

## RESUMEN

A través del fortalecimiento de un sistema gerencial de planificación que contenga estrategias y políticas de comunicación se conlleva a la participación, tanto de los responsables de la toma de decisiones como de quienes las ejecutan, obtención satisfactoria de resultados gerenciales, cualquiera sea el área en donde se aplique: contextos educativos, empresas, el presente proyecto estuvo basada en propuestas de mejoras para los procesos productivos, para la empresa Reencauchadora El Oro , mediante la aplicación de herramientas como la recolección de la información para el diagnóstico inicial se basó en la observación directa, la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa, herramientas como matriz FODA y Diagrama de Otida.

**Palabras claves:** *Planificación, Mejora , decisiones*

## ABSTRACT

Through the strengthening of a managerial planning system that contains communication strategies and policies, it leads to the participation of both decision-makers and those who execute them, obtaining satisfactory managerial results, whatever the area in which it is applied: educational contexts, companies, the present project was based on proposals of improvements for the productive processes, for the company Reencauchadora El Oro , through the application of tools such as the collection of information for the initial diagnosis was based on direct observation, the application of an interview to the manager of the company, tools such as SWOT matrix and Otida Diagram.

**Key words:** *Planning, improvement, decisions*

## INTRODUCCIÓN

Tomar decisiones es importante en cualquier actividad humana, bajo este aspecto todos tomamos decisiones, no obstante tomar una correcta decisión comienza con un proceso de razonamiento focalizado, es por ello que es indispensable para las empresas, pues una decisión incorrecta puede causar graves consecuencias, usualmente la planificación nos ayuda a asegurar que las cosas ocurran según lo estimado, planificar nos ayuda a explorar la realidad sobre la cual se va a actuar para generar la intención de producir cambios (Cabeza, Muñoz, & ALberto, 2014).

(Salazar & Romero, 2015) mencionan que: planificar significa que los directivos estudian anticipadamente, los planes establecen los objetivos de una organización y definen los procedimientos adecuados para lograr el alcance de estos, igualmente los planes son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos establecidos y que todos los miembros de esta desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos.

La planeación es la primera función del proceso administrativo, la planeación define metas las cuales se alcanzan con pasos a seguir para dar como resultado una correcta toma en las decisiones, proporcionando así el desarrollo de la empresa, reduciendo al máximo los riesgos y maximizando el aprovechamiento de sus recursos, permitiendo salvar la brecha, la tarea más importante de todos los administradores es asegurarse de que todos los miembros comprendan y se comprometan con los objetivos y métodos.

Rencauchadora “EL Oro nació en la ciudad de Machala, en el año 2012 su propietario es el señor Efrén Eduardo Armijos Rivera, empieza con el sueño de un transportista que por su curiosidad se le abrieron nuevas puertas, por un percance laboral que tuvo con una de las llantas de su tráiler, gracias a esto tuvo la idea de vender su único medio en el que laboraba en ese entonces, con el objetivo de perseguir su sueño, un emprendimiento innovador.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

Cómo citar este artículo:

APA:

Chávez-Mora, C., Montalvo-Carrión, E., Morocho-Añasco, E., Serrano-Cabrera, A., y Torres-Chilloalli, A., (2021). Herramientas de gestión de procesos en la microempresa de mermeladas El Chillanito del cantón Chilla. *Revista Finanzas*, 3(1), 103-115. <https://doi.org/10.33386/rf.2023.1.20>

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

Dentro de la planeación estratégica nos damos cuenta que ha pasado por varias etapas, donde se presentaban cambios que facilitaban el entendimiento y mejoramiento de las estrategias, donde la primera etapa iniciada a finales de los años 50 recibe el nombre de formulación estratégica; la segunda etapa la cual es iniciada a inicios de los años 60 cambia al nombre de planeación de habilidades por los cambios experimentados por el desarrollo de habilidades humanas; la tercera etapa es a finales de los años 70 donde hay cambios sociales que da pie para ponerle de nombre respuesta administrativa; la cuarta etapa inicia desde la década de los 80, es conocida por los fracasos que sufre por la resistencia al cambio donde los problemas que se evidenciaban era que la planeación estratégica no promovía el pensamiento estratégico entre otros; la quinta etapa establece el termino actual administración estratégica este nombre es dado gracias a H. IGOR ANSOFF PHD profesor de gestión estratégica de una universidad de EE.UU.

## JUSTIFICACIÓN

En el presente proyecto está basado en la necesidad de contar con una herramienta de gestión, considerando la importancia de la Planeación estratégica en el entorno empresarial como una herramienta eficaz para el proceso de toma de decisiones involucradas con el futuro enfrentado el presente y convirtiéndose en ayuda imprescindible en todos los procesos administrativos de las organizaciones.

La planificación estratégica es un proceso sistemático continuo que ayuda a las empresas a determinar claramente su función, hacia donde quieren dirigirse y sus actividades a realizar, este proceso tiene como resultados la preparación de un documento formal que abarca actividades y procedimientos específicos con la finalidad de lograr metas claras a largo plazo y todos los procesos necesarios para alcanzarlas.

## PROBLEMÁTICA

El reencauche es una actividad que se ha extendido rápidamente en muchos países, tiene la función de proveer una superficie nueva de rodadura a las llantas desgastadas por el uso. Con la aparición de este servicio se ha logrado alargar la vida útil de una llanta, y con ello reducir costos en mayor medida a todos los usuarios de vehículos pesados, evitando por lo menos en cierto grado la contaminación ambiental fruto del desecho de llantas usadas.

En las empresas cada día se tornan más inestables debido a que los ejecutivos no estudian anticipadamente sus objetivos y acciones con algún método, plan o lógica que permita cumplir con las necesidades del mercado respecto a stock, de materia prima, materiales directos y suministros necesarios para cubrir las necesidades del mercado; sumado también a las malas tomas de decisiones que provocan baja productividad organizacional.

Es de gran importancia ya que permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las entidades, en un entorno tan cambiante actualmente, nos brinda los medios para prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas.

La puesta en práctica de esta estrategia de planeación adquirirá beneficios para la empresa reflejándose en el incremento de sus ventas y de las utilidades a futuro, minimizando los riesgos por malas tomas de decisiones que se logrará a través de estos.

## **Objetivos:**

Como objetivo general se plantea: Determinar la importancia de la planeación mediante la aplicación de teorías administrativas de relevancia que ayuden a mejorar la productividad de la renecauchadora El Oro de la ciudad de Machala. Como Objetivos Específicos: Compilar información por medio de papers para definir cuáles son los tipos de planificación. Establecer estrategias que ayuden a mejorar la planeación empresarial y proponer la implementación de herramientas de mejora continua.

## **DESARROLLO**

### **Contextualización**

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. (Delfin, 2016)

El crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad, y se entiende a la productividad como la habilidad o facultad de producir, lo que lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo. En este sentido, la productividad condensa el problema central de la economía: hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles. Así pues, todo sistema económico tendría como objetivo obtener una mayor productividad. (Delfin, 2016)

La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares, y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en estrategias de marketing incluyendo desarrollos de producto y marca así como programas de promoción, en desarrollos de tecnología de la información para enumerar tan solo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de sus procesos.

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Riapira, 2015)

Para permanecer en el mercado, las empresas han ido adaptándose a los cambios del entorno. Cuanto más inestable, competitivo y cambiante sea su entorno más vital será la capacidad de adaptación de este para lograr la eficiencia, eficacia y competitividad que exige el éxito empresarial (Ríos, 2017)

La gestión empresarial ha ido evolucionando con el transcurso de los años, pasando desde la escuela clásica a la gestión de enfoque de sistemas y teorías de decisión.<sup>2,3</sup> Las empresas actuales aspiran a ser excelentes en su gestión, por lo que deben fundamentar el proceso de toma de decisiones lo que redundará en una elevación de la eficiencia de la organización, esto se debe a que las empresas se vuelven más complejas cada día, los entornos están cambiando tan rápido que las prácticas anteriores ya no son las adecuadas y ha aumentado el costo de tomar decisiones incorrectas.

Al hablar de la toma de decisiones en las empresas, se hace imprescindible definir el concepto decisión. La palabra decisión proviene de la raíz latina decido que significa cortar, es decir; corte entre el pasado y el futuro. Por lo que decisión, es la respuesta adecuada de un ser inteligente ante una situación que requiere acción. Cada decisión es el resultado de un proceso dinámico que recibe influencias de muchas fuerzas por lo que la toma de decisiones es el proceso de pensamiento y deliberación. Las decisiones pueden tomarse de dos formas: No racional (intuición y experiencia) y racionalmente.

“Se dice que la competitividad de una empresa depende hoy de su posición en algunos parámetros básicos como: eficiencia, calidad, ductilidad, innovación, entre otros” Puesto que esta misma competencia hace que, se busquen nuevas estrategias de enganche popular para de esa manera estar a la cabeza de la competencia, no solo es la gestión que brinda un gerente también depende de la capacidad de planificar y organizar bien los objetivos y el personal. (Ganga Contreras, 2014).

La capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la empresa permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización, medios y procedimientos que necesita para

cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas”. (Paladines, 2018)

El administrador debe conocer los tipos de planeación con el propósito de no tropezarse con dificultades en la realización de los planes, la clasificación de estos es:

La planeación estratégica es formulada por los niveles superiores de una empresa ya que cubren a toda la organización y estos son a largo plazo por lo que buscan establecer el origen y la asignación de los recursos de la empresa. (Gallardo & Sally, 2015)

Para realizar una correcta planificación estratégica se debe tener conocimiento de cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica.

La primera es la formulación de la estrategia, en esta se incluye la misión y la visión, en esta etapa se va a identificar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, la determinación de sus fortalezas, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir, se determina entonces que la formulación de las estrategias requiere que la organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal forma que se ejecuten las estrategias formuladas. (García, y otros, 2017).

La ejecución de la estrategia es la segunda etapa, en esta se moviliza a los colaboradores y gerentes para poner en práctica las estrategias formuladas, en esta etapa se requiere compromiso del personal con los objetivos de la organización y de sus gerentes para motivarlos y encaminarlos a estos, como última etapa esta la evaluación de la estrategia, en esta etapa final los gerentes sabrán que estrategias no funcionaron adecuadamente y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener dicha información; todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras ya que los factores tanto internos como externos cambian constantemente. (García, y otros, 2017).

La planeación operativa tiene por objetivos apoyar a los planes estratégicos ya que estos ayudan a la planificación a corto plazo, son aplicados por las unidades de cada entidad ya que estos se refieren a actividades específicas, asignando recursos y definiendo estándares de actuación. (Gallardo & Sally, 2015)

#### **Las características más sobresalientes de la planeación son:**

- Trata con actividades normalmente programables.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Según (Sandoval & Díaz, 2016) mencionan que: el proceso de toma de decisiones dentro de los distintos tipos de organizaciones se lo define como “el proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”.

- El proceso para la toma de decisiones comprende las siguientes etapas:
- Identificación y análisis del problema.
- Identificación y ponderación de los criterios de decisión.
- Definición de prioridad de solución.
- Generación de opciones de solución.
- Evaluación de las opciones generadas.
- Elección y aplicación de la mejor opción.

- Evaluación de los resultados.

Bajo estos elementos las organizaciones hacen frente a las diferentes necesidades que se les presenten para enfrentar procesos de evolución o cambio.

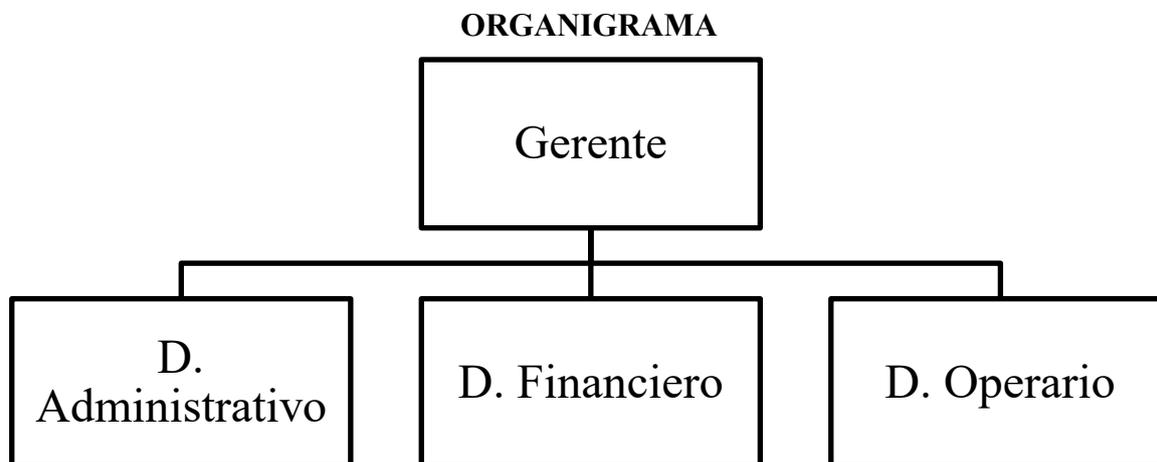
El tema del reencauche en Ecuador ha sido muy controversial ya que a muchos les funciona mientras que a otros no tanto por motivos de una mala planificación administrativa y fallos humanos con respecto al desarrollo organizacional con el proceso de reencauche, por estos motivos y más las personas no comprenden la importancia que tiene el reencauchar los neumáticos ya usados. Pero no obstante podemos analizar mejor las normas NTE INEN 2581 donde podemos apreciar el proceso y las verificaciones que debe tener un neumático de forma organizada.

El reencauche ¿qué es?: Según (DANZA, 2014) “La llanta reencauchada cuesta entre 30 y 50% menos que la llanta nueva. El reencauche se puede hacer en diferentes diseños y labrados sin tener en cuenta el diseño de la llanta original”. “En líneas generales, el proyecto Reúsa Llantas implementado por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) es una decisión que busca generar un equilibrio en la balanza comercial en lo concerniente a la importación de neumáticos y la subsecuente salida de divisas, generar nuevas fuentes directas e indirectas de empleo con las actividades relacionadas a este propósito, frenar la importación excesiva de este producto y también mitigar la contaminación ambiental que producen este tipo de insumos en desuso” (DANZA, 2014).

De muchas maneras las empresas reencauchadoras tienen un respaldo para poder laborar ya que con los beneficios propuestos por la gobernanza y las normas INEN se puede dar por entender que el reencauche también es una balanza el mejoramiento económico además de generar nuevos empleos y mejorar el circulante económico en el sector donde se encuentre. En la ciudad de Machala actualmente no muchas sucursales de venta de llantas reencauchadas, así como una fábrica de reencauche dicha fabrica se llama “Reencauchadora El Oro” la cual esta como objeto de estudio, para mejorar las falencias que tenga dentro del de lo que es su planificación administrativa. Esta fábrica contribuye con los trasportistas, que se les complica viajar o tratar directamente con una fábrica reencauchadora, además el circulante económico se queda en la ciudad de Machala beneficiando a muchos.

“La reencauchadora empieza con un sueño de un transportista que por su curiosidad se le abrieron nuevas puertas, por un percance en una bajada bien empinada quemó una llantas nueva cuyo costo era muy elevado pues no podía hacer nada con esa llanta y la dejó donde el llantero el cual sin ningún inconveniente se la quedó, le daba mucha pena porque solo un día tenía de uso, no pudo dormir esa noche pensando, así que al otro día se tomó la molestia de preguntar si existía una solución de recuperar algo, al siguiente día retorno a ver la llantero y no estaba la llanta, de la misma manera pregunta y le supieron decir que ya había sido desechada, y de ahí nació una curiosidad de que pueden hacer con las llantas y concluyo que todos los neumáticos tiene una solución luego empezó la investigación dos años, donde se preguntaba quien le podía hacer toda la maquinaria inicio con un capital de 100000 dólares para la creación de la fábrica con la venta de su único ingreso que en ese entonces un tráiler kenworth aprovechando que en ese tiempo los carros no habían bajado mucho de precio, y es así que en el año 2012 el 6 de junio yendo de apoco a poco de una llanta en una llanta fue haciéndose conocer durante los 9 años en el mercado ha logrado posicionarse sobre la competencia que viene de ciudades cercanas como es Guayaquil y Cuenca (Armijos, 2015).

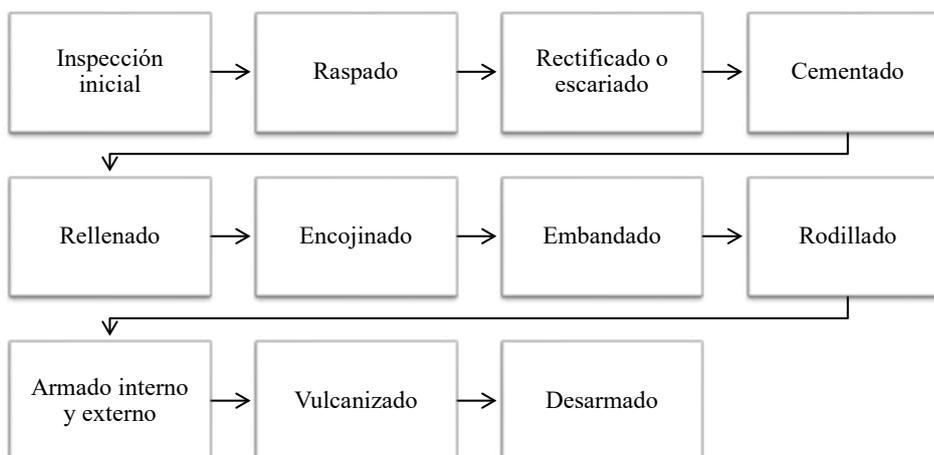
La rencauchadora “EL Oro” de la ciudad de Machala cuenta con un organigrama de la siguiente2 forma:



Su Organigrama no cuenta con un supervisor de planta.

Es importante que para que la empresa siga en constante mejora su gerencia implemente una buena planificación estratégica con la finalidad de fortalecer su posicionamiento en el mercado previniendo posibles amenazas a largo plazo, es importante también que el gerente sepa detectar las falencias que perjudican a la productividad ya que estas afectarían a las ganancias de la misma. Para la detección de estos problemas se pueden implementar herramientas que nos ayuden a determinar cuáles son las debilidades y amenazas de la empresa, esto se lo puede realizar mediante la aplicación de una matriz FODA.

**PROCESO DE RECAUCHADO**



## PROCESO DE RECAUCHADO

### DISTRIBUCION DE PLANTA – RENCAUCHADORA “EL ORO”



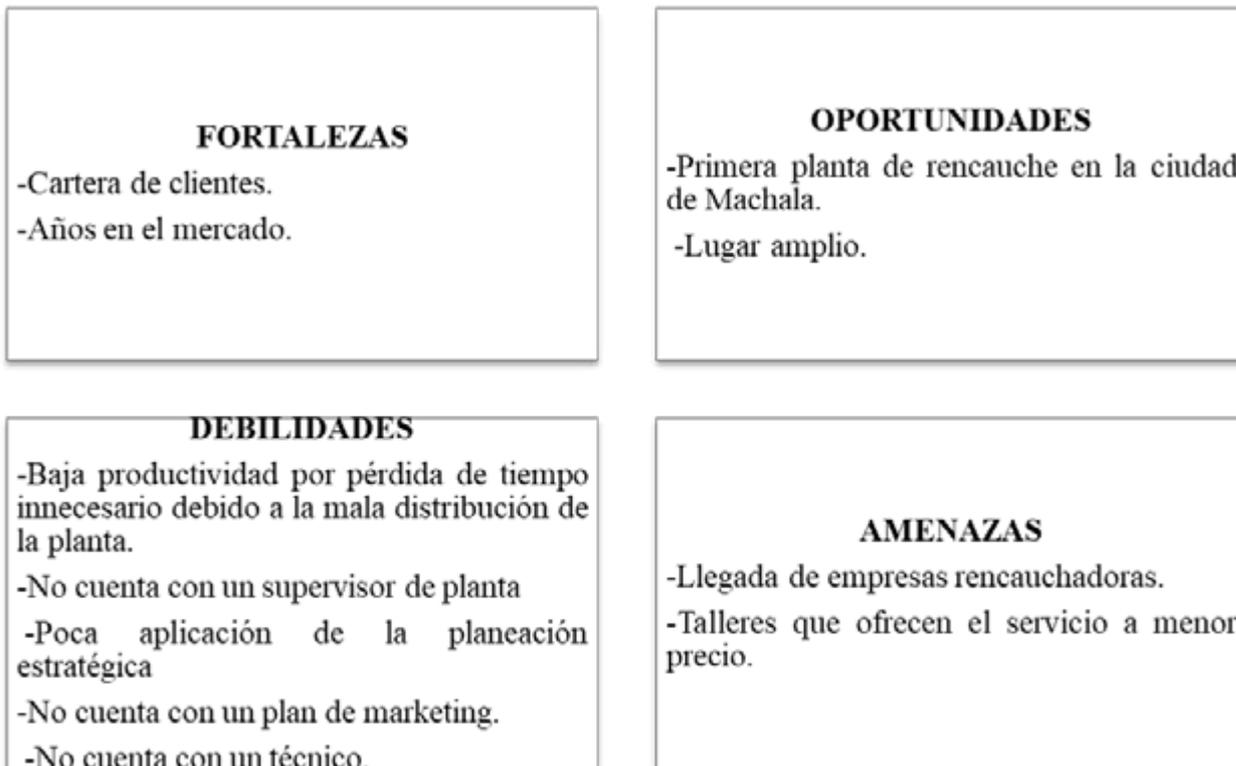
## DIAGRAMA OTIDA

Se puede observar el recorrido por los diferentes procesos que pasa un neumático para ser rencauchado, que empieza por la inspección inicial, luego se hace un largo traslado hasta el área de raspado. En esta área existe una mala ubicación de los puestos de trabajo, porque el operario ingresa y tiene que pasar por el rectificado para llegar al raspado, provocando que haga un recorrido más largo y generando que pueda chocar con el operario que está en el rectificado. También muestra que hay un recorrido innecesario desde el rectificado hasta los caballetes de cementado.

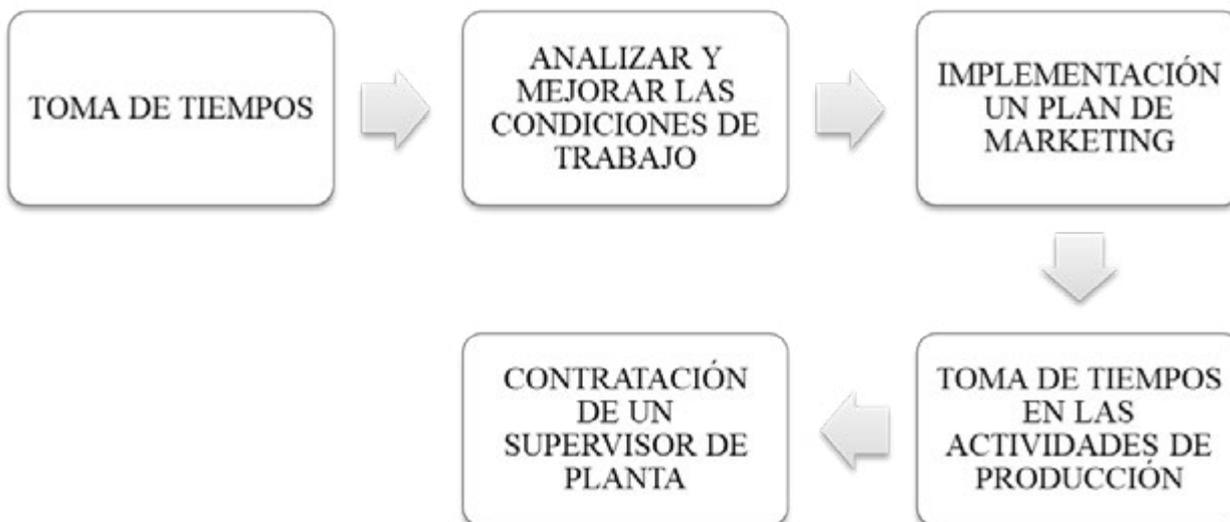
Carlos Enrique Chávez-Mora / Universidad Técnica de Machala – Ecuador / cchavez2@utmachala.edu.ec | Eduarda Victoria Montalvo-Carrión / Universidad Técnica de Machala – Ecuador / emontalvo1@utmachala.edu.ec / Escarleth Ariana Morocho-Añasco / Universidad Técnica de Machala – Ecuador / emorocho3@utmachala.edu.ec | Alex Jabert Serrano-Cabrera / Universidad Técnica de Machala – Ecuador / aserrano2@utmachala.edu.ec / Angel David Torres-Chilloalli / Universidad Técnica de Machala – Ecuador / atorres7@utmachala.edu.ec

Importancia de la planeación para el proceso de implementación de mejora en la rencauchadora “El Oro” de la ciudad de Machala / Importance of planning for the improvement implementation process in the “El Oro” rencauchadora in the city of Machala.

### FODA



### DISEÑO DE PROPUESTAS DE MEJORAS



## **Materiales**

Lugar: Rencauchadora “El Oro”

Tiempo del Levantamiento y procesamiento de datos: mes de marzo 2021 Recurso Humano

Investigadores. - Persona encargada de realizar el levantamiento de la información y su posterior procesamiento. De observar alguna falencia, plantear el problema y los objetivos para, finalmente, realizar las propuestas de mejora al problema enfrentado.

Personal administrativo y de gerencia; dirige el plan de mejora hacia los clientes

## **Recurso físico**

- Elementos bibliográficos
- Computadoras
- Suministros Varios

## **Métodos**

La presente investigación se trabajó con el método cualitativo obtenidos en la investigación.

## **Métodos para aplicar en la investigación**

La investigación fue cualitativa, de tipo descriptivo con la finalidad de recoger, organizar y analizar los resultados de las observaciones, al considerar que dentro de este tipo de estudios el propósito es determinar las falencias que afectan a la fábrica de la ciudad de Machala, durante el mes de marzo y cualitativo en base al objetivo general de indagar acerca de la importancia de la planeación para la gerencia.

## **Herramientas a utilizar**

Durante la investigación se empleó herramientas como la encuesta al gerente, matriz FODA, Otida.

La encuesta consta de seis preguntas como se observará a continuación:

## **ENCUESTA AL GERENTE**

En base a su experiencia y el tiempo que lleva en la empresa, ¿cuál es su opinión general sobre el área de producción de la empresa “El Oro”?

Podría estar mejor si se utiliza al máximo la capacidad de producción y si existiera mayor

¿Considera que la empresa está teniendo una buena productividad?

Sinceramente no contamos con métodos para medirla, pero en aspectos generales creo que aún nos falta mucho por mejorarla.

¿Qué factores considera que influyen en la productividad de una empresa?

El área de producción, mano de obra, ambiente laboral, entre otros.

En el caso de la empresa El Oro, ¿cuáles considera que son los factores que están influyendo en su baja productividad?

Pienso que los principales factores que están influyendo es la falta de control en las operaciones, el mal orden de sus áreas de trabajo.

¿Piensa que, al incrementar la productividad, incrementarán también sus ingresos?

Efectivamente, y eso sería muy bueno, ya que el principal objetivo de toda empresa es eso, incrementar los ingresos.

¿Estaría dispuesto a implementar parcial o completamente una propuesta de mejora que incremente sus niveles de productividad?

Estoy totalmente de acuerdo y toda idea o propuesta sugerida es muy buena para la empresa, considero que tengo una mente abierta hacia nuevas ideas, métodos, etc., y mucho más si va a ser beneficioso para el desarrollo de la empresa.

## CONCLUSIONES

Se culminó satisfactoriamente el proyecto cumpliendo con todos sus objetivos, se determinó la importancia de la Planeación mediante la aplicación de teorías administrativas, se establecieron estrategias que ayuden a mejorar la planeación empresarial y se propuso la implementación de herramientas de mejoras mediante la aplicación de herramientas como la recolección de la información para el diagnóstico inicial se basó en la observación directa, la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa, herramientas como matriz FODA y Diagrama de Otida.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cabeza, V. (2017). Redalyc. Obtenido de <https://> Soto, E. (junio de 2017). Importancia de la estructura organizativa y control de gestión integral en la gerencia de los gobiernos municipales. Obtenido de Redalyc: <https://>
- Salazar, N. (2018). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Obtenido de <https://>
- Gallardo, S. (29 de mayo de 2019). Elementos de la planeación y organización aplicados a la vida familiar en las familias tarijeñas
- Sandoval, E., & Diaz, S. (2016). PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO

CLIMÁTICO Ambiente & Sociedad,. Obtenido de <https://>

Zuin, F. Franca, C. & Spears, C. (2016). ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO EN UNA EMPRESA DE GESTIÓN FAMILIAR

Obtenido de <https://>

Garza, G., Gonzalez, C., & Salinas, E. (2007). TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: UN ENFOQUE MULTICRITERIO MULTIEXPERTO

Obtenido de: <https://>

Flor, D. (2004). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Obtenido de :

Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Las ciencias , 6.

Mora, E., Vera, A. & Melgarejo , A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá Estudios Gerenciales. Obtenido de <https://>

Piedrasanta, L. (2014). SERVICIO AL CLIENTE EN CLÍNICAS MÉDICAS ODONTOLÓGICAS DE LA

CIUDAD DE QUETZALTENANGO. Quetzaltenango.

Ganga , F., Piñones, A. , Valderrama , C (2014). NNOVACIONES TEÓRICAS EN ADMINISTRACIÓN: UNA SINÓPTICA MIRADA DIACRÓNICA. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744531020.pdf>