trabajador de la sección corte.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 3. Levantamiento de encuestas a los empleados de la empresa.
Fuente: Neumeister (2014)



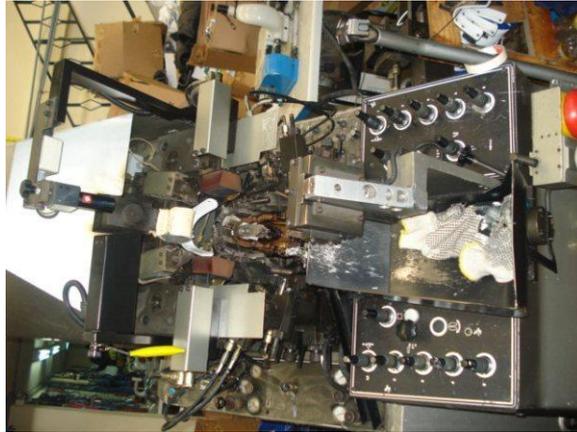
Fotografía 4. Sección corte. Aquí se modela y se corta el cuero.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 5. Aparado. Cuando se unen las piezas para ser unidas.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 6. Modelado. Se reduce el grosor del cuero con una máquina.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 7. Cocido. Se ingresan los zapatos en esta máquina para que se cosan con la pega.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 8. Pulido. Son pulidas las fallas o excesos de los zapatos.
Fuente: Neumeister (2014)



Fotografía 9. Despacho de los pedidos.
Fuente: Neumeister (2014)