



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OTAVALEÑA NEOS INTERNACIONAL

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

INGENIERAS EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

AUTORAS:

PAILLACHO HUERA SELENA BRIGITH

ESTRADA HEREMBAS DIANA ESTEFANÍA

TUTOR:

MBA ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

Otavalo, septiembre, 2018



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 21 de septiembre de 2018

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el CD correspondiente al trabajo de grado con el tema:

Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Otavaleña neos internacional

Correspondiente a las estudiantes:

Paillacho Huera Selena Brigith C.I 040185854-3

Estrada Herembas Diana Estefanía C.I 100484320-5

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador.

Presidente del tribunal de grado

Nombre: Núñez Naranjo, Santiago Edwin MSC

C.I

Tutor del trabajo de grado

Nombre: Andrade Orbe, Adrián Manuel, MBA

C.I

Evaluador del trabajo de grado

Nombre: Albán Villena, Oscar Omar MSC

C.I:

Evaluador del trabajo de grado

Nombre: Gonzales Alonso Jesús Francisco PHD

C.I:

Derechos de autoría

Nosotras **PAILLACHO HUERA SELENA BRIGITH** portadora de la cedula de ciudadanía N° 040185854-3 y **ESTRADA HEREMBAS DIANA ESTEFANÍA** portadora de la cédula de ciudadanía N° 100484320-5 declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

PAILLACHO HUERA SELENA BRIGITH

040185854-3

ESTRADA HEREMBAS DIANA ESTEFANÍA

100484320-5

Certificación del tutor

Certifico que el proyecto de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA OTAVALEÑA NEOS INTERNACIONAL” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de las estudiantes, PAILLACHO HUERA SELENA BRIGITH, ESTRADA HEREMBAS DIANA ESTEFANÍA y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

MBA ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

C.I

Dedicatoria

DIANA ESTEFANÍA ESTRADA HEREMBAS

Les dedico esta tesis a mis padres Mesías Estrada y Diana Herembas por su sacrificio de darme la oportunidad una carrera para mi futuro y por creer en mi perseverancia y constancia como ellos me han venido inculcando y brindarme su cariño y amor.

A mi hermano por ser esa persona que siempre me ha protegido de todo mal y por regalarme un pedacito de mi vida.

Este trabajo también va para mi mayor inspiración y aliento de seguir adelante y crecer como persona mi Sobrina Amy Yamileth por ser ese reflejo de toda mi familia unida y por ser esa alegría de todos.

A mi Abuelito materno Marco Herembas que me vio crecer desde pequeña y darme todos esos consejos para forjarme como un ejemplo de persona y ser un ejemplo de constancia en todo lo que me propongo y enseñarme a mi misma que no todo es fácil que los logros llegan con muchos esfuerzos y caídas.

A mis tíos Marcelo y Vínico por ser un ejemplo de caídas y constancia de ser unas personas de bien y apoyarme en mis luchas diarias y unos buenos consejos que siempre los llevo en mente y ayudarme en cada momento de mi vida

Dedicatoria

SELENA BRIGITH PAILLACHO HUERA

El presente trabajo le dedico primero a Dios, por brindarme la fuerza, paciencia y sobre todo la fortaleza para seguir adelante y culminar mi carrera profesional a pesar de estar lejos de mi hogar.

La familia es uno de los tesoros más grandes que uno puede tener, es por ello que ofrendo el presente trabajo a mis padres en especial a mi madre por brindarme todo su amor y sus consejos cuando más lo necesité, por ser el pilar más fuerte que tuve durante el trayecto de mis estudios

A mi hermano, por brindarme su apoyo incondicional a pesar de estar lejos y para que mire en mí una muestra de fuerza y sepa que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.

A mi pequeño Joaquín, motor de mi vida, desde que sentí sus primeras pataditas en mi vientre, me ha impulsado en seguir adelante, el ser mejor para él y no decaer al final del camino.

A ti Blanquita de mi vida, que sé que te hubiera encantado leer estas palabras y verme tan feliz como ahora.

Agradecimiento

DIANA ESTEFANÍA ESTRADA HEREMBAS

Doy mis más sinceros agradecimientos a mis padres por ser parte primordial en este trabajo de titulación y a toda mi familia materna por darme su apoyo incondicional.

Agradeciendo a mis formadores y tutor de tesis el MBA. Andrade Orbe Adrián Manuel por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también haberme tenido toda la paciencia del mundo para guiarme durante todo el desarrollo de mi proyecto de investigación.

Mi agradecimiento también va dirigido al propietario de la micro empresa Neos Internacional, el Sr. Wilson Otavalo por haberme aceptado que realice mi tesis en su prestigiosa organización.

SELENA BRIGITH PAILLACHO HUERA

Le doy gracias a las personas que han formado parte del presente trabajo en especial a mis padres, tíos y familia por el apoyo brindado este tiempo.

Al MBA Adrián Andrade tutor del presente trabajo por guiarme con mucho profesionalismo hacia la realización de esta tesis y aportar sus conocimientos hacia mí.

Al gerente propietario de la empresa Otavaleña Neos Internacional el Señor Wilson Otavalo, quien muy cordialmente nos prestó la ayuda necesaria para trabajar con su empresa.

Resumen ejecutivo

La presente investigación propone diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa Neos Internacional con el objetivo de fortalecer la competitividad ayudando al crecimiento empresarial de esta organización.

El capítulo I trata sobre el marco teórico donde se fundamenta el proceso de este trabajo tomando temas importantes como planes estratégicos, sus características e importancia, estrategias y los fundamentos de la administración.

El capítulo II, se presenta la metodología utilizada en el trabajo donde se realizó un análisis tanto interno como externo para determinar las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas y de esta manera diagnosticar la forma de operar de dicha empresa.

En el capítulo III, se presenta el desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial el cual se propone misión visión, estructura organizativa, estrategias y planes de acción, que lleven a la empresa a obtener un desarrollo más favorable en el mercado.

En conclusión la implementación del plan estratégico en la empresa Neos Internacional permitirá incrementar sus ingresos de venta siguiendo los planes de acción establecidos.

Abstract

The present investigation proposes to design a strategic plan of administrative and commercial management for the company Neos International with the objective of strengthening competitiveness by helping the business growth of this organization.

Chapter I deals with the theoretical framework on which the process of this work is based, taking important issues such as strategic plans, their characteristics and importance, strategies and the foundations of administration.

Chapter II, presents the methodology used in the work where an internal and external analysis was carried out to determine the strengths, weaknesses and threats opportunities and in this way diagnose the way of operating of said company.

In Chapter III, the development of the strategic plan of administrative and commercial management is presented, which proposes mission vision, organizational structure, strategies and action plans, which lead the company to obtain a more favorable development in the market.

In conclusion, the implementation of the strategic plan in the company Neos International will allow increasing its sales income following the established action plans.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Derechos de autoría.....	ii
Certificación del tutor.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico.....	13
1.1 Administración.....	13
1.1.1 Antecedentes de la Administración.....	14
1.1.2 Fundamentos de la Administración.....	15
1.2 Administración estratégica.....	16
1.2.1 Etapas de la administración estratégica.....	17
1.3 Diagnóstico estratégico.....	17
1.3.1 Análisis foda.....	19
1.4 Estrategia.....	20
1.4.1 Estrategias del marketing mix.....	20
1.4.2 Estrategias corporativas.....	21
1.5 Plan.....	22
1.5.1 Importancia de un plan.....	23
1.5.2 Características.....	23
1.6 Planeación estratégica.....	24

1.6.1 Evolución de la planeación estratégica.....	24
1.6.2 Importancia	25
1.6.3 Características	25
1.6.4 Componentes.....	26
1.6.5 Beneficios.....	27
1.7 Plan administrativo	28
1.8 Plan estratégico	28
1.8.1 Antecedentes de los planes estratégicos	29
1.8.2 Modelos de planes estratégicos	30
1.8.3 Etapas	31
1.9 Plan comercial	31
1.9.1 Marketing mix.....	32
1.10 Procesos y operaciones de comercio exterior.....	33
1.10.1 Procesos aduaneros	33
1.10.2 Formas de entrada al mercado internacional.....	35
1.10.3 Negociaciones Internacionales.....	36
1.10.3 Diversificación de mercados.....	37
1.11 Herramientas estratégicas	37
Conclusiones del capítulo I.....	42
Capítulo II: Desarrollo metodológico.....	43
2.1 Encuesta a los operarios de la empresa Neos Internacional.....	44
2.1.1 Perfil de los operarios de la empresa Neos Internacional.....	44

2.1.2 Resultado de las encuestas realizadas a los operarios de la empresa Neos Internacional	46
2.1.3 Conclusiones de las encuestas realizadas a los operarios de la empresa Neos Internacional	50
2.2 Entrevista dirigida al gerente de la empresa Neos Internacional	51
2.3 Entrevista dirigida al departamento de ventas de la empresa Otavaleña neos internacional	56
2.4 Análisis interno Amofhit	57
2.5 Análisis externo modelo de las 5 fuerzas de Porter	60
2.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)	63
2.7 Diagnóstico estratégico de la empresa Neos Internacional	65
2.7.1 Factores críticos del éxito según su puntuación	69
2.8 Metodología del plan estratégico	71
Conclusiones del capítulo II.....	72
Capítulo III.....	73
3.1 Plan estratégico de gestión administrativa	73
3.1.1 Misión.....	74
3.1.2 Visión	74
3.1.3 Valores corporativos.....	75
3.1.4 Políticas internas de la empresa Neos Internacional	75
3.1.5 Áreas de resultado clave	76
3.1.6 Objetivos estratégicos	76
3.1.7 Planes de acción	77
3.1.8 Ingresos del proyecto	81

3.1.9 Organigrama estructural.....	84
3.1.10 Manual de funciones	85
3.2 Plan comercial (marketing mix).....	97
3.3 Valoración de posibles impactos	101
3.4 Validación de los resultados	106
Conclusiones del capítulo III.....	108
Conclusiones.....	109
Recomendaciones	110
Bibliografía	111
Anexos	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Relación entre hombres y mujeres.....	44
Tabla N° 2: Formación académica.....	45
Tabla N° 3: Análisis del trabajo de horas extras.....	46
Tabla N° 4: Manera de realizar el trabajo.....	47
Tabla N° 5: Análisis del retraso en la materia prima	48
Tabla N° 6: Análisis de maquinaria en la empresa Neos Internacional	49
Tabla N° 7: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Neos Internacional	59
Tabla N° 8: Matriz de evaluación de factores internos (EFE) de la empresa Neos Internacional	62
Tabla N° 9: Matriz de perfil competitivo de la empresa Neos Internacional.....	64
Tabla N° 10: Análisis foda de la empresa Neos Internacional.....	66
Tabla N° 11: Cruce estratégico de fortalezas - oportunidades	67
Tabla N° 12: Cruce estratégico de fortalezas – amenazas	67
Tabla N° 13: Cruce estratégico de debilidades – oportunidades.....	68
Tabla N° 14: Cruce estratégico de debilidades - amenazas.....	69
Tabla N° 15: Factores Críticos.....	70
Tabla N° 16: Misión de la empresa Neos Internacional.....	73
Tabla N° 17: Visión de la empresa Neos Internacional	74

Tabla N° 18: Plan de acción 1	78
Tabla N° 19: Plan de acción 2	80
Tabla N° 20: Resumen del presupuesto	81
Tabla N° 21: Proyección de ventas.....	83
Tabla N° 22: Funciones gerente general	86
Tabla N° 23: Funciones del Departamento de ventas	86
Tabla N° 24: Funciones del departamento de producción.....	87
Tabla N° 25: Funciones del Operario A (Corte).....	87
Tabla N° 26: Funciones del Operario B (Confección)	88
Tabla N° 27: Funciones del Operario C (Empaque).....	88
Tabla N° 28: Simbología del flujograma.....	90
Tabla N°29: Flujograma del gerente general	91
Tabla N° 30: Flujograma del departamento de ventas	92
Tabla N° 31: Flujograma del Departamento de producción.....	93
Tabla N° 32: Flujograma del Operario A (corte).....	94
Tabla N° 33: Flujograma del Operario B (confección)	95
Tabla N° 34: Flujograma del Operario C (empaquetado)	96
Tabla N° 35: Comprobante de ingreso.....	99
Tabla N° 36: Impacto Comercial	102
Tabla N° 37 Impacto Administrativo	103

Tabla N° 38: Impacto Educativo	104
Tabla N° 39: Impacto tecnológico	104
Tabla N° 40: Impacto social	105
Tabla N° 41: Impacto global.....	106
Tabla N° 42: Resultados de la encuesta de validación al Sr Otavalo Wilson propietario de la empresa.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo propuesto por Lourdes Münch	30
Figura N° 2: Modelo propuesto por Chiavenato & Sapiro	30

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Formas de ingreso al mercado internacional	35
Gráfico N° 2: Relación entre hombres y mujeres.....	45
Gráfico N° 3: Formación académica.....	46
Gráfico N° 4: Horas extras	47
Gráfico N° 5: Manera de realizar el trabajo	48
Gráfico N° 6: Análisis del retraso en la materia prima	49
Gráfico N° 7: Análisis de maquinaria en la empresa Neos Internacional	50
Gráfico N° 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	60
Gráfico N° 9: Esquema del proceso de planificación estratégica.....	71
Gráfico N° 10: Organigrama Estructural	84
Gráfico N° 11: Organigrama Funcional	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Etapas del proceso aduanero.....	34
Ilustración N° 2: Página Web.....	97
Ilustración N° 3 Catálogo del producto	98
Ilustración N° 4: Logo de la empresa.....	98
Ilustración N° 5: Flyers promocional	100
Ilustración N° 6: Video promocional.....	101

Introducción

“La baja competitividad del sector textil y confección, impone la necesidad de proponer iniciativas que permitan su recuperación y avance” (Arroyo & Cárcamo, pág. 1). Las empresas con países desarrollados cuentan con un plan estratégico, lo que permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo. (Marciniak R, 2013, pág. 2).

En Ecuador el sector textil se verá beneficiado en la implementación de planes estratégicos puesto que ayuda a las empresas a establecer objetivos y recogerlos junto con los métodos de actuación para conseguirlos, les ayuda a decidir cómo actuar y unificar ideas; por consiguiente las microempresas de textil son azotadas por la crisis es por ello que necesitan iniciar una reorientación empresarial y buscar nuevas actividades en mercados de sectores diferentes y, para ello, deben elaborar un plan estratégico administrativo y comercial específico para dicha reorientación.

Según datos proporcionados por el propietario de la empresa Neos Internacional, se analizó que dicha empresa carece de estrategias administrativas y comerciales que permitan mejorar su capacidad de producción, comercialización. Es por ello de vital importancia el diseño de un plan estratégico.

Contextualización del tema de investigación

Antecedentes

A nivel mundial los países en desarrollo cuentan con una mejor gestión administrativa lo que les permite ser más competitivos y eficientes tal es el caso de “Hong Kong (China), Israel, Singapur y los Emiratos Árabes a pesar de su bajo nivel de per cápita. Estas economías se consideran en desarrollo, a pesar de su elevado ingreso por habitante, estructura económica u opinión oficial de sus gobiernos”. (Agcid Chile, 2017, pág. 1).

“La industria textil constituye una fuente de ingresos y empleo para muchos países, en particular para países en desarrollo”. (Angúlo M, 2017, pág. 1) Esta actividad una importante fuente generadora de empleo, demanda mano de obra y es además una industria integrada que requiere insumos de otros sectores, agrícola, ganadero, industria de plásticos, industria química, etc.

Cabe considerar que muchas transformaciones se han operado en el mundo de las empresas y se ha experimentado en las formas de organizar y gestionar el trabajo con el objetivo de mejorar la competitividad empresarial, a través del aumento de la productividad organizacional (Anzorena, 2016, pág. 2)

“Tailandia, junto con Bangladés brindan empleo a más de un millón de personas y cuenta con 4592 fábricas, generalmente las fábricas son propiedad de empresarios tailandeses” (Subcontratación de la producción textil, 2018, pág. 3) esto ha llevado a ocupar un lugar importante en la industria textil la causa de ello es que cuentan con un plan estratégico administrativo y comercial por lo que subcontratan compradores internacionales de las empresas extranjeras más destacadas.

La región con mayor índice de industria textil es Asia, las cuales representan el 4.3% de las exportaciones totales de mercancías y el 5.3% de las exportaciones totales de la región. Las regiones que reciben más importaciones de productos textiles son África con 8% y Europa Oriental con 5.8% de las importaciones totales de la región (Luna & Angel, 2012, pág. s/p).

En el marco de la producción textil Ecuador inició su desarrollo con la aparición de las primeras industrias dedicadas al procesamiento de lana, hasta que a inicios del siglo XX se introdujo el algodón, que impulsó la producción hasta la década del 50. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, lana y seda.

En la actualidad un Plan estratégico de gestión administrativa y comercial es de gran importancia para todas las empresas, puesto que les ayudaría a aplicar técnicas para tener un desarrollo más eficiente y eficaz, el resultado se verá reflejado en la satisfacción total de los clientes y así se encuentren preparados a los

cambios y problemas de la actualidad. La finalidad del Plan Estratégico consiste en definir los objetivos, “el qué lograr”, y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos, “el qué hacer”. (Reales, 2015, pág. 1)

Según Pallo (2013) “El 74% de las empresas pequeñas no cuenta con una estructura organizacional, de igual manera lo manifiesta el 68% de las medianas” (p, 15). De ahí que, no cuentan con ningún tipo de documento institucional el cual contribuya al desarrollo de las actividades productivas, por ello es importante implementar un plan estratégico el cual debe ser monitoreado y revisado constantemente, esto permite que la empresa pueda mantener una ventaja competitiva que la haga diferente en el mercado. (Frías E, 2014, pág. 1) .

Con el paso de los años los procesos de comercialización del sector textil muestran problemas debido a una baja productividad estructural, es por ello que “todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, con fines o no de lucro, deben contar con un plan estratégico que le ayude a fijar metas, para llegar a nuevos mercados e introducir nuevos productos”, (Frías E, 2014, pág. 2) por consiguiente aquello podría deberse a una ineficiente eficacia, falta de actualización de equipos y tecnología, problemas en el mercado como contrabando, bajos precios, competencia desleal, etc.

De allí pues que, una buena gestión comercial ayuda a que el departamento de ventas obtenga mejores resultados, y como consecuencia, que la empresa tenga unos beneficios mayores. (Suit, 2017, pág. 1) . Efectivamente un factor fundamental para seguir creciendo la participación en el mercado externo, es que el gobierno negocie acuerdos comerciales con los países que demandan la producción Ecuatoriana y que oferten lo que se posee. Entre los países o bloques económicos más importantes para el sector textil se encuentran: Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, y Canadá; se considera pertinente que el Ecuador debe procurar acuerdos con estas naciones para que garanticen a largo plazo un acceso preferencial para nuestros productos a sus mercados, enmarcados en una normativa clara que genere un ambiente de certidumbre para los negocios y las inversiones

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura.

Incorporar un sistema administrativo y comercial en los mercados Otavaleños contribuye a que se pueda realizar evaluaciones periódicas a los trabajos en los distintos departamentos, puesto que deja sentada las bases para realizar auditorías internas, ayuda a las capacitaciones de los diferentes procesos de las áreas y logra que el personal consiga un empoderamiento de los procesos, alcanzando sincronizarse con los objetivos de la empresa. (Otavalo S, 2014, pág. 15)

Actualmente en las actividades económicas hay mayor control por parte del Estado, las empresas no obligadas a llevar contabilidad y son responsables de pagar un impuesto anticipadamente. Lo que ha generado como consecuencia un mal manejo en la parte administrativa, estados financieros y manejo de mercados tanto local como nacional en las pymes, dicha problemática posee la empresa Neos Internacional, por lo que se hace referencia para este estudio. Debido a la falta de aplicación de un modelo de gestión administrativo dentro del mercado Otavaleño, los inversionistas van perdiendo económicamente y así dejan escapar de sus manos un mercado productivo que les puede ayudar a generar rentabilidad en las transacciones comerciales. (Otavalo S, 2014, pág. 16)

Situación problemática

La micro empresa Neos internacional, ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, forma parte del sector textil desde el año 2012, constituida como una empresa unipersonal de responsabilidad limitada. En la actualidad cuenta con 13 operarios, se identifica por la distribución de telas peluche o flanel, elaboración de salidas de cama, pijamas, pantalones, licras, almohadas, pantuflas e insumos de confección. Sin embargo durante el año 2018, ésta micro empresa presenta deficiencia en su administración y comercialización según lo manifestó el Sr Wilson Otavalo propietario de la empresa.

El desconocimiento para realizar importaciones y exportaciones de otros países ha provocado no poder diversificar la materia prima, mejorar la calidad de sus productos, al cual se une a barreras arancelarias impuestas al comercio, han sido las mayores causas para limitar el ingreso de materia prima y ofertar productos de buena calidad en el mercado local , nacional e internacional , debido a que ingresan productos de menor precio (dumping), pero de mala calidad a lo requerida lo que acorta las posibilidades de crecimiento de su negocio, de tal manera, esta micro empresa no tiene un enfoque internacional.

De acuerdo a los datos proporcionados del diagnóstico realizado al gerente de la empresa Neos Internacional se pudo conocer que carece de herramientas administrativas que permitan mejorar su capacidad de producción, comercialización, crecimiento y a su vez obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Con estas consideraciones se define el problema científico. ¿Cómo contribuir a incrementar las ventas, productividad y la diversificación de los mercados en la micro empresa Neos internacional?

Justificación

La propuesta del presente trabajo surge de la necesidad de la micro empresa Neos Internacional de funcionar de una manera bien establecida en el área administrativa y comercial originado por un mal manejo interno de la empresa, en el Ecuador las empresas que más sobresalen cuentan con un plan estratégico por ende son más efectivas y competitivas que las que se manejan empíricamente.

La implementación de estrategias permitirá a la empresa Neos Internacional marcar el camino para llegar a un lugar concreto y lograr alcanzar los objetivos que se ha trazado obteniendo credibilidad, abarcando mercados, mejorando sus ventas y por supuesto alcanzando un alto nivel de competitividad. Por ello, la investigación se enfoca en dar respuesta a los problemas de competitividad de gestión administrativa y comercial para satisfacer las necesidades de los clientes.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos comerciales de las microempresas de tejidos?

¿Cómo se caracteriza el ámbito interno y externo de la empresa?

¿Sobre qué bases de gestión administrativa y comercial se podrá fundamentar el plan estratégico?

¿Cuáles son los elementos que permiten validar el Plan, de modo que garantice su pertinencia?

Problema científico

¿Cómo contribuir a incrementar las ventas, productividad y la diversificación de los mercados en la microempresa Neos Internacional?

Hipótesis

El diseño de un plan estratégico de gestión administrativa y comercial permite el incremento de las ventas, producción y la diversificación de los mercados de la empresa Neos Internacional

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad mediante el incremento de las ventas, productividad y diversificación de los mercados de la empresa Otavaleña Neos Internacional.

Objetivos específicos

- Analizar los antecedentes de los planes estratégicos de gestión administrativa y comercial
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Neos Internacional

- Diseñar el plan estratégico de gestión administrativa y comercial de la empresa Neos Internacional
- Validar los resultados de la investigación.

Declaración de variables

Variable independiente

Plan estratégico de gestión administrativa y comercial

Variable dependiente

Fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Neos Internacional.

Operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Indicadores	Medios de verificación
Plan estratégico de gestión administrativa y comercial	Fundamentos teóricos	Antecedentes Conceptos Definiciones	Documento Físico Digital
	Diagnostico estratégico	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas Cruce estratégico	Documento Físico Digital
	Proyección estratégica	Misión Visión Escenarios Valores corporativos Áreas de resultado clave Objetivos estratégicos	Documento Físico Digital
Fortalecimiento de la competitividad de la empresa y negocios internacionales	Marketing Mix	Producto Precio Canal de distribución Comunicación Comercial	Documento Físico Digital

	Procesos y operaciones de Comercio Exterior	Procesos aduaneros Negociación internacionales	Contactos Comerciales
	Diversificación de mercados	Clientes nacionales	Proyección de producción

Paradigma de la investigación

El presente estudio está fundamentado en el paradigma cuantitativo debido a que se basa en números o bases estadísticas como lo menciona Palella, S & Martins F, (2012) “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Con lo mencionado anteriormente la información recopilada de propietario de la empresa Neos Internacional será analizada e interpretada con herramientas de campo y estadísticas que indicará la validez de la variables, resultando evidente para el investigador.

Diseño y tipo de la investigación

El diseño de la investigación se plantea en base al tema de investigación Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Otavaleña Neos Internacional. Kerlinger (2002) Sostiene que “Generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas de las preguntas de un estudio” (p. 83).

Se utilizará el diseño experimental puesto que se manipulará las variables, observando los hechos tal y como se presentan en su contexto real para luego analizarlos y darle una oportuna solución.

Tipo de investigación de campo

Según Palella.S.Martins.F (2012) En su libro de metodología de la investigación cuantitativa menciona que: “Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 88). De acuerdo al tipo de investigación planteado, se recolectaran datos al propietario de la empresa.

Metodología de la investigación

Según Palella, S & Martins F (2012) el nivel de investigación proyectivo “intenta proponer soluciones a situaciones determinadas. Implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio” (p. 94). En la presente investigación se aplica el método proyectivo para la empresa Neos Internacional puesto que una vez conocido los factores que afectan a la competitividad de la producción, se describe con claridad este fenómeno y procede a formular una propuesta clara, y concisa de gestión administrativa y comercial que permita al propietario fortalecer su competitividad.

Métodos

Método inductivo - deductivo: comienza dando pasos de conceptos y definiciones para expresar consecuencias; es decir se refiere a un proceso donde existe determinadas reglas que garantiza su existencia llegando a conclusiones finales partiendo de enunciados o premisas. Al respecto Hernandez, Fernandez, & Baptista, (2014) “Están basados en la descomposición del todo en sus partes, van de lo general a lo particular se caracteriza por contener análisis” (p. 81).

Con lo antes mencionado se procederá a la observación y registro de los hechos en la empresa Neos Internacional de confección textil de Otavalo para el registro de los elementos que no permiten la adecuada comercialización de productos, con los datos obtenidos se procederá a formular un diagnóstico situacional para posteriormente implementar mejoras de modo que permita a la empresa ser más competitiva.

Población o universo

Por ser una muestra menor a 50 personas se aplicará el censo a la totalidad de personas que conforman la empresa tanto en el área administrativa, de producción y ventas.

ÁREA	CARGO	N° DE PERSONAS
Administrativa	Propietario	1
Comercial (operarios)		
Producción		11
Ventas		1
TOTAL		13

Recolección de datos (Técnicas e instrumentos)

Técnica:

La encuesta

Para Palella.S.Martins.F, (2012) la encuesta es “una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 123) en este caso será aplicada a los operarios de la empresa Neos Internacional con el objetivo de conocer sus necesidades, nivel de producción y comercialización.

Entrevista

De acuerdo con Palella.S.Martins.F, (2012) menciona que la entrevista es “una técnica que permite obtener datos mediante un dialogo que se realiza entre dos personas cara a cara” (p. 119). Acorde con lo mencionado se utiliza la entrevista para obtener datos de forma directa con el propietario de la empresa y el departamento de ventas con el objetivo de conocer los aspectos deficientes administrativos y comerciales.

Instrumento:

El cuestionario

El instrumento para recopilar la información referente a la producción de la empresa será el cuestionario el mismo que será diseñado con preguntas que conlleven a conseguir resultados precisos y se aplicará a los operarios del negocio en forma personalizada.

Guion de entrevista

Es el instrumento que va de la mano con la entrevista, al respecto Palella, S & Martins F (2012) mencionan que “El guion de entrevista ayuda al investigador a obtener información precisa con el investigado” (p. 128).

Estructura capitular

El trabajo se forma por una introducción en la que se cuenta la reseña histórica, los problemas que actualmente posee la empresa Neos Internacional formado de los siguientes capítulos.

CAPITULO I: Marco Teórico en el que se analizará los antecedentes del plan estratégico

CAPÍTULO II: Desarrollo Metodológico en el que se plantean las metodologías utilizadas para el plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa Neos Internacional, así como también las técnicas e instrumentos empleados para el análisis y recolección de datos.

CAPITULO III: Elaboración del Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa Neos Internacional, en el cual se proponen estrategias para el mejoramiento de su competitividad.

Finalmente conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos

Capítulo I: Marco teórico

Según Cañarte (2012) “Un plan estratégico es un proyecto que lleva a cabo una institución o empresa, la cual debe tener en cuenta los aspectos sociales, económicos y tecnológicos” (p.2). Con lo mencionado anteriormente cabe acotar que la planificación estratégica es de vital importancia cuyo objetivo es mejorar el presente y crear un buen futuro en la empresa.

En el presente capítulo se desarrollará las bases teóricas que permite conocer definiciones sobre planes estratégicos de gestión administrativa y comercial de la empresa Neos Internacional abordando conceptos básicos e importantes que permitan el desarrollo del proyecto.

1.1 Administración

Al hablar de administración es hablar de planificación, procesos, técnicas y manejo de las personas y recursos con los que posee la empresa u organizaciones, pero es una actividad que se puede relacionar en el ámbito social, político, deportivo, religiosos e incluso doméstico.

Para Koontz, H., Wehrich, H & Cannice, M, (2012) Administración es “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Para Münch (2014) en su libro fundamentos de administración considera que “La administración comprende una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y calidad en los resultados de cualquier tipo de organización” (p.5).

Neos Internacional es una empresa donde se desarrollan situaciones complejas que requieren de un análisis sistemático, la administración juega un papel importante para mejorar la gestión administrativa y llevar a cabo los objetivos planteados.

1.1.1 Antecedentes de la Administración

Una vez conocido el concepto de Administración es oportuno mencionar como se ha ido desarrollando hasta nuestros días.

Época primitiva

La administración surge en la época primitiva cuando el hombre realizaba actividades que requerían de una planeación sencilla pero que eran tareas arduas como el cazar, recolectar sus alimentos, reproducirse, etc.

Es ahí que se plantea la administración que exista una división del trabajo para que exista mejor coordinación en los procesos administrativos.

La administración en el antiguo mundo

“Los antiguos chinos destacaron en la administración con muy buenos principios de planificación, organización, dirección y control” (Luna N. , 2015, pág. 2) Al respecto, China tuvo un sistema administrativo en orden, con un servicio civil bien desarrollado sobre problemas de administración en esa época.

La administración en la edad media

La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo.

La administración en la época moderna

“La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.” (Burgos, 2014, pág. 2) . Al respecto, toda organización requiere la toma de decisiones, coordinar funciones, y evaluar el desempeño para cumplir los objetivos planteados.

La administración en época contemporánea

Fue aquí donde la administración se consolida como una ciencia, fundamentada por distintos personajes tales como Adam Smith, quien da inicio a la economía clásica o

bien conocido como capitalismo, anunció el principio de la división del trabajo como fundamental para la especialización y aumento de la producción.

“La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo” (Burgos, 2014).

1.1.2 Fundamentos de la Administración

La administración se fundamenta en la teoría neoclásica la misma que Koontz & O'Donell (1976) menciona como: “La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control, dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principio de valor predictivo”. (p. 27).

Planeación

De acuerdo con Koontz, H y Weihrich, H (1999) define a la planeación como: “Fijación de objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo”

Organización

La organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Dirección

La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

Control

Según Munch (2005) menciona que: “Control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias” (p.172).

Al respecto durante el análisis estratégico se toma en cuenta que la micro empresa Neos Internacional necesita de un proceso administrativo, ordenado, sistemático y lógico que conlleve a desarrollar nuevas propuestas o estrategias para el mejoramiento de la misma, dando como resultados ser competitivo en el mercado local y nacional.

1.2 Administración estratégica

Según Thompson A, & Strickland J (2012) mencionan que “La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica , establecer los objetivos y formular una estrategia , así como implantarla y ejecutarla” (p.10).

La administración estratégica Fred D (2013) la define como “Arte, ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, enfocándose en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones” (p. 5).

De acuerdo al autor la implementación de la administración estratégica en la empresa Neos Internacional se llevaría una evaluación sistemática definiendo objetivos y desarrollando estrategias para alcanzar metas, dando como resultado una buena toma de decisiones.

1.2.1 Etapas de la administración estratégica

Para Fred D. (2013), El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias (p.5).

Formulación de estrategias: Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se ha de seguir.

Implementación de estrategias: La implementación de estrategias involucra desarrollar una cultura que apoya la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

Evaluación de estrategias: Los propietarios de las empresas necesitan saber si ciertas estrategias no están funcionando bien, la evaluación de estrategias es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a revisión de factores internos y externos, hacer seguimiento a la estrategia y aplicación correctivos a las mismas.

1.3 Diagnóstico estratégico

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial.

Menciona Velasquez R (2014) que:

El término estratégico da a entender que en este caso, el diagnóstico se enfoca directamente a evaluar la brecha existente entre lo que se requiere hacer y lo que se hace, por lo que su contenido no considera otros aspectos emergentes que podrían ayudar a describir mejor el estado de la cuestión. (s/p).

Según Serna (2010) aporta criterios que permiten comprender con mayor precisión estos elementos del diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico se concreta según la ubicación del mismo en la realidad interna o externa, siendo indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades o condiciones internas de la organización (p.306).

Con referencia a lo descrito, las investigadoras consideran que es importante llevar a cabo un diagnóstico estratégico en la empresa Neos Internacional, esto permitirá al gerente y sus operarios precisar la información correcta para emprender un conocimiento y posteriormente aplicar estrategias para la aplicación de la misma.

Es preciso acotar que el diagnóstico estratégico tiene dos etapas: diagnóstico interno y diagnóstico externo.

Diagnóstico interno

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Diagnóstico externo

Tiene por objetivo obtener información precisa de los negocios buscando posibles amenazas y oportunidades, encontrando la mejor manera de solucionarlos.

La empresa Neos Internacional lo que busca es ser diferente a la competencia generando una competitividad inigualable, pero durante el tiempo que ha estado en el mercado no ha logrado concretar ninguna estrategia de negocio, ya sea de marketing o administrativa puesto que, no contiene un diagnóstico estratégico que le permita identificar el ambiente interno o externo de su micro empresa.

1.3.1 Análisis Foda

En la década de los 70 una investigación realizada por Albert Humphrey, un químico estadounidense y consultor especializado en gestión organizacional, tenía el propósito de descubrir por qué falla la planificación corporativa para luego conseguir alguna solución o crear un modelo que permitiera recopilar, estructurar y analizar la información clave para las decisiones estratégicas.

Para Morfle (2014) “La Matriz Foda, es uno de los modelos de diagnóstico situacional de mayor popularidad en el ámbito de la Dirección Estratégica” (s/p.).

“El foda ayuda a tener un enfoque mejorado, siendo competitivo ante los nichos de los mercados al cual se está dirigiendo la empresa, teniendo mayores oportunidades en el mercado que se maneje creando estrategias para una eficaz competencia” (s/f)

Fortalezas: También llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que sirven para explotar oportunidades

Debilidades: También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Oportunidades: Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

Amenazas: Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad. (Pedragosa, 2016, pág. 8)

1.4 Estrategia

La formulación de estrategias implica diseñar, desarrollar y ejecutar un plan coherente para la empresa cumpliendo los objetivos planteados, como toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a clientes y proporcione una ventaja competitiva.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesos de acción de una organización de un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los campos del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Castañeda (2009) Considera que “La estrategia es un plan que le permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores” Para las autoras la empresa Neos Internacional necesita del diagnóstico estratégico complementado con estrategias, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos planteados.

El principal objetivo de esta investigación es que la empresa desarrolle correctamente un sistema administrativo y comercial, para llevar a cabo la misión, visión, y objetivos que se planteará.

1.4.1 Estrategias del marketing mix

El marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que desea en el mercado meta. La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Cuando se habla de “todo lo que la empresa es capaz de hacer” se expande un abanico de posibilidades que Kotler clasifica en cuatro grupos de variables conocidas como las 4P’s (Kotler Philip, 2017, pág. 1)

Producto: Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

Precio: Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

Canal de distribución: Son las actividades de compañía que hacen que el producto estén a disposición de los consumidores meta.

Comunicación comercial: Actividad que comunican las ventas del producto y persuaden a los clientes meta que lo compren.

Para las autoras la micro empresa Neos Internacional no cuentan con una estrategia que les permita hacer la diferencia ante la competencia, por lo que es necesario analizar cada lugar que ocupa las 4 P en el mercado y brindar la oportuna estrategia para cada segmento.

1.4.2 Estrategias corporativas

Donde estamos, hacia donde queremos llegar y cómo vamos a recorrer ese camino es el propósito de la estrategia corporativa.

Según Robins, S & Coulter, M (2016) “Las estrategias corporativas se enfocan en las preguntas a largo plazo y generales de en qué negocios la organización se encuentra en estos momentos y hacia dónde se quiere mover, y qué quiere hacer con esos negocios” (p.1). Ésta estrategia viene fundamentada por un cuadro de análisis foda en el cual se presentan estrategias de desarrollo, aprovechamiento, defensa, y de contingencia el mismo que se procederá aplicar en caso de:

Que exista una igualdad en fortalezas y oportunidades se aplicará las estrategias de desarrollo. Cuando existe demasiadas fortalezas y amenazas se procederá aplicar estrategias de defensa. En caso de existir muchas oportunidades y debilidades se aplicará estrategias de aprovechamiento. Finalmente si existe debilidades internas y amenazas externas se aplicaría estrategias de contingencia.

Estrategias de desarrollo

Se caracteriza por el modelo de la matriz de Ansoff donde manifiesta que “Es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa” (Espinoza, 2015, pág. 1).

La matriz es representada por cuatro cuadrantes, sobresaliendo productos y mercado actuales y nuevos. Esta herramienta es útil para las empresas que se han fijado objetivos, la misma que ayuda a la toma de decisiones sobre el crecimiento estratégico dependiendo de la necesidad que tenga el negocio.

Estrategia de aprovechamiento

Está representada por la estrategia de integración, la misma que es utilizada para disminuir amenazas en el ambiente.

Estrategias de defensa

En este punto las empresas deben estar preparadas para enfrentarse amenazas posibles. “La venta de una parte de una empresa. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas” (Cortéz, 2015, pág. 14)

Estrategias de contingencia

Es una posibilidad de que exista riesgo en la empresa. Según authorstream (2014) “Estrategia contingente es una técnica que ayuda a desarrollar anticipadamente acciones para implementarlas en caso de que se presente un resultado indeseado previsto y que debe ser corregido con brevedad” (p. 2).

1.5 Plan

Para Ezequiel (1988), en su libro de introducción a la planificación menciona que:

Un Plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de las formulaciones la asignación de recursos

acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos (p.63).

Según Landa (1976) El plan es "Un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc." (p.1).

De acuerdo con las definiciones anteriores, un plan es la toma de decisiones anticipadas y comienzo para el desarrollo de una empresa el cual busca fijar objetivos que tengan secuencia para posteriormente llegar a cumplirlos de forma ordenada y sistemática en un determinado tiempo y espacio.

1.5.1 Importancia de un plan

La mayoría de las empresas de textiles en Otavalo no le han dado importancia a implementar un plan en la fase inicial de sus negocios pero no es conveniente pasarlo por alto si se quiere llegar a tener éxito y buena rentabilidad, acorde a donde se quiere llegar generando una visión clara y precisa.

1.5.2 Características

Para Morales (2013) las características as relevantes que debe contener un plan son:

- Todos los planes se realizan simultáneamente, en una empresa a pesar de tener cada uno sus propios objetivos.
- Trazar metas corto y mediano plazo.
- Los cursos de acción a seguir deben ser bien definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados.
- Definir con claridad los fines esperados.

1.6 Planeación estratégica

Para Koont (1994) la planeación estratégica

Analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa, desarrolla medios para lograr la misión, es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos de la organización (p.15).

Según (Guvenc) “Es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra en las decisiones políticas, tanto en el estado actual como en la repercusión futura de los cambios en su medio de operación” (p. 24).

La planificación estratégica se constituye como algo “que se quiere lograr” mediante los objetivos planteados llevando al “que hacer” fundamentado en las estrategias que se implementaran más adelante para dar solución a la problemática, posesionando el rumbo, y la directriz de la micro empresa teniendo como objetivo alcanzar las metas fijadas traducidas en crecimiento económico y competitividad.

1.6.1 Evolución de la planeación estratégica

La planeación estratégica empieza desde los años sesenta.

Los primeros estudios de la planificación estratégica se realizaron por Von Neumann y Morgentern donde fue reconocida por la teoría de juego. En 1954 Peter Drucker fue el que analizó que debería tener estrategias para los gerentes por ellos tenían que analizar los cambios necesarios de una empresa y deberían saber cuáles son esos cambios dentro de una empresa.

En 1962 Alfred D. Chandler. Basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, posterior a la segunda guerra mundial definió a la estrategia de una empresa como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Según Ansoff (1980) gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, sin embargo, Taylor manifestaba que el papel esencial de la administración exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo hacer.

A principios del siglo XX se comienza a utilizar la literatura científica el concepto de planeación por Taylor y Fayol, esto querían suplantar el empirismo de las empresas por un método científico donde la planificación fuera instrumento de dirección. (Gómez, 2014, pág. 20).

1.6.2 Importancia

Una planeación estratégica ayuda a las empresas a guiar el direccionamiento por el cual quieren llevar su negocio. Al respecto, Alvarez (2016) menciona que “Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni si quiera la idea clara de que es lo que necesitan organizar” (p. 8).

Al respecto, la planeación estratégica es el fundamento de toda empresa ya que de ello depende el éxito que tenga, acompañado de la organización de recursos humanos que posea a su favor.

1.6.3 Características

A. Lizana, F. Calderón, S. Pérez, P. Podadera (2014) Mencionan que las características generales de la planificación estratégica son:

- La planificación estratégica es un instrumento al servicio de un colectivo humano para que este logre el éxito desde su contexto sociocultural
- Todos los grupos implicados deberán beneficiarse del plan
- El plan debe ser único y contextualizado
- El plan debe tener resultados que serán conocidos conforme se vayan logrando

- El plan tiene una naturaleza flexible, ya que debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del momento y lugar (p.1)

De acuerdo con Catelán (1985) las características de la planeación estratégica son dos dado su enfoque a largo plazo

- La incertidumbre, porque la dirección de la empresa normalmente tendrá informaciones imperfectas en cuanto a su medio ambiente, a la competencia, consumidores e inclusive en cuanto a sus potencialidades.
- La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir (p.35).

1.6.4 Componentes

De acuerdo con Pacheco (2006) “La planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevean su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos” Este autor señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

- Selección de la misión y principales metas corporativas
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización
- La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas
- La implementación de la estrategia

Según Sielinski (2007) señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos:

- Misión
- Visión

- Establecer metas
- Identificar estrategias
- Crear planes de acción
- Objetivos estratégicos
- Dar seguimiento al plan y actualizarlo

Así como los autores anteriormente mencionados proponen componentes para una planificación estratégica, de igual manera, se tomará en cuenta al momento de formular el plan estratégico diseñando misión, visión, estrategias, metas y planes de acción con el objetivo de mejorar la competitividad de la empresa Otavaleña Neos Internacional.

1.6.5 Beneficios

Para Steiner (2007) algunos beneficios de la planeación estratégica son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Introduce un conjunto de fuerzas decisivas en un negocio
- Brinda beneficios conductuales en diferentes áreas

De acuerdo a Quintal (2005), considera que entre los beneficios más importantes se encuentran los siguientes:

- Mejorar la eficiencia y la efectividad organizacional.
- Construir un equipo de trabajo experto.
- Mejorar la toma de decisiones con una perspectiva externa y una amplia base interna. Mejorar las comunicaciones y relaciones públicas.

El principal objetivo de esta investigación es que la micro empresa implemente un plan estratégico que le brinde beneficios para ser más competitivo en el mercado.

1.7 Plan administrativo

Es el conjunto de políticas, estrategias, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión de los recursos humanos, técnicos, materiales orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional. El Desarrollo Administrativo es un proceso de mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en los organismos y entidades.

Para las investigadoras es importante implementar un plan de gestión administrativa en la empresa Neos Internacional puesto que esto conllevaría a tener procesos ordenados, sistemáticos al momento de planear y ejecutar actividades.

1.8 Plan estratégico

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia de la globalización han hecho que las empresas implementen planes estratégicos para adquirir mejoras continuas en sus negocios. Al respecto Martínez P (2012) considera que “Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa” (p. 8).

De acuerdo con Mintzberg (1997) menciona que:

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa, las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización, los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia (p.15-22)

La empresa Neos Internacional no solo debe centrarse en las estrategias que va a tener el negocio, sino también en los fines principales donde se quiere llegar, planteando una misión y visión clara, dando lugar a una buena estructura

organizacional, de tal manera que sea la tarjeta de presentación que el gerente pueda plantear en nuevos mercados.

1.8.1 Antecedentes de los planes estratégicos

En relación con los planes estratégicos Valdéz (2014) afirma que:

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización (p.1).

Con lo mencionado anteriormente cabe señalar que, un plan estratégico de gestión administrativa y comercial ayudaría a la empresa Neos Internacional a proponer nuevas estrategias para el mejoramiento de la competitividad, sin embargo, el objetivo de esta planificación estratégica es que la micro empresa desarrolle correctamente un manejo administrativo adecuado para cumplir con su misión, visión, objetivos y valores que más adelante se planteará.

La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como planeación, organización, dirección y control.

1.8.2 Modelos de planes estratégicos

Existen diversos modelos de planes estratégicos propuestos por diferentes autores tal es el caso de:

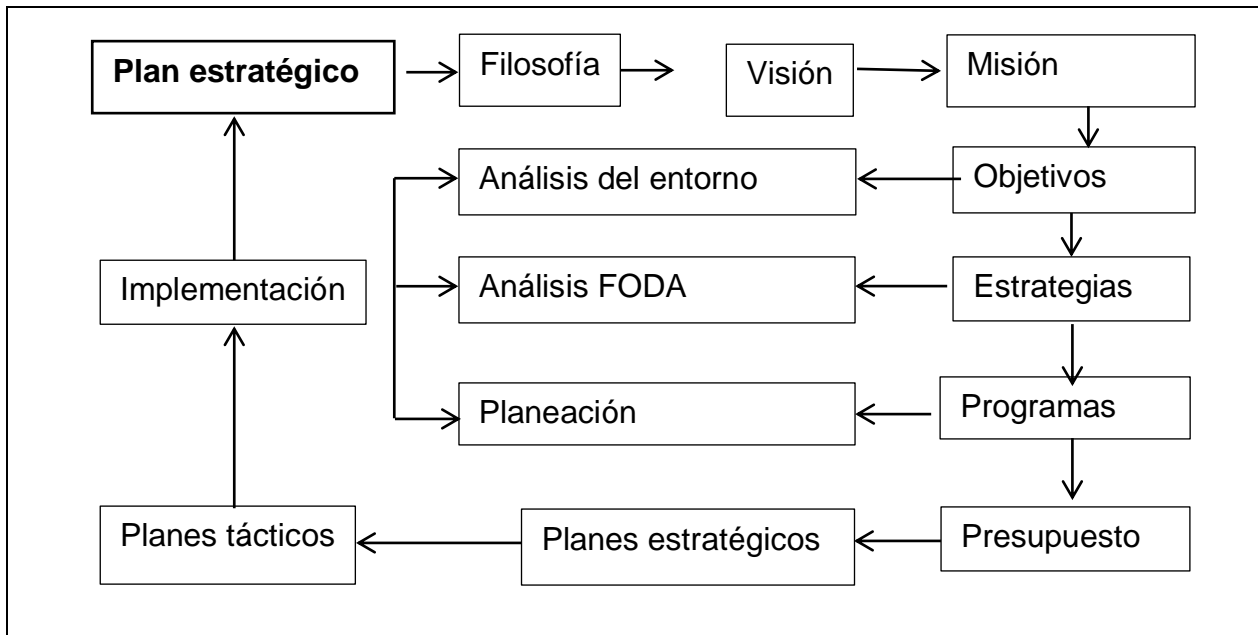


Figura N° 1: Modelo propuesto por Lourdes Münch

Elaborado por: Münch, L, 2010

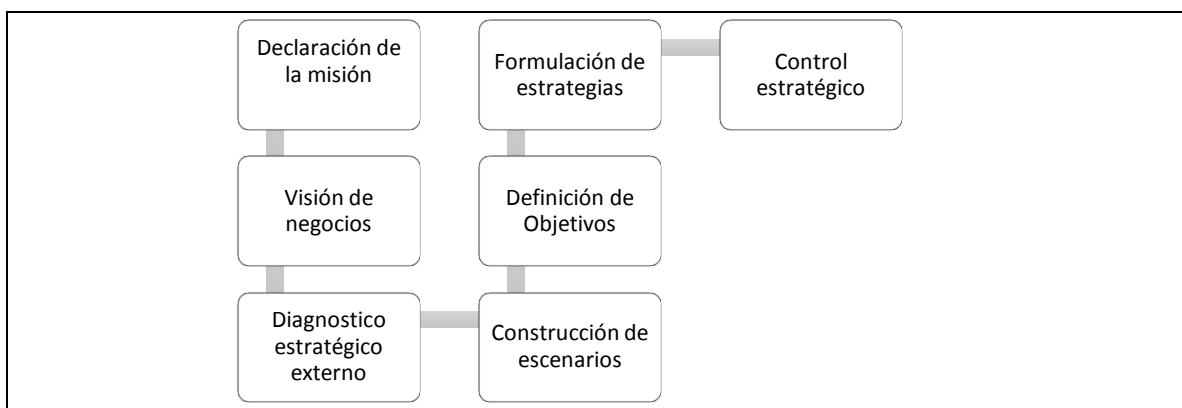


Figura N° 2: Modelo propuesto por Chiavenato & Sapiro

Elaborado por: Chiavenato & Sapiro (2011)

Es importante tomar en cuenta las partes que contiene un plan estratégico con el objeto de diseñar e implementar nuevas ideas y estrategias en la empresa Neos

Internacional, los modelos establecidos con anterioridad hacen énfasis en la importancia de la planeación, pero sobre todo es necesario que cuente con información actualizada, porque de ello depende el análisis del sector en la empresa para posteriormente plantear estrategias que ayuden a su mejora, aclarando lo que se quiere obtener o hasta qué punto se pretende llegar con la investigación

1.8.3 Etapas

Según Milla (2012) El plan estratégico tiene tres fases o etapas:

1. Análisis estratégico: puede ser considerado como el punto inicial del proceso.
2. Formulación estratégica; Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias
3. Implantación de la estrategia; requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos (p.15)

1.9 Plan comercial

“La Estrategia Comercial es el plan para llevar los productos al mercado y sobrevivir en el tiempo” (Caferri, 2017, pág. 2). El objetivo de la estrategia comercial es hacer una combinación de herramientas que permitan llegar al mercado que se necesita.

“El Plan Comercial es una herramienta de carácter operativo. Cada implicado en el plan debe tener claros los objetivos personales y tener un plan de remuneración e incentivos adecuado” (Ventamax, 2016, pág. 1)

Al respecto, para la empresa Neos Internacional es de suma importancia implementar un plan de este tipo puesto que una estrategia comercial es indispensable para llevar a cabo los procesos logísticos y de venta mejorando la competitividad empresarial, llevando un paso adelante a la competencia con la ayuda de estrategias innovadoras, el cual capte la atención del cliente.

1.9.1 Marketing mix

El marketing tiene la finalidad de satisfacer necesidades a los clientes mediante ventas y publicidad generando una mezcla de marketing. Al respecto Kotler P & Armstrong G (2013) lo define como “Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes” (p. 5).

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto, aunque hay muchísimas posibilidades estas pueden reunirse en 4 variables que se conocen como “las 4 P’s”: Producto, Precio, Canal de distribución, y Comunicación comercial. (Kotler, 2010, pág. 2)

Al respecto, en la empresa Neos Internacional es necesaria la implementación de las 4 P del marketing mix porque permite crear estrategias para rediseñar la marca y presentar productos innovadores al público, así como también para promocionar el producto se implementaría campañas publicitarias por internet para hacer que el producto ingrese a un nuevo mercado.

Producto

“El producto es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores”. (Oyarzo, 2016, pág. 10)

Precio

Es la variable del marketing mix por el cual entra los ingresos para una empresa, en lo cual para ser competitivos es necesario analizar el precio del producto que se va a vender, porque si se oferta un producto caro, los clientes pueden tomarlo como un robo, pero si se da el producto a un precio bajo lo pueden considerar como de baja calidad, por ende, es necesario hacer un análisis de las exigencias del cliente.

Canal de distribución

Es importante segmentar el lugar donde se oferta el producto y los canales de distribución, “A mayor cantidad de sitios donde el consumidor pueda encontrar lo que ofrecemos, mayor cantidad de ventas” (Urdiain). De acuerdo a lo mencionado anteriormente los canales de distribución hacen posible el flujo de los bienes del productor, a través de los intermediarios y hasta el consumidor.

Comunicación comercial

La promoción o comunicación comercial abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los clientes de comprarlo.

1.10 Procesos y operaciones de comercio exterior

El denominado comercio internacional y comercio exterior consiste en un intercambio ordinario, generalmente de productos a cambio de dinero, con la característica diferencial de que para poder realizar el intercambio se ha de atravesar una “frontera”. Como frontera se conoce tradicionalmente la aduana, límite geográfico a través del cual cada estado pretende controlar o dificultar la entrada o salida de productos (Bustillo R, 2013, pág. 28)

1.10.1 Procesos aduaneros

Como lo manifiesta el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador Senae (2008) en el proceso aduanero está formado por varias capas y etapas como se muestra a continuación:

Etapas del Proceso Aduanero

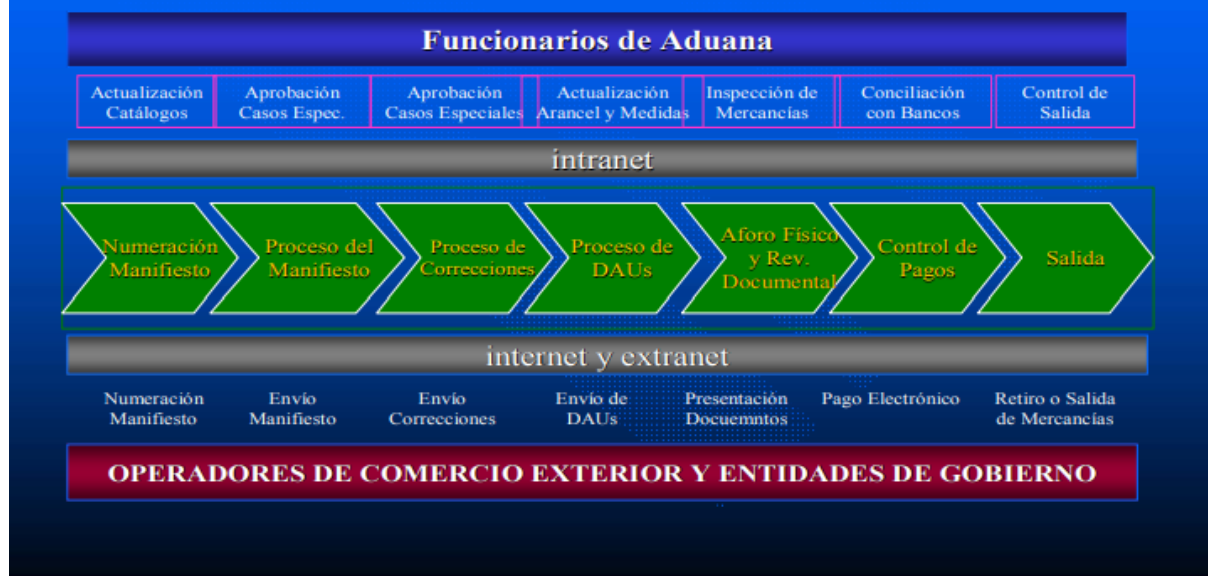


Ilustración N° 1: Etapas del proceso aduanero
Elaborado por: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

En la ilustración N° 1 se puede conocer que las capas del proceso aduanero empieza por los Funcionarios de Comercio Exterior ya sea en el ámbito administrativo, operativo los cuales utilizan herramientas que pueden ser de internet, intranet y extranet para dar un correcto desempeño de las actividades que realizan.

Intranet es una red de computadores locales sean privadas o públicas que a su vez utilizan herramientas de internet, sirve para dar apoyo logístico en diferentes actividades internas a las funcionarios de manera rápida y eficiente.

Internet es un sitio web que permite la transmisión de datos e información entre redes de computadores.

Extranet es un sitio que permite interactuar al usuario con la entidad que proporciona dicho servicio.

Lo que respecta a las etapas del proceso empieza con la actualización del catálogo y finaliza en la salida o retención de la mercancía Existe una interrelación entre

procesos capas y etapas, sin uno de ellos falla todo el proceso fallará y no culminará (p.5).

1.10.2 Formas de entrada al mercado internacional

Uno de los asuntos más importantes que deben tomar en cuenta las compañías exportadoras y productores visionarios que desean ampliar sus operaciones hacia el extranjero, es saber elegir cual es la forma de ingreso a los mercados internacionales es por esa razón que Estrada P (2016) establece las siguientes formas de ingreso a mercados exteriores (p.303).

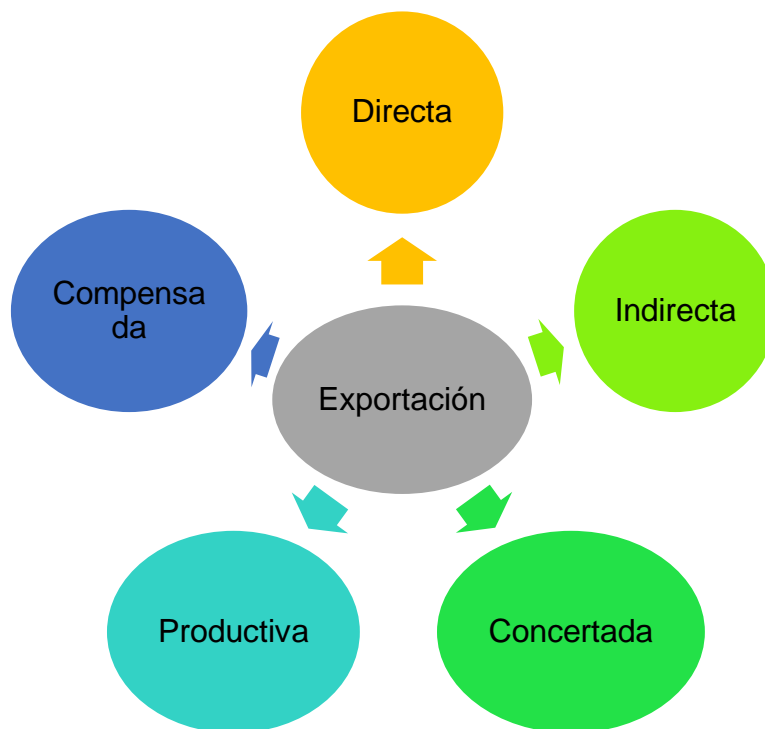


Gráfico N° 1: Formas de ingreso al mercado internacional

Elaborado por: Comercio exterior y negocios internacionales (Estrada P, 2016, pág. 303)

Exportación Directa: Es la estrategia que realizan los mismos productores con la finalidad de vender directamente a través de sus propios agentes o representantes.

Exportación indirecta: Es una parte integral del comercio exterior donde interviene un intermediario cuya función es hacer llegar el producto al país de destino.

Exportación Concertada: Es aquella forma de entrada en mercados exteriores que incluye contratos de cooperación y colaboración entre empresas.

Exportación Compensada: La exportación compensada es conocida como el intercambio compensado es decir es una forma de comercio exterior en la cual una empresa exportadora se compromete a aceptar como cargo parcial o total de sus exportaciones, bienes o productos en vez de dinero, o por parte de dinero y parte de productos o compromisos recíprocos futuros.

Exportación Productiva: Se la conoce como la fabricación o producción en mercados del exterior haciendo referencia en nuestros productos con artículos en los mercados de destino.

Al respecto, es importante tomar en cuenta la forma en la que se desea que el producto ingrese al exterior puesto que depende mucho del tiempo y personas que intervienen en el proceso para que el producto ingrese al mercado.

1.10.3 Negociaciones Internacionales

Los negocios internacionales son definidos como todas las transacciones comerciales, incluyendo ventas, inversiones, y transporte que tiene lugar entre dos o más países. Las cuales generan ganancias a las entidades que las realiza o gobierno en general (Daniels, J. Radebaugh, L. & Sullivan, D, 2013, pág. 207)

Para (Ball & McCulloch) menciona que los negocios internacionales son los negocios que envuelven actividades que cruzan fronteras. Esta definición incluye no solo transacciones internacionales y maquiladoras, sino también creciente industria en el área de transportes, turismo, bancos, publicidad, construcción ventas y comunicación masiva.

De acuerdo con lo mencionado los negocios internacionales es de gran utilidad porque genera varias ventajas entre ellas la optimización de costos, la comunicación comercial, y la expansión de la empresa

1.10.3 Diversificación de mercados

De acuerdo a Martínez (2017) La diversificación de producto y mercados es una estrategia en la que se debe tomar una decisión importante, ya que encamina a crear nuevos modelos de negocios para que las empresas ingresen a nuevos mercados (p.1).

El término diversificación en el mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca. (Ruiz, 2017)

1.11 Herramientas estratégicas

Edwards Deming: Calidad total

La teoría de Deming se centra en resolver problemas de calidad que tiene las empresas

Deming (2009) Menciona que la calidad no es otra cosa más que "Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua" (p.28)

La Calidad Total es el estudio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de control de calidad, primera etapa en la gestión de la calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. Posteriormente nace el aseguramiento de la calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como calidad total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de mejora continua y que incluye las dos fases anteriores.

Según Neave (2012) en su revista: "Journal of the Royal Statistical Society" menciona que

Los puntos clave para a calidad total son los siguientes:

1. **Constancia de propósito:** Crear constancia de propósito para la mejora continua de productos y servicio, asignando recursos para cubrir las necesidades a largo plazo en lugar de a corto plazo rentabilidad, con un plan para ser competitivo, para mantenerse en el negocio
2. **La nueva filosofía:** Se trata de adoptar una nueva filosofía de puesto que los gerentes deben tomar conciencia de sus responsabilidades y afrontar la cuota de liderazgo que les cabe para lograr el cambio.
3. **Dejar de depender de la inspección:** Se debe dejar de depender de la inspección masiva para alcanzar la calidad, hay que eliminar la inspección en masa a través de la integración del concepto de calidad en todo el proceso de producción, lo cual aminora costos y permite aumentar calidad.
4. **Terminar los contratos de 'oferta más baja':** Hay que eliminar la práctica de comprar basándose exclusivamente en el precio, ya que los departamentos de compras tienden a elegir al proveedor con los precios más bajos.
5. **Continuamente busca problemas:** La búsqueda por mejorar debe ser continua, no momentánea ni estática, se deben mejorar los procesos productivos, el servicio y la planeación, además la administración debe propender por la minimización de costos a través de la reducción de pérdidas y mermas en productos defectuosos.
6. **Instituir la capacitación en el trabajo:** Se debe instituir el entrenamiento y la capacitación de los trabajadores como una de las tareas del diario acontecer, con esto no sólo se consiguen mejores empleados sino mayores resultados en cuanto a calidad y costos.
7. **Liderazgo:** Las organizaciones deben adoptar e instituir el liderazgo, de manera que la labor de los supervisores o jefes no se limite a dar órdenes o

impartir castigos, sino que más bien se convierta en un orientador que le ayude a la gente a hacer mejor su trabajo y que identifique quiénes son las personas que necesitan mayor ayuda para hacerlo.

8. **Expulsa el miedo:** Las firmas deben desterrar el temor y el miedo de todos sus niveles, hay que generar confianza entre la gente de manera que no sientan temor de opinar o preguntar, esto permite mayor efectividad en el trabajo y permite que las personas se esfuercen porque quieren que la empresa alcance el éxito

9. **Romper barreras:** Romper las barreras que existan entre los diferentes departamentos y su gente, no crear competencias que las hagan chocar sino más bien generar la visión de largo plazo que les permita a todos trabajar por conseguir los mismos objetivos, permitiendo así la colaboración y la detección temprana de fallos.

10. **Eliminar las exhortaciones:** Hay que borrar los slogans o las frases preestablecidas, estos no sirven y lo que causan es relaciones adversas que redundan en pérdidas de competitividad y calidad.

11. **Eliminar objetivos:** Deben eliminarse las cuotas numéricas, tanto para trabajadores como para gerentes. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no los procesos, los métodos o la calidad y por lo general se constituyen en garantía de baja calidad y altos costos. Las cuotas se deben sustituir con liderazgo, eliminando el concepto de gerencia por objetivos

12. **Permita orgullo de mano de obra:** Hay que derribar las barreras que les quitan a las personas el orgullo que les produce su trabajo, eliminando los sistemas de comparación o de méritos, estos sistemas sólo acarrear nerviosismo y disputas internas.

13. Educación del instituto: Se debe establecer un programa interno de educación y auto mejoramiento para cada quien, hay que permitir la participación de la gente en la elección de las áreas de desarrollo

14. Compromiso de la alta dirección: Todos los miembros de la organización deben esforzarse por alcanzar la transformación en cuanto a calidad, procesos, productos y servicios, la transformación es el trabajo de todos.

La calidad total es una herramienta que busca garantizar a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, es por ello que para las investigadoras todos los puntos son de suma importancia, pero es significativo acotar que sobresale la constancia en el propósito puesto que hay que estar innovando los productos que se ofrece para llamar la atención del cliente y generar mayores ingresos.

Eliyahu Goldratt: Teoría de restricciones

La teoría de las restricciones es ver un sistema como un todo, siendo plenamente conscientes de que una empresa, una planta de producción, un almacén, una cadena de suministros, etc. Es en relación una serie de eslabones fuertemente pendientes entre sí. (Atox , 2017, pág. 1)

La Teoría de las Restricciones es una cadena de producción, para lograr que una empresa consiga sus objetivos, se realiza a través de la metodología DBR (Drum, Buffer, Rope). Esta técnica permite identificar las limitaciones a partir de 5 pasos: (Fred D. , 2013, pág. 244).

- Identificar el cuello de botella. Es necesario saber qué elemento es el que provoca ese conflicto.
- Decidir cómo explotar el cuello de botella. Un error muy común es intentar parar el cuello de botella, en su lugar, se debe saber explotarlo para evitar que la producción se detenga.
- Subordinar todo a la decisión anterior. Una vez que se tenga claro que hacer con el cuello de botella, se debe convertir en el centro de la producción, para

que el resto de máquinas trabajen para garantizar que nunca se pare lo que se está produciendo.

- Elevar el cuello de botella. Si es necesario aumentar la producción de todo el sistema habrá que aumentar también la capacidad del cuello de botella. Para ello se puede mejorar toda la eficiencia del equipo, buscar maquinaria nueva, subcontrata.
- Una vez eliminado el cuello de botella, empezar de nuevo. Si se ha aumentado la capacidad de producción, ya no es necesario mejorar esa máquina o punto del proceso. Eso sí, esta metodología está basada en la búsqueda de la mejora continua por lo que debemos reiniciar el proceso para analizar todo el sistema.

Al respecto, las investigadoras consideran necesario que al aplicar dicha teoría en la empresa beneficiaria al procesos de identificación de la causas y resultados para entender lo que sucede en su entorno y así encontrar maneras de mejorar su producción y capacidad de la misma enfocándose en su meta, con el fin de ganar dinero de forma sostenible, satisfaciendo las necesidades de los clientes, sin caer en criterios erróneos.

Conclusiones del capítulo I

- Durante el trayecto de la investigación se determinó crear un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa Neos Internacional, que facilite tener un mejor funcionamiento y formación de sus operarios con la metodología propuesta por Kauffman Gonzáles.
- Para la gestión administrativa se consideró necesario la implementación de la estrategia corporativa la misma que servirá para mejorar la competitividad de la empresa y se irá desarrollando de acuerdo a análisis estratégico de la misma.
- En cuanto a la parte comercial, de acuerdo al análisis de las diferentes teorías se toma como referencia el marketing mix el cual ayudará a crear estrategias en base al producto, precio, canal de distribución y comunicación comercial del producto.
- Se consideró importante el uso de herramientas estratégicas, las cuales serán aplicadas oportunamente durante el desarrollo metodológico de la presente investigación.

Capítulo II: Desarrollo metodológico

Aspectos metodológicos de la investigación

En el presente capítulo se presentan los siguientes aspectos:

1. Encuesta dirigida a los operarios de la empresa Neos Internacional con el objetivo de conocer el grado de interés e importancia para la implementación del plan estratégico de gestión administrativa y comercial.
2. Entrevista dirigida al propietario y jefe de ventas de la empresa Neos Internacional con el objetivo de orientar los esfuerzos de la organización a las ventas.
3. Diagnostico estratégico a través de la matriz de relación diagnostica Amofhit y 5 fuerzas de Michael Porter.
4. Metodología para la creación del plan estratégico en la empresa Neos Internacional.

2.1 Encuesta a los operarios de la empresa Neos Internacional

Las encuestas que se utilizaron para el análisis de la información fueron validadas por expertos de la institución, las mismas que se crearon en base al cuadro de variables, dicha información fue corregida y aprobada por el tutor designado para la investigación.

2.1.1 Perfil de los operarios de la empresa Neos Internacional

Neos Internacional es una empresa unipersonal que cuenta con 11 operarios, dedicada a la producción y venta de pijamas, gorras, telas e insumos de costura, los mismos que necesitan tener personal idóneo para el manejo de corte y confección de telas.

A continuación se presenta los resultados obtenidos del perfil de los operarios de la empresa.

GÉNERO

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	7	63.64 %
Femenino	4	36,36 %
TOTAL	11	100 %

Tabla N° 1: Relación entre hombres y mujeres

Fuente: Paillacho Selena - Estrada Diana

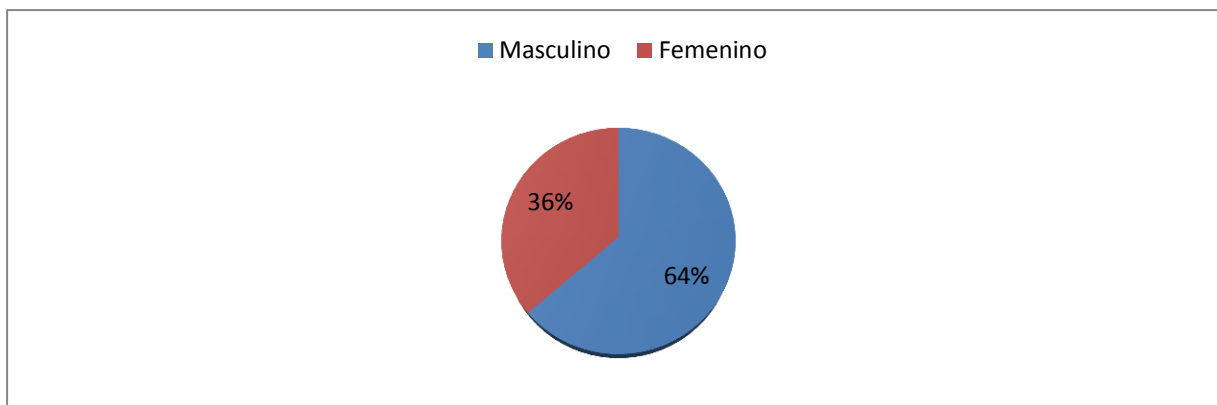


Gráfico N° 2: Relación entre hombres y mujeres
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

De las personas encuestadas la mayor parte de trabajadores predomina el género masculino puesto que tiene mayor conocimiento en el manejo y mantenimiento de máquinas para confeccionar lo que agiliza el proceso de producción.

Formación académica

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin formación académica	3	27,27 %
Primaria	3	27,27 %
Secundaria	5	45,45 %
Superior	0	0,00 %
TOTAL	11	100 %

Tabla N° 2: Formación académica
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

:

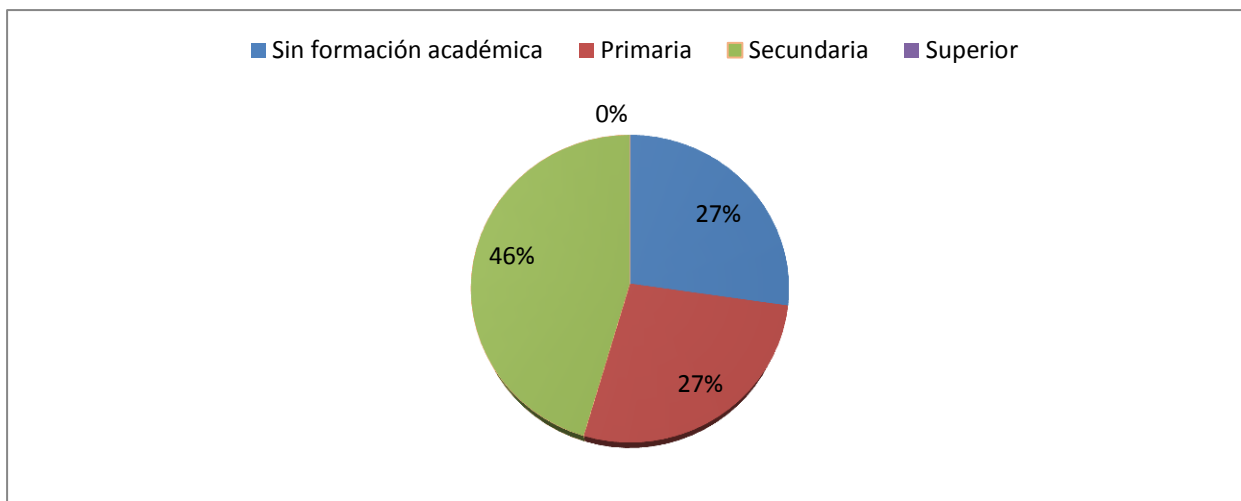


Gráfico N° 3: Formación académica
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Una cuarta parte de operarios que se ocupan de corte de prendas han culminado la secundaria pero la falta de recursos ha impedido seguir en sus estudios, las dos terceras partes restantes han culminado la primaria pero se dedican a generar sus propios ingresos doblando y empacando el producto terminado.

2.1.2 Resultado de las encuestas realizadas a los operarios de la micro empresa Neos Internacional

Pregunta N°1: ¿Trabaja Horas extras?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36,36 %
NO	7	63,64 %
TOTAL	11	100 %

Tabla N° 3: Análisis del trabajo de horas extras
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

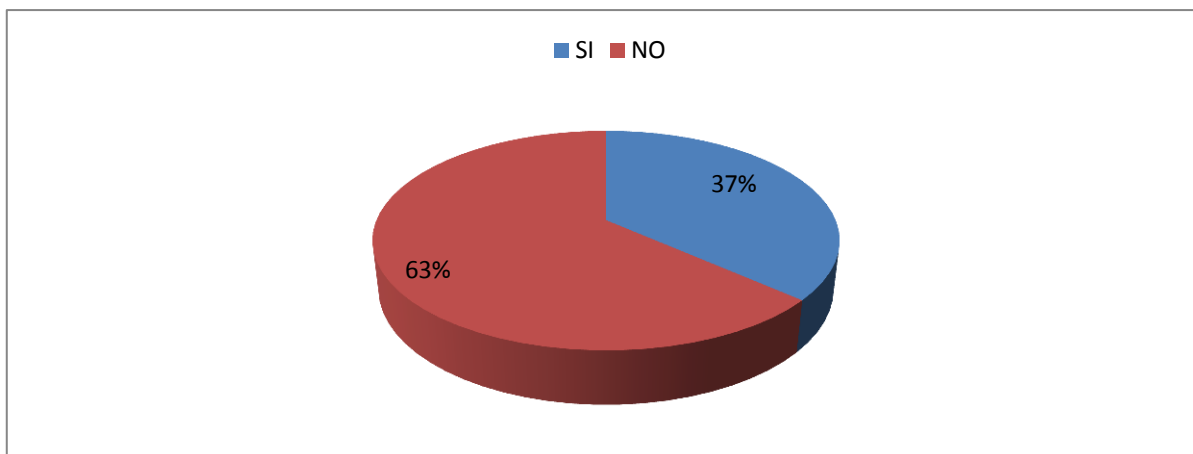


Gráfico N° 4: Horas extras

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

El trabajo de horas extras es casi nulo, la mayoría de los operarios contratados temporalmente no lo hace porque con el horario de trabajo establecido es suficiente para realizar todo el producto, en tanto a la tercera parte restante si trabaja de 3 a 4 horas extras, son operarios fijos y solo lo hacen en temporadas altas del año.

Pregunta N° 2 ¿Su manera de realizar el trabajo es la misma durante todos los pedidos de producción?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	36,36 %
NO	7	63,64 %
TOTAL	11	100 %

Tabla N° 4: Manera de realizar el trabajo

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

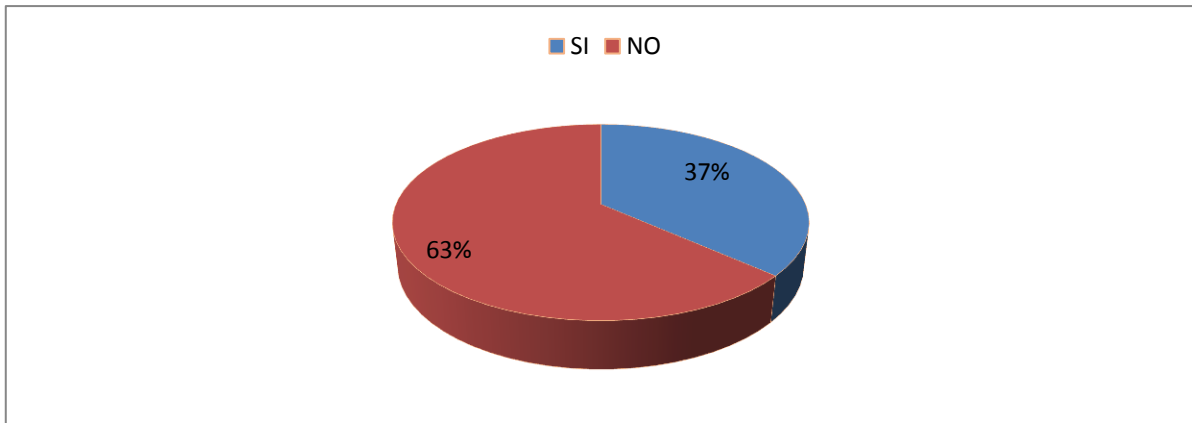


Gráfico N° 5: Manera de realizar el trabajo
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

La multifuncionalidad es característico de esta empresa, pues genera varios beneficios para ella, tal es el caso de ahorro en costes y flexibilidad en el organigrama de la empresa permitiendo realizar cambios sin que se detenga el proceso de producción.

Pregunta N° 3 ¿Existe retrasos de la materia prima para la elaboración del producto?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	9,09 %
NO	10	90,91 %
TOTAL	11	100 %

Tabla N° 5: Análisis del retraso en la materia prima
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

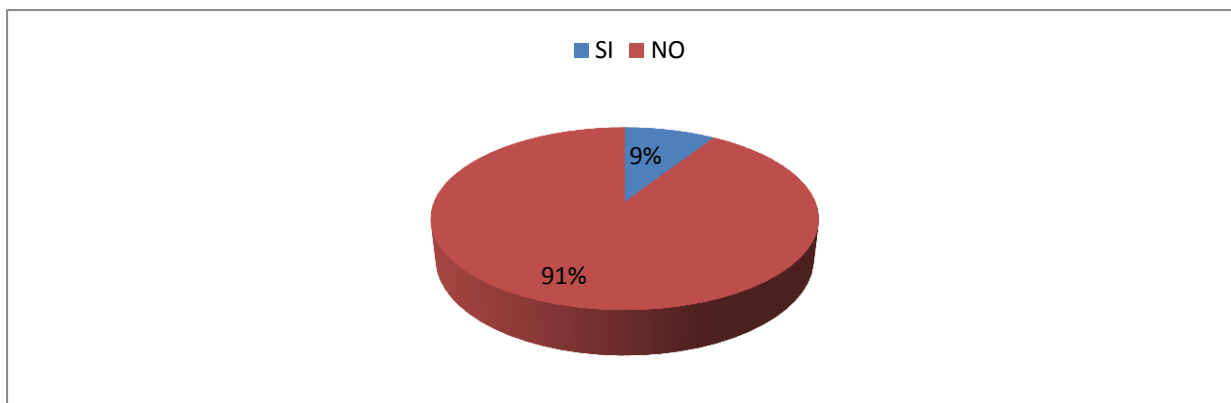


Gráfico N° 6: Análisis del retraso en la materia prima
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

El retraso de la materia prima no es participe en Neos Internacional, porque el material producido tiene una buena acogida tanto en el mercado local como mercado internacional, por ende la producción no se puede detener.

Pregunta N° 4 ¿La maquinaria con la que dispone le permite acelerar los procesos de producción y perfeccionamiento de los trabajos?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	90,91 %
NO	1	9,01 %
TOTAL	11	100 %

Tabla N° 6: Análisis de maquinaria en la empresa Neos Internacional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

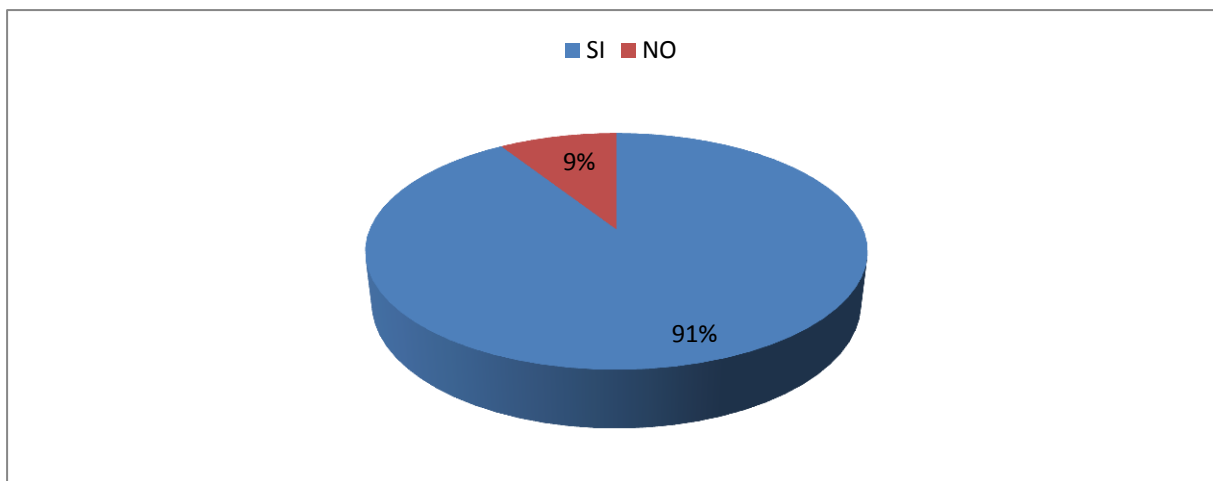


Gráfico N° 7: Análisis de maquinaria en la empresa Neos Internacional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Más de las tres cuartas partes de los operarios cuentan con una maquinaria de primera mano, esto es beneficioso pues el objetivo de ello es brindar al cliente producto de calidad y buenos terminados.

2.1.3 Conclusiones de las encuestas realizadas a los operarios de la empresa Neos Internacional

La información recopilada permitió conocer que la empresa Neos Internacional cuenta con personal capacitado para trabajar en corte y confección de las prendas que oferta. La mayor parte de trabajadores son jóvenes que aún están estudiando y tienen anhelos de culminar sus estudios por ende cuidan y mejoran de su trabajo para salir adelante.

Por otro lado solo el propietario de la empresa está en capacitaciones continuas sobre confección pero los operarios consideran que sería factible brindar estrategias para mejorar su proceso y manejo de producción.

2.2 Entrevista dirigida al gerente de la empresa Neos Internacional

SECTOR ADMINISTRATIVO

Objetivo: Analizar la situación administrativa, asegurando de manera eficiente la función de la empresa.

1. ¿La empresa tiene una misión?

No cuenta con una misión establecida debido al desconocimiento que tiene de la misma y la forma empírica en la que se ha creado lo cual ha dificultado el progreso empresarial.

2. ¿La empresa tiene definida su visión?

Si tiene una visión empresarial pero que no se ha establecido por el desconocimiento que conlleva la misma, además, tiene claro hacia dónde dirigir su empresa.

3. ¿Existen valores corporativos definidos en su empresa?

Al momento no existen valores corporativos debido al desconocimiento de ellos y los beneficios que podrían producir a la empresa, pero si es pertinente que esto sea implementado en mi negocio.

4. ¿La empresa tiene definidos sus políticas?

Si se manejan políticas internas pero solo están constituidas de forma empírica puesto que no existe el conocimiento necesario para poder plantearla de una manera formal.

5. ¿Considera que sería conveniente establecer un plan estratégico para el desarrollo de su empresa?

Si considero que sería importante implementar un plan estratégico en mi empresa, por las partes y beneficios que lleva el mismo, estoy seguro que me llevaría a tener un crecimiento empresarial un poco mayor.

6. ¿Realiza usted actividades de comercio en otros países?

Por el momento no realizo exportación de mi producto puesto que mi primer objetivo es posesionarme en el mercado nacional para después expandirme a nivel internacional.

SECTOR FINANCIERO

Objetivo: Analizar la situación financiera de la micro empresa, asegurando el manejo correcto de los estados financieros.

7. ¿La empresa cuenta con un sistema contable?

Al momento no existe un sistema contable profesional que determine las cantidades exactas que produce mi empresa, por tal motivo solo cuento con un sistema empírico que lo realizo dos veces en semana.

8. ¿La empresa, en su etapa de planificación desarrolla un presupuesto?

Si, cada siete días se desarrolla un presupuesto tanto para compras como ventas, gastos e insumos.

9. ¿Para la determinación de precios existe algún procedimiento de cálculo?

Así es, el precio se lo determina dependiendo del proveedor a quien se le compre la materia prima, casi siempre los precios se los ha mantenido es por ello que nuestro producto tiene buena acogida en el mercado.

10. ¿La empresa administra los recursos monetarios de forma adecuada considerando los plazos acordados para la cancelación de las obligaciones con sus proveedores?

No se cuenta con ese tipo de estrategias puesto que se trabaja con diferentes proveedores y hay temporadas que salen colores llamativos y nos lanzamos al vacío sin saber si va a existir ganancia o pérdida absoluta, se invierte todo el capital sin estipular el tiempo de pago a otros proveedores.

11. ¿Le sería útil tener un reporte que refleje la situación financiera de su empresa con el fin de acceder a financiamiento o inversión?

Así es, porque de esa manera tendría conocimiento de la utilidad o pérdida que genera el negocio ya sea reportes mensuales o anuales.

12. ¿Cuál es la rotación de materia prima? (compra cada 15,30,60 días)

La adquisición de la materia prima se la realiza cada 7 días o a medida que la producción va incrementando o disminuyendo esto depende mucho de las temporadas del año.

13. ¿La entidad tiene obligaciones con instituciones financieras?

Se considera importante la ayuda externa de una institución financiera al momento puedo decir que un 60% es capital propio y el 40% es obligaciones financieras que han ayudado al financiamiento en la compra del producto.

SECTOR DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

14. ¿Existe un programa de mantenimiento que le permita que las maquinarias estén en buen estado?

Así es, se realiza la limpieza diaria de la maquinaria al momento de terminar la jornada laboral pero si al tener un mayor grado de daño de la maquinaria se adquiere la ayuda de un técnico para la revisión del daño

15. ¿Existe un procedimiento específico para ubicar la materia prima y materiales en el taller?

Sí, porque tanto en el almacén se tiene una muestra de corte para los diferentes clientes, pero el mayor trabajo se lo realiza en la fábrica como es la separación de corte, moldes, confección y empaque del producto final.

16. ¿Cuál es el criterio de organización de las prendas? Se organiza por tipo, talla o color

En la fábrica la organización es por talla con lo que respecta al producto terminado y en el almacén por color con lo que respecta a los rollos de la materia prima.

SECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Identificar y analizar fuentes de conflicto que pueda traer resultados inadecuados en la micro empresa.

17. ¿Existen capacitaciones periódicas para el personal en cada área de trabajo?

No, porque no se tiene el conocimiento necesario para manejar el personal y tampoco existe el tiempo adecuado para brindar las respectivas charlas.

18. ¿Cuenta con un proceso de selección de operarios?

Si se cuenta con un proceso de selección, las personas pasan por un proceso de prueba de dos días si en ese tiempo pasan la prueba quedan contratados de inmediato. Caso contrario no se les da la oportunidad de trabajo.

19. ¿La empresa cuenta con una política de incentivos?

Si, en cuanto el personal que llega puntual o tiene mayor productividad y realice el trabajo de manera eficiente en la fábrica tiene el incentivo del 10% más de su salario normal lo que motiva al personal a trabajar con mayor desempeño.

20. ¿La empresa cuenta con operarios que cumplen funciones específicas o multifunciones?

En este caso la mayor parte de los operarios son multifuncionales esto se lo realiza porque cuando falta un trabajador este lo puede reemplazar y realizar el mismo trabajo de la persona faltante lo que evita que se detenga la producción.

SECTOR DE TECNOLOGÍA

Objetivo: Obtener información directa sobre el uso de la tecnología y brindar oportunas recomendaciones para mejorar la publicidad de la empresa.

21. ¿Utiliza la tecnología para promocionar su producto? (redes sociales)

Si, entre las que manejo son Facebook, radio, WhatsApp y me gustaría implementar publicidad por medio de televisión y en una página web

**22. ¿Mantiene comercio electrónico con sus clientes y proveedores?
¿Transacciones por internet?**

Por el momento no, a los proveedores se los contacta de manera telefónica y el pago por la compra del material es en efectivo así que no es necesario transacciones por internet.

SECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Objetivo: identificar si la micro empresa cuenta con un sistema de información seguro y confiable.

23. ¿Cuenta con un sistema para llevar la contabilidad?

No se cuenta con el sistema debido al desconocimiento para su manejo pero llevo una contabilidad empírica realizada a mi manera.

24. ¿Cuenta con un sistema informático para el control de inventarios?

No se cuenta con un sistema profesionalizado pero si se realiza el conteo diario del producto al inicio y al final del día.

25. ¿Cuenta con un sistema informático para la comunicación interna?

Por medio de celular o existe una persona delegada cuando no me encuentro en la empresa también nos manejamos con el monitoreo de cámaras tanto en la fábrica como en el almacén.

2.3 Entrevista dirigida al departamento de ventas de la empresa Otavaleña Neos Internacional

1. ¿Los productos que oferta su empresa le permite tener participación en el mercado?

Así es, al brindar un producto de buena calidad hace que tengamos mayor acogida en Otavalo no obstante también se tiene participación en el mercado de Quito, Cuenca, Ambato.

2. ¿Cuenta con una estrategia de ventas?

Si, se cuenta con promociones las cuales se manejan cada 15 días o al inicio del mes los cinco primeros días con un 5% de descuento a los 10 primeros clientes, esto llama la atención del cliente y por ende hace que el producto que ofrecemos tenga mayor salida.

3. ¿Cuáles son los mercados que actualmente atiende la empresa y a cuales le gustaría expandir su producto?

Actualmente se atiende el mercado de Cuenca, Quito, Ambato y en poca cantidad Tulcán, sería factible llegar al mercado estadounidense pero por falta de conocimiento de los procesos aduaneros y la competencia china en los precios ha imposibilitado que esto sea un hecho.

4. ¿Cuáles son las razones que han dificultado la exportación de sus textiles?

Principalmente la competencia desleal a nivel nacional y local porque algunas personas toman nuestro nombre o mencionan que nos están representando adulterando nuestra presentación con menor calidad así como también el costo de la materia prima proveniente de China es muy económica.

2.4 Análisis interno Amofhit

Amofhit es una herramienta de administración estratégica que tiene por objetivo analizar la situación interna de la empresa. Al respecto D'Alessio F (2008) "La evaluación interna está enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar debilidades, donde la clave del éxito es la coordinación entre operarios de todas las áreas y gerentes de la empresa" (p.168). La cual comprende los siguientes aspectos que tiene una empresa. "A" Administración y gerencia, "M" Marketing y ventas, "O" Operarios o logística, "F" Finanzas y contabilidad, "H" Recursos Humanos, "I" Informática, "T" Tecnología.

Administración y gerencia

Para D'Alessio F (2008) "La gerencia es la encargada de manejar aspectos operacionales y estratégicos de la organización" (p.170). La administración de la empresa Neos Internacional está a cargo del Sr Wilson Otavalo, propietario de la misma, la empresa aprovecha al máximo los recursos generados en la fábrica para ocupar un lugar más grande en el mercado.

Marketing y ventas

Con referencia al actual producto que oferta, Neos Internacional cuenta con productos bien elaborados, pero al momento de promocionar su producto lo realiza de forma empírica o escasa, lo que dificulta un poco la acogida del mismo en otros mercados. "El marketing está centrado en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la oferta de bienes y servicios que tiene la empresa" (D'Alessio, F, 2008, pág. 172)

Operarios o logística

"Los operarios se encargan de ejecutar procesos para la producción de un determinado bien o servicio involucrando mantenimiento y calidad" (D'Alessio, F, 2008, pág. 170) Neos Internacional al momento cuenta con 13 operarios encargados de brindar un buen producto al consumidor, manteniendo procesos ordenados acorde la necesidad del cliente.

Finanzas y contabilidad

Según D'Alessio F (2008) "El área de finanzas es responsable de obtener recursos económicos necesarios tanto de calidad, cantidad y costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida" (p.176). De acuerdo a lo mencionado anteriormente la empresa no cuenta con un sistema financiero que le permita identificar las tendencias de ganancias o pérdidas que tenga cada producto que se oferta, por lo cual es pertinente implementar una estrategia para el mejoramiento de esta área.

Recursos humanos

"El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo con los trabajadores " (D'Alessio, F, 2008, pág. 178). La empresa Neos Internacional integra 13 a trabajadores capaces de afrontar nuevos retos para el crecimiento empresarial

Informática

Al respecto D'Alessio F (2008) considera que "Los sistema informáticos y comunicaciones brindan soportes para la toma de decisiones gerenciales en la ejecución de procesos productivos" (p.179).

Tecnología

Neos internacional al momento cuenta con maquinarias que generan buen producto al cliente, pero es pertinente ir mejorando mediante la implementación de estrategias que permitan optimizar recursos y ser más eficientes. (Briseño, 2008) Menciona que "La tecnología no solamente es comprar máquinas, sino darles el uso correcto para dar un servicio a tiempo y de calidad" (p.62)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Factores Críticos	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
1. Puntualidad en la materia prima	0,05	4	0,2
2. Maquinaria en buen estado	0,06	3	0,18
3. Cuenta con proveedores nacionales e internacionales	0,05	3	0,15
4. Ofrece su línea de confecciones (Otavalo, Quito, Cuenca, Tulcán)	0,06	4	0,24
5. Tendencia de crecimiento de demanda	0,08	3	0,24
6. Procesos operativos eficientes y estandarizados	0,07	3	0,21
7. Empresa que se maneja con la mayoría de su capital propio	0,09	4	0,36
8 Bajo el nivel de endeudamiento de la empresa	0,09	4	0,36
9. Diferentes servicios y garantías que ofrece la empresa	0,05	3	0,15
SUBTOTAL	0,6		2,09
DEBILIDADES			
1. Falta de una estructura organizacional para sus logros	0,07	2	0,14
2. No cuenta con un departamento de contabilidad	0,05	2	0,1
3. Ausencia de un manual de funcionamiento y de un organigrama	0,08	1	0,08
4. La empresa nunca ha realizado un plan estratégico	0,06	1	0,06
5. Los trabajadores desconocen el proceso de planeación estratégica	0,07	2	0,14
6. Falta de políticas establecidas para la empresa	0,07	1	0,07
SUBTOTAL	0,4		0,59
TOTAL	1,00		2,68

Tabla N° 7: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa Neos Internacional

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

En el Caso de la matriz **EFI** está conformado por 9 fortalezas y 6 debilidades, con lo cual se obtiene un promedio ponderado de **2.68** sobre un máximo de 4.00. Este resultado refleja que la empresa es internamente fuerte y que está aprovechando al máximo las fortalezas que posee, pero, pese a ello es importante implementar una estrategia para mejorar o combatir las debilidades que presenta.

2.5 Análisis externo modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a diagnosticar la parte externa de una empresa identificando a la competencia y a rivalidad entre empresas, a continuación se presenta la imagen del modelo de las 5 fuerzas y posteriormente se da a conocer cómo afecta a la empresa Neos Internacional.

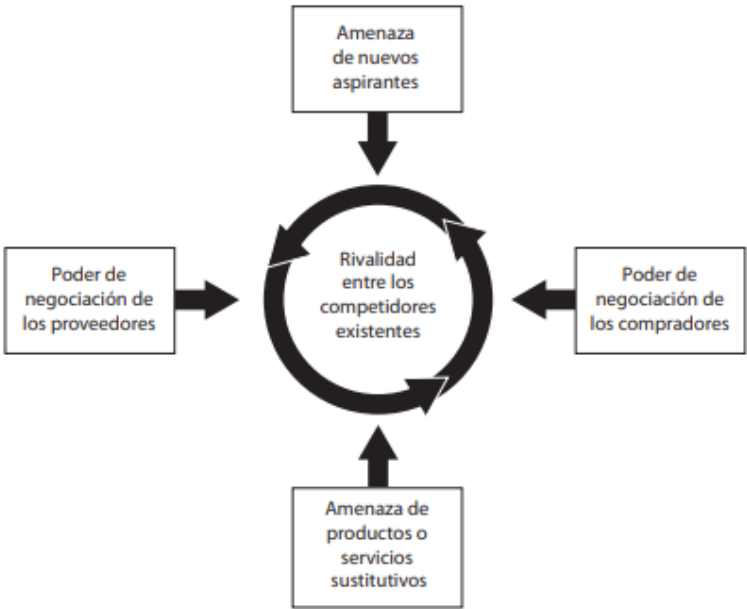


Gráfico N° 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter
Fuente: Tomado de Michael Porter (Ser competitivo)

2.5.1 Amenaza de nuevos participantes.

A nivel local, Otavalo está caracterizado por su alta gama en elaboración de textiles coloridos. A lo largo del tiempo la competencia de nuevos participantes en el mercado ha ido incrementando es por ello que para Neos Internacional el principal

competidor es Importextil, ubicado en las calles Quito y 31 de Octubre mismo que se caracteriza por tener su propia red de distribución, teniendo acceso a otros locales cercanos de la empresa, la diferenciación del producto es otro factor importante ya que no solamente elaboran prendas de diferentes modelos si no que hacen mayor promoción de venta.

2.5.2 Poder de negociación con los compradores

“Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación” (Porter M, 2008, pág. 14). El poder de la competencia entre compradores cada vez se incrementa puesto se busca los mejores proveedores y un precio cómodo para hacer la diferenciación del producto, es por ello que en Otavalo existen dos tipos de compradores, los residentes, que adquieren la disponibilidad de información del sector tienen el poder de negociar el producto y si no existe una disminución de precio tienden ir a comprar a otro negocio y visitantes, los cuales presentan un poder de negociación alto puesto que si el producto es de su agrado pagan el precio propuesto.

2.5.3 Amenaza de productos sustitutos

“Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera” (Porter M., 2017) La amenaza de productos sustitutos es muy baja en Neos Internacional debido a su buena posición geográfica, además, cuenta con la ventaja de tener varios modelos de prendas para los clientes minoristas.

2.5.4 Poder de negociación con proveedores

La competencia de negociación con los proveedores es ilimitado generando una amenaza de integración directa con el cliente debido a que en Otavalo se trae el producto para la venta pero a un precio más elevado de lo normal, es por ello que la mayoría de los propietarios de almacenes recurre a traer la materia prima de otras ciudades.

2.5.5 Rivalidad entre empresas existentes

La rivalidad entre las empresas existentes o competidores se da de varias maneras, haciendo la diferenciación del producto, ya sea el mejoramiento del producto, el precio más bajo, o campañas de publicidad. Al momento el crecimiento del mercado ha posesionado a la empresa Importtextil y Tejidos Ramos como unas de las más grandes del sector esto se da por su amplia gama de productos importados.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Expansión a nuevos mercados nacionales	0,05	4	0,2
2. Aumento en la demanda en la empresa	0,11	3	0,33
3. Reconocimiento de los clientes por el nivel de calidad del producto	0,1	3	0,3
4. Buena posición geográfica	0,06	3	0,18
5. Disposición de recursos y materia prima	0,08	4	0,32
6. Incremento de turismo en Otavalo	0,05	2	0,1
SUBTOTAL	0,45		1,43
AMENAZAS			
1. Presencia de productos textiles de procedencia extranjera a menor costo	0,09	2	0,18
2. Competencia desleal	0,13	3	0,39
3. Incremento de comercio informal y evasión de pago de tributos	0,15	2	0,3
4. Falta de manejo de comunicación comercial	0,09	3	0,27
5. Presencia de productos sustitutos	0,09	1	0,09
SUBTOTAL	0,55		1,23
TOTAL	1,00		2,66

Tabla N° 8: Matriz de evaluación de factores internos (EFE) de la micro empresa Neos Internacional

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Como se ha podido visibilizar la matriz de factores externos de la empresa Neos Internacional cuenta con 6 oportunidades y 5 amenazas arrojando como resultado final **2,66** sobre 4,00 lo que se concluye que la micro empresa si está respondiendo a las oportunidades y amenazas que brinda el entorno pero adicional a ello es necesario implementar una estrategia que lleve a combatir amenazas brindando mayores oportunidades.

2.6 Matriz del perfil competitivo (MPC)

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se elabora la matriz del perfil competitivo la cual busca identificar los competidores más fuertes que tiene la empresa Otavaleña Neos Internacional entre ellas está: Importextil, Kaypi textil, y Tejidos Ramos,

Para ello primero se debe realizar la matriz con los factores claves de éxito, posterior, asignar un peso según el nivel de importancia que tenga identificando fortaleza o debilidad según corresponda donde 4 es una fortaleza mayor, 3 una fortaleza menor, 2 un debilidad menor y 1 una debilidad mayor,

MATRÍZ DEL PERFÍL COMPETITIVO (MPC)									
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	Neos Internacional		Importextil		Kaypi textil		Tejidos Ramos	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Promoción y publicidad	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48
2. Diferenciación del producto	0,1	2	0,20	3	0,3	2	0,2	3	0,3
3. Competitividad de precios	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,6	4	0,6
4. Administración	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13
5. Ubicación de la empresa	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	3	0,39
6. Alianzas estratégicas	0,11	1	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22
7. Estructura de la organización	0,14	1	0,14	3	0,42	2	0,28	4	0,56
8. Imagen corporativa	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24	3	0,36
TOTAL	1,00		2,28		2,51		2,31		3,04

Tabla N° 9: Matriz de perfil competitivo de la empresa Neos Internacional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

En la matriz para la empresa Neos Internacional se muestran 8 factores críticos donde esta empresa debe desarrollar actividades que tiendan a superarlas fortalezas y no caer en las debilidades que muestra la competencia.

Como se puede evidenciar en la tabla N° 9 Neos Internacional obtuvo un puntaje de 2,28 frente al valor de 2,31 para Kaypi Textil, 2,51 para Importtextil y 3,04 de Tejidos Ramos ubicando a esta empresa como mejor organización textil del sector Otavaleño, lo que conlleva analizar que la competitividad de precios con la que ellos manejan les lleva a ocupar un buen reconocimiento en el mercado, a eso se suma el buen manejo en la administración y el correcto desempeño en su estructura organizacional es por ello que es necesario seguir sus pasos para innovar y ganar territorio en el mercado imitando, igualando y mejorando en los aspectos mencionados.

2.7 Diagnóstico estratégico de la micro empresa Neos Internacional

Por medio de los resultados de la matriz EFE y EFI se realiza el siguiente FODA tomando en cuenta los factores de más relevancia

Fortalezas	Debilidades
F1: Maquinaria en buen estado	D1: Falta de una estructura organizacional para sus logros
F2: Tendencia de crecimiento de demanda	D2: No cuenta con un departamento de contabilidad
F3: La empresa se maneja con la mayoría de su capital propio	D3: Ausencia de un manual de funciones y organigrama
F4: Bajo nivel de endeudamiento	D4: Ausencia de un plan estratégico
Oportunidades	Amenazas

O1: Expansión de nuevos mercados	A1: Presencia de productos textiles de procedencia extranjera a menor costo
O2: Reconocimiento de los clientes por la calidad del producto	A2: Competencia desleal
O3: Disposición de recursos y materia prima	A3: Incremento de comercio informal y evasión de pago de tributos
O4: Incremento del turismo en Otavalo	A4: Falta de manejo en comunicación comercial

Tabla N° 10: Análisis foda de la empresa Neos Internacional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

A partir del foda anterior se procede a realizar el siguiente cruce estratégico partiendo de la siguiente puntuación:

PUNTUACIÓN ESTRATÉGICA FODA
0 NINGUNA 1 BAJA 2 MEDIA 3 ALTA 4 MUY ALTA

FORTALEZAS - OPORTUNIDADES	Maquinaria en buen estado	Tendencia de crecimiento o de demanda	La micro empresa se maneja con la mayoría de su capital propio	Bajo nivel de endeudamiento	TOTAL
Expansión de nuevos mercados	4	4	3	3	14
Reconocimiento de los clientes por la calidad del producto	4	3	3	3	13

Disposición de recursos y materia prima	4	3	4	3	14
Incremento del turismo en Otavalo	3	4	3	3	13
TOTAL	15	14	13	12	

Tabla N° 11: Cruce estratégico de fortalezas - oportunidades
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

FORTALEZAS - AMENAZAS	Maquinaria en buen estado	Tendencia de crecimiento de demanda	La empresa se maneja con la mayoría de su capital propio	Bajo nivel de endeudamiento	TOTAL
Presencia de productos textiles de procedencia extranjera a menor costo	2	2	2	3	9
Competencia desleal	3	3	0	1	7
Incremento de comercio informal y evasión de pago de tributos	2	3	2	4	11
Falta de manejo en comunicación comercial	2	3	2	2	9
TOTAL	9	11	6	10	

Tabla N° 12: Cruce estratégico de fortalezas – amenazas
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

DEBILIDADES - OPORTUNIDADES	Falta de una estructura organizacional para sus logros	No cuenta con un departamento de contabilidad	Ausencia de un manual de funciones y organigrama	Ausencia de un plan estratégico	TOTAL
Expansión de nuevos mercados	4	3	3	3	13
Reconocimiento de los clientes por la calidad del producto	3	2	3	3	11
Disposición de recursos y materia prima	3	3	2	2	10
Incremento del turismo en Otavalo	2	2	2	3	9
TOTAL	12	10	10	11	

Tabla N° 13: Cruce estratégico de debilidades – oportunidades
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

DEBILIDADES - AMENAZAS	Falta de una estructura organizacional para sus logros	No cuenta con un departamento de contabilidad	Ausencia de un manual de funciones y organigrama	Ausencia de un plan estratégico	TOTAL
Presencia de productos textiles de procedencia extranjera a menor costo	2	3	3	3	11
Competencia desleal	2	2	3	3	10
Incremento de comercio informal y evasión de pago de tributos	2	3	2	2	9

Falta de manejo en comunicación comercial	1	2	2	3	8
TOTAL	7	10	10	11	

Tabla N° 14: Cruce estratégico de debilidades - amenazas
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

2.7.1 Factores críticos del éxito según su puntuación

Fortalezas-oportunidades FO	Fortalezas - Amenazas FA
Maquinaria en buen estado, Expansión de nuevos mercados	Maquinaria en buen estado, Presencia de productos textiles de procedencia extranjera a menor costo
Tendencia de crecimiento de demanda, Reconocimiento del producto por su calidad.	Tendencia de crecimiento de demanda, Competencia desleal
La empresa se maneja con la mayoría de su capital propio, Disposición de recursos y materia prima	La empresa se maneja con la mayoría de su capital propio, Incremento de comercio informal y evasión de pago de tributos
Bajo nivel de endeudamiento, Incremento de turismo en Otavalo	Bajo nivel de endeudamiento, Falta de manejo en comunicación comercial
Debilidades - Oportunidades DO	Debilidades - Amenazas DA
Falta de una estructura organizacional para sus logros, Expansión de nuevos mercados	Falta de una estructura organizacional para sus logros, Presencia de productos textiles de procedencia extranjera a menor costo
No cuenta con un departamento de contabilidad, Reconocimiento de los clientes por la calidad del producto	No cuenta con un departamento de contabilidad, Competencia desleal

Ausencia de un manual de funciones y organigrama, Disposición de recursos y materia prima	Ausencia de un manual de funciones y organigrama, Incremento de comercio informal y evasión de pago de tributos
Ausencia de un plan estratégico, Incremento del turismo en Otavalo	Ausencia de un plan estratégico, Falta de manejo de publicidad

Tabla N° 15: Factores Críticos
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis del cruce foda

FORTALEZAS – OPORTUNIDADES FO

Estrategias de desarrollo

FO 1: Diversificar productos.

FO 2: Captar clientes a nuevos mercados nacionales

FO 3: Aprovechar los recursos de la empresa para elevar la producción y elevar ofertas por temporada del año.

FO 4: Establecer alianzas con instituciones financieras para remodelar y ampliar el local de la empresa

FORTALEZAS - AMENAZAS FA

Estrategias Defensivas

FA 1: Buscar nuevos mercados para que el producto tenga mayor acogida

FA2: Hacer campañas publicitarias para hacer conocer al cliente la calidad de producto que adquiere.

FA3: Apertura una ruta de promociones los días de feria en Otavalo.

DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

Estrategias de Aprovechamiento

DO 1: Elaborar un manual de funciones para cada puesto

DO 2: Implementar un sistema contable para la optimización de cálculos empíricos

DO 3: Diseñar un catálogo de productos con esquemas innovadores

DO 4: Elaborar un plan estratégico para tener mayor penetración en el mercado.

DEBILIDADES – AMENAZAS

Estrategias de contingencia

DA 1: Capacitar al personal para direccionar un servicio de calidad al cliente

DA 2: Asociar a la empresa para adquirir materia prima en volumen

DA 3: Crear un plan estratégico

2.8 Metodología del plan estratégico

La metodología que se usará para la propuesta del plan estratégico de gestión administrativa es la metodología propuesta por Sergio Kauffman Gonzáles.

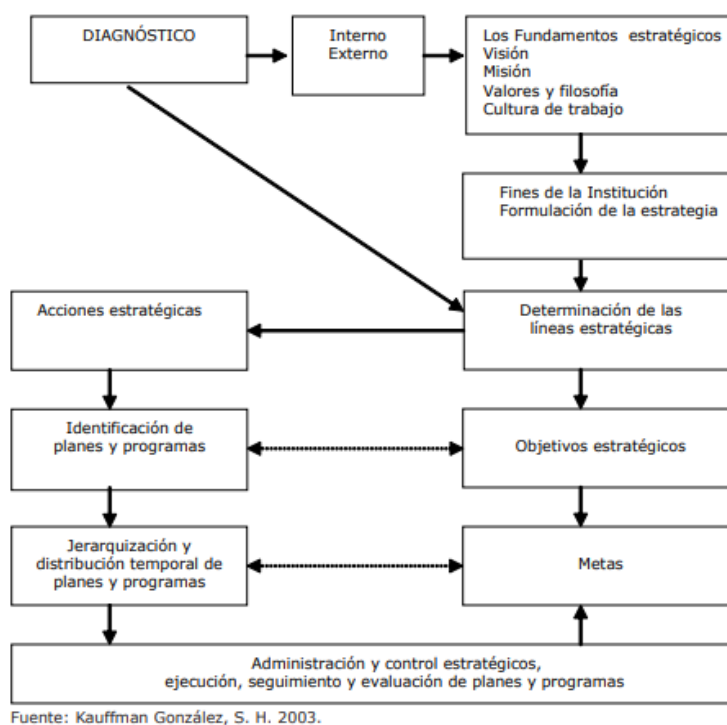


Gráfico N° 9: Esquema del proceso de planificación estratégica

Conclusiones del capítulo II

Como resultado del desarrollo metodológico se ha determinado las siguientes conclusiones:

- La encuesta dirigida a los operarios de la empresa Neos Internacional permitió conocer el funcionamiento de la misma, así como también que la mayoría del personal realiza varias funciones dentro del taller evidenciando que es necesario implementar más demanda del producto ofertado para que los operarios puedan trabajar más horas extras.
- La entrevista realizada al propietario de la empresa Neos Internacional se pudo constatar la necesidad de un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para fortalecer sectores que se están manejando empíricamente.
- Se realizó la entrevista realizada al departamento de ventas de la empresa Neos Internacional, en la cual se evidenció que el producto tendría mayor acogida en el mercado realizando mayor campaña publicitaria.
- Por medio de la matriz foda elaborada en base a las matrices EFE y EFI se pudieron establecer estrategias para el desarrollo comercial de la empresa y el producto que brinda la misma.

Capítulo III

Plan estratégico de gestión administrativa y comercial

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación detallando el plan estratégico de gestión administrativa y comercial, así como también los impactos y la validación de los resultados.

3.1 Plan estratégico de gestión administrativa

Un plan estratégico, no puede ser definido sin misión; en la etapa del diagnóstico (pregunta N°1) de la entrevista realizada al propietario de la micro empresa se pudo evidenciar que no existe una misión definida, de acuerdo a la metodología establecida en Planificación Estratégica del autor MBA Orbes. L se procede a crear de acuerdo a los siguientes pasos

¿Quiénes somos?	Somos un empresa Otavaleña textil
¿Qué buscamos?	La expansión y diferenciación de nuestros productos.
¿Qué hacemos?	Confeccionamos prendas de vestir a base de tela peluche y comercializamos insumos de costura
¿Para quién trabajamos?	Para nuestros clientes, proveedores y empleados

Tabla N° 16: Misión de la empresa Neos Internacional

Elaborado por: Paillacho Selena– Estrada Diana

Una vez respondida las preguntas por parte del propietario de la empresa como de detalla en la tabla N°16 se propone la siguiente misión

3.1.1 Misión

Somos una empresa textil dedicada a la fabricación y comercialización de productos elaborados a base de tela peluche, nos diferenciamos por nuestros precios cómodos. Trabajamos para satisfacer los estándares de eficacia de nuestros clientes, basados en modelos innovadores.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la pregunta N°2 de la entrevista realizada al propietario de la empresa se pudo constatar que no tiene definida su visión por lo que se plantea acorde a la siguiente metodología establecida en el libro de Planificación Estratégica del autor MBA Orbes. L:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser para el 2022 una empresa textil reconocida en Imbabura por sus productos y promociones
¿En que nos queremos convertir?	En una empresa que marque tendencia de moda en los mercados textiles que atiende
¿En que nos diferenciaremos?	En la adquisición de materia prima de calidad

Tabla N° 17: Visión de la empresa Neos Internacional
Elaborado por: Paillacho Selena– Estrada Diana

Una vez respondida las preguntas por parte del propietario de la empresa como de detalla en la tabla N°17 se propone la siguiente visión

3.1.2 Visión

Ser para el 2022 una empresa textil reconocida en Imbabura que marque tendencia de moda en los mercados textiles que se atiende trabajamos para satisfacer los gustos de nuestros clientes.

3.1.3 Valores corporativos

Para la implementación de un plan estratégico es necesario tomar en cuenta los valores que caracterizan a la empresa, es por ello que se determinaron los siguientes.

Respeto: Valoramos y respetamos al personal, cuidando un buen clima laboral.

Seguridad: trabajamos para brindar seguridad al cliente que se quede convencido que el producto que adquiere es de buena calidad.

Innovación: Buscamos brindar al cliente nuevos productos cada temporada del año, de modo que sea beneficioso para el cliente, la empresa y el sector.

Trabajo en equipo: Apoyamos toda iniciativa de mejora y trabajo integrado

3.1.4 Políticas internas de la empresa Neos Internacional

Acorde al diagnóstico realizado, en la entrevista dirigida al propietario de la empresa (pregunta N° 4) se pudo verificar que carece de políticas, es por ello que se plantea las siguientes:

- Mantener la distancia pertinente frente a las máquinas
- Hacer mantenimiento diario de la máquina de confección
- No usar el celular en horario de trabajo
- Para la contratación del personal se debe pasar por un periodo determinado de prueba
- Mantener de manera constante la innovación del producto.
- Brindar una atención especial a los clientes, en preferencia los mayores compradores.
- Manejar precios accesibles para el consumidor
- Reconocimiento de la empresa a los empleados más eficientes cada mes.

3.1.5 Áreas de resultado clave

Las áreas de resultado son el efecto de los cruces estratégicos analizados con anterioridad los cuales llevarán al cumplimiento de la visión, se han determinado los siguientes:

ARC 1: Crecimiento empresarial

ARC 2: Promoción y publicidad

3.1.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son el resultado de lo que dará cumplimiento a la visión. Para la empresa Neos Internacional se consideró las siguientes estrategias.

ARC 1: Crecimiento empresarial

Objetivo 1: Dar a conocer a los operarios de a micro empresa los beneficios que contiene el plan estratégico.

1.1 Sub contratar un auxiliar contable

1.2 Socializar los beneficios del plan estratégico

1.3 Establecer contacto para el ingreso a la cámara de comercio de Otavalo

ARC 2: Promoción y publicidad o comunicación comercial

Objetivo 2: Atraer nuevos clientes y mercados por medio de las siguientes estrategias.

2.1 Creación de una página web para que los clientes o personas interesadas puedan conocer lo que oferta Neos Internacional.

2.2 Creación de un catálogo digital

2.3 Realizar un video promocional de la marca para que las personas conozcan el tiempo de promociones que brinda la empresa.

3.1.7 Planes de acción

ANÁLISIS: Por medio de las entrevistas realizadas al propietario de la empresa Neos Internacional se deja en claro que primero se necesita hacer un posicionamiento nacional del producto, es por ello que a continuación se presenta planes de acción diseñados para ser aplicados a nivel local y con el transcurso del tiempo después de ver resultados enfocarse a nivel internacional.

1. Crecimiento empresarial

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodos	Presupuesto
1.1	Sub contratar servicios contables profesionales	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa	2018 - 2022	\$ 560,00
1.1.1	Firma de contrato por prestación de servicios contables profesionales	Contador	Contador - Propietario de la empresa		
1.1.3	Presentar las facturas de compra / venta de la empresa	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.1.4	Realizar informe sobre la situación de la empresa	Contador	Contador		
1.1.5	Presentar la declaración de impuestos correspondiente	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.2	Socializar los beneficios del plan estratégico	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario y operarios de la empresa	2018 - 2022	\$ 600,00

1.2.1	Misión	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario y operarios de la empresa		
1.2.2	Visión	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario y operarios de la empresa		
1.2.3	Políticas	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario y operarios de la empresa		
1.3	Establecer contacto para el ingreso a la cámara de comercio de Otavalo	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario de la micro empresa		
1.3.1	Obtener información sobre los requisitos de ingreso a la asociación	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.3.2	Cumplir los requisitos necesarios para ingresar a la asociación	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa	2018 - 2022	\$ 300,00
1.3.3	Firma de convenio con cámara de comercio de Otavalo para recibir beneficios y capacitaciones	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.3.4	Recibir capacitaciones para ser partícipes en ferias locales y nacionales	Propietario de la empresa	Propietario Y directivos de la asociación de textiles Otavaleños		
TOTAL DE PRESUPUESTO ESTRATÉGICO					\$ 1.460,00

Tabla 18: Plan de acción 1

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

2. Promoción y publicidad

N°	Acciones	Responsables	Participantes	Periodos	Presupuesto
1.1	Creación de una página web	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario de la empresa	2018 - 2022	\$ 0,00
1.1.1	Ingresar al sitio https://es.wix.com/	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario de la empresa		
1.1.2	Dar click en "Página web"	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada		
1.1.3	Digitar correo y contraseña para el ingreso	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada		
1.1.4	Rediseñamos la página acorde a la empresa establecida	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada		
1.1.5	Aprobación del diseño de la página web	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.1.6	Revisión de la información proporcionada para la página	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.1.7	Aprobación de la información presentada	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.1.8	Aplicación de la página web	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.2	Creación de un catálogo digital	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario de la empresa	2018 - 2022	\$ 0,00
1.2.1	Rediseñar la tienda por un catalogo	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada		

1.2.2	Administrar el producto	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada - Propietario de la micro empresa - Diseñador		
1.2.3	Subir fotos para el catalogo	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada		
1.2.4	Describir al producto	Selena Paillacho - Diana Estrada	Selena Paillacho - Diana Estrada		
1.2.5	Designar el precio al producto	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.2.6	Ejecución del catálogo	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.3	Realizar un video promocional de la marca	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario de la empresa - Productor de videos	2018 - 2022	\$ 300,00
1.3.1	Contratar un productor de videos para realizar las tomas respectivas	Selena Paillacho - Diana Estrada	Propietario de la empresa - Productor de videos		
1.3.2	Aprobación de las tomas realizadas para el video	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
1.3.3	Aplicación del video promocional en redes social	Propietario de la empresa	Propietario de la empresa		
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO					\$ 300,00

Tabla N° 19: Plan de acción 2

Elaborado por: Paillacho Selena– Estrada Diana

<https://neosinternacional3.wixsite.com/misitio>

3.1.8 RESÚMEN DEL PRESUPUESTO

ESTRATEGIAS	PRESUPUESTO
Mejoramiento en crecimiento empresarial	\$ 1460,00
Promoción y publicidad del producto	\$ 300,00
TOTAL	\$ 1760,00

Tabla N° 20: Resumen del presupuesto

Elaborado por: Paillacho Selena– Estrada Diana

3.1.8 Ingresos del proyecto

Los ingresos son las entradas de dinero por las ventas que realiza la empresa es por ello que a continuación se realiza la proyección para los siguientes 5 años tomando en cuenta que el precio fue calculado en base a la inflación de los últimos 5 años que dio como resultado 2,13% y para el cálculo de producción se tomó en cuenta la tasa de crecimiento poblacional que fue de 1,55 % a continuación se puede observar los estimados de venta para los siguientes 5 años.

AÑOS	% TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL (INEC)
2013	1,58
2014	1,56
2015	1,53
2016	1,56
2017	1,56
TOTAL	7,79
PROMEDIO	1,55
	0,0155

AÑOS	% IINFLACIÓN
2013	2,7
2014	3,67
2015	3,38
2016	1,12
2017	-0,20
TOTAL	10,67
PROMEDIO	2,13
	0,021

PRODUCTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT	P.U	T ANUAL	CANT	P.U	T ANUAL	CANT	P.U	T ANUAL	CANT	P.U	T ANUAL	CANT	P.U	T ANUAL
Pijamas	7000	\$ 10,00	\$ 70.000,00	7109	\$ 10,21	\$ 72.607,67	7220	\$ 10,43	\$ 75.312,49	7332	\$ 10,65	\$ 78.118,07	7447	\$ 10,88	\$ 81.028,16
Cobijas	10000	\$ 10,00	\$ 100.000,00	10156	\$ 10,21	\$ 103.725,25	10314	\$ 10,43	\$ 107.589,27	10475	\$ 10,65	\$ 111.597,24	10638	\$ 10,88	\$ 115.754,51
Telas	20000	\$ 12,50	\$ 250.000,00	20312	\$ 12,77	\$ 259.313,12	20628	\$ 13,04	\$ 268.973,18	20949	\$ 13,32	\$ 278.993,09	21276	\$ 13,60	\$ 289.386,28
Sacos	5000	\$ 5,00	\$ 25.000,00	5078	\$ 5,11	\$ 25.931,31	5157	\$ 5,22	\$ 26.897,32	5237	\$ 5,33	\$ 27.899,31	5319	\$ 5,44	\$ 28.938,63
Salida de cama	6000	\$ 9,50	\$ 57.000,00	6093	\$ 9,70	\$ 59.123,39	6188	\$ 9,91	\$ 61.325,88	6285	\$ 10,12	\$ 63.610,43	6383	\$ 10,34	\$ 65.980,07
TOTAL	48000		\$ 502.000,00	48748		\$ 520.700,74	49507		\$ 540.098,14	50279		\$ 560.218,13	51062		\$ 581.087,64

Tabla N° 21: Proyección de ventas

Elaborado por: Paillacho Selena– Estrada Diana

Análisis: Como se puede observar en la Tabla No 23 para el año 1 con la implementación de este proyecto se estima vender 502.000,00\$ en la totalidad de sus productos ofertantes, así mismo para el año 2 se pretende aumentar las ventas a 520.700,00 \$ lo que es beneficioso para la empresa para el año 3 tenemos 540.098,00 \$ en cuanto al año 4 existe un incremento considerable de 560.218,13 finalmente para el año 5 con la implementación de este proyecto se pretende alcanzar los 581.087,64

3.1.9 Organigrama estructural

Durante la entrevista realizada a el propietario de la organización (Pregunta N° 19) mediante la observación las labores del personal se encuentran que la distribución de funciones no es muy clara y no están asignadas específicamente a un cargo, lo que confirma la necesidad de realizar un organigrama estructural y un organigrama funcional para dar paso a un manual de funciones teniendo en cuenta la naturaleza del cargo, la responsabilidad y la autoridad dentro de los procesos y procedimientos de la micro empresa.

A continuación se presenta el organigrama estructural general vertical de la empresa acorde a la clasificación establecida por (Guía técnica para elaborar organigramas).

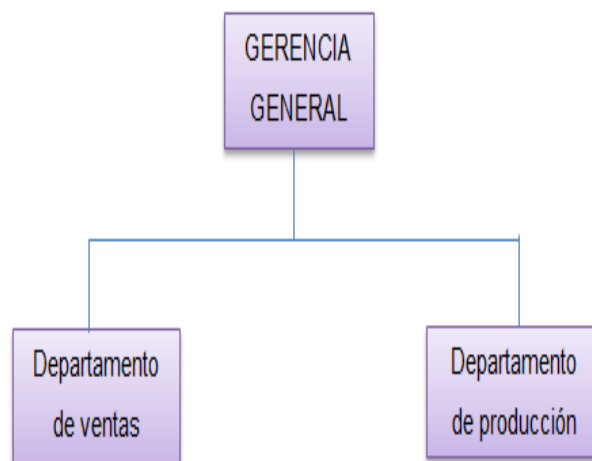


Gráfico N° 10: Organigrama Estructural
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

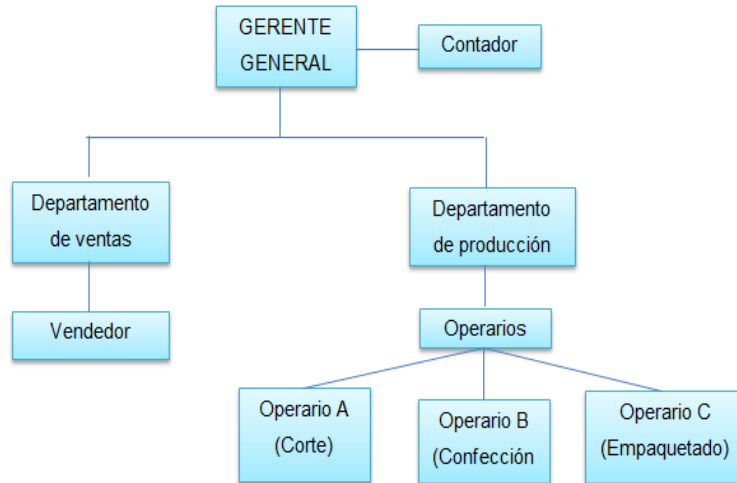


Gráfico N° 11: Organigrama Funcional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

3.1.10 Manual de funciones

Los manuales de funciones son documentos guías que ayudan al personal evidenciando las tareas y responsabilidades que se debe cumplir a cabalidad. A continuación se detalla las funciones que debe cumplir cada departamento de la empresa Neos Internacional.

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		
DENOMINACIÓN DE PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
Gerente General	Promocionar los servicios que brinda la organización y coordinar todos los procesos de la oficina , entorno a su Misión, Visión y Políticas	Subcontratar servicios contables profesionales Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal , analizando la eficiencia y el desempeño en la área de trabajo

		Aprobación de estrategias comerciales para mejorar la situación de la empresa
		Supervisa y autoriza las compras y ventas
		Encargado de trámites administrativos

Tabla N° 22: Funciones gerente general
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana


NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN			
DENOMINACIÓN DE PUESTO	OBJETIVOS	FUNCIONES	
Departamento de ventas	Planear que la empresa consiga una rentabilidad, atendiendo a los clientes	Tener conocimiento sobre la competencia y al mercado el cual se enfrenta	
		Encargado de la facturación	
		Seguimiento de pedidos	
		Informar sobre las actividades de promociones a los clientes	

Tabla N° 23: Funciones del Departamento de ventas
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN			
DENOMINACIÓN DE PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES	
Departamento de producción (operarios)	Cumplir con las metas producción, supervisando el flujo de trabajo para lograr la eficiencia y una buena producción	Realizar tareas de corte y confección en función de la demanda requerida.	
		Empacar el producto terminado	
		Clasificar el producto por tallas	
		Manejar y cuidar de la maquinaria a su cargo	
		Cumplir las políticas de la empresa.	

Tabla N° 24: Funciones del departamento de producción
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

De acuerdo al análisis a la empresa se detalló que posee 11 operarios los cuales 3 van al sector de corte, 5 en el área de confección y 3 en el sector de empaquetado del producto

Funciones del Operario A (Corte)

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN			
DENOMINACIÓN DE PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES	
Encargado de corte	Diseñar el producto de acuerdo a su talla y modelo para su elaboración	Recepción de la materia prima en la fabrica	
		Desempacar la materia prima	
		Tender la materia prima y trazar corte	
		Proceder a realizar el corte	

Tabla N° 25: Funciones del Operario A (Corte)
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		
DENOMINACIÓN DE PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
Confección	Llevar acabo la confección de la prenda	Recepción de cortes de acuerdo a los moldes
	conjuntamente con el departamento de corte para la	Empatar los moldes para coser
	finalización de la prenda	Realizar costura
		Verificar si la prenda está bien confeccionada

Tabla N° 26: Funciones del Operario B (Confección)

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana


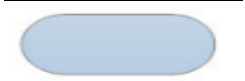
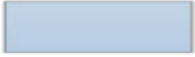





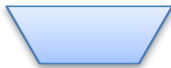
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		
DENOMINACIÓN DE PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
Encargado de empacado	Entregar las prendas terminadas al almacén en el tiempo establecido por el Gerente	Recepción de producto terminado
		Eliminar impurezas de la prendas terminadas
		Proceder a doblar las prendas
		Empacar las prendas
		Realizar inventario de producto terminado
		Enviar producto a almacén

Tabla N° 27: Funciones del Operario C (Empaque)

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

3.1.11 Simbología del diagrama de flujo de la empresa neos internacional

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	<p>Inicio / Final: Representa el inicio o final de un proceso</p>
	<p>Proceso: Representa cualquier tipo de operación</p>
	<p>Almacenamiento: Guarda todo tipo de información</p>
	<p>Decisión: Permite analizar un situación para la toma correcta de decisión</p>
	<p>Operaciones: Fases del proceso</p>
	<p>Transportación: Indica el movimiento o material de equipo</p>
	<p>Almacenamiento de datos</p>
	<p>Disparo: Inicio del proceso</p>



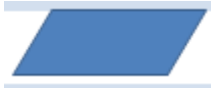
	<p>Ejecutor: Representa la persona que realiza la acción</p>
	<p>Documento: Presenta cualquier tipo de documento que entra se utilice genere o salga del procedimiento</p>
	<p>Entrada / Salida: Se utiliza para representar la introducción de datos</p>

Tabla N° 28: Simbología del flujo grama

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Flujograma por cada departamento

Responsable	Detalle
Gerente General	1. Identificar los problemas y necesidades de la empresa.
	2. Realizar citas con los mayores proveedores para la adquisición de materia prima
	3. Tomar la decisión del mejor proveedor
	4. Realizar la compra de la materia prima
	5. Recibir la materia prima en el almacén
	6. Pago de la materia prima al proveedor

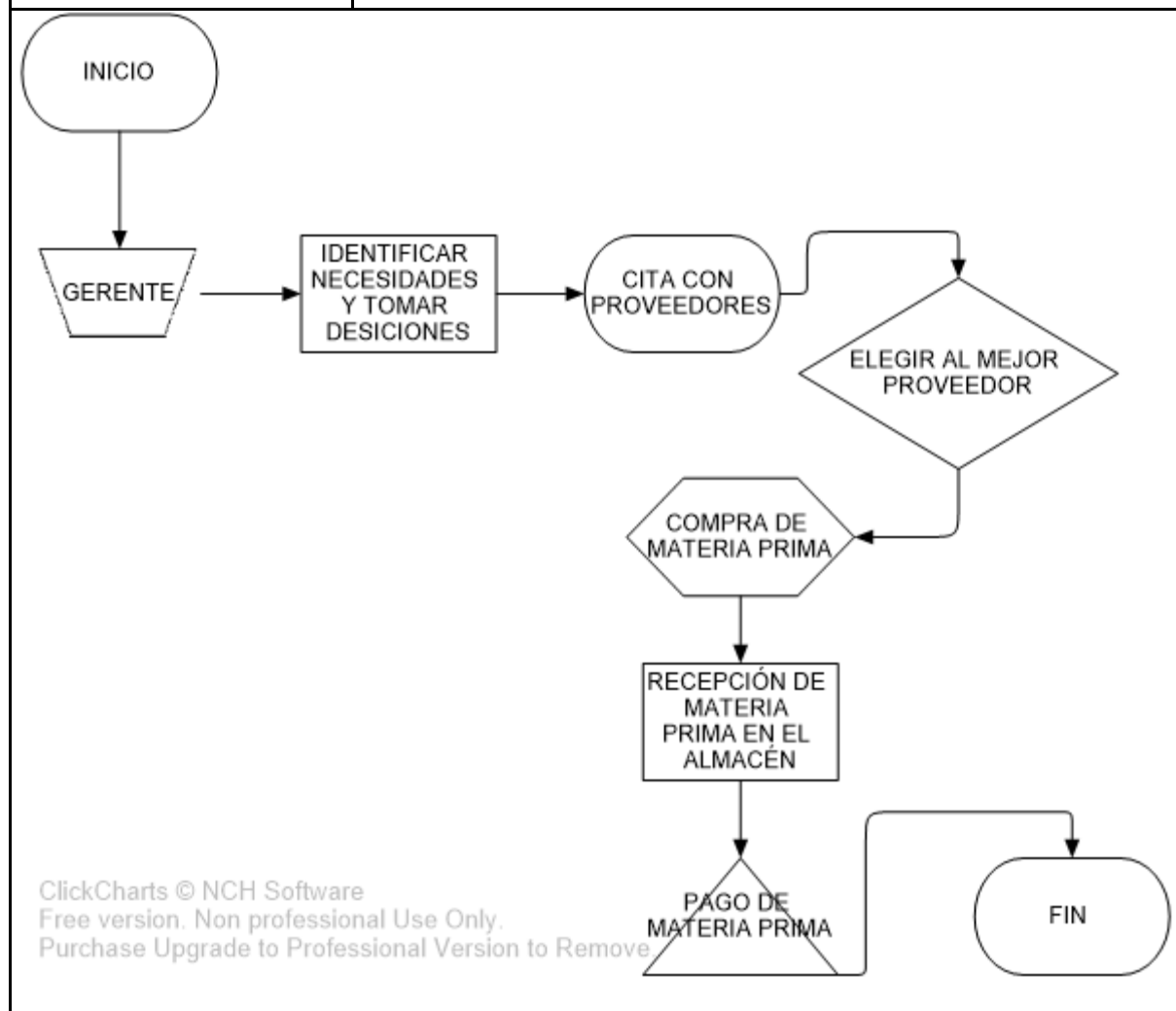


Tabla N°29: Flujo grama del gerente general
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana
Fuente: ClickCharts

Responsable	Detalle
Departamento de ventas	1. Recepción del producto terminado
	2. Realizar un inventario del producto recibido
	3. Proceder a realizar la venta del producto
	4. Elaborar facturación de producto vendido
	5. Realizar inventario de producto vendido

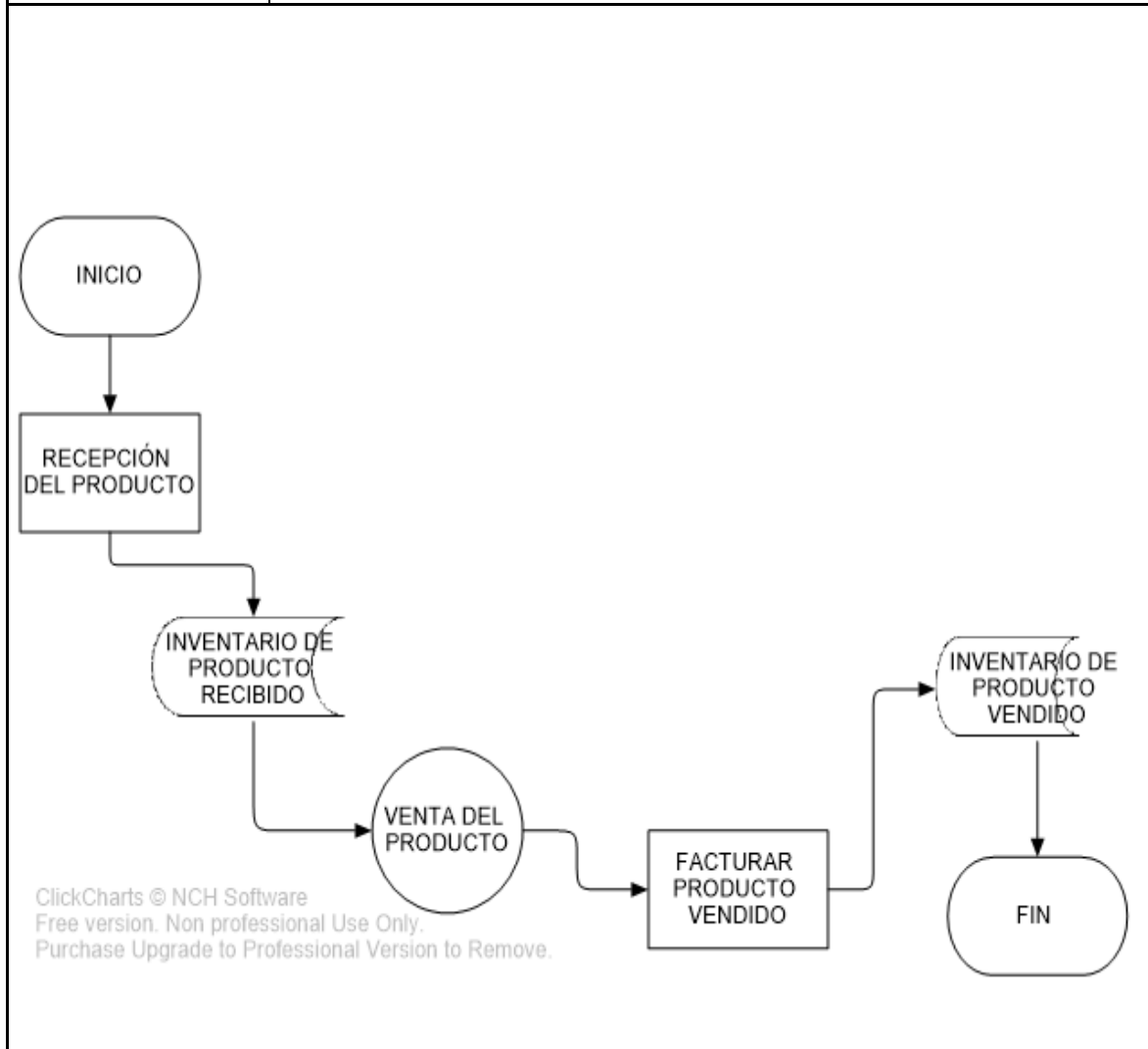


Tabla N° 30: Flujo grama del departamento de ventas
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana
Fuente: ClickCharts

Responsable	Detalle
Departamento de producción	1. Recepción de la materia prima de la fabrica
	2. Realizar el corte de los moldes
	3. Coser las moldes de las prendas
	4. verificar el producto terminado
	5. Empacar el producto
	6. Realizar un inventario del producto terminado
	7. Enviar el producto terminado al almacén

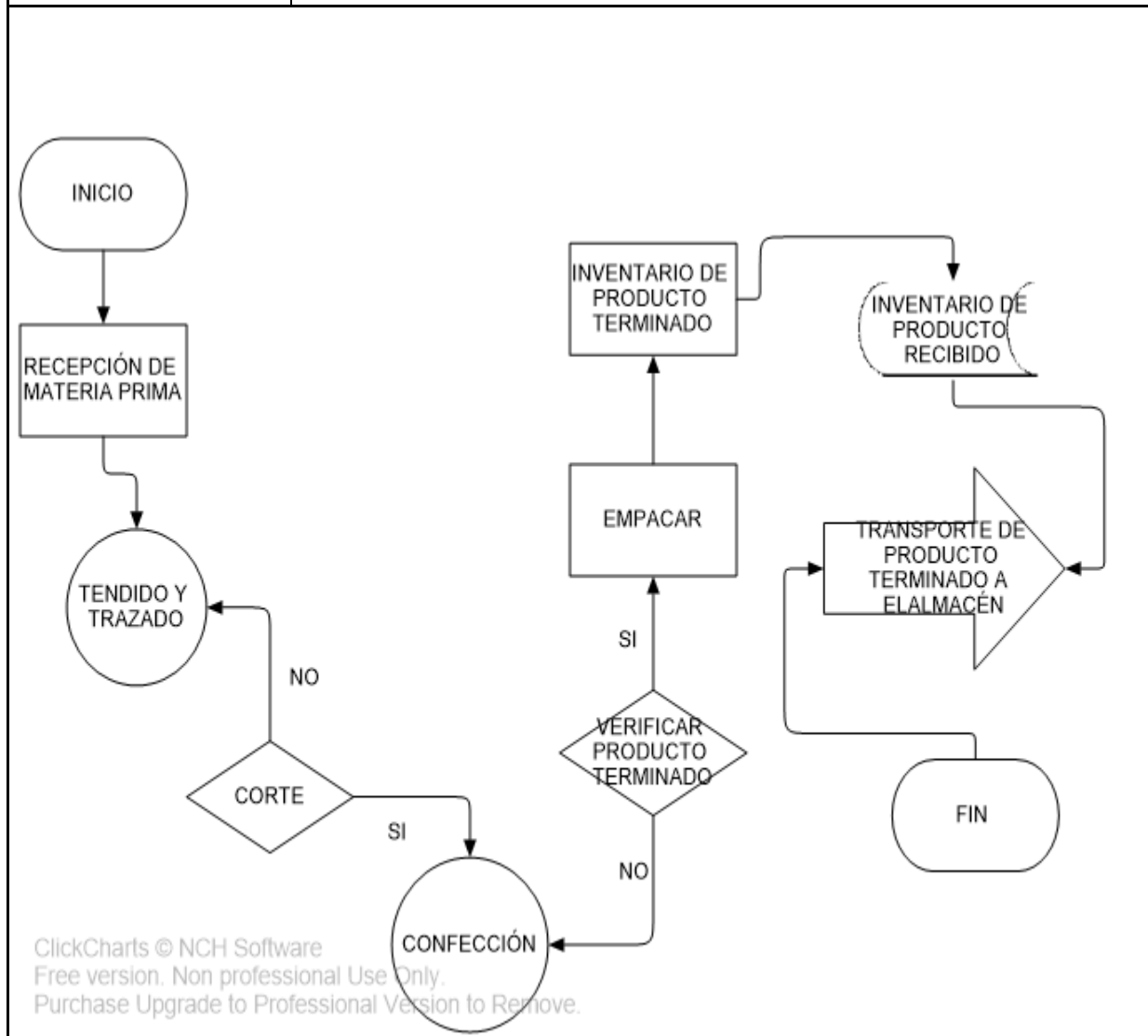


Tabla N° 31: Flujograma del departamento de producción
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana
Fuente: ClickCharts

Responsable	Detalle
Operario A (corte)	1. Recepción la materia prima para su elaboración
	2. Clasificar los diferentes modelos de las prendas a confeccionar
	3. Proceder a cortar el molde
	4. Verificar si está bien cortado el molde

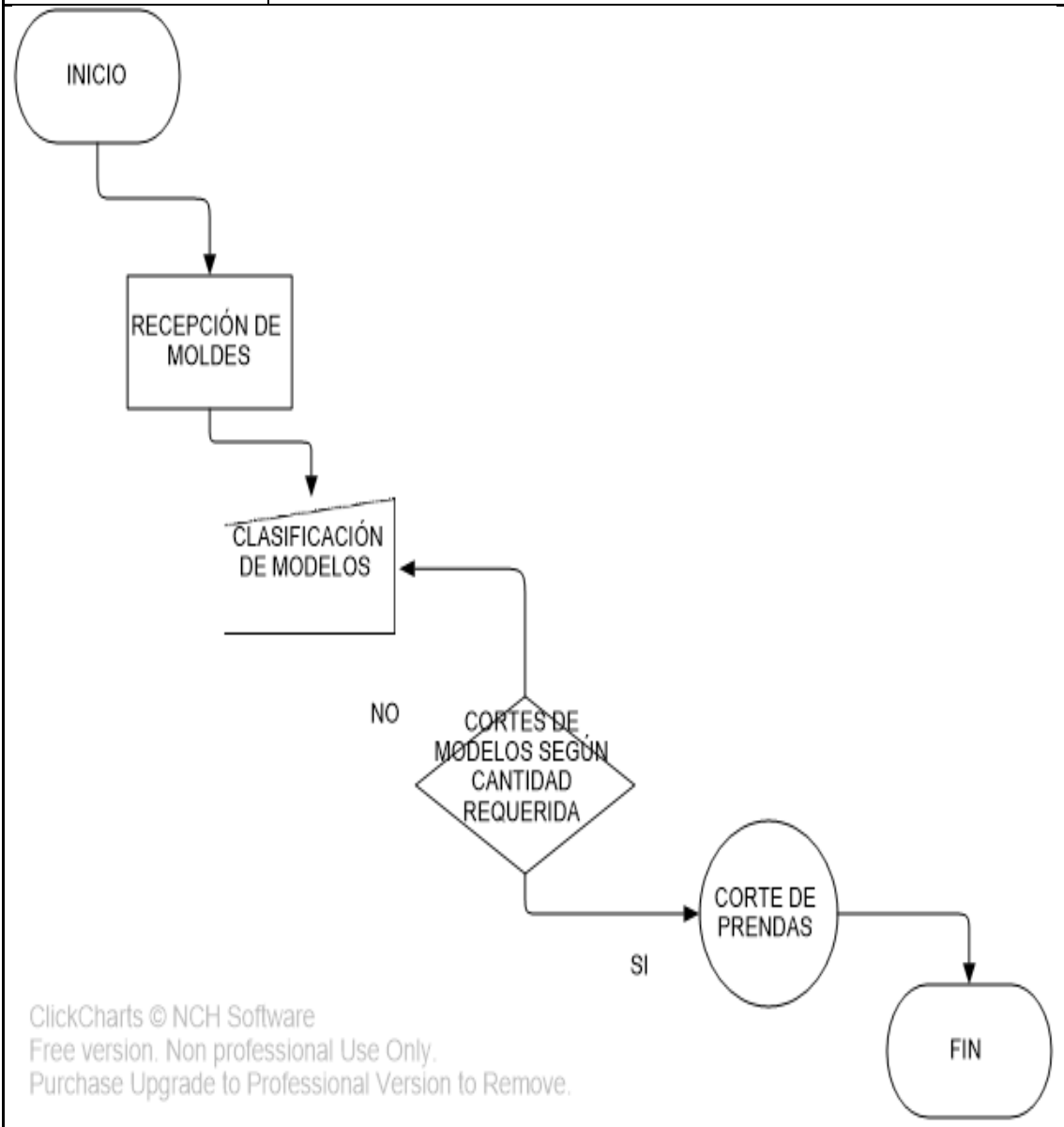


Tabla N° 32: Flujograma del operario A (corte)
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana
Fuente: ClickCharts

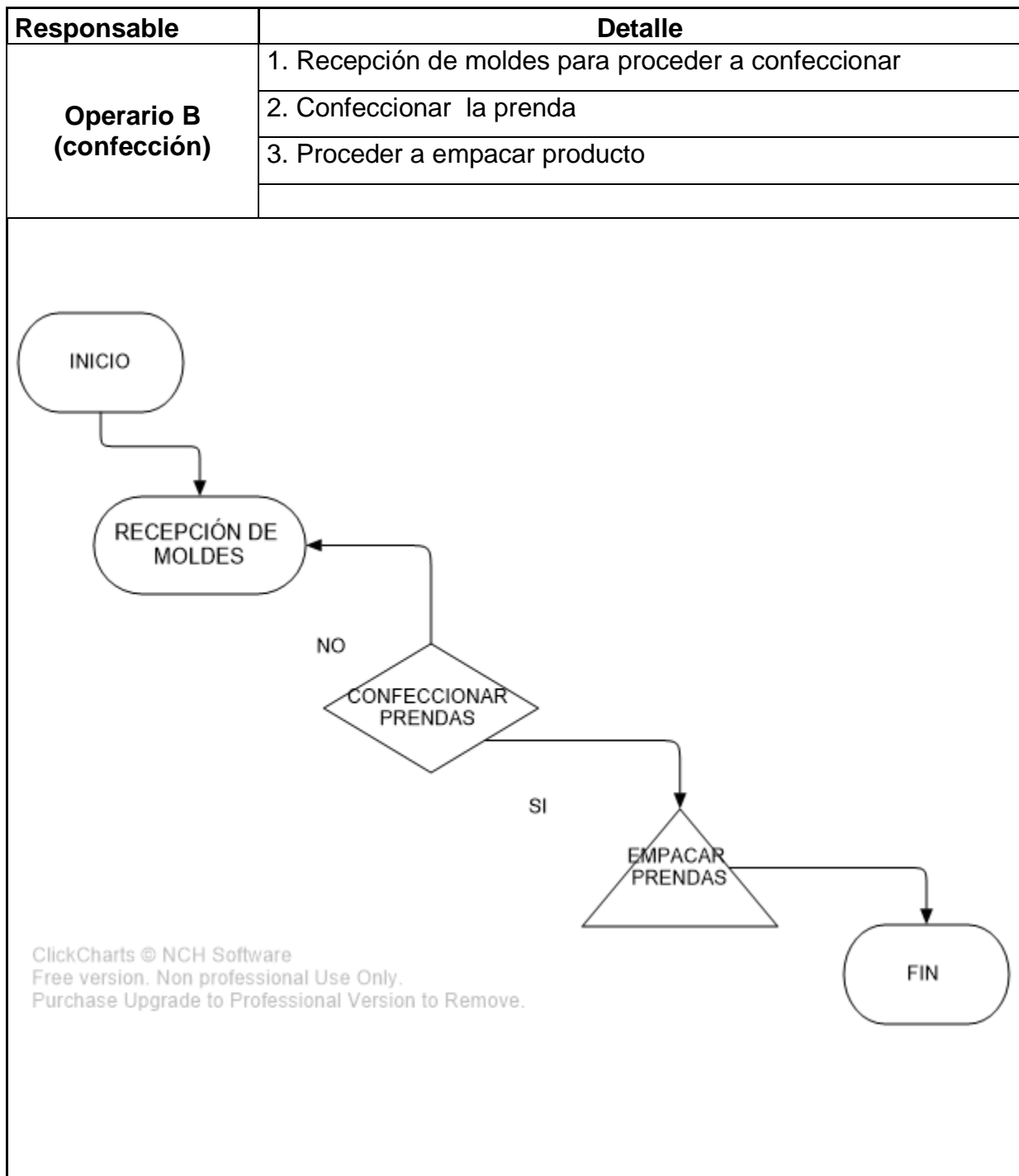


Tabla N° 33: Flujograma del operario B (confección)
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana
Fuente: ClickCharts

Responsable	Detalle
Operario C (Empaquetado)	1. Recibir el producto terminado
	2. Quitar los residuos de las prendas
	3. Doblar las prendas
	4. Empacar las prendas para su destino

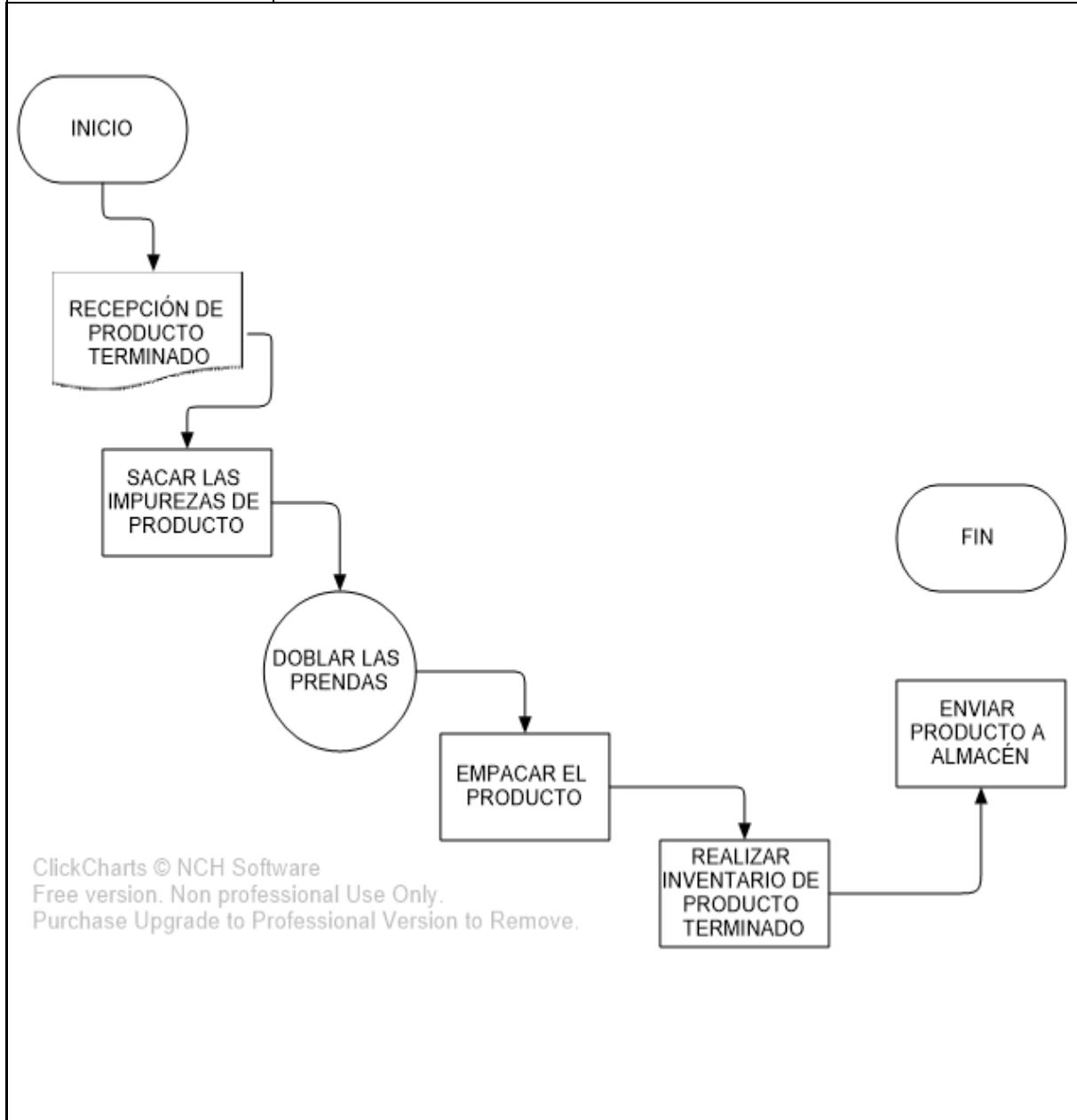


Tabla N° 34: Flujograma del operario C (empaquetado)
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana
Fuente: ClickCharts

3.2 Plan comercial (marketing mix)

Como parte del plan estratégico de gestión administrativa y comercial se proponen estrategias al producto precio, plaza y promoción, las mismas que se exponen a continuación.

3.2.1 Estrategia al producto

Creación de una página web: Neos Internacional es una empresa constituida en el 2012, desde sus inicios hasta la actualidad 2018 no se ha creado una página web que permita captar clientes a nivel nacional, es por ello que se plantea la siguiente página donde contiene un catálogo digital cuyo objetivo es atraer mayor publicidad para que los clientes puedan hacer compras online.

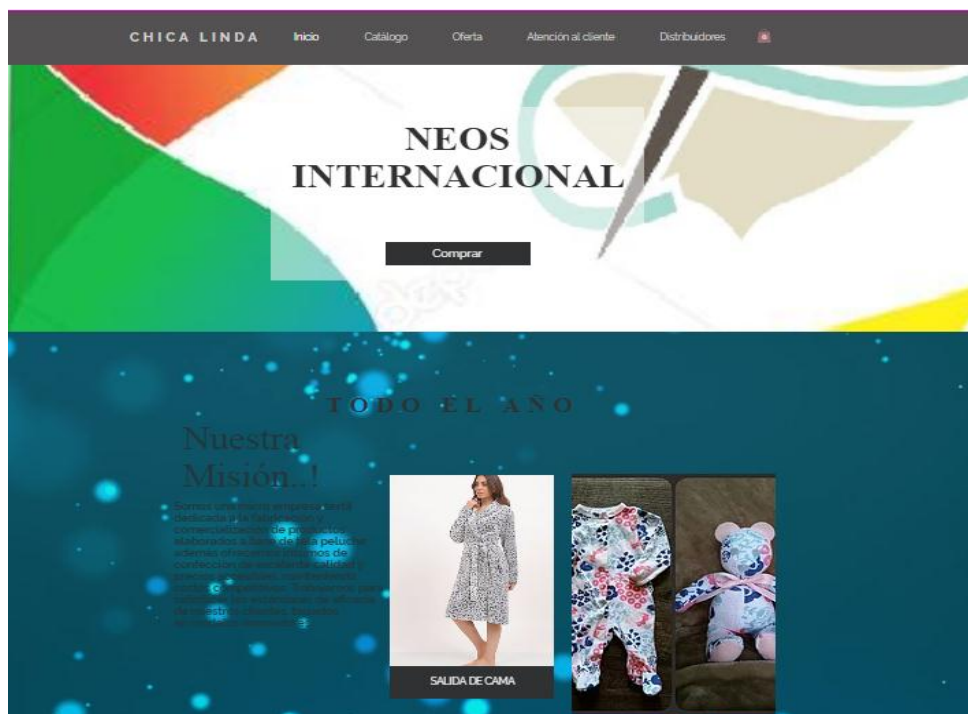


Ilustración N° 2: Página Web
Elaborado por: <https://es.wix.com/>

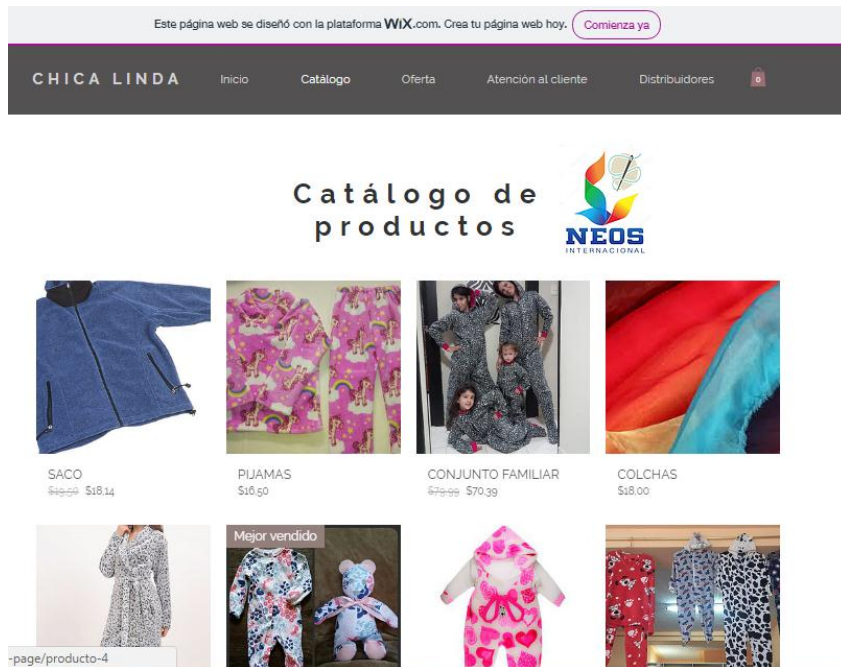


Ilustración N° 3: Catálogo del producto
Elaborado por: <https://es.wix.com/>

- **Modificar el logo de la empresa** para tener mayor reconocimiento en el mercado.



Ilustración N° 4: Logo de la empresa
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

- **Diseñar nuevos servicios al cliente:** El cliente tendrá la facilidad de pago una vez terminado de cancelar el valor de la prenda puede adquirirla por ello se plantea el siguiente recibo.


 NEOS INTERNACIONAL RECIBO DE INGRESO			
			Otavalo....de....del.....
He recibido de: <i>José López</i> La suma de: <i>Veinte dólares.</i> En concepto de: <i>Cuota inicial</i>			
N°	Detalle	Importe	Saldo
1	Cuota inicial de 3 salidas de cama	20,00	25,00
..... Recibido por			

Tabla N° 35: Comprobante de ingreso
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

3.2.2 Estrategia del precio

- **Hacer comunicación comercial:** Se realiza promociones (flyers) por temporada los meses de Julio y Agosto los 7 primeros y los 7 últimos días de cada mes reduciendo el 5% del valor total de la compra como se muestra a continuación.



Ilustración N° 5: Flyers promocional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

3.2.3 Estrategia de canal de distribución

- Hacer la apertura de un puesto en el mercado de Copacabana para mayor adquisición del producto, así como también ofrecer una venta por internet en redes sociales.
- Ofrecer el producto vía internet o llamadas telefónicas.

3.2.4 Estrategia de comunicación comercial

- Realizar un video promocional para que el producto sea más conocido y tenga mayor acogida en el mercado.



Ilustración N° 6: Video promocional
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

3.3 Valoración de posibles impactos

Metodología utilizada

Para analizar los impactos del tema Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa Otavaleña Neos Internacional se determinaron las siguientes áreas, administrativo, comercial, tecnológico, social, educativo, para lo cual se establece la siguiente escala.

ESCALA DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

3.3.1 Impacto Comercial

IMPACTO COMERCIAL									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Fomentar políticas							x	3
2	Innovación de la marca							x	3
3	Desarrollo de promociones						x		2
4	Alianza estratégica							x	3
5	Creación de catálogo digital						x		2
	Total	0	0	0	0	0	4	9	13

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma \text{ del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{13}{5} = 2,7$$

Nivel de impacto Comercial = impacto alto positivo

Tabla N° 36: Impacto Comercial
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Fomentar políticas: Este indicador fomentará la unión dentro de la empresa lo que conlleva a ser más eficientes en su trabajo.

Innovación de la marca: Este indicador ayudará a la empresa a ganar mayor posicionamiento en el mercado.

Desarrollo de promociones: nos brinda un impacto medio positivo puesto que estas estrategias llamarán la atención del cliente haciendo que las ventas eleven su nivel.

Alianza estratégica: Este indicador arroja un impacto alto positivo puesto que la implementación del plan estratégico da un giro radical a la empresa brindando un horizonte donde dirigirse.

Creación de catálogo digital: Este indicador brinda un impacto medio positivo debido a que el producto tendrá mayor acogida mediante redes sociales o internet

3.3.2 Impacto Administrativo

IMPACTO ADMINISTRATIVO									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Eficiencia							x	3
2	Eficacia						x		2
3	Competitividad							x	3
	Total	0	0	0	0	0	2	6	8

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma \text{ del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{8}{3} = 2,67$$

Nivel de impacto Administrativo = impacto alto positivo

Tabla N° 37 Impacto Administrativo

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Eficiencia: Este indicador tiene un impacto alto positivo puesto que el personal de la empresa se desenvolverá de la mejor manera según el organigrama propuesto.

Eficacia: Este indicador brinda un impacto medio positivo puesto que con la aplicación del plan estratégico y comercial la empresa llegará a cumplir la visión establecida.

Competitividad: Acorde con este impacto arroja un impacto alto positivo lo que permitirá a la empresa obtener mayor posicionamiento en el mercado.

IMPACTO EDUCATIVO									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Desarrollo de conocimientos							x	3
2	Búsqueda de nuevas estrategias						x		2
3	Incentivar a seguir realizando investigación						x		2
	Total	0	0	0	0	0	4	3	7

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma \text{ del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{7}{3} = 2,3$$

Nivel de impacto Educativo = impacto medio positivo

Tabla N° 38: Impacto Educativo

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Desarrollo de conocimientos: Este indicador nos proporciona un impacto alto positivo debido a que aporta conocimientos sobre planes estratégicos y abre nuevas investigaciones para seguir mejorando las empresas Otavaleñas.

Búsqueda de nuevas estrategias: Este indicador nos proporciona un impacto medio positivo, lo que conlleva a seguir buscando técnicas que permitan posesionar la marca en nuevos mercados.

Incentivar a seguir realizando investigación: Este indicador nos proporciona un impacto medio positivo puesto que ayudará a los estudiantes seguir con la investigación sobre la competitividad entre empresas.

IMPACTO TECNOLÓGICO									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Uso de las herramientas gratuitas para promocionar el producto							x	3
2	Aprovechamiento de plataformas virtuales						x		2
	Total	0	0	0	0	0	2	3	5

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma \text{ del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{5}{3} = 1,66$$

Nivel de impacto Tecnológico = impacto medio positivo

Tabla N° 39: Impacto tecnológico

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Uso de las herramientas gratuitas para promocionar el producto: Este indicador nos arroja un impacto alto positivo debido a que nos permite ahorrar dinero haciendo uso de la tecnología gratuita que se encuentra en internet.

IMPACTO SOCIAL								
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						Total
		-3	-2	-1	0	1	2	
1	Ampliación del mercado						x	3
2	Crecimiento empresarial						x	3
3	Generar fuente de empleo					x		2
	Total	0	0	0	0	0	2	6

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma \text{ del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{8}{6} = 1,33$$

Nivel de impacto Social = impacto medio positivo

Tabla N° 40: Impacto social

Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis

Ampliación del mercado: Este indicador nos proporciona un impacto alto positivo puesto que, expandirse en el mercado proporciona mayor acogida del producto que fabrica Neos Internacional

Crecimiento empresarial: Este indicador nos proporciona un impacto alto positivo pues la socialización de los planes estratégicos ayudan a las empresas a fomentar las destrezas para ocupar un lugar con mayor fuerza en el mercado.

Generar fuente de empleo: Este indicador nos proporciona un impacto medio positivo puesto que si la demanda de productos incrementa Neos Internacional podrá brindar trabajo a las personas aptas acorde a las funciones establecidas

IMPACTO GLOBAL								
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						Total
		-3	-2	-1	0	1	2	
1	Impacto Comercial						2,70	
2	Impacto Administrativo						2,67	
3	Impacto Educativo						2,30	
4	Impacto Tecnológico					1,66		
5	Impacto Social					1,33		
	Total							10,7

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\Sigma \text{ del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{10,7}{5} = 2,13$$

Nivel de impacto global = impacto medio positivo

Tabla N° 41: Impacto global
Elaborado por: Paillacho Selena - Estrada Diana

Análisis: Una vez finalizada la investigación se determina que brinda un impacto global medio positivo, por ende se considera que la investigación es pertinente y ayuda a todos los que forman la micro empresa Neos Internacional.

3.4 Validación de los resultados

En las instalaciones de la empresa Neos Internacional con la presencia del gerente propietario, operarios, y las autoras de la presente investigación se realizó una reunión para la aprobación y socialización del plan estratégico de gestión administrativa y comercial el mismo que contiene misión, visión, valores corporativos, políticas, planes de acción, estrategias, impactos, conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VALIDACIÓN						
Escala de valores	Ns	1	2	3	4	5
	No sabe / No contesta	muy inadecuado %	Inadecuado %	Regular %	Adecuado %	Muy adecuado %
Aspectos del plan estratégico Administrativo						
Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la micro empresa Neos Internacional					10	90
Misión					10	90
Visión						100
Valores corporativos					10	90
Políticas					10	90
Planes de acción					15	85
Aspectos del plan comercial (marketing mix)						
Creación de página web					20	80
Rediseño de logo						100
Video promocional					20	80
Estrategia de promoción (flyers)					10	90
Valoración general de la investigación						
Impactos						100
Conclusiones y recomendaciones						100
TOTAL					8,75	91,25

Tabla N° 42: Resultados de la encuesta de validación al Sr Otavalo Wilson propietario de la empresa

Elaborado por: Paillacho Selena – Estrada Diana

Análisis: Como se pudo observar en la Tabla No. 42 los resultados de la encuesta realizada a las personas que conforman Neos Internacional se pudo determinar que las estrategias planteadas son de su agrado además, el gerente propietario de Neos Internacional mencionó que el rediseño del logo era muy importante para renovar la atención del cliente, así como también está satisfecho con la visión propuesta proporcionándole una valoración muy adecuada.

Conclusiones del capítulo III

Como resultado del plan estratégico de gestión administrativa y comercial se llega a las siguientes conclusiones:

- Se pudo establecer la misión, visión, valores corporativos, estrategias, planes de acción, organigrama funcional, políticas y objetivos estratégicos para mejorar la empresa Neos Internacional en la parte administrativa, y lo que respecta a la parte comercial se pudo rediseñar el logo de la empresa, se realiza un video promocional de la marca y la creación de una pagina web.
- Mediante la valoración de los impactos se tiene como resultado en el impacto global alto medio positivo lo que se considera que la investigación porta en sus diferentes entornos.
- Por medio de la encuesta de validación de los resultados al propietario de la empresa se determinó que el plan estratégico de gestión administrativa y comercial satisface las necesidades que poseía la empresa.

Conclusiones

En la presente investigación que lleva por nombre Plan Estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Otavaleña Neos Internacional se ha determinado las siguientes conclusiones:

- En la investigación se realizó un análisis teórico fundamentado en diferentes libros de administración topando temas importantes como los antecedentes de los planes estratégicos, la administración, y sus fundamentos el cual permitió tener una base de conocimientos técnicos para desarrollar el presente proyecto.
- Un diagnóstico ejecutado con herramientas de levantamiento de información que fueron validadas por expertos permitieron determinar factores críticos los cuales se pudieron desarrollar un diagnóstico adecuado para proceder hacer las estrategias correctas.
- En el estudio de plan estratégico de gestión administrativa y comercial tiene un impacto positivo en los resultados finales lo que permitió determinar los inconvenientes que hacen que paren las ventas y la administración vaya por mal camino, provocando crear estrategias para que se eliminen los cuellos de botella alineando cada departamento a las funciones que realizan los operarios de manera que la micro empresa cuente con un procedimiento definitivo y pueda ser competitiva en la industria textil Otavaleña.
- Para una mejor comprensión los resultados de la investigación fueron validados por los operarios y gerente propietario de la empresa por el método de expertos midiendo el grado de satisfacción de la investigación.

Recomendaciones

- Aplicar el plan estratégico de gestión administrativa y comercial siguiendo los planes de acción y las actividades propuestas para la mejora continua de la empresa y realizar investigaciones sobre planes estratégicos en las empresas Otavaleñas para obtener nuevos aportes a la sociedad.
- Hacer un estudio ambiental para reutilizar los desperdicios de la tela.
- Realizar un estudio de mercado en otras provincias para ver el nivel de acogida que podría tener el producto que oferta Neos Internacional.
- Se recomienda adoptar la nueva estructura organizacional propuesta en el presente trabajo de investigación para que la organización lleve un funcionamiento ordenado de acuerdo a su función y cargo

Bibliografía

- ❖ Subcontratación de la producción textil. (2018). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Industria_textil#cite_ref-SubcontratacionTextilTailandia_14-0
- ❖ A. Lizana, F. Calderón, S. Pérez, P. Podadera. (2014). *eumed.net*. Recuperado el 10 de Dic de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012b/1236/caracteristicas-planificacion-estrategica.html>
- ❖ Agcid Chile. (JUNIO de 2017). *AGCID CHILE MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES*. Obtenido de AGCID CHILE MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES: <https://www.agci.cl/index.php/acerca-de-agci/centro-de-documentacion/glosario/186-p/405-paises-en-desarrollo-y-desarrollados>
- ❖ Angel, A. L. (2017). *Analisis del Clauster textil*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/cap2.PDF
- ❖ Alvarez, G. (2016). *scribd*. Recuperado el 10 de Dic de 2017, de <https://es.scribd.com/document/316347676/EVOLUCION-HISTORICA-DE-LA-PLANIFICACION-ESTRATEGICA>
- ❖ Angúlo M. (2017). *Analisis del Clauster textil*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/cap2.PDF
- ❖ Ansoff, H. (1980). *La estrategia de empresa*. España. tomado de: Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel, Rodríguez, E (2014)
- ❖ Anzorena, L. O. (2016). *Grandes Pymes*. Recuperado el 14 de Nov de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/04/22/8-nuevas-tendencias-de-gestion-empresarial/>
- ❖ Arroyo, P., & Cárcamo, L. (s.f.). *Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección*. Recuperado el 15 de Nov de 2017, de

http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/mercadotecnia/mexican_jeans.pdf

- ❖ Atox . (06 de Abril de 2017). *ATOX Sistema de almacenaje*. Obtenido de <http://www.atoxgrupo.com/website/noticias/teoria-de-las-restricciones>
- ❖ *authorstream*. (2014). Obtenido de <http://www.authorstream.com/Presentation/competorg-2548593-estrategia-de-contingencia/>
- ❖ Briseño, R. (2008). *El producto de calidad lo da la tecnología; el servicio de calidad lo da la gestión*. Surco.
- ❖ Burgos, J. (2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-basicos-de-administracion-de-empresas/>
- ❖ Caferri, C. (29 de Julio de 2017). *About Español*. Obtenido de <https://www.aboutespanol.com/como-armar-un-plan-comercial-2480041>
- ❖ Cañarte, J. C. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica. *Revista Humanidades Medicas*, 1.
- ❖ Castañeda, L. (2009). *Alta dirección en las Pymes*. México: Poder.
- ❖ Catelán, B. (1985). *Planeación estratégica y control de gestión su interacción*. México: ECASA. El buzón de Pacioli “Aspectos Administrativos y financieros de las micro, pequeñas y medianas empresas”: López M (2013, Pág. 10).
- ❖ Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graww Hill.
- ❖ Cortéz, M. (2015). *Cv online*. Obtenido de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT008/Unidad%202/29_pres_Tipos_de_estrategias.pdf
- ❖ D'Alessio, Fernando. (2008). En F. I. D'Alessio, *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Deming, E. (2009). *Calidad total*. el CID editor Tomado de: Ebook Central “Calidad Total” Autor: Espinoza: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/detail.action?docID=3181848>

#

- ❖ Drucker, P. (2016). *scribs*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/mo delos_estrategias2.htm
- ❖ Egg, E. A. (1988). los niveles operacionales de la planificación. En E. A. Egg, *Introducción a la planificación* (Vols. <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf>, pág. 63). Buenos Aires.
- ❖ Espinoza R. (2014). *Wellcome to the new marketing*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- ❖ Espinoza, R. (31 de May de 2015). *Wellcome to the new marketing* . Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- ❖ Ezequiel, A. (1988). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Madrid, España: Lumen Hvumanitas.
- ❖ Fred, D. (2013). *Administracionn estrategica*. Mexico: Pearson Education Mexico S.A.
- ❖ Frías E. (15 de Agosto de 2014). *PERIODICO El Jaya*. Recuperado el 09 de Noviembre de 2017, de PERIODICO El Jaya: <http://eljaya.com/index.php/opinion/9829-beneficios-de-contar-con-un-plan-estrategico-en-la-empresa>
- ❖ Gómez, M. y. (2014). Propuesta de una planificacion estratégica e indicadores de desempeño para la empresa talleres mil usos. Cuenca, Ecuador: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6688/1/UPS-CT003336.pdf>.
- ❖ Guía técnica para elaborar organigramas. (2011). *Gobierno de Jalisco*. Obtenido de https://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/dom-p003-d2_003_guia_tecnica_para_elaborar_organigramas.pdf
- ❖ Guvenc, A. (s.f.). *Planeacion Estratégica aplicada a los recursos humanos*.
- ❖ Koont, H. (1994). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graww Hill tomado de repositorio de la Universidad politécnica salesiana, carrera de administración de empresas: "Propuesta de una planificación estratégica e indicadores de desempeño para la empresa talleres mil usos". Autor; Gómez, J & Redrován, M (2014, Pág. 1)..
- ❖ Koontz, H y Wehrich, H. (1999). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

- ❖ Koontz, H., Weihrich, H & Cannice, M. (2012). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graww Hill.
- ❖ Kotler Philip. (2017). *Tiempo de negocios*. Obtenido de https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#La_mezcla_marketing_y_las_4Ps
- ❖ Kotler, P y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Décimoprimer ed.). México: Pearson.
- ❖ Kotler, P. (Noviembre de 2010). *Kotler Marketing Group*. Obtenido de <http://phlpkter.blogspot.com/>
- ❖ Landa, H. (1976). Terminología de urbanismo. En *Centro de investigación, documentación e información sobre la vivienda*. INDEC. México. Recuperado el 03 de Dic de 2017, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- ❖ Luna, M., & Angel, M. (2012). *Industria Textil*.
- ❖ Luna, N. (2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/fundamentos-de-la-administracion-origen-y-evolucion/>
- ❖ Marciniak R. (22 de Ag de 2013). *Gestion Empresarial*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/08/22/10-ventajas-de-realizar-un-plan-estrategico/>
- ❖ Martínez, P. (2012). *Introduccion al Plan Estratégico*. Madrid: Diaz Santos.
- ❖ Milla, D. M. (2012). *introduccion al plan estategico*. madrid.
- ❖ Mintzberg, H. (1997). *El proceso estrategico*. Mexico.
- ❖ Morales, D. (29 de Jul de 2013). *Maestría en administración en recursos humanos en la Universidad Valle del Grijalva. Tuxtla Gutiérrez*. Recuperado el 05 de Dic de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>
- ❖ Morfle, A. (2014). *Marketing y gerencia estratégica*. Obtenido de <https://sobregereciayempresa.blogspot.com/2014/03/matriz-foda.html>
- ❖ Munch, G. (2005). *Fundamentos de administracion* . México Tomado de: *Proceso Administrativo*, Luna Alfredo, (2014) Editorai: Patria.
- ❖ MÜNCH, L. (2010). *Administracion de gestion organizacional enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Pearson Educacion.

- ❖ Münch, L. (2013). *Administración, gestión organizacional y proceso administrativo*. Mexico, tomado de: https://issuu.com/jassiorojo01/docs/administracion_gestion_organizacion: Pearson.
- ❖ Münch, L. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- ❖ Neave, H. (2012). Deming's 14 Points for Management: Framework for Success. *Journal of the Royal Statistical Society*.
- ❖ Otavalo S. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la comercializadora Otavalito en la parroquia Miguel Egas*.
- ❖ Oyarzo, R. (2016). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/320210835/Definicion-e-Importancia-El-Marketing-Estrategico-y-Marketing-Mix>
- ❖ Pacheco, C. (2006). *Presupuestos de enfoque gerencial*. México: IMCP.
- ❖ Palella, S & Martins F. (2012). *Metodología de la Investigación* . Caracas: Fedupel .p
- ❖ Palella, S. (2012). *Metodología de la Investigación*. Caracas: FEDUPEL.
- ❖ Pallo, V. (2013). *Gestión Financiera- Administrativa de las Pymes, Quevedo y su incidencia den la productividad periodo 2011-2012*.
- ❖ Pedragosa, J. L. (2016). *Prevención Integral*. Obtenido de <https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/lideres-en-seguridad-vial/2016/07/07/albert-s-humphrey-hay-que-anticiparse-amenaza-accidente>
- ❖ Porter M. (2008). *Ser competitivo*. España.
- ❖ Porter, M. (2008). Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia . En M. Porter, *Estrategia competitiva* (37 ed., pág. 55). México: Patria.
- ❖ Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- ❖ Quintal, L. (2005). *Desarrollo estratégico de la pequeña empresa impulso a la economía de Yucatán*. México: UADY.
- ❖ Ramos, F. (02 de Marzo de 2015). *Tipos de estrategia*. (2015, Productor) Recuperado el 12 de Dic de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=Csb77DyncjE&t=3s>
- ❖ Ramos, F. (Dirección). (2015). *Tipos de estrategia* [Película].

- ❖ Reales, A. s. (25 de 06 de 2015). *Plan Estrategico Comercial*. (A. Milla, Productor) Recuperado el 09 de 11 de 2017, de altair soluciones reales: <http://www.altair-consultores.com/altair/bienvenida-artemio-milla/>
- ❖ Richart, S. (09 de Agosto de 2013). *Grandes Pymes* . Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- ❖ Robins, S & Coulter, M. (2016). *Contabilidad 360 °*. En S. & Robbins. Mexico: Management. Pearson. Recuperado el |12 de Dic de 2017, de <https://contabilidad360.wordpress.com/tag/estrategia-corporativa/>
- ❖ s/f. (s.f.). *AnálisisFODA.com*. Obtenido de http://www.analisisfoda.com/#Historia_del_analisis_FODA
- ❖ Sejzer, R. (24 de noviembre de 2016). *Calidad total*. Obtenido de <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/11/las-7-nuevas-herramientas-de-la-calidad.html>
- ❖ Serna, H. (2010). *Gerencia estrategica. Centro de Investigación de ciencias administrativas y gerenciales*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/4577-26942-1-PB.pdf>
- ❖ Sielinski, H. (2007). *Strategic planning is key to family business success. Grand rapids business journal*.
- ❖ Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- ❖ Steiner, G. (2007). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. México: Grupo editorial PATRIA Trigésima cuarta impresion .
- ❖ Suit, O. (07 de 06 de 2017). *Optima Suit*. Recuperado el 09|| de 11 de 2017, de <http://www.optimasuite.com/gestion-comercial-empresa/>
- ❖ Thompson A, & Stricland J. (2012). *Administración estratégica conceptos y casos*. Mc Graw Hill.
- ❖ Urdiain, R. (s.f.). *Entrepreneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/256375>
- ❖ Valdéz, J. L. (2014). *eumed.net*. Recuperado el 29 de Nov de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>
- ❖ Velasquez, R. (2014). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html>

- ❖ Ventamax. (Noviembre de 2016). *Venta max*. Obtenido de <https://ventamax.es/blog/plan-comercial-plan-marketing/>
- ❖ VentaMax, E. (4 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://ventamax.es/blog/plan-comercial-plan-marketing/>

Anexos

Anexo N°1

Encuesta dirigida a los operarios de la empresa “neos internacional”

Objetivo: Analizar el diseño de productos y selección de procesos, tanto de manufacturas, como de la prestación de servicios, haciendo énfasis en la gerencia de los procesos de producción.

DATOS GENERALES

Fecha: -----

Género:

Formación académica:

M..... F.....

Sin formación académica.....

Primaria.....

Secundaria.....

Superior.....

INSTRUCCIÓN

Estimado Sr / Sra.

Lea detenidamente cada pregunta, luego responda colocando una (X) en el cuadro según su criterio.

1. ¿Trabaja horas extras?

SI ()

NO ()

2. ¿Su manera de realizar el trabajo es la misma durante todos los pedidos de producción?

SI ()

NO ()

3. ¿Existe retrasos de la materia prima para la elaboración del producto?

SI ()

NO ()

4. ¿La maquinaria con la que dispone le permite acelerar los procesos de producción y perfeccionamiento de los trabajos?

SI () NO ()

Anexo N°2

Entrevista dirigida al propietario de la empresa Otavaleña “neos internacional”

Objetivo: Analizar la situación administrativa, asegurando de manera eficiente la función de la micro empresa.

SECTOR ADMINISTRATIVO

1. ¿La empresa tiene una misión?
2. ¿La empresa tiene definido su visión?
3. ¿Existe valores corporativos definidos en su empresa?
4. ¿La empresa tiene definidos sus políticas?
5. ¿Considera que sería conveniente establecer un plan estratégico para el desarrollo de su empresa?
6. ¿Realiza usted actividades de comercio en otros países?

SECTOR FINANCIERO

Objetivo: Analizar la situación financiera de la empresa, asegurando el manejo correcto de los estados financieros

7. ¿La empresa cuenta con un sistema contable?
8. ¿La empresa, en su etapa de planificación desarrolla un presupuesto?
9. ¿Para la determinación de precios existe algún procedimiento de cálculo ? (indicador de rendimiento, margen de utilidad bruta)
10. ¿La empresa cuenta con una estrategia que le permita administrar los recursos monetarios de forma adecuada considerando los plazos acordados para la cancelación de las obligaciones con sus proveedores? (indicador de liquidez corriente)
11. ¿Le sería útil tener un reporte que refleje la situación financiera de su empresa con el fin de acceder a financiamiento o inversión?

12. ¿Cuál es la rotación de materia prima? (compra cada 15,30,60 días) (indicador de actividad, rotación de inventario de materia prima)
13. ¿La entidad tiene obligaciones con instituciones financieras? ¿A qué tasa y plazo? (indicadores de endeudamiento a corto o largo plazo)

SECTOR DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

14. ¿Existe un programa de mantenimiento que le permita que las maquinarias estén en buen estado?
15. ¿Existe un procedimiento específico para ubicar la materia prima y materiales en el taller?
16. ¿Cuál es el criterio de organización de las prendas? Se organiza por tipo, talla o color

SECTOR DE RECURSOS HUMANOS

17. ¿Existen capacitaciones periódicas para el personal en cada área de trabajo?
18. ¿Cuenta con un proceso de selección de operarios?
19. ¿La empresa cuenta con una política de incentivos?
20. ¿La empresa cuenta con operarios que cumplen funciones específicas o multifunciones?

SECTOR DE TECNOLOGÍA

21. ¿Utiliza la tecnología para promocionar su producto? (redes sociales)
22. ¿Mantiene comercio electrónico con sus clientes y proveedores?
¿Transacciones por internet?

SECTOR DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Objetivo: Analizar la situación del personal de la empresa, para brindar oportunas soluciones.

23. ¿Cuenta con un sistema informático para llevar la contabilidad?
24. Cuenta con un sistema informático para control de inventarios?
25. ¿Cuenta con un sistema informático para la comunicación interna?

Anexo N°3

Entrevista dirigida al departamento de ventas de la empresa Otavaleña “neos internacional”

Objetivo: Buscar motivación y orientar los esfuerzos de la organización a las ventas.

5. ¿Los productos que oferta su empresa le permite tener participación en el mercado?
6. ¿Cuenta con una estrategia de ventas?
7. ¿Cuenta con un procedimiento para la compra de materia prima?
8. ¿Cuánto le toma la nacionalización de mercancías provenientes del exterior?
9. ¿Cuáles son los mercados que atiende la empresa o cuales le gustaría atender?
10. ¿Cuáles son las razones que han dificultado la exportación de sus textiles?

Anexo N°4

Socialización del plan estratégico con los integrantes de la empresa Neos Internacional



Anexo N°5

Validación del instrumento de recolección de datos por expertos

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Otavaló, Febrero 2018

Yo **PHD. ANTONIO DE JESÚS ROMILLO TARKE** titular de la cédula de identidad N° **175695755-9** en mi carácter de experto en el área de Metodología de la Investigación confirmo que he leído el instrumento suministrado por las estudiantes **Estrada Herembas Diana Estefanía**, titular de la cédula de identidad **100484320-5**, Y **Paillacho Huera Selena Brighith**, titular de la cédula de identidad **040185854-3**, correspondiente al trabajo de grado titulado "**Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Otavaleña Neos Internacional**", como requisito para la obtención del título de ingenieras en Comercio exterior y Finanzas.

Luego de haber realizado las observaciones correspondientes considero que el instrumento presentado reúne todos los requisitos para ser aplicado.

En la ciudad de **Otavaló** a los **06** días del mes de **FEBRERO** del año **2018**



C.I. 175.695.755-9

Phd. Antonio de Jesús Romillo Tarke

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Otavaló, Febrero 2018

Yo **MSC SANTIAGO NÚÑEZ** titular de la cédula de identidad N° 1216298221 en mi carácter de experto en el área de Comercio exterior y Finanzas confirmo que he leído el instrumento suministrado por las estudiantes **Estrada Herembas Diana Estefanía**, titular de la cédula de identidad **100484320-5**, Y **Pailacho Huera Selena Brigith**, titular de la cédula de identidad **040185854-3**, correspondiente al trabajo de grado titulado “**Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Otavaleña Neos Internacional**”, como requisito para la obtención del título de ingenieras en Comercio exterior y Finanzas.

Luego de haber realizado las observaciones correspondientes considero que el instrumento presentado reúne todos los requisitos para ser aplicado.

En la ciudad de **Otavaló** a los **06** días del mes de **FEBRERO** del año **2018**



C.I 1216298221

MSC. Santiago Nuñez



Otavalo, Febrero 2018

Yo **Wilson Otavalo** portador de la C.I. **100355190-8** propietario de la micro empresa otavaleña **Neos Internacional** ubicada en las calles Modesto Jaramillo y Cristóbal Colón.

CERTIFICO QUE:

Las señoritas **Pailacho Huera Selena Brigith** portadora de la C.I. **040185854-3** y **Estrada Herembas Diana Estefania** portadora de la C.I. **100484320-5** han venido realizando actividades de recopilación de información, registrando causas y efectos que posee la empresa desde el mes de Octubre del 2017 mediante el proyecto "Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la micro empresa Otavaleña Neos Internacional"

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.


C.I. 100355190-8

Anexo N°6

Carta de agradecimiento a la Universidad de Otavalo.



NEOS
INTERNACIONAL

Vestimos sueños y momentos

CARTA DE AGRADECIMIENTO DE LA EMPRESA NEOS INTERNACIONAL A LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO POR LA REALIZACIÓN DE PROYECTOS EN EL SECTOR TEXTIL OTAVALEÑO

Otavalo, julio 30 del 2018

Doctor
Antonio de Jesús Romillo Tarke
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE OTAVALO
Presente.-

La empresa Neos Internacional extiende sus más sinceros agradecimientos a la Universidad de Otavalo por hacer partícipe a mi empresa en sus proyectos enfocados al crecimiento empresarial del sector textil Otavaleño desarrollado por las señoritas Paillacho Selena y Estrada Diana, quienes han demostrado interés y compromiso en la elaboración del proyecto, el mismo que será de mucha ayuda para mejorar el desarrollo de mi empresa.

Seguro de contar con ustedes en la participación de proyectos futuros, reciba señor rector mis mejores deseos, a la vez se haga extensivo al MBA Adrián Andrade por la ayuda brindada.



ATENTAMENTE
Otavalo Wilson
Gerente Propietario de Neos Internacional

Calle Modesto Jaramillo 547 entre Colón y Morales
Teléfono: 0997927870
E-mail: neos_inter@hotmail.com

Anexo N°7

Participación en la revista líderes



The image shows a screenshot of a magazine article from 'LÍDERES'. At the top, there is a green header with the word 'LÍDERES' in white. Below the header, there are three small thumbnail images with text: 'El plátano da paso a una serie de novedosas recetas...', 'Ellos traen soluciones 'tech' para el transporte e...', and 'Miguel Ricaurte: 'El plan frenará el crecimiento''. The main article features a large group photo of ten people, including students and faculty members, standing outdoors in front of a building. Below the photo, the text reads: 'El equipo de estudiantes y docentes que inició el proyecto de diagnóstico de los negocios. Foto: Francisco Espinoza para LÍDERES'. The author's name, 'José Luis Rosales', is listed on the left. The article title is 'Estudiantes asesoran a firmas del sector textil'. At the bottom left, there are social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, Email, and Print.