

**Plan de mejora para la optimización de Tiempos y Efectividad en la ejecución de
las Actividades Comerciales de la empresa Levapan SA**

Ángel Esteban Quiñones Velasco

Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás

10647: Opciones de grado II

Tutora: Andrea Carolina Jiménez Medina

22 de septiembre de 2023

TABLA DE CONTENIDO

TÍTULO	4
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
PREGUNTA DE REFLEXIÓN	9
OBJETIVO GENERAL	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
ANTECEDENTES.....	9
Nombre de la entidad	9
Tamaño de la empresa	9
Reseña de la empresa	9
Dirección	10
Misión	10
Visión	10
Valores Corporativos	11
Actividad	11
Producto o Servicio	11
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	11
Gobierno Corporativo	11
Puntos de venta	12
Canales de comunicación	12
MODELO DE NEGOCIO	13
VENTAJA COMPETITIVA.....	13

Imagen 2 Imagen 3.....	14
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	14
Tabla 1. Matriz MEFE	15
Tabla 2 Matriz MEFI	15
Tabla 3 Matriz DOFA.....	16
Estrategias DOFA	16
PLAN DE MEJORA	16
Introducción	16
Objetivo General	17
Tabla 4 Iniciativas estratégicas	17
Estrategias para la implementación del plan de mejora	18
Diagrama de Gantt	19
Figura 1	19
Anexo 1	20
Visualización del prototipo ya implementado	20
Figura 2	20
RECOMENDACIONES	21
CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	23

TÍTULO

PLAN DE MEJORA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE TIEMPOS Y EFECTIVIDAD EN LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES DE LA EMPRESA LEVAPAN SA

RESUMEN

Las grandes empresas siempre buscan la optimización en cada proceso comercial que les facilite el desarrollo pleno de sus actividades internas, con base en lo anterior, el presente escrito busca proponer un plan de mejora para la optimización de los planes comerciales manejados desde el área de Trade Marketing en la empresa multinacional Levapan SA, la cual abarca un gran mercado a nivel nacional históricamente en el área de alimentos.

A diario desde el área se trabaja con muchos distribuidores y ejecutivos de cuenta encargados de llevar cada proceso a buen fin de acuerdo a su participación, es por esto, que en la implementación de planes comerciales para incentivar la compra se encuentran algunas oportunidades de mejora que se presentan a continuación, es así, como de primera mano se evidencia las demoras en los pagos realizados por medio de premios que conocemos como incentivos de compra, y que permiten a la empresa aumentar la venta significativamente, además de permitirle su crecimiento comercial y mejorar la percepción de sus clientes, con base en esto, una plataforma que facilite dichos registros de acuerdo a los tiempos estipulados de ambas partes, evitará malos desenlaces, y a su vez, optimizará la entrega de incentivos acorde a los tiempos previstos inicialmente. Dentro de estas oportunidades se encuentran plataformas o interfaces relacionadas al trabajo logístico que se adecua perfectamente al contexto técnico del plan de mejora, herramientas como Moodle que dan mayor entendimiento al ejecutivo encargado y optimizan cada proceso impulsado desde el área.

ABSTRACT

Large companies always seek optimization in each commercial process that facilitates the full development of their internal activities. Based on the above, this document seeks to propose an improvement plan for the optimization of commercial plans managed from the Trade area. Marketing in the multinational company Levapan SA, which covers a large national market historically in the food area.

Every day, the area works with many distributors and account executives in charge of bringing each process to a successful conclusion according to their participation. This is why, in the implementation of commercial plans to encourage purchases, there are some opportunities for improvement that are presented below, this is how first-hand the delays in payments made through prizes that we know as purchase incentives are evident, and that allow the company to increase sales significantly, in addition to allowing its commercial growth and improving the perception of its clients, based on this, a platform that facilitates said registrations according to the times stipulated by both parties, will avoid bad outcomes, and in turn, will optimize the delivery of incentives according to the times initially planned. Within these opportunities are platforms or interfaces related to logistics work that perfectly adapt to the technical context of the improvement plan, tools such as Moodle that give greater understanding to the executive in charge and optimize each process driven by the area.

Palabras Clave: Compra, Efectividad, Planes comerciales, Plataforma, Incentivos, Optimización

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mejora consiste en proponer la implementación de una plataforma que optimice los tiempos que se manejan en la empresa Levapan con relación a la participación y obtención de incentivos en los planes comerciales bimestrales que permiten el aumento de las ventas de la compañía desde el área de Trade Marketing, esto a raíz de la práctica realizada en la empresa, que permitió la identificación de dicha oportunidad de mejora. Debido a esto, el enfoque de este proyecto se basa específicamente en facilitar la entrega de los incentivos a través de una herramienta que sea de gran entendimiento para sus usuarios (Administrativos de Levapan, clientes y ejecutivos de cuenta) quienes entregan a la compañía la información necesaria para la posterior liquidación del premio, es decir, planos de venta, novedades, e inventario rotado en el bimestre inmediatamente anterior.

A continuación, se presentan los datos de cómo influye directamente la entrega a tiempo de los incentivos en los planes comerciales de la empresa, así como también logra afectar tanto a la compañía como al cliente cuando hay demoras en dicho proceso, y de esta manera lograr entender la importancia del aprovechamiento del tiempo en cada proceso que se implementa no solo en Levapan si no en cualquier compañía a nivel mundial.

JUSTIFICACIÓN

La identificación de una oportunidad de mejora yace en la necesidad de querer perfeccionar constantemente los procesos dentro de una organización, muchas veces encontramos diferentes aspectos que deben tenerse en cuenta para dicho proceso de mejora, para el caso de los tiempos en los planes comerciales de la empresa multinacional Levapan, es importante mencionar lo significativo y valioso que es el tiempo, es por esto, que cada pérdida de tiempo significa dinero que la compañía deja de percibir, así como lo menciona Caeleigh MacNeil a través de la compañía de Software Asana (MacNeil, 2022), en donde una buena gestión del trabajo a través de una herramienta que facilite los procesos, es clave para la optimización del tiempo y un gran desarrollo de cada proyecto.

Con base en lo anterior, y según los resultados generados se pueden ver pérdidas de dinero, discusiones o pérdidas de clientes como resultado de las demoras en respuesta a los incentivos que se prometen, de acuerdo con esto surge la necesidad de plantear una solución efectiva desde el inicio del proceso de la relación comercial entre la empresa y los clientes donde se tenga un registro y control de la aplicación de cada una de las estrategias comerciales que se impulsan desde el área de Trade Marketing, es por esto que se propone una plataforma a la cual tengan acceso, tanto administrativos de la compañía como ejecutivos de cuenta y clientes de la misma. La plataforma, la cual busca proponerse desde un concepto básico que permita ser de fácil entendimiento para sus usuarios, administra el tiempo de cada plan comercial, de tal manera, que la información sea presentada a Levapan en el rango de tiempo estipulado inicialmente, y de esta manera se pueda proceder con el paso a paso de la entrega del premio sin demoras en dicho procedimiento.

Adicionalmente, es importante mencionar que no solo en Levapan es fundamental dicha optimización del tiempo, si no que a nivel global, compañías como Cinépolis o BBVA Bancomer (Growth Institute, s.f.) que entienden el poder y valor del tiempo dentro de cada

proceso para lograr obtener resultados sumamente positivos, a través de la productividad y la reducción de los costos, además, es de gran importancia recalcar que, como lo menciona Salim Ismail, futurologo experto en organizaciones exponenciales, la tecnología evoluciona rápidamente, y las empresas más exitosas son las que han sabido aprovecharla.

PREGUNTA DE REFLEXIÓN

¿De qué manera se pueden optimizar los procesos que conllevan los planes comerciales impulsados desde el área de Trade Marketing en Levapan?

OBJETIVO GENERAL

Proponer la implementación de una herramienta digital que contribuya a la optimización, control y registro de los procesos asociados a los planes comerciales impulsados desde el área de Trade Marketing de Levapan

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las características de la empresa para que se establezca un punto de partida hacia una oportunidad de mejora.
2. Realizar un diagnóstico a nivel interno a través de la matriz MEFE y MEFI para identificar los cuellos de botella en los procesos comerciales de la empresa.
3. Definir planes estratégicos de acción para la implementación de una herramienta digital que contribuya a la optimización de los resultados generados a partir de los procesos comerciales impulsados por el área de Trade Marketing.

ANTECEDENTES

Nombre de la entidad

LEVAPAN S.A

Tamaño de la empresa

501 - 1000 colaboradores.

Reseña de la empresa

Levapan es una empresa multinacional de origen colombiano fundada en el año 1956. Se especializa en la producción y comercialización de levadura, extractos de levadura, potenciadores de sabor; materias primas para la industria de alimentos, panadería y repostería, productos de consumo masivo, gastronomía, agroindustria, proteínas vegetal y animal. Tiene presencia en varios países: Colombia, Ecuador, Venezuela, Perú, República Dominicana y Panamá. Actualmente trabaja con el propósito de enfrentar y asumir un mercado cada vez más competitivo. (Levapan, s.f.)

Dirección

Edificio Los Venados, Cra. 7 #71 - 52, Bogotá

Imagen 1

Sede principal de Levapan



Fuente: Google maps

Misión

Bienestar para un mundo mejor

Visión

Ser reconocida como una compañía innovadora, eficiente, responsable e incluyente, que genera valor económico y social para sus colaboradores, sus clientes, sus accionistas y la comunidad.

Valores Corporativos

Innovador

Eficiente

Responsable

Incluyente

Actividad

Producción y comercialización de levadura, extractos de levadura, potenciadores de sabor; materias primas para la industria de alimentos, panadería y repostería, productos de consumo masivo, gastronomía, agroindustria, proteínas vegetal y animal.

Producto o Servicio

El portafolio de Levapan tiene una muy amplia capacidad pues teniendo en cuenta que es una empresa con presencia a nivel internacional se ha establecido con muchos productos como lo son las categorías de salsas, compotas, gelatinas, enlatados, conservas, mermeladas, bizcochería, pasta, sazónadores, salsas maestro, vinagres, néctar, pudín, flanes, entre otros, principalmente en las marcas, GelHada, San Jorge, Respin y Bary.

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

Gobierno Corporativo

Levapan S.A tiene su estructura jerárquica bien definida, comenzando desde el Presidente Carlos Mejía, nombrado recientemente por la junta directiva, seguido por Álvaro Castillo, Director de la unidad de consumo de la compañía, y Ángela Álvarez, Jefe Senior del Área Trade Marketing quien es la encargada de administrar y gestionar los procesos estratégicos del área en la cual se realizaron las funciones de la práctica.

Puntos de venta

Levapan cuenta con varios modos de distribución según los canales que se manejan desde el área de Trade Marketing, es decir, la empresa posee dos canales principales como lo son, el moderno y el tradicional. Por un lado, el canal moderno de distribución se maneja a través de grandes cadenas surtidas por la empresa (Éxito, Olímpica, Alkosto, Dollar city, D1, Jerónimo Martins, Makro) evidenciando presencia en los 32 departamentos del país.

Por otro lado, en el canal tradicional, la distribución es un poco más limitada, pues se realiza de manera directa e indirecta, tanto en supermercados de barrio, como tiendas, y grandes distribuidores según la zona. En el canal tradicional Levapan tiene presencia en las 5 regiones más fuertes estratégicamente del país, como lo es la Andina, Oriente, Occidente, Costa y Eje Cafetero.

Canales de comunicación

Levapan cuenta con diferentes canales de comunicación que permiten una mayor interacción de los clientes con la empresa.

En cuanto al manejo de redes sociales; Facebook, posee gran parte de las interacciones del público en general, en donde cuenta con más de 64k seguidores, seguido de Instagram con más de 28k seguidores y Twitter con 680. Adicional a esto, desde el área de marketing se manejan varias herramientas como lo es el material POP, en donde se envía a cada distribuidor en diferentes presentaciones (ristras, catálogos, cenefas, cintas, etc) para su uso en establecimientos comerciales.

Adicionalmente, desde la empresa se programan reuniones constantemente para mantener una buena comunicación con los clientes, es decir, mes a mes se presentan los planes comerciales impulsados desde el área a cada gerente y ejecutivo de cuenta encargado de cada distribuidor autorizado, esto permite a la empresa

conocer indirectamente las necesidades de los consumidores y posicionarse en el mercado como una de las empresas más influyentes del sector.

MODELO DE NEGOCIO

Levapan maneja ventas a través de diferentes canales que se administran en las áreas comerciales de la compañía, es decir, canales como, el directo que se ocupa de venta TAT, el indirecto, que maneja mayoristas, y el de panadería que maneja, al igual que los demás la venta en cada región del país. Por otro lado, la empresa maneja una venta directa e indirecta con las grandes cadenas a nivel nacional, así como también, una venta en supermercados de barrio a través del canal institucional.

Adicionalmente, es importante recalcar que Levapan se encarga desde la producción y transformación de la materia prima, hasta la comercialización y distribución de sus productos, en los cuales deriva no solo productos de panadería, sino también, productos enlatados, nutricionales, sazónadores, compotas, salsas, flanes, conservas, mermeladas, gelatinas, etc.

VENTAJA COMPETITIVA

La compañía maneja un amplio portafolio de productos que a su vez requieren de grandes y extensas campañas promocionales para incentivar el consumo de la marca, y desde el área de Trade Marketing se impulsan en cada departamento y en cada festividad en la que se pueda hacer un gran ruido, es el caso del Carnaval de Barranquilla, en donde Levapan tuvo presencia con material POP en cada parte de la ciudad, desde comerciales y afiches, hasta buses y carrozas.

Levapan no está presente únicamente en festividades, pues la compañía a lo largo del año presenta diferentes planes y actividades comerciales como lo es, Plan

Exhibe Y Gana, Plan Primera Vez, Plan Vuelta a Colombia y Actividades relámpagos especialmente en la región occidente del país.

Imagen 2

Publicidad de la línea San Jorge



Fuente: (Levapan, s.f.)

Imagen 3

Publicidad de la línea Gelhada



Fuente:

(Levapan, s.f.) NOTA: Adjunto link comercial de GelHada presentado en RCN

[Gelatina GEL'HADA \(Colombia 2023\)](#)

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

A raíz de la práctica realizada en Levapan S.A, se encontraron carencias en ciertos aspectos del área en la cual se desempeñaron funciones administrativas, es así como se evidencian demoras en la entrega de los premios que se impulsan desde el valor agregado que presenta la empresa, a través de planes comerciales innovadores. Adicional a esto, desentendimiento por parte de los ejecutivos de cuenta para/con la empresa, lo que conlleva pérdidas de dinero y efectividad en los resultados esperados, tanto a nivel económico, como a nivel relacional con los clientes.

A raíz de esto, se presentan a continuación las matrices MEFI, MEFE y DOFA para revisar desde una perspectiva la oportunidad de mejora de dicho problema.

Tabla 1.

Matriz MEFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Tecnificación de los procesos	0,25	4	1,00
2. Compromiso de responsabilidad social	0,10	3	0,30
3. Nuevos mercados internacionales	0,15	3	0,45
AMENAZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Mercado ampliamente competitivo	0,15	1	0,15
2. Aumento de costos en los alimentos	0,20	2	0,40
3. Limitados proveedores para planes comerciales	0,15	1	0,15
	1,00		2,45

Fuente: Elaboración propia

Análisis MEFE: La matriz MEFE presenta un resultado apenas por debajo de la media, lo que implica una alerta en el ámbito externo de la compañía, y sobre todo una excelente oportunidad de mejora adaptándose a nuevas tecnologías y expandiendo su portafolio a otros mercados a mediano y largo plazo, sin embargo, a corto plazo es indispensable establecer estrategias para el aumento de dicha calificación.

Tabla 2

Matriz MEFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Posicionamiento de la marca	0,20	4	0,80
2. Tercerización con otras marcas establecidas	0,15	3	0,45
3. Amplio portafolio	0,20	3	0,60
DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Falta de colaboradores en las áreas comerciales	0,10	2	0,20
2. Comunicación Ineficaz	0,15	2	0,30
3. Disponibilidad de presupuesto	0,20	1	0,20
	1,00		2,55

Fuente: Elaboración propia

Análisis MEFI: En la matriz MEFI se refleja un resultado ligeramente superior a la media, sin embargo, son las fortalezas más fuertes de la compañía (posicionamiento de la marca, Amplio portafolio) las que elevan la calificación y permiten estar por encima, mientras que las debilidades apenas suman los 0,70.

Tabla 3

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA			
DEBILIDADES	1. Falta de colaboradores en las areas comerciales	OPORTUNIDADES	1. Tecnificación de los procesos
	2. Comunicación Ineficaz		2. Compromiso de responsabilidad social
	3. Disponibilidad de presupuesto		3. Nuevos mercados internacionales
FORTALEZAS	1. Posicionamiento de la marca	AMENAZAS	1. Mercado ampliamente competitivo
	2. Tercerización con otras marcas establecidas		2. Aumento de costos en los alimentos
	3. Amplio portafolio		3. Limitados proveedores para planes comerciales

Fuente: Elaboración propia

Estrategias DOFA

Estrategia DO: D1O1, Implementar nuevas herramientas tecnológicas que permitan a los colaboradores realizar su trabajo con mayor brevedad.

Estrategia DA: D3A3, Garantizar un número de proveedores mínimo que faciliten diferentes medios de pago para la consecución de los premios.

Estrategia FO: F3O3, Incursionar en nuevos mercados con productos específicos aprovechando la amplitud del portafolio de la compañía.

Estrategia FA: F1A1, Desarrollar la marca Levapan para competir directamente con las empresas líderes del sector.

PLAN DE MEJORA

Introducción

Con base en lo anterior, los resultados del diagnóstico nos permiten evidenciar la necesidad de implementar una herramienta digital que facilite los procesos de la compañía. De esta manera, se presentan una serie de estrategias donde se plantean diferentes herramientas o actividades que contribuyan para mejorar los aspectos identificados y a su vez puedan fortalecerse la relación que existe entre la empresa y sus clientes.

Objetivo General

Generar una propuesta de mejora para los procesos de comercialización de Levapan, partiendo desde unas iniciativas estratégicas a nivel digital que brindan mayor efectividad a sus procesos.

Tabla 4 Iniciativas estratégicas

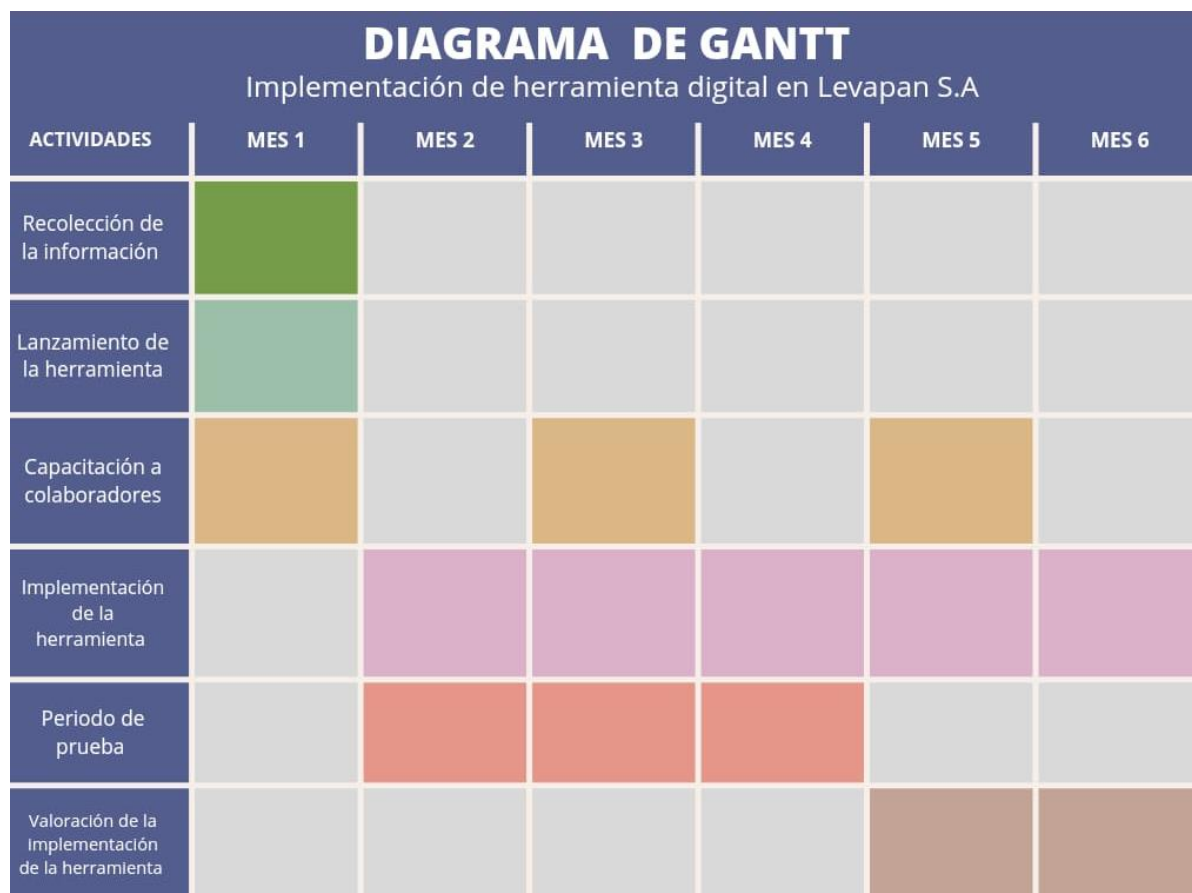
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVO	INDICADORES	METAS
- Identificar las actividades propias de los procesos comerciales que requieren un agendamiento.	Organizar actividades que se pueden clasificar de manera oportuna, de acuerdo al horario de los vendedores.	# actividades comerciales / # actividades propuestas	Tener una clasificación completa y jerárquica de las actividades comerciales de la empresa de acuerdo con el cliente, importancia y su urgencia.
- Reconocer cuellos de botella que se puedan generar a raíz del retraso en las actividades comerciales de la empresa.	Determinar con la empresa la raíz del problema que no permite avanzar en la consecución óptima de los resultados de cada actividad.	# cuellos de botella identificados / # cuellos de botella resueltos	Registrar cada actividad comercial de acuerdo a su prioridad para evitar estancamientos con procesos de menor relevancia.
- Proponer una herramienta digital que optimice los tiempos y que soporte de manera efectiva cada proceso.	Implementar una plataforma de fácil entendimiento tanto para clientes como para vendedores.	# Actividades comerciales realizadas sin plataforma / # Actividades comerciales realizadas con plataforma	Establecer la plataforma digital que proporcione de forma detallada, fácil y efectiva cada proceso comercial.
- Cuantificar los cambios que se podrían generar con la implementación de esa plataforma.	Revisar que la implementación de la plataforma digital optimice los procesos comerciales de la empresa.	# Actividades comerciales realizadas sin plataforma / # Actividades comerciales realizadas con plataforma	Optimizar los procesos y actividades comerciales a través de la herramienta digital implementada.

Estrategias para la implementación del plan de mejora

- Realizar revisión exhaustiva para identificar las funciones comerciales
- Jerarquizar las actividades comerciales según su importancia y su urgencia
- Identificar por que no se cumplen, porque se postergan o se retrasan las actividades relacionadas con los planes comerciales
- Generar cotizaciones de herramientas tecnológicas que puedan ser aptas para la organización de las actividades comerciales
- Solicitar un presupuesto aproximado para la implementación de la herramienta digital
- Impulsar una capacitación inicial en el sistema y un seguimiento cada 3 meses sobre actualizaciones que se den en el sistema
- Generar un feedback quincenal de los resultados de la implementación de la herramienta tecnológica

Diagrama de Gantt

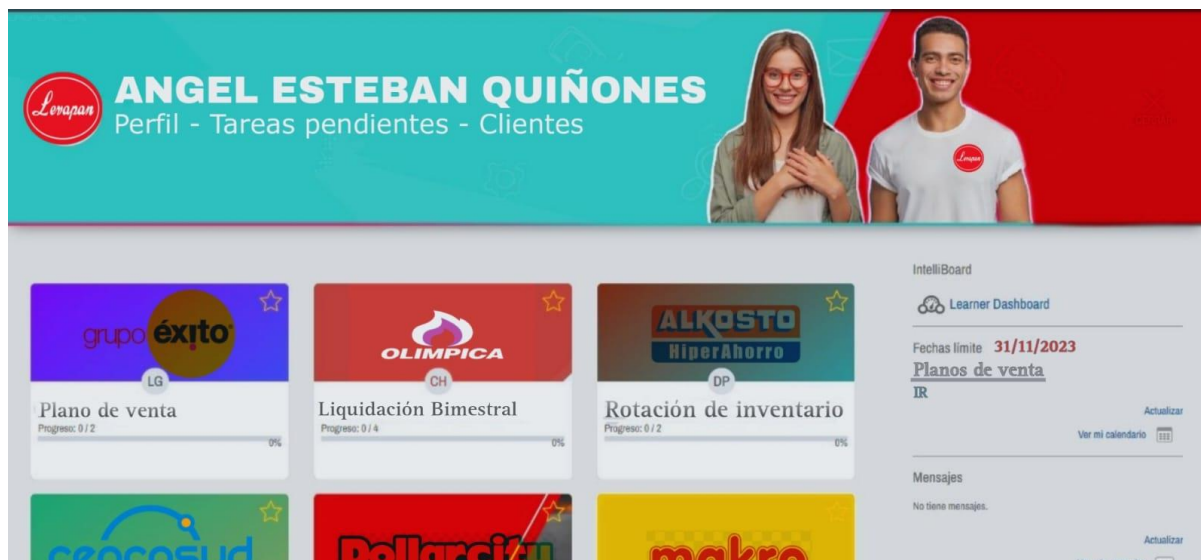
Figura 1



Anexo 1.

Visualización del prototipo ya implementado

Figura 2



RECOMENDACIONES

-Elaborar propuestas y establecer una jerarquía de actividades que permita mayor optimización de los planes comerciales, a su vez, planificar capacitación que involucre a todas las personas interesadas en la implementación de la herramienta digital.

-Diseñar estrategias de acción inmediata acorde a los resultados obtenidos previamente, de esta manera se busca establecer nuevas tecnologías a medida que se van realizando actualizaciones de la plataforma.

-Programar un plan de capacitaciones para el equipo encargado de manejar la herramienta, para que aquellas dudas sobre el desarrollo de la misma se tengan en cuenta, así como también mecanismos dentro de la misma que puedan facilitar aún más su manejo.

CONCLUSIONES

- El proceso de práctica para un estudiante recién incorporado al mercado laboral siempre es fundamental y de vital importancia, muchas más, cuando la práctica se realiza en una empresa de gran renombre como Levapan, que contribuye al crecimiento personal y profesional del estudiante, es por esto que la realización de este proyecto permite desarrollar e impulsar los conocimientos adquiridos en su etapa académica y agregar significativamente un valor adicional a su proceso profesional.

- La implementación de un plan de mejora en una compañía contribuye para que tanto su impulsor como la misma empresa puedan tener una gran oportunidad de crecimiento, pues si bien es cierto, dentro de la rutina diaria de la compañía a veces se pasan por alto cosas de vital importancia, y que alguien externo, analiza durante cierto periodo de tiempo y propone una solución a dichos acontecimientos, lo que permite optimizar el desarrollo de los procesos internos que maneja la empresa.

- Sin lugar a dudas Levapan es una compañía de gran renombre a nivel Internacional que contribuye significativamente en la industria de alimentos local, sin embargo, la cantidad de procesos diarios que se manejan desde diferentes áreas requiere de gran compromiso y acompañamiento de parte de los administrativos, es por esto, que brindarles el acceso a nuevas tecnologías optimiza las cargas de trabajo y el tiempo que se emplea para cada asignación, lo cual, convierte cada proceso en una labor más eficiente y efectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcaide, J. C. (2015). Fidelización de clientes. Madrid: Business Marketing School.
- Alfassa, I. (2023). El valor de las cosas: ejemplos de valor agregado en la producción estatal. Udelar. FCS-UM. PHES.
- Arevalo, A. Y. (2012). Material POP. Bogota: ECOE Ediciones.
- Barriga Gutiérrez, P. A. (2012). Herramientas digitales para la construcción del conocimiento. Cali: Universidad ICESI.
- Cifuentes, W. F. (06 de 2015). *Escuela Politecnica Nacional*.
Obtenido de
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10786/1/CD6318.pdf>
- Davi N. da Silva, R. K. (2016). SCIELO. Obtenido de
https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071807642016000300011&script=sci_arttext&tlng=en
- El Economista*. (25 de 05 de 2017). Obtenido de
<https://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8368725/05/17/Las-empresas-que-optimizan-el-tiempo-mejoran-la-productividad-y-reducen-costes.html>
- Gehisy. (06 de 11 de 2016). *Análisis de contexto - Calidad*. Obtenido de
<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefimefe/>
- Gonzalo de Anta. (20 de 12 de 2021). *Gonzalo de Anta*.
Obtenido de <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>
- Google Maps. (s.f.). Obtenido de (<https://www.google.com/maps/@4.6546538,-74.0552849,3a,75y,171.93h,86.69t/data=!3m6!1e1!3m4!1sqivHwxle7lNfg0ZPPUdNBg!2e0!7i16384!8i8192?hl=es&entry=ttu>)
- Growth Institute. (s.f.). Obtenido de <https://blog.growthinstitute.com/es/las-empresas-m%C3%A1s-exitosas-que-han-adaptado-la-tecnolog%C3%ADa-a-sus-procesos-y-sistemas>
- Levapan. (s.f.). Obtenido de <https://www.levapan.com/quienes-somos/>
- García, W. F. (2020). Plataformas Digitales. Ediciones Fiscales ISEF.
- Gonzalez, A. C. (2016). Plan Estratégico de Negocios. Mexico: Grupo editorial patria.
- Jhon D. Daniels, L. H. (2007). Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. Person Education.
- Levapan. (18 de 05 de 2023). Gelatina GEL'HADA (Colombia 2023). Colombia.
- MacNeil, C. (15 de 12 de 2022). ASANA. Obtenido de
<https://asana.com/es/resources/why-projects-fail>
- Montaña, J. (18 de 07 de 2021). Colegio de estudios superiores de Administración.
Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/handle/10726/4117>
- Ortega, C. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de

- <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/>
- Palomo, C. A. (2019). *Control Interno en las empresas su aplicacion y efectividad*. Mexico.
- Pigneur, A. O. (2011). Generación de Modelos de Negocios.
- Porter, M. E. (2008). Que es la estrategia. Chile: Harvard Business Review.
- Talancon, H. P. (2007). *Enseñanza en Investigacion en Psicologia*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Uantof. (s.f.). Obtenido de http://uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf
- Underhill, P. (2000). Por qué compramos.
- Villón Bohórquez, S. (2021). Calidad de servicio para el sector empresarial dedicado a la producción y comercialización de productos enlatados en la parroquia Chanduy-provincia de Santa Elena año 2020. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena.