

UNIVERSIDAD DE OTAVALO



CARRERA:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA “WAYRA TEJIDOS”

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIANTE: ZAMBRANO TUAREZ ALEXANDER FERNANDO

TUTORA: MSC. DAISSY LORENA ALVEAR OÑA

OTAVALO



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 31 de octubre de 2019

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

**MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA "WAYRA TEJIDOS"**

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Zambrano Tuarez Alexander Fernando

C.I: 050425847-6

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado
Nombre: MSc. Valdospinos Balda Marcelo Felipe
C.I: 100376521-9

Tutor del trabajo de Grado
Nombre: MSc. Alvear Oña Daissy Lorena
C.I: 100355819-2

Oponente del trabajo de Grado
Nombre: MBA. Andrade Orbe Adrián Manuel
C.I: 100284167-2

Secretario del trabajo de Grado
Nombre: MBA. Del Río Cesar Augusto
C.I: 175041558-8

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **ALEXANDER FERNANDO ZAMBRANO TUAREZ**, con cedula de ciudadanía número 0504258476 declaro que este trabajo es de mi total autoría "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA "WAYRA TEJIDOS" que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

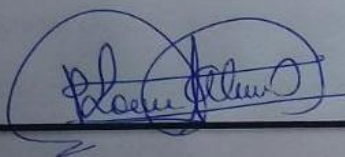
La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

ALEXANDER FERNANDO ZAMBRANO TUAREZ

C. I. 0504258476

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado "MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA "WAYRA TEJIDOS" bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS del estudiante **Alexander Fernando Zambrano Tuarez**, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25)



MSC. DAISSY LORENA ALVEAR OÑA

C.I. 1003558192

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

A mí querida Universidad de Otavalo por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

A todas las autoridades, por permitirme concluir con una etapa de mi vida, gracias por la paciencia, orientación y guiarme en el desarrollo de esta investigación

De manera especial a mi tutora de tesis, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

Agradezco profundamente a mis padres quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a mis padres Diego y Betty quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y perseverancia.

A mi hermana Adriana por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso.

A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

A mi esposa Zulema, por su amor, paciencia, apoyo incondicional y ánimo que me brinda día a día para alcanzar nuevas metas, tanto personales como profesionales.

ALEXANDER ZAMBRANO

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------|
| DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD..... | iii |
| CERTIFICACIÓN DEL TUTOR | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| ÍNDICE GENERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS | x |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xii |
| RESUMEN | xiii |
| ABSTRACT | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| ANTECEDENTES..... | 17 |
| SITUACIÓN PROBLÉMICA..... | 19 |
| PROBLEMA CIENTÍFICO | 19 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 19 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 20 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 20 |
| HIPÓTESIS | 20 |
| DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES | 21 |
| MATRIZ DE VARIABLES O MATRIZ DE CONSISTENCIA..... | 21 |
| MATRIZ DE VARIABLES O CONSISTENCIA..... | 21 |
| MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN..... | 22 |
| APORTES DE LA INVESTIGACIÓN | 23 |
| ESTRUCTURA CAPITULAR | 23 |
| CAPÍTULO I..... | 25 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 25 |
| 1.1. EMPIRISMO | 25 |
| 1.2. ADMINISTRACIÓN..... | 26 |
| 1.2.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN | 26 |
| 1.2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN..... | 26 |
| 1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS | 27 |
| 1.3.1. PROCESO DE PLANEACIÓN | 28 |
| 1.3.2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN..... | 28 |
| 1.3.3. PROCESO DE CONTROL..... | 29 |
| 1.4. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA | 29 |
| 1.4.1. GERENCIA | 30 |
| 1.4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 30 |
| 1.4.2.1. Misión | 31 |
| 1.4.2.2. Visión..... | 32 |
| 1.4.2.3. Valores | 32 |
| 1.4.2.4. Principios..... | 33 |
| 1.4.2.5. Estructura funcional..... | 33 |
| 1.5. MARKETING | 33 |
| 1.5.1. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MARKETING..... | 34 |
| 1.5.2. ESTRATEGIAS | 35 |
| 1.5.3. PRODUCTO..... | 36 |
| 1.5.3.1. Matriz BCG | 37 |
| 1.5.4. PRECIO | 39 |

| | |
|---|----|
| 1.5.4.1. Estrategia de calidad total basado en el precio | 39 |
| 1.5.5. PLAZA..... | 40 |
| 1.5.5.1. Canales de distribución | 40 |
| 1.5.6. PROMOCIÓN..... | 41 |
| 1.5.6.1. Modelo AIDA | 41 |
| 1.6. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA..... | 42 |
| 1.6.1 CADENA DE SUMINISTROS | 43 |
| 1.6.2 SELECCIÓN DE PROVEEDORES..... | 43 |
| 1.6.3 CADENA DE VALOR | 43 |
| 1.6.4. INVENTARIOS..... | 44 |
| 1.6.4.1. Kardex | 44 |
| 1.6.5. PROCESOS..... | 45 |
| 1.7. RECURSOS HUMANOS | 45 |
| 1.7.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL | 46 |
| 1.7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL | 47 |
| 1.7.3. TRABAJO EN EQUIPO..... | 47 |
| 1.7.3.1. Características de los equipos de trabajo..... | 48 |
| 1.8. COMPETITIVIDAD | 48 |
| 1.8.1. RENTABILIDAD | 50 |
| 1.8.2. CALIDAD..... | 51 |
| CAPÍTULO II | 53 |
| 2. MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA | 53 |
| 2.1. MARCO METODOLÓGICO..... | 53 |
| 2.1.1. MÉTODO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO | 53 |
| 2.1.2. MÉTODOS LÓGICOS..... | 54 |
| 2.1.2.1. Método inductivo | 54 |
| 2.1.2.2. Método deductivo | 54 |
| 2.1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 55 |
| 2.1.3.1 Técnicas | 55 |
| 2.1.3.2 Instrumentos..... | 55 |
| 2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS..... | 56 |
| 2.2.1. ANÁLISIS INTERNO..... | 56 |
| 2.2.1.1. Entrevista dirigida al gerente sobre administración y gerencia de la empresa Wayra Tejidos..... | 57 |
| 2.2.1.2. Entrevista dirigida para el personal de ventas sobre marketing y ventas de la empresa Wayra Tejidos | 59 |
| 2.2.1.3. Entrevista aplicada al gerente de operaciones y logística de la empresa Wayra Tejidos..... | 60 |
| 2.2.1.4. Encuesta para los operarios de la empresa Wayra Tejidos..... | 62 |
| 2.2.1.5. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Wayra Tejidos | 71 |
| 2.2.2. ANÁLISIS EXTERNO..... | 72 |
| 2.2.2.1. Matriz PESTEL | 80 |
| 2.2.2.2. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter | 82 |
| CAPÍTULO III | 93 |
| 3. PROPUESTA..... | 93 |
| 3.1 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS | 93 |
| 3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 93 |
| 3.1.1.1. Misión | 93 |

| | |
|--|-----|
| 3.1.1.2. Visión..... | 94 |
| 3.1.1.3. Valores | 94 |
| 3.1.1.4. Políticas empresariales..... | 95 |
| 3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 96 |
| 3.1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL..... | 97 |
| 3.1.3.1. Descripción del cargo: Gerente | 98 |
| 3.1.3.2. Descripción del cargo: Contador/a | 99 |
| 3.1.3.3. Descripción del cargo: Jefe de producción | 100 |
| 3.1.3.4. Descripción del cargo: Jefe de comercialización | 101 |
| 3.1.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 101 |
| 3.1.4.1. Valores para la calificación del desempeño..... | 104 |
| 3.1.4.2. Indicadores económicos claves..... | 104 |
| 3.1.4.3. Indicadores de desempeño operativo..... | 105 |
| 3.1.4.4. Indicadores de ventas..... | 106 |
| 3.1.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX | 107 |
| 3.1.5.1. Producto | 107 |
| 3.1.5.2. Precio | 109 |
| 3.1.5.3. Plaza..... | 111 |
| 3.1.5.4. Promoción | 111 |
| 3.1.6. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA | 114 |
| 3.1.6.1. Selección de proveedores | 114 |
| 3.1.7. PLAN DE ACCIÓN..... | 123 |
| 3.2. IMPACTOS DEL PROYECTO..... | 124 |
| 3.2.1. IMPACTO ADMINISTRATIVO | 124 |
| 3.2.2. IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS..... | 125 |
| 3.2.3. IMPACTO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA..... | 126 |
| CONCLUSIONES..... | 128 |
| RECOMENDACIONES | 129 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 130 |
| ANEXOS | 135 |
| ANEXO i | 136 |
| ANEXO ii | 138 |
| ANEXO iii..... | 139 |
| ANEXO iv | 140 |
| ANEXO v | 141 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Matriz de variables o consistencia..... | 21 |
| Tabla 2 Matriz diagnóstica | 56 |
| Tabla 3 Propósito de la empresa | 62 |
| Tabla 4 Donde quiere llegar la empresa | 63 |
| Tabla 5 Guías de comportamiento | 64 |
| Tabla 6 Normas de conducta | 65 |
| Tabla 7 Metas planteadas | 66 |
| Tabla 8 Productos que más se elaboran..... | 67 |
| Tabla 9 Dificultades con la producción..... | 68 |
| Tabla 10 Áreas de trabajo | 69 |
| Tabla 11 Funciones..... | 70 |
| Tabla 12 Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Wayra Tejidos | 71 |
| Tabla 13 Matriz PESTEL..... | 80 |
| Tabla 14 Valoración de la matriz PESTEL | 81 |
| Tabla 15 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter | 85 |
| Tabla 16 Matriz FODA..... | 88 |
| Tabla 17 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)..... | 89 |
| Tabla 18 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) | 90 |
| Tabla 19 Cruce estratégico de la matriz FODA..... | 91 |
| Tabla 20. Misión de la empresa Wayra Tejidos | 93 |
| Tabla 21. Visión de la empresa Wayra Tejidos | 94 |
| Tabla 22. Objetivos | 96 |
| Tabla 23 Escala de liker | 104 |
| Tabla 24 Indicadores económicos claves..... | 105 |
| Tabla 25 Indicadores de desempeño operativo | 106 |
| Tabla 26 Indicadores de ventas | 106 |
| Tabla 27. Costo de materiales directos | 109 |
| Tabla 28. Costo de mano de obra directa | 110 |
| Tabla 29. Costos indirectos de producción | 110 |
| Tabla 30. Gastos administrativos | 110 |
| Tabla 31. Fijación del precio unitario..... | 111 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 32 Proceso: Selección de proveedores..... | 115 |
| Tabla 33 Proceso: Adquisición de materiales | 117 |
| Tabla 34 Proceso: Producción | 119 |
| Tabla 35 Plan de acción..... | 123 |
| Tabla 36 Análisis de impactos..... | 124 |
| Tabla 37. Impacto administrativo | 124 |
| Tabla 38. Impacto de marketing y ventas..... | 125 |
| Tabla 39. Impacto de operación y logística | 126 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1. Esquema de un modelo de gestión administrativa | 30 |
| Figura 2. Matriz BCG..... | 38 |
| Figura 3. Matriz de sensibilidad de precio – valor | 40 |
| Figura 4. Modelo AIDA | 42 |
| Figura 5. Kardex..... | 45 |
| Figura 6. Matriz DUPONT | 50 |
| Figura 7. Esquema de QDF: Casa de la calidad | 51 |
| Figura 8. Propósito de la empresa | 62 |
| Figura 9. Donde quiere llegar la empresa | 63 |
| Figura 10. Guías de comportamiento | 64 |
| Figura 11. Normas de conducta | 65 |
| Figura 12. Metas planteadas | 66 |
| Figura 13. Productos que más se elaboran..... | 67 |
| Figura 14. Dificultades con la producción..... | 68 |
| Figura 15. Áreas de trabajo | 69 |
| Figura 16. Funciones..... | 70 |
| Figura 17. Matriz del Diamante de Porter..... | 86 |
| Figura 18. Estructura orgánica propuesta | 97 |
| Figura 19. Estructura funcional propuesta..... | 97 |
| Figura 20. Evaluación del desempeño | 103 |
| Figura 21. Selección de proveedores..... | 116 |
| Figura 22. Adquisición de materias primas | 118 |
| Figura 23. Producción | 120 |
| Figura 24. Cadena de valor de la empresa Wayra Tejidos | 122 |

RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo de definir un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Wayra Tejidos de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. En la elaboración de la investigación se aplicó el método cualitativo y cuantitativo, métodos lógicos: inductivo, deductivo, para obtener la información primaria se utilizó las técnicas de la encuesta y entrevistas dirigidas al talento humano de la empresa. Los resultados del diagnóstico situacional en el análisis interno mediante la matriz AMOFIHT se estableció las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis externo permitió determinar las oportunidades y amenazas del macro entorno a través de la matriz PESTEL y del micro entorno mediante la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. En la propuesta se diseñó el modelo de gestión administrativa desde la perspectiva de desarrollo organizacional, funcional, direccionamiento estratégico, estrategia de la producción, estrategias de marketing mix, basado en criterios de productividad, eficacia y eficiencia, satisfacción de los clientes, con una visión sistemática para la competitividad. Las acciones propuestas en el modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad direccionan a obtener resultados tangibles, objetivos para el cambio organizacional, fortalecimiento de la producción y obtener un mayor volumen de ventas generando innovación y oportunidades de mejora para alcanzar las expectativas y exigencias de sus clientes

ABSTRACT

The objective of this project was to define an administrative management model to improve the competitiveness of Wayra Tejidos in the city of Otavalo, province of Imbabura. In the elaboration of the investigation the qualitative and quantitative method was applied, logical methods: inductive, deductive, to obtain the primary information was used the techniques of the survey and interviews directed to the human talent of the company. The results of the situational diagnosis in the internal analysis through the AMOFIHT matrix established the strengths and weaknesses of the company. The external analysis made it possible to determine the opportunities and threats of the macro environment through the PESTEL matrix and the micro environment through the matrix of Michael Porter's five competitive forces. The proposal designed the administrative management model from the perspective of organizational development, functional, strategic direction, production strategy, marketing mix strategies, based on criteria of productivity, effectiveness and efficiency, customer satisfaction, with a systematic vision for competitiveness. The actions proposed in the administrative management model to improve competitiveness aim to obtain tangible results, objectives for organizational change, strengthening of production and obtain a greater volume of sales generating innovation and opportunities for improvement to meet the expectations and demands of its customers.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como propósito definir un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Wayra Tejidos de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. La competitividad está inserta en la globalización en el que para tener éxito en el nuevo panorama competitivo, las empresas requieren de habilidades específicas que incluyen la capacidad de: utilizar en forma inteligente los recursos, a fin de mantener costos diferenciados, bajos, anticiparse de manera constante a los cambios frecuentes de los clientes, adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos, identificar y administrar de manera efectiva aquellas capacidades que las organizaciones pueden hacer mejor que sus competidores, estructurar en forma continua las operaciones, a fin que los objetivos se logren de manera eficiente.

En el ámbito de la economía y comercio globalizado, las metas macroeconómicas internacionales exigen niveles de competitividad para generar mayor confianza en la inversión privada y nuevos regímenes de incentivos y marcos reguladores debido a que las economías continúan desenvolviéndose en un contexto de vulnerabilidad. La competitividad se ha convertido en una de las principales normas de la producción y comercialización internacional, debido a la apertura comercial, los ajustes estructurales, las tecnologías utilizadas en los procesos productivos se enfocan de una manera a otra, a través del prisma de la competitividad, lo que se ha transformado en una especie de principio obligatorio que influye en la formulación y aplicación de modelos de gestión administrativa para las empresas y políticas nacionales que se inserten en el abanico de la competitividad.

Los modelos de gestión administrativa son herramientas clave para el desarrollo de las condiciones apropiadas, optimas que contribuya con propuestas que prioricen los criterios de calidad, productividad en las áreas de producción, para alcanzar bienes y servicios que satisfagan a sus mercados meta, propiciar optimas relaciones comerciales en el intercambio de sus productos, participando en forma activa y competitiva en sus mercados.

El propósito de la presente investigación es la formulación de un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad para la empresa Wayra Tejidos, para lo

cual en primera instancia, parte de un diagnóstico situacional a nivel interno y externo. A nivel interno para establecer las capacidades actuales en términos de administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, finanzas y contabilidad, gestión de recursos humanos, sistemas de información y comunicación, tecnología, investigación y desarrollo. El análisis a nivel externo del macro entorno para identificar los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal y a nivel del micro entorno las fuerzas competitivas de: rivalidad entre las empresas competidoras, entrada de nuevas empresas, productos sustitutos, las relaciones con los proveedores y clientes. En segunda instancia se estructuró el modelo de gestión administrativa con los componentes: estructura organizacional, estructura funcional, direccionamiento estratégico, estrategia de producción, estrategias de marketing mix y evaluación de gestión para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa Wayra Tejidos.

Para determinar la situación actual de la empresa Wayra Tejidos, se utilizó el método cualitativo y cuantitativo, para lograr formalidad y validez de los resultados de la información primaria obtenido a través de entrevistas aplicadas al personal de esta empresa y la información secundaria obtenida respecto a los factores del macro y micro entorno en el que se desenvuelve esta organización, utilizando herramientas como la matriz PESTEL y la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, configurando de manera sistémica la matriz FODA.

ANTECEDENTES

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el ámbito en el que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios, cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores (Quero, 2015).

La competitividad de cada empresa depende de sus propias estructuras internas, es decir de su organización y capacidad de producir a bajos costos, aplicar criterios de calidad, de manera que pueda elevar sus ventas y ganar a sus competidores en distintos ámbitos.

Las empresas para ser competitivas tienen que desarrollar modelos de gestión administrativa para elevar la productividad, fortalecer su estructura organizacional aplicando instrumentos de decisiones gerenciales, implementar formas y mecanismos de comercialización.

Los modelos de gestión administrativa son instrumentos técnicos a través de estrategias a la hora de posicionar una empresa, negocio, frente a la competencia y disponer de una diferenciación real que convierta en una marca memorable de precios diferenciados y mantener un éxito sostenido en el mercado (Cassini, 2014).

Con la formulación del modelo de gestión administrativa a la empresa Wayra Tejidos impulsará la capacidad competitiva a través de la innovación de su estructura organizacional, funcional, los procesos de producción, la implementación de estrategias de marketing mix, mediante una organizada vinculación con sus recursos económicos, tecnológicos y administrar de manera efectiva para alcanzar desempeños significativos y aumentar su competitividad estratégica.

En este sentido se presenta la investigación de Lazo & Macas (2018), en su estudio "Propuesta de mejoras en gestión administrativa en la empresa MODERMUEBLE S.A, ciudad de Guayaquil", que tiene como objetivo general mejorar la gestión administrativa en la empresa Modermueble S.A con el fin de elaborar e implementar un manual de funciones y procedimientos para simplificar los procesos administrativos, concluyendo que con el manual de la organización se dará a conocer al talento humano la estructura formal de la empresa y los niveles jerárquicos para

determinar los cargos asignados y que con las estrategias propuestas el departamento de comercialización espera incrementar sus ventas.

De esta investigación se establece que el modelo de gestión administrativa se convierte en una herramienta para desarrollar objetivos impulsores de resultado para garantizar el cumplimiento de la misión, visión y lograr por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados, fortalecer el desarrollo operativo y de comercialización de las empresas.

De la misma manera Ulloa (2018) en su investigación “Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fábrica de producción de peluches Heart”, cuyo objetivo general fue elaborar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la competitividad en la fábrica Heart, concluyendo el estudio en que el enfoque del modelo de gestión administrativa, se basa en la administración correcta de los recursos y propende la identificación, control de los aspectos relacionados a la detección de inconvenientes afectando a la calidad de la implementación de la propuesta.

En relación a esta investigación se establece que el modelo de gestión administrativa determina políticas de planeación, organización para la supervivencia y penetración en diferentes mercados potenciales, a través del mejoramiento óptimo de las utilidades, crecimiento de desarrollo tecnológico y expansión en su mercado.

En el trabajo de investigación de Montes (2017), con el tema “Modelo de gestión administrativa en el desarrollo comercial de la empresa creaciones “Diana Carolina” de la ciudad de Quevedo, provincia de los Ríos”, tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativa para el desarrollo comercial de la empresa, concluyendo en que el modelo de gestión, será el punto de partida para el inicio de una buena gestión de la empresa, siendo una actividad indispensable, efectiva para garantizar su competitividad.

De este trabajo de investigación se establece que los aspectos gerenciales administrativos promueven mejores desempeños de la organización en lo pertinente a: volúmenes, estabilidad de los estados financieros, crecimiento o consolidación de sus productos en el mercado como guías principales de estrategias de negocio.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

La empresa Wayra Tejidos se localiza en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, cuya actividad principal es la elaboración de prendas de vestir típicas del sector a base de: algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Del diagnóstico situacional interno se determina que la empresa no dispone de un direccionamiento estratégico, carece de una estructura organizacional y no tiene delimitado las funciones de los puestos de trabajo. En lo pertinente a sus ventas se establece la ausencia de estrategias de marketing principalmente procesos de promoción, lo que ha generado una disminución en las ventas del 2017 al 2018 en un 19.2%, que representa \$18.300 menos en los ingresos del año 2018.

Otro problema detectado en esta empresa desde el ámbito financiero y de contabilidad es la ausencia de un sistema de costos que les permita definir los costos directos e indirectos, los precios de venta de sus productos y efectuar un control adecuado y disponer de precios competitivos en el mercado. Esta empresa no dispone de personal profesional en el área de diseño de sus productos por lo que carece de una innovación continua de los mismos y generar nuevos productos de acuerdo a las tendencias del mercado.

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo apoyará el modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Wayra Tejidos de la ciudad de Otavalo?

JUSTIFICACIÓN

La competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, usando en forma eficiente sus recursos, incrementar su productividad y los factores que la determinan dentro de la empresa, en comparación con empresas similares, cumpliendo las expectativas de sus clientes.

El estudio propuesto pretende tener un aporte académico en el área administrativa, gerencia empresarial, a través de un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad para la empresa Wayra Tejidos, desarrollando conceptualizaciones

teóricas y enfoques del conocimiento científico, técnico sobre este tema y su interrelación con la competitividad, aportando a esta línea de investigación de la carrera de administración de empresas.

Los beneficiarios directos del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad, son los propietarios de la empresa Wayra Tejidos, el personal que labora en la misma y sus clientes actuales y potenciales, sustentados en el mejoramiento y fortalecimiento de su estructura organizacional, funcional, direccionamiento estratégico, estrategias de producción, estrategias de marketing mix y evaluación del desempeño, que viabilizará los factores de competitividad de esta empresa.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión administrativo para la empresa textil “WAYRA” que le permita lograr el propósito de mejorar la competitividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la fundamentación teórica científica, sustentando el modelo de gestión administrativa
- Realizar un diagnóstico situacional con su respectiva metodología estableciendo la situación actual interna y externa de la empresa Wayra Tejidos.
- Proponer un modelo de gestión administrativa para la empresa Wayra que le permita el fortalecimiento competitivo.

HIPÓTESIS

¿Cómo puede mejorar un modelo de gestión administrativa en el área de administración y gerencia, marketing y ventas y operación y logística que contribuya a generar la competitividad de la empresa textil “WAYRA”?

DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable independiente

Modelo de gestión administrativa

Variable dependiente

Mejorar la competitividad

MATRIZ DE VARIABLES O MATRIZ DE CONSISTENCIA

La matriz de variables o de consistencia se utilizara como instrumento fundamental de la investigación para evaluar el grado de conexión lógica y coherencia de las variables independiente y dependiente, sus dimensiones, indicadores, técnicas y fuente de información.

MATRIZ DE VARIABLES O CONSISTENCIA

Tabla 1 Matriz de variables o consistencia

| Variables | Objetivo | Dimensión | Indicadores | Herramientas o pasos |
|--|--|---------------------------|---|---|
| Variable independiente: Gestión administrativa | Identificar los aspectos desde el punto de vista administrativo que tiene la empresa | Administración y gerencia | Misión Visión Valores Principios Estructura funcional | Pasos |
| | Determinar los factores relevantes de marketing y ventas de la empresa | Marketing y ventas | Producto Precio Promoción Plaza | Matriz BCG Estrategia de calidad total basada en el precio Modelo AIDA Matriz ANSOFF |
| | Establecer los procesos de logística | Operaciones y logística | Procesos de inventarios | Matriz ABC |
| | | | | |

| | |
|---|--|
| inventarios equipos, maquinaria que utiliza la empresa en la producción | Cadena de Diagramas suministros |
| | Selección de Diagramas proveedores |
| | Cadena de Diagramas valor |
| | Canales de Gestión de distribución suministros, manejo de proveedores distribución |
| | Procesos de Diagrama de producción flujo |

| | | | |
|------------------------------|--|--------------|-----------------------|
| Variable dependiente: | Determinar los Mejoramiento en las factores de ventas, competitividad posicionamiento, de la empresa participación en el Wayra Tejidos mercado y rentabilidad | Calidad | Casa de la calidad |
| Competitividad | | Rentabilidad | Matriz DUPONT |

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación utilizados fueron el cualitativo y cuantitativo, los métodos lógicos: histórico, inductivo, deductivo, analítico – sintético, de manera que permitió organizar, sintetizar, dar una estructura y significado a los datos de la investigación.

Las técnicas que se utilizaron para el levantamiento de la información es la entrevista aplicada al gerente, contadora, jefe de producción y jefe de comercialización de la empresa Wayra Tejidos.

En lo pertinente a los instrumentos de recolección de información se elaboraron formatos de entrevista (guía de entrevista), mediante preguntas abiertas y esenciales, descriptivas para el análisis cualitativo que oriente la comprensión entorno a las capacidades de la empresa Wayra Tejidos.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

Aporte teórico

El análisis de los datos de la investigación de tipo cualitativo obtenido de las entrevistas aplicadas al personal de la empresa Wayra Tejidos, permite tener información precisa y temporal del actual situación que tiene esta empresa, viabilizando la organización de las categorías y sub categorías de la variable dependiente e independiente y comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, explicar contextos y situaciones relacionando los resultados del análisis con las teorías, conceptualizaciones, desarrolladas en el marco teórico.

Aporte metodológico

El aporte metodológico se fundamenta en las especificaciones de las actividades desarrolladas para el análisis de la matriz PESTEL, matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, matriz AMOFIHT, matriz EFI, EFE y la estructura de la matriz FODA, así como la definición del orden lógico del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Wayra Tejidos.

ESTRUCTURA CAPITULAR

Capítulo I

En el capítulo I se estructuró el marco teórico, definiendo los elementos conceptuales de la variable independiente (modelo de gestión administrativa) y de la variable dependiente (competitividad), a través de la revisión de literatura actualizada y elegir para su análisis y cumplimiento de los objetivos.

Capítulo II

En el capítulo II se establece el diseño metodológico de la investigación determinando el tipo de estudio, los métodos desarrollados, las técnicas de recolección de información, los instrumentos, y el diagnostico situacional interno y externo de la empresa Wayra Tejidos.

Capítulo III

En el capítulo III se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Wayra Tejidos.

En la parte final de esta investigación se determinan las conclusiones de los componentes respectivos a través de una síntesis de los elementos claves de los hallazgos e interrelaciones de las dos variables.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. EMPIRISMO

El empirismo son los conocimientos que tienen las personas de experiencias en distintos campos que luego se transforman en experiencias que pueden ser modificadas, corregidas, en ideas aplicadas al saber (Torres, 2018).

El empirismo y las mipymes considera como una base filosófica que enfatiza el papel de la experiencia para la formación de conocimientos racionales de actitudes vitales para desarrollar los negocios producto de experiencias adquiridas de la vida cotidiana en la que se desenvuelve la actividad económica (Ramirez, 2018).

En la mayoría de las mipymes, los propietarios son de características empíricas como fuente de experiencias del movimiento económico, comercial, operativo que se construye a partir de las percepciones que interactúan en su cotidianidad, establece soluciones convenientes en las necesidades de sus microempresas (Cortés, 2017).

El empirismo como experiencia debe interactuar con procesos de aprendizaje con herramientas claves y estrategias que se traduzcan en ventajas competitivas y en nuevos nichos de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas y deben ser considerados como proyectos empresariales para grupos ejecutivos y enfoque de negocios (Alcoberro, 2015).

El empirismo en las mipymes son conocidas como problemas propios de este tipo de unidades económicas, debido a la ausencia de la integración de aspectos básicos de gestión, la falta de modelos de negocio impedía negativamente en el desarrollo de las mipymes. El empirismo en las mipymes se encuentra implícito debido a varios aspectos socioculturales como: desarrollo de capacidades profesionales, acceso a tecnologías, formación profesional, investigación y desarrollo, conocimientos y aprendizajes razonables con argumentos técnicos científicos

aplicables para que sean agentes de cambio y que facilite los procesos de transformación y crecimiento de este sector económico importante en el país (González, 2017).

1.2. ADMINISTRACIÓN

Koontz y Weinhrich (2014) afirman que la administración es el proceso de diseñar y aplicar un entorno de conjunto de funciones, procedimientos básicos: planificar, organizar, integración del personal, dirección y control, trabajo en equipo, para alcanzar niveles de eficacia, efectividad, eficiencia para la consecución de objetivos y metas previstas.

La administración es el conjunto de acciones que toda organización debe implementar para aumentar su eficiencia, mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar un entorno para que el talento humano cumpla eficientemente objetivos específicos.

1.2.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Robbins y Coulter (2015) sostienen que por ser la administración una ciencia que tiene por finalidad el análisis de las organizaciones, a través de un conjunto de herramientas y técnicas ligadas entre sí que conduzcan a un aprovechamiento óptimo de los recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos y otros.

La administración ofrece beneficios a las organizaciones, fundamentado en una serie de herramientas, valores, estrategias y tácticas orientadas a la planificación de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo del trabajo en equipo y de mejorar el desempeño como una técnica de administración de personal y de gestión organizacional.

1.2.2. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según García y Pelayo (2014) los objetivos de la administración son los siguientes:

- Permite el crecimiento sustentado de las organizaciones para realizar sus actividades con mayor eficiencia, a la vez que provee a los administradores los medios para establecer relaciones interpersonales más eficaces.
- Desarrollar procesos y procedimientos en los niveles organizacionales.
- Fortalece a las organizaciones a innovar en un mundo de cambios rápidos del entorno de la globalización y competitividad, mediante la aplicación de estrategias ligadas a las exigencias de la empresa.
- Mejorar la capacidad interpersonal, transferencia de valores humanos, comprensión entre grupos, métodos de solución de conflictos en todos los niveles de la organización.
- Medir el desempeño del talento humano y organizacional para garantizar que las actividades se ajusten a los planes basándose en metas a través de indicadores diseñados para evaluar de forma cuantitativa y cualitativa la gestión planificada (García & Pelayo, 2014).

Los objetivos de la administración de una empresa definen estrategias para el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar las actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que puedan adaptarse a las nuevas tecnologías, desafíos y el ritmo de cambio que exige el mercado.

1.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS EMPRESAS

La administración es un conjunto de actividades organizadas que buscan objetivos comunes mediante la aplicación de políticas, normativas y procesos para alcanzar metas eficaces y eficientes en las empresas. El ciclo de la administración son los siguientes: planeación y planeamiento, organización y control. Los factores de la administración son los estándares, comunicaciones y motivación (Contasti, 2014).

Los procesos administrativos en las empresas deben tener la capacidad para proporcionar herramientas tales como el benchmarking, gestión de calidad, principios de productividad para alcanzar niveles de competencia y lograr los objetivos, metas que se han definido en la empresa.

Para Amaro (2015) el proceso administrativo en las empresas se fundamenta en la selección de objetivos y metas, de acuerdo a los recursos y medios más apropiados para alcanzar niveles de desarrollo en las operaciones de una empresa.

“El proceso administrativo constituye un elemento clave para el futuro de cualquier tipo de organización, así como para las fases de planeación, organización, control y evaluación.” (Amaro, 2015).

1.3.1. PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planeación utiliza un conjunto de instrumentos y técnicas para formular, aplicar y vigilar el desarrollo de un plan empresarial: presupuestos, cronogramas, programación, flujo de caja, proyectos específicos, diagramas de procesos, graficas de Grant y otras. El proceso de planeación determina los objetivos que se quiere lograr, y deben precisar en forma clara, razonable y realizable las metas que se quiere alcanzar de acuerdo a las políticas de la organización (Kramis, 2014).

La planeación en las empresas es la parte que equilibra los presupuestos, los recursos humanos, tecnológicos que se va utilizar para alcanzar metas determinadas en un periodo de tiempo, y se constituye en un conjunto de elementos que refleja y resume todas las decisiones que se han tomado para el futuro de la empresa.

1.3.2. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Si la administración es la ciencia, el proceso de organización es la técnica que consiste en el establecimiento anticipado de relaciones formales entre el talento humano que conforma las unidades administrativas y los equipos de trabajo para utilizar en forma adecuada los medios económicos, para el logro de los objetivos empresariales (Bueno & Valero, 2015).

La organización se refiere a la disposición de funciones y tareas con un sentido de razonamiento lógico definiendo los pasos para organizar las áreas de trabajo, determinar el número de funciones y tareas, definir las responsabilidades del talento humano y los estándares de rendimientos para alcanzar las metas con el mejor uso de los recursos de la empresa (Arizmendiarieta, 2015).

De los dos conceptos analizados se establece que la organización en el diseño administrativo debe considerar: el entorno en el que debe funcionar la organización, la estructura de la organización, jerarquía, niveles de mando, la cultura y las políticas, el estilo de liderazgo, el tipo de tareas y la vinculación con los otros procesos del negocio para diseñar de forma estructurada, articulada, vinculada con la misión y visión a los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

1.3.3. PROCESO DE CONTROL

El control es el proceso administrativo para medir el desempeño individual y organizacional que garantice que los resultados estén acorde con lo planificado, de manera que se asegure la obtención de recursos y su empleo óptimo en el cumplimiento de sus objetivos, como un factor de supervivencia y crecimiento de la organización (Blandez, 2016).

El control permite en las empresas establecer el nivel de cumplimiento de los procesos operativos y administrativos verificando el cumplimiento del plan, verificar la ejecución presupuestaria, el nivel de costos, los trabajos que se realizaron, los estándares de calidad propuestos, los factores de productividad que permitan medir las metas alcanzadas en comparación con las planificadas.

1.4. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El modelo de gestión administrativa contempla lo siguiente:

- Diagnostico situacional: análisis interno y externo, matriz FODA
- Direccionamiento estratégico: misión, visión, valores, principios
- Diseño de dimensiones o componentes, acciones, estrategias (Cassini, 2014).

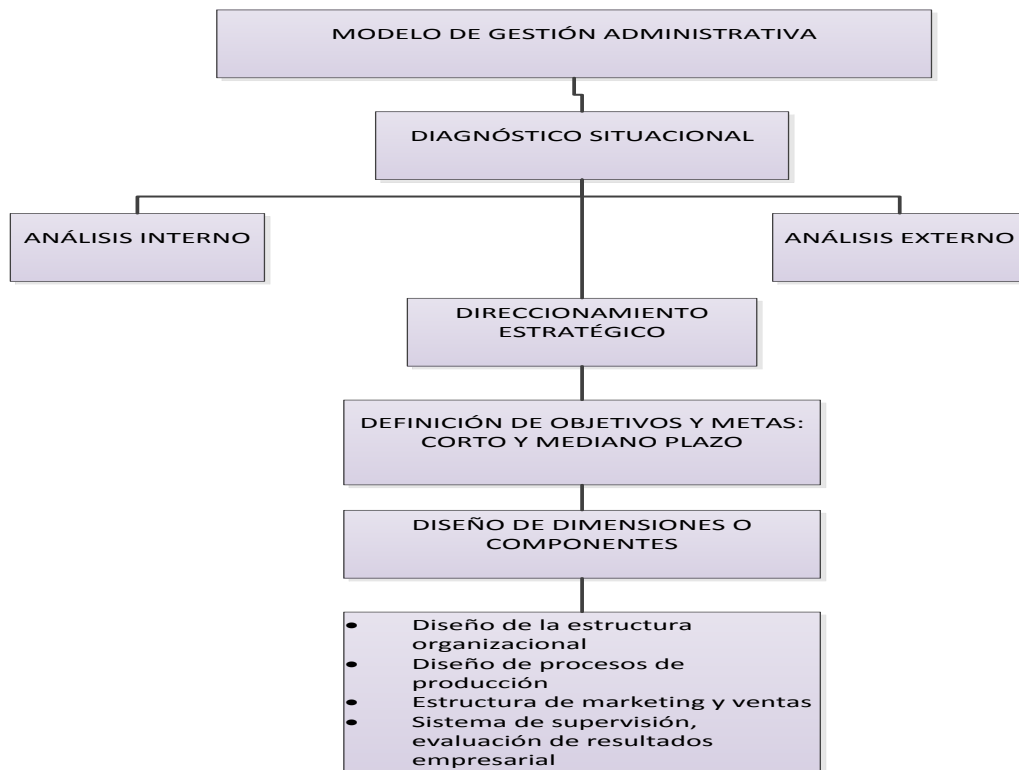


Figura 1. Esquema de un modelo de gestión administrativa

Fuente: (Cassini, 2014)

1.4.1. GERENCIA

Las organizaciones tienen una estructura compuesta por distintos niveles y áreas, como una jerarquía o estructura de pirámide en el que la gerencia es un nivel superior de toma de decisiones estratégicas de largo alcance sobre productos y servicios, además de asegurar el desempeño administrativo, financiero, marketing y operativo de la empresa (Aramburu, 2015).

La gerencia en las empresas cumple las funciones de negocios o tareas especializadas que viabilicen acciones y tareas comerciales, de manufactura, finanzas, contabilidad, recursos humanos y otras funciones para cumplir los objetivos y metas de las empresas.

1.4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico forma parte del modelo de gestión administrativa y es la fuente de éxito en toda empresa para alcanzar sus metas y propósitos adaptándose al medio, aprovechando las oportunidades, enfrentando las

amenazas, potencializando sus fortalezas y minimizando sus debilidades (Gamarra, 2015).

El direccionamiento estratégico se define como un proceso que permite a los directivos de una organización tomar decisiones sobre las mayores orientaciones de esta, desde la misión hasta sus planes considerando entre otros aspectos:

- Cambios del ambiente
- Las capacidades de la organización
- Los valores de los dirigentes (Hernández, 2015)

El direccionamiento estratégico tiene como propósito establecer la misión, la visión, las posturas de valores y principios para enfrentar la ruta a seguir en el futuro de una empresa, a largo plazo que apunten a la sostenibilidad, crecimiento y a los objetivos consagrados en el plan estratégico.

1.4.2.1. Misión

La misión de una empresa es la razón de ser, se convierte en la base de la planeación y consiste en definir y comprender la razón que justifica su existencia y como esta desea trascender en el entorno. Al establecer la misión la empresa orienta las decisiones y acciones de todos los miembros para alcanzar objetivos estratégicos y ejecutar los programas, proyectos, acciones, logrando su coherencia y organización. La formulación de la misión de una empresa integra:

- Motivación entre sus miembros, para que se identifiquen y se comprometan en sus procesos y alcanzar las metas
- Dotar de identidad y personalidad a la empresa
- Sustentar las bases para una cultura y clima organizacional
- Mejorar la imagen corporativa a nivel interno, con sus clientes y proveedores
- Distinguirse entre el ámbito operativo y de otras empresas similares (Gamarra, 2015).

Las empresas deben definir su misión independientemente de su planificación estratégica para desarrollar habilidades distintivas compartidas entre su talento humano y que fomente el verdadero compromiso y adhesión auténtica a la

consecución de sus objetivos y metas, con mayores niveles de desarrollo para un futuro sostenible de la organización.

1.4.2.2. Visión

La visión de una empresa es una declaración de propósitos de desarrollo expresados cualitativamente, corresponden a las estrategias y políticas que orientan hacia donde quiere dirigirse y pretende convertirse en el largo plazo, alineado a su misión que permita lograr los objetivos, ejecutar sus procesos en forma coherente y organizada, inspirando motivación a sus miembros que se sientan comprometidos e identificados, generando identidad y personalidad a la empresa. Los pasos para hacer una visión son los siguientes:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? (Blandez, 2016).

Al formular la visión en una empresa se debe considerar los criterios de éxito, las orientaciones de competitividad, productividad que exige el mundo empresarial, por lo que la visión debe ser clara, entendible, positiva, inspiradora de forma que promueva el sentido de identificación y pertinencia en todo el personal de la empresa y confianza en sus clientes y proveedores.

1.4.2.3. Valores

Los valores son los juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales la empresa desea asumir de acuerdo a su perspectiva y que es de utilidad para su personal y su entorno, son considerados los pilares más importantes en cualquier organización, fortalece el liderazgo, la cultura organizacional y el trabajo en equipo. Los pasos para definir los valores organizacionales son:

- Realizar una lista de paradigmas importantes para la empresa
- Jerarquizar la lista
- Descartar los paradigmas que no son importantes para alcanzar las metas y objetivos de la empresa (Aramburu, 2015).

Los valores en las empresas son muy importantes, y deben ser considerados como fuerzas impulsoras del cómo realizar las funciones y tareas en los puestos de trabajo, permitiendo posicionar una cultura empresarial, marcar patrones para la toma de decisiones, promover un cambio de pensamiento en el personal.

1.4.2.4. Principios

Los principios se refieren a las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento del personal en una organización, con la finalidad de orientar y determinar cómo conseguir los fines y objetivos marcados, adaptados al medio y a la situación interna en la que se desenvolverá para conservar su equilibrio y mantener una cohesión interna en el personal (Arizmendiarieta, 2015).

La construcción de los principios define los límites del comportamiento del personal en una organización, transmite una cierta identidad a sus miembros, para que asuman en forma permanente en sus actividades y procedimientos para lograr mantener óptimas relaciones en las tareas operativas diarias.

1.4.2.5. Estructura funcional

Todas las empresas para la consecución de sus objetivos deben aplicar los principios administrativos fundamentales para alcanzar dichos objetivos, las funciones básicas son: funciones gerenciales, funciones administrativas, funciones técnicas, comerciales, financieras, seguridad y salud en el trabajo. Estas funciones básicas están presentes en todas las empresas cualquiera que sea su naturaleza y su actividad económica (Hurtado, 2014).

En las organizaciones las funciones empresariales son actividades técnicas contables, financieras, de marketing y otras funciones administrativas en los niveles que aplica la empresa para maximizar el correcto gobierno de la empresa en todos los niveles y se concibe como un fundamento de la estructura de la organización.

1.5. MARKETING

El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando

valor con otros. El marketing incluye la determinación de relaciones redituables con valor agregado con los clientes como un proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos (Kotler, 2014).

Las estrategias de marketing deben medir los cambios del entorno de la empresa como los factores económicos, tecnológicos, socio demográfico, psicológico, cultural, político, legal e institucional, así como determinar las capacidades y habilidades que tiene la empresa (cadena de valor) para formular sus estrategias.

1.5.1. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE MARKETING

Las empresas para alcanzar niveles de competitividad pueden aplicar:

- Estrategias competitivas o genéricas (Modelo de Michael Porter):
 - ✓ Liderazgo en costos.- Proporciona una defensa contra los proveedores fuertes y a los posibles sustitutos. Pone barreras de ingreso a través de la economía de escala y a la ventaja de costos.
 - ✓ Diferenciación.- Se da a través del diseño, imagen de marca, tecnología, entre otros. Surge un producto diferenciando que es percibido por el mercado como único.
 - ✓ Alta segmentación.- Se enfoca el producto sobre un grupo de compradores. Logra diferenciarse por servir mejor u obtiene costos más bajos que los de la competencia (Porter, 2013).
- Estrategias competitivas (Philip Kotler) :
 - ✓ El líder del mercado.- Opta por una estrategia de expansión de mercado, protección de su posición actual o una expansión de la misma. Para mantener su posición tiene la preferencia del consumidor por el mayor volumen de ventas.
 - ✓ El retador.- Sigue al líder y usualmente trata de quitarle clientes.
 - ✓ El seguidor.- Imita las acciones del líder sin tratar de competir directamente
 - ✓ El especialista.- Posiciona un producto específico en un nicho de mercado (Kotler, 2014)

- Tácticas de marketing
 - ✓ Defensiva.- Es un arma de los líderes. Buscan innovarse para no perder clientes nacionales y bloquear el ingreso de extranjeros.
 - ✓ Ofensiva.- Es usada por los retadores quienes buscan los puntos débiles del líder para atacarlos
 - ✓ Flanquero.- es usado para atacar mercados que el líder no atiende por definición.
 - ✓ Guerrilla.- Es utilizado por el especialista para mantener su nicho de mercado o ganado (Vega, 2014)

Las estrategias de marketing tienen que adaptarse al entorno de la empresa, para lo cual debe aplicar acciones proactivas en relación a sus fortalezas y oportunidades de acuerdo a las fuerzas del entorno (cinco fuerzas competitivas) y los componentes o capacidades únicas de valor que dispone la empresa para alcanzar una posición estratégica en el mercado. Entre las estrategias de marketing más importantes están las genéricas o competitivas de Michael Porter y de Philip Kotler.

1.5.2. ESTRATEGIAS

Mundialmente las mipymes enfrentan el reto de sobrevivir y tratan de aplicar estrategias que agregan valor superior a sus clientes en la búsqueda de ventajas competitivas. Las estrategias de marketing mix: precio, plaza, producto, promoción, desempeñan un papel fundamental en la economía de estas empresas en el país, que tienen que enfrentar a las grandes empresas y requieren minimizar la brecha de competitividad (Jimenez, 2018).

Las estrategias de marketing mix pueden adaptarse a cualquier tipo de empresa y puede ser vista como la construcción y fortalecimiento de defensas encomendadas a contribuir las fuerzas de la competencia, definiendo mejores posicionamientos en el mercado, por lo que es necesario que se consideren en los procesos de planeación estratégica de cada mipymes. El marketing mix consta de componentes esenciales denominados a las "4P" del marketing: precio, plaza, producto y promoción, que se ven reflejados en la competitividad empresarial (Cámara de Comercio de Quito, 2018).

Para alcanzar la competitividad en el sector de las mipymes es necesario aplicar estrategias con el enfoque de la matriz BCG para lo cual es necesario realizar un análisis de la coyuntura económica comercial de las empresas, analizar la participación en el mercado y desarrollar acciones según la posición en la que se encuentre la empresa. Esta matriz está orientado a estrategias de producto sobre la base de la situación o ubicación del mismo en el mercado (Gutierrez, 2017).

La matriz BCG permite operacionalizar estrategias de marketing para que las empresas operen en relación a las variables: tasa relativa del mercado, que se representa en las 4 celdas o cuadrantes: producto estrella, producto interrogación, producto vacas lecheras y producto perros y de crecimiento del mercado. Estas distintas situaciones de los productos de la empresa sustenta la formulación de estrategias y acciones para potenciar la competitividad, el crecimiento en le mercado y encontrar condiciones esenciales para competir (Contreras, 2018)

La matriz de ANSOFF, también conocida como matriz de producto / mercado, establece las distintas opciones de estrategias que desarrollan las empresas para promover la captación de clientes, aumento de sus ventas, captación de clientes de la competencia, atracción de otros segmentos de mercado, desarrollo de nuevos productos, calidad de los productos para alcanzar el público meta, obtener oportunidades comerciales para las empresas. Las estrategias de ANSOFF requieren estar acompañados de tácticas, planes de acción para alcanzar metas que se desean alcanzar (García J. , 2015)

1.5.3. PRODUCTO

Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para diseñar y realizar un producto o servicio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes. Las funciones y responsabilidades de la gerencia de productos son: preparar un plan de pronóstico y ventas anuales, reunir información estratégica acerca del desempeño del producto, las actitudes de los distribuidores, los problemas y oportunidades de mercado que tiene el producto, con la finalidad de activar acciones de mejorar de productos para satisfacer las cambiantes necesidades de mercado (López Belbeze, 2015).

Para formular un producto o servicio nuevo en una empresa es importante definir el público objetivo o mercado meta, establecer los canales de distribución del producto, determinar las acciones de lanzamiento y desarrollar estrategias publicitarias para llamar la atención, generar deseo y conseguir las ventas.

1.5.3.1. Matriz BCG

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) es una metodología grafica que es usada para el análisis de la cartera de negocios o productos de las empresas y consiste en realizar un análisis estratégico en base a dos factores; la tasa de crecimiento del mercado y la participación de mercado, y ayuda en la toma de decisiones sobre distintos enfoques de invertir o dejar invertir (López Belbeze, 2015).

Esta matriz relaciona dos dimensiones: crecimiento de mercado (que mide el atractivo del mismo para la empresa) y cuota de mercado respecto a nuestro principal competidor (que mide nuestra fuerza competitiva). Para cada dimensión se definen dos zonas: alta y baja, y nuestros productos se sitúan en cada uno de los cuatro cuadrantes según la combinación de las dimensiones crecimiento y competitividad.

Los criterios que fijan la separación entre valores altos y bajos responden al modelo fijado por Boston Consulting Group. Para la dimensión crecimiento de mercado hay varios criterios: puede considerarse el PIB cuando el mercado se circunscribe a un país determinado y establecer que la tasa de crecimiento es alta cuando sea superior al PIB. Alternativamente y para afinar más, se puede calcular la media ponderada de la tasa de crecimiento de los segmentos donde opera la empresa, siendo el 10% el valor frontera entre alto o bajo crecimiento. (López Belbeze, 2015).

Matriz BCG (Boston Consulting Group)



Figura 2. Matriz BCG

Fuente: (López Belbeze, 2015)

La matriz está compuesta de cuatro cuadrantes, los que poseen diferentes estrategias a desarrollar, cada cuadrante tiene su símbolo respectivo. En el eje vertical se encuentra el crecimiento del mercado, en el eje horizontal se encuentra la cuota de mercado. De esta manera las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en relación a su importancia de su valor estratégico. Los cuadrantes son los siguientes (López Belbeze, 2015):

- Estrella. Las estrellas operan en sectores de crecimiento y con una adecuada cuota de mercado se generan ventas, ingresos que requieren de cierta inversión para llegar a ser vacas lecheras.
- Interrogante. Son las empresas que requieren la aplicación de estrategias de producción, calidad, marketing por tener una cuota reducida de mercado y son mercados de rápido crecimiento.
- Vacas lecheras. Son los productos o empresas más rentables en el mercado proporcionando ventas y utilidades significativas. Las vacas lecheras son generalmente los productos o negocios de grandes corporaciones porque son capaces de innovar en nuevos productos o precios.
- Perro. El cuadrante perro son los productos o empresas con baja cuota en el mercado en comparación con los productos o empresas competitivas por tanto generan bajas utilidades

1.5.4. PRECIO

Son los lineamientos que las empresas siguen para establecer los precios de sus productos o servicios en base a la determinación de los costos directos e indirectos y fijar los precios como estrategia de penetración en el mercado, alineado a los principios de competitividad, reducción de costos, aumentar los ingresos y generar rentabilidad (Vega, 2014).

La estrategia de precio de un bien o servicio es una herramienta básica para alcanzar ventaja diferencial en los consumidores meta, llamada a menudo posicionamiento del producto, que permite a la empresa producir a precios menores, que sean permisibles en una competencia perfecta y que permita los beneficios de ingresos y rentabilidad para la empresa.

1.5.4.1. Estrategia de calidad total basado en el precio

La estrategia de calidad total basado en el precio es un conjunto de métodos y herramientas para el mejoramiento de los procesos de producción, administración, ventas, controlando los costos directos o variables desde el diseño, calidad de las materias primas, rendimiento apropiado del personal lo que genera un liderazgo en costos por tanto precios competitivos basado en el valor (costos y precios), obteniendo mayor satisfacción de los clientes a un menor costo (Vega, 2014).

El enfoque de calidad total en las empresas es integral; en la calidad de la dirección del producto / servicio: fiabilidad, trazabilidad, tiempo, bajar los costos variables y fijos, asegurando tiempo de entrega a los clientes con precios competitivos como visión de calidad total interno de la empresa.



Figura 3 Matriz de sensibilidad de precio – valor

Fuente: (Vega, 2014)

1.5.5. PLAZA

Se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente puede tener acceso a los productos de la empresa, pueden ser estrategias de canal directo, estrategias de comunicación frente a los intermediarios, estrategias de presión (PUSH), estrategias de presión (PULL). Las estrategias de distribución deben considerar ciertos elementos como la segmentación de mercado, para que las acciones de distribución estén acordes a las metas y características de la empresa (Vega, 2014).

Los canales de distribución deben estar de acuerdo a las capacidades y necesidades que tiene la empresa, para proporcionar en forma adecuada a los distintos tipos de clientes, para lo cual se debe seleccionar que tipos de canales son los más eficaces y eficientes, para conseguir los objetivos de venta que se adapten a los objetivos de posicionamiento en segmentos y productos.

1.5.5.1. Canales de distribución

Son las distintas vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde la materia prima producción hasta que llega al consumidor final; es decir desde el proveedor hasta el cliente de la empresa. Los elementos implicados en el canal de

distribución son: productos, mayoristas, minorista y consumidor final (López Belbeze, 2015).

Los canales de distribución están estructurados por las distintas fases o etapas mediante los cuales un producto pasa del fabricante al consumidor final, también se los conoce como circuitos de distribución: corto, largo, directo, cuyo objetivo es facilitar a los productores ubicar sus productos a sus clientes.

1.5.6. PROMOCIÓN

Las estrategias de promoción son instrumentos generales de comunicación publicitaria para potenciar la imagen de marca, dar a conocer la oferta, cuyo objetivo es conseguir el mayor volumen de ventas manteniendo a los clientes publicidad del producto, empresarial, relaciones públicas, ventas personales o marketing directo (López Belbeze, 2015).

Las estrategias de promoción son recursos de marketing mix para promover las ventas en una organización, fortalecer la marca en un mercado específico en la que se busca competir, utilizando distintos instrumentos y soportes: publicidad, patrocinio, merchandising, ferias, relaciones públicas, boletines, eventos en internet y otros que promueva la fuerza de ventas de la empresa.

1.5.6.1. Modelo AIDA

Es una herramienta clásica de marketing y ventas, y que todavía sigue vigente, describe las fases que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra. El concepto AIDA está formado por: atención, interés, deseo y acción para producir las ventas de un producto o servicio se deberá aplicar las 4 fases secuenciales (López Belbeze, 2015).

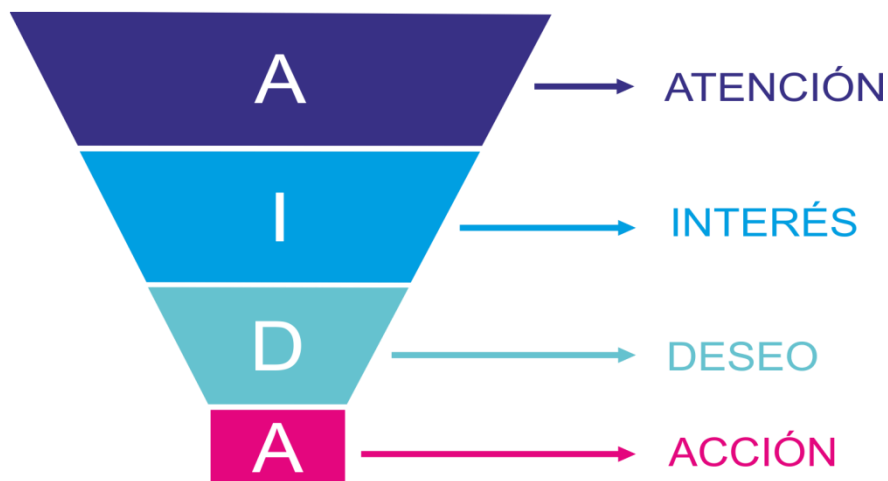


Figura 4. Modelo AIDA

Fuente: (López Belbeze, 2015)

Las etapas del modelo o herramienta AIDA para alcanzar la fidelización, retención de la marca y obtener clientes satisfechos optimizando las ventas, son las siguientes:

- Atención. Es la primera fase cuyo objetivo es tratar de captar la atención del cliente hacia el producto o servicio de la empresa.
- Interés. La finalidad de esta fase es generar el interés, conociendo las características del bien o servicio, sus atributos tangibles e intangibles, precio, promociones y formas de entrega
- Deseo. En esta etapa se busca persuadir el deseo de compra del bien o servicio, formulando los criterios que satisfaga las necesidades, expectativas y solución a su problema. Se informa todos los beneficios que obtendrá si realiza la compra
- Acción. Cuando se aplican en forma adecuada las fases anteriores, es el momento de cerrar la venta del producto o servicio.

1.6. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Operación y logística son las funciones de la empresa encargada de llevar el producto en las condiciones de cantidad, calidad, en el momento determinado y con los costos mínimos, involucra el proceso productivo o de transformación de la materia prima y las salidas que son los resultados de lo que es transformado por un sistema de elementos humanos, materiales, tecnológicos, económicos, financieros, transformado en productos o servicios (Tobar, 2015).

Las actividades de operación y logística, son las que están involucradas en el diseño y dirección de los flujos de material que ingresa a la empresa, los procesos en los distintos niveles que deben ejecutarse de forma racional y coordinada, con el objetivo de proveer a los clientes productos y servicios en la cantidad, calidad y plazos demandados.

1.6.1 CADENA DE SUMINISTROS

En las empresas la cadena de suministros se considera a la definición del conjunto de actividades, instalaciones físicas y el uso de distintos medios para llevar a cabo el proceso de adquisición de materias primas e insumos, la logística de entrada al área de fabricación o transformación y el proceso de ventas – distribución, hasta el consumidor final (Chopra, 2014).

La cadena de suministros son acciones estratégicas, y logísticas indispensables para los procesos de adquisiciones de materias primas e insumos, la regulación en el ingreso de estos al área de producción, definiendo los canales de distribución de manera que llegue al consumidor final.

1.6.2 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores es un proceso clave en las empresas, y se definen en base a diferentes criterios o indicadores que se deben tomar en cuenta para obtener un listado de proveedores que cuenten con insumos y materias primas de calidad, precios razonables que se adecuen a las necesidades de la empresa (López R. , 2014).

Para la definición de proveedores y obtener una lista de diferentes productos acordes a las necesidades de la empresa se establecen diferentes criterios de selección considerando como referencia: volumen, precio, calidad, garantía, fechas de entrega y otros indicadores para alcanzar un abastecimiento sustentable de materias primas e insumos para la empresa.

1.6.3 CADENA DE VALOR

El concepto definido por Michael Porter sobre cadena de valor, establece la división en actividades primarias y actividades de apoyo, sustentando que cada

actividad agrega valor al producto. Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto (fabricación), el marketing y distribución junto con los servicios de apoyo y post venta. Las actividades de apoyo son las tareas funcionales de la administración de materiales, el control de transferencia desde la adquisición pasando por las operaciones de producción hasta la distribución (Ogalla, 2014).

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que viabiliza la determinación de ventaja competitiva en una empresa, definiendo actividades primarias de logística de entrada de los materiales, las operaciones necesarias para la producción, la logística de salida de los productos elaborados y la gestión de marketing y ventas. Las actividades de apoyo son las pertinentes a recursos humanos, tecnología y compras.

1.6.4. INVENTARIOS

Es la relación detallada y valorada de todos los elementos que componen el patrimonio de la empresa, pueden ser un conjunto de artículos o mercancías que se acumulan en bodegas o almacén, productos en proceso, productos terminados, así como bienes de larga duración. Los medios empleados para determinar los elementos patrimoniales (inventarios) son las inspecciones, el examen de los documentos y las informaciones de operación y logística (Kramis, 2014).

Los inventarios o stock son importantes para las empresas, porque viabiliza las etapas de planificación en la producción de bienes o servicios para que no se interrumpa el proceso productivo por la falta de materias primas, se considera como una herramienta reguladora que mantiene el equilibrio entre los flujos reales de entrada y de salida.

1.6.4.1. Kardex

La tarjeta de kardex es un documento administrativo de control de inventarios, sean estos corrientes o bienes de larga vida, se considera una herramienta para realizar los reportes mediante información razonada, resumida acerca de las transacciones de inventarios de la empresa. El kardex permite realizar el control y seguimiento de los movimientos de los inventarios y de los costos que estos tienen (Kramis, 2014).

entiende por gestión de recursos humanos a las técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal e incluye análisis de puestos, planeación de las necesidades, reclutamiento de los candidatos a los puestos: selección, inducción (Sherman, 2014)

1.7.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Las empresas necesariamente deben tener una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, de manera que se pueda ordenar los procesos, actividades y en si el funcionamiento de la empresa. Para su definición es necesario comprender las prioridades y necesidades de manera que la estructura se acopla y responda a la gestión empresarial (Vijay, 2014).

El organigrama estructural es aquel que representa las unidades organizacionales y proporciona una información indispensable dando una idea condensada de la organización a través de una representación grafica que ha adoptado la empresa. Es por lo tanto la representación de la forma en la que están dispuestas y relacionadas sus partes en las que se muestran:

- Los principales cargos
- División de las funciones
- Niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Canales formales de comunicación
- Relaciones que existe entre los diversos puestos de la organización (Marínez, 2014).

Un organigrama estructural se diseñara atendiendo básicamente a dos aspectos importantes de la estructura de la organización para que delimite los niveles jerárquicos, los cargos o puestos ocupacionales, las líneas de responsabilidad, comunicación para proveer un cuadro global de su estructura, facilitando la comprensión de las posiciones del personal.

1.7.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional cumple funciones en las empresas para alcanzar los límites y trascender la identidad a sus miembros, viabilizando la creación de sus compromisos personales y en equipo, incrementando la estabilidad de la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados (Bateman, 2015).

La cultura organizacional es elusiva, intangible e implica variables que fortalecen el compromiso organizacional, aumenta la congruencia del comportamiento de los empleados, los valores humanos elementales, los valores estratégicos asociados a los fines específicos, los valores instrumentales para alcanzar la filosofía de la empresa (misión, visión, objetivos corporativos) (Sherman, 2014).

La cultura organizacional es un factor clave en la administración de las empresa ya que establece un conjunto de normas o maneras de comportamiento que han de desarrollar el talento humano de la empresa fundamentado en un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por el personal de la empresa proporcionando un marco de referencia homogénea de la realidad y un patrón de comportamiento para alcanzar niveles de productividad y eficiencia.

1.7.3. TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es una práctica inherente a la condición humana. En la gestión empresarial es una forma de organización, las empresas suelen estar integradas por personal numeroso y variado, a través de una serie de estrategias, procedimientos y metodologías que establece la alta dirección para alcanzar los objetivos y metas propuestas (Certo, 2016).

El trabajo en equipo en las empresas forma parte de los procesos administrativos, a través de una serie de estrategias para que un grupo temporal de miembros se les encargue trabajar juntos para identificar problemas, formar un consenso acerca de lo que se puede hacer e implementar las acciones necesarias en relación con una tarea particular, área organizacional (Coello, 2014).

El trabajo en equipo debe ser considerado en los procesos administrativos como un factor clave del éxito para alcanzar desempeños comunes, sustentar las responsabilidades, generar una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. El trabajo en equipo establece posiciones positivas, para alcanzar sentido de propiedad, respeto a sus compañeros y compromiso con las metas de la empresa.

1.7.3.1. Características de los equipos de trabajo

Las características más importantes de los equipos de trabajo son las siguientes:

- Los miembros reconocen su interdependencia y actúan en las metas individuales como las del equipo facilitando alcanzar apoyo mutuo.
- Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad porque están comprometidos con las metas.
- Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando sus capacidades, habilidades y competencias para alcanzar los objetivos del equipo y la empresa.
- Los miembros trabajan alrededor de un clima de confianza y motivación, y expresan en forma abierta sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos.
- Los integrantes del equipo practican una comunicación abierta y honesta, y expresan sus puntos de vista.
- Los miembros están motivados a desarrollar sus funciones, procesos, actividades, tareas y reciben el apoyo del equipo.
- Los miembros participan en las decisiones que afectan o mejoran al equipo y comprenden que deben ser líderes para alcanzar resultados positivos (Molina, 2015).

1.8. COMPETITIVIDAD

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico. Desde el ámbito territorial y social, la competitividad es lograr y mejorar la inserción de los sistemas productivos en un determinado territorio en la economía nacional e internacional, en el contexto

del macro crecimiento de la apertura de mercados y a las mayores exigencias en cuanto a criterios de calidad, productividad de los productos o servicios (Quero, 2015).

La competitividad es el sinónimo del comportamiento que tiene el mercado y de la forma en que interactúan las empresas para alcanzar ventaja competitiva en función a sus habilidades, recursos, conocimientos, talento humano, atributos, precios, calidad de sus productos, logística de distribución y otros que dan la posibilidad para alcanzar ventaja competitiva.

El nuevo índice de competitividad global publicado por el Foro Económico Mundial, establece que el Ecuador se ubica en el 97 puesto, por lo que es importante que el Estado, los empresarios y las entidades académicas definan políticas públicas para fortalecer, mejorar los climas de negocios del país, en ámbitos: infraestructura física, tecnológica, innovación en sus productos y servicios, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero entre los más importantes (Foro Económico Mundial , 2018).

La competitividad ha sido objeto de estudios y debates en el país cuyos resultados principales se enmarcan en que las estrategias de competitividad son idóneas para las mipymes considerando sus capacidades endógenas, articulado con las entidades públicas y privadas que garanticen un desarrollo sostenible de sus acciones en el tiempo y el crecimiento local. Las asimetrías de la competitividad se fundamenta en la marca de los productos en un componente clave estratégico, las estrategias de marketing mix de acuerdo a la estructura del mercado, nivel de competencia de los competidores, tipología de los consumidores (Fierro, 2018).

Las dimensiones o indicadores de la competitividad de las empresas son: procesos de innovación en la producción de sus bienes o servicios, flexibilidad productiva para responder a los cambios y adaptabilidad del mercado de manera eficaz, y eficiente, las operaciones de logística usando procesos para dar respuesta a los clientes, mediante una conectividad inmediata, oportuna e integral. La calidad se ha convertido en la parte central empresarial para la competitividad a través de certificación de la norma ISO en general y otras normativas inmersas en el comercio interno y externo que son mercados cada vez más competitivos, razón que exige

esfuerzos desde los niveles gerenciales para alcanzar objetivos y metas planificadas (Calderón, 2016).

En el artículo el enfoque estratégico de Michael Porter aplicado a las mipymes, tiene como objetivo identificar las estrategias utilizadas en 4 pymes de la ciudad de Ibarra del sector comercial y comparar con las teorías planteadas por Michael Porter, respecto a las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación para lograr ventaja competitiva. Se aplicó la técnica de la entrevista permitiendo ejemplificar la relación de la teoría con la práctica y ratificando de que estas estrategias son aplicables a estas empresas y generan ventaja competitiva (Landázuri, 2018).

1.8.1. RENTABILIDAD

Es un indicador del desarrollo de una inversión, compara el resultado obtenido del desarrollo de la actividad de la empresa con las inversiones realizadas, para el cálculo de la rentabilidad se aplica el ratio ROA para identificar los beneficios por la rotación del activo, es decir el margen de la venta del producto o servicio por las veces que se vende (Delgado, 2015).

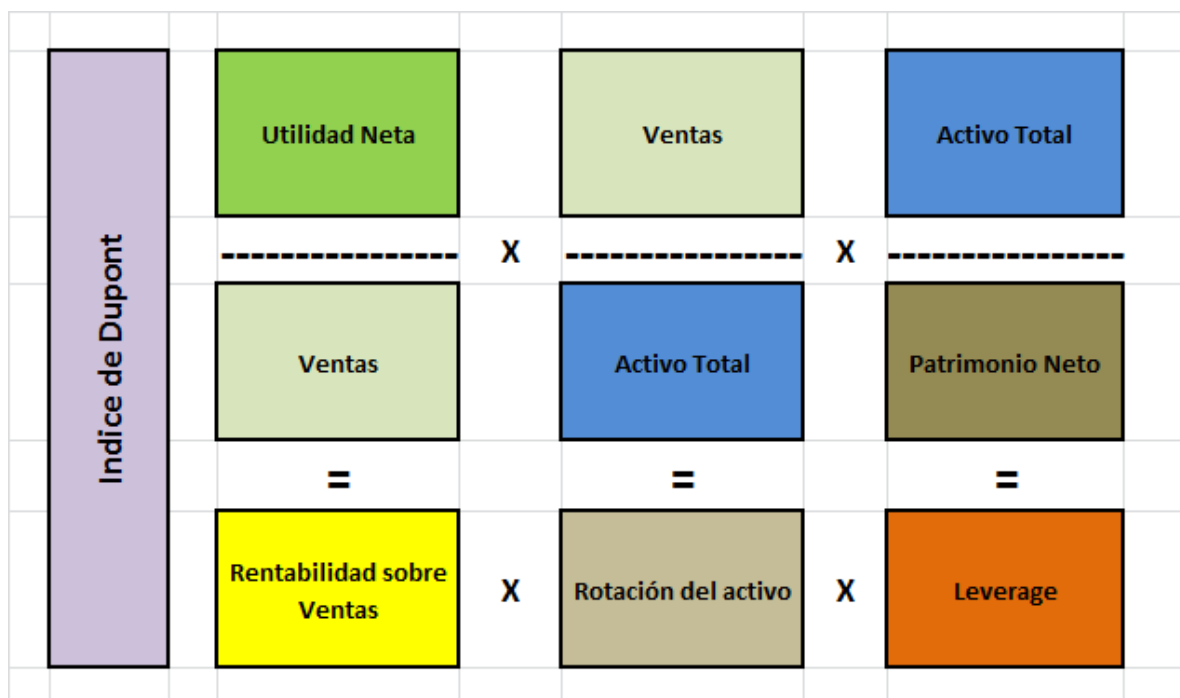


Figura 6. Matriz DUPONT

Fuente: (Delgado, 2015)

La rentabilidad es la condición rentable y la capacidad de generar renta de una empresa por las inversiones realizada, habitualmente la rentabilidad hace referencia a las ganancias económicas que se obtienen utilizando determinados recursos y se expresa en términos porcentuales.

1.8.2. CALIDAD

Se refiere a la capacidad que posee un producto para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas de un parámetro. La calidad está relacionada con las percepciones de cada persona para comparar un bien con otro similar (Blanco & Juanes, 2016).

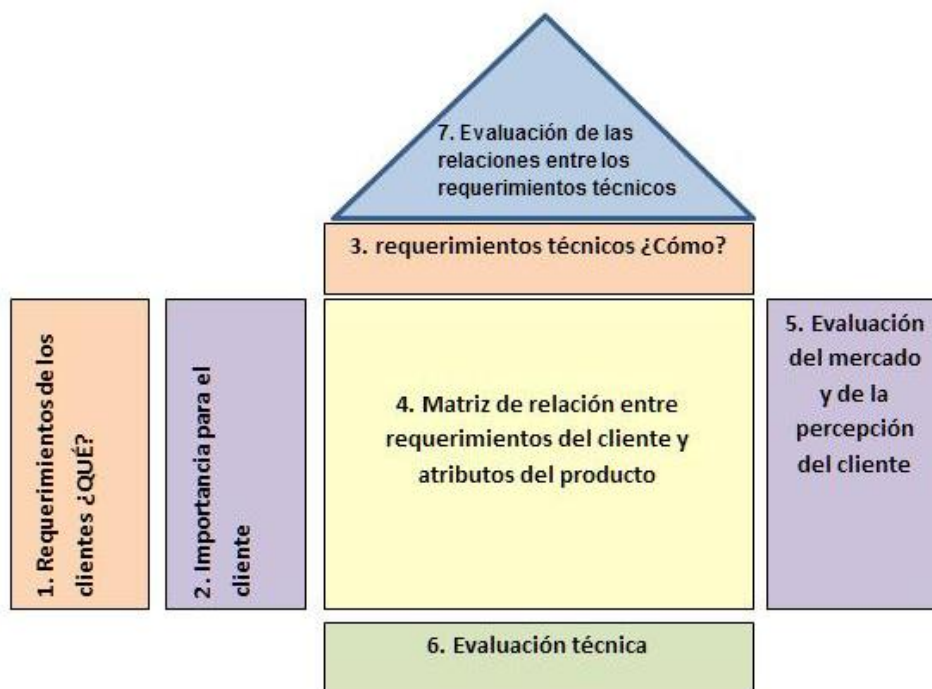


Figura 7. Esquema de QDF: Casa de la calidad

Fuente: (Blanco & Juanes, 2016)

La calidad se refiere a la cualidad y durabilidad del bien según la percepción de satisfacción de los clientes. Es un conjunto de características de un producto que tiene que tener esperando cumplir con las expectativas del cliente, para lo cual se realiza un control mediante la aplicación de técnicas y actividades de carácter operativo especialmente en el proceso de producción.

Conclusiones parciales

- Los modelos de gestión administrativa son herramientas técnicas que impulsa la estructura organizacional, funcional, los procesos de producción y las estrategias de marketing vinculados con los recursos económicos y las capacidades que tienen las empresas para desarrollar sus objetivos y metas.
- Las diferentes herramientas de marketing como la matriz de Boston, la matriz de sensibilidad de precio valor, el modelo AIDA, son importantes para la planeación, organización de las estrategias de marketing, considerando el enfoque científico técnico para que las empresas mejoren su posicionamiento y ventas en el mercado.
- La competitividad es considerada como el factor de importancia para las empresas, para lo cual es necesario realizar un diagnóstico situacional interno y externo y formular estrategias como las genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmento de mercado, así como las de marketing mix para lograr una mayor satisfacción de los clientes y alcanzar mejores márgenes de rentabilidad de las empresas.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. MARCO METODOLÓGICO

2.1.1. MÉTODO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

El método cualitativo de investigación es usado principalmente en la recolección de información de estudios sociales, económicos, de salud, educativos, ambientales, y se fundamenta en la exploración de las relaciones de las variables y sus indicadores pertinentes, a través de marcos muestrales e instrumentos de recolección de información (entrevista o encuesta) (Monje, 2015).

El método cuantitativo permite en las investigaciones analizar y estudiar las propiedades y características de las variables cuantitativas utilizando modelos matemáticos, estadísticos, gráficos y otros, para realizar sus relaciones, proporciones y otros detalles sujetos a investigación (Monje, 2015) .

La metodología que se utilizó bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo, con el objetivo de establecer el problema actual de la empresa Wayra Tejidos en relación al modelo de gestión administrativa (variable independiente) y la competitividad (variable dependiente), que se sustenta en la información obtenida de fuentes secundarias particulares e información primaria obtenida de entrevistas aplicadas al personal de esta empresa y desarrollar criterios de objetividad en los resultados y la discusión. El método cualitativo permitió registrar mediante la técnica de la entrevista estructurada la identificación de las variables: administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, tecnología, investigación y desarrollo, y encontrar los hallazgos pertinentes de la empresa Wayra Tejidos. El método cuantitativo permitió recolectar y analizar información secundaria del macro

entorno de la empresa de los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como del micro entorno de la rivalidad de empresas competidoras, entrada de nuevas empresas competidoras, productos sustitutos, proveedores y clientes y determinar sus fuerzas de asociación entre estas variables, generando la objetividad de los resultados.

2.1.2. MÉTODOS LÓGICOS

2.1.2.1. Método inductivo

El método inductivo es un método empírico, lógico que implica de los resultados obtenidos de observaciones, experimentos, encuestas, entrevistas, planteadas relacionar con los supuestos teóricos, leyes, para estructurar los resultados de estos hechos particulares, para su comparación, generalización (Dávila, 2014).

Con el método inductivo permitió el análisis del problema de investigación, establecer sus causas y efectos, sustentado en la información primaria obtenida de las entrevistas aplicadas al: gerente, jefe de producción, jefe de comercialización y contadora de la empresa Wayra Tejidos y correlacionar con la información teórica científica definida en el marco teórico.

2.1.2.2. Método deductivo

Es el método de investigación que va del análisis de carácter general sustentadas en el marco teórico, hacia características de resultados particulares obtenidos insitu de las variables e indicadores sujetos a investigación y correlacionar con la información para la aplicación, comprensión y demostración (Dávila, 2014).

Este método se utiliza para formular las bases científicas, teóricas de investigaciones realizadas de manuales, textos científicos, entorno a modelos de gestión administrativa y competitividad, estableciendo la construcción y la relación de la red conceptual válida y una visión clara y completa del objeto de estudio.

2.1.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.1.3.1 Técnicas

Para el desarrollo de la investigación se aplicó las siguientes técnicas:

- Entrevista que fue aplicada al gerente sobre administración y gerencia, gerente de operaciones y logística y al personal de ventas sobre marketing y ventas de la empresa Wayra Tejidos, para obtener información de la situación interna actual en torno a las variables pertinentes.
- Encuesta dirigida a 4 operarios de la empresa Wayra Tejidos, con la finalidad de obtener información del conocimiento sobre el direccionamiento estratégico, dificultades en la producción, funciones en sus puestos en la empresa.

2.1.3.2 Instrumentos

Se desarrolló tres guías de entrevista, estructuradas con preguntas abiertas para que los entrevistados puedan ampliar sus respuestas de las preguntas planteadas. Se definió un cuestionario para la encuesta de acuerdo a los indicadores establecidos con la finalidad de obtener información relevante de los operarios de la empresa Wayra Tejidos.

2.1.4 Población

La población objeto de estudio son las 7 personas que laboran en la empresa Wayra Tejidos, a las cuales se les aplicó las técnicas de la entrevista y la encuesta.

2.1.5 Muestra

En vista de que la población son 7 personas de la empresa Wayra Tejidos, no se calculó el tamaño de la muestra, por lo que se aplicó la técnica del censo, debido a que 3 fueron entrevistados y 4 operarios fueron encuestados.

2.2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS

El diagnóstico situacional de la empresa Wayra Tejidos, se realizó aplicando la matriz PESTEL, mediante la cual se analiza los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Para el análisis del micro entorno se utilizó el enfoque de Michael Porter mediante la matriz las cinco fuerzas competitivas. El análisis interno fue aplicado con la matriz AMOFIHT, con estos resultados se estructuró la matriz FODA.

2.2.1. ANÁLISIS INTERNO

Para determinar la situación que tiene la empresa Wayra Tejidos, e identificar las fortalezas o puntos fuertes, las debilidades o factores limitantes del crecimiento y desarrollo se utilizó la matriz AMOFIHT con las variables: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicación, tecnología e investigación y desarrollo, para identificar en forma eficaz el problema mediante este proceso metodológico.

Tabla 2 Matriz diagnóstica

| Variables | Objetivos | Indicadores | Instrumentos | Fuente de información |
|---------------------------|--|------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
| Administración y gerencia | Identificar los aspectos desde el punto de vista administrativo que tiene la empresa | Direccionamiento estratégico | Entrevista | Gerente de la empresa Wayra Tejidos |
| | | Objetivos y metas | Entrevista | Gerente de la empresa Wayra Tejidos |
| | | Organigrama estructural | Entrevista | Gerente de la empresa Wayra Tejidos |
| Marketing y ventas | Determinar los factores relevantes de marketing y | Producto | Entrevista | Personal de ventas |
| | | Precio | Entrevista | Personal de ventas |

| | | | | | |
|-----------------------|---|------------------------|----|------------|------------------------------------|
| | ventas de la empresa | Promoción | | Entrevista | Personal de ventas |
| | | Plaza | | Entrevista | Personal de ventas |
| Operación y logística | Establecer los procesos de inventarios, equipos, maquinaria que utiliza la empresa en la producción | Proceso inventarios | de | Entrevista | Gerente de operaciones y logística |
| | | Equipos maquinaria | y | Entrevista | Gerente de operaciones y logística |
| | | Procesos de producción | de | Entrevista | Gerente de operaciones y logística |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Con el marco de referencia de la matriz AMOFIHT y de los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas al gerente sobre administración y gerencia, gerente de operaciones y logística y al personal de ventas sobre marketing y ventas de la empresa Wayra Tejidos, se establecen los siguientes resultados:

2.2.1.1. Entrevista dirigida al gerente sobre administración y gerencia de la empresa Wayra Tejidos

1. ¿Se encuentra definido el propósito de la existencia de la empresa?

Actualmente la empresa no ha formulado el propósito, ya que se ha preocupado de otros aspectos relevantes mas a la producción, en encontrar otros mercados de clientes, debido a que se han reducido sus ventas.

2. ¿En caso de no estar definido el propósito de la existencia de la empresa, estaría de acuerdo en establecerla?

Si con la ayuda que usted y la universidad me van a brindar, si me gustaría que me den estableciendo lo que ustedes tienen conocimiento por ser técnicos.

3. ¿La empresa tiene claro hacia dónde quiere llegar en 4 años?

Queremos continuar con la empresa y alcanzar en lo posible mayor número de clientes, ya que es un negocio de tipo familiar y queremos ir mejorando cada día.

4. ¿En caso de no tener claro hacia dónde quiere llegar su empresa en 4 años, cree que es importante plantearlo?

Si es importante considerando que como usted manifiesta debe tener un horizonte la empresa en los próximos años, para así saber con qué otras empresas vamos a competir y poder hacerles frente.

5. ¿Cuenta con guías para el comportamiento a la organización?

No disponemos de ningún tipo de guías, ya que no somos gente profesional y no tengo ninguna referencia de lo que me está preguntando, pero si considero que la empresa debe estar bien organizada.

6. ¿En caso de no contar con guías para el comportamiento de la organización, estaría de acuerdo en establecerlas?

Sí, que por favor me dieran estructurando esas guías técnicas para que tenga un mejor desenvolvimiento la empresa y que en lo posible ir creciendo.

7. ¿La empresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias?

No disponemos de ningún tipo de norma a excepción que aquí a los trabajadores si se les explica que es lo que tienen que hacer y qué cosas no deben realizar, que pueda afectar a los intereses de nuestra empresa.

8. ¿En caso de no contar con normas de conducta para las actividades diarias, estaría de acuerdo en establecerlas?

Bueno si estoy de acuerdo que deben darme realizando estas normas, porque pienso que deben ser de utilidad para el funcionamiento de la empresa.

9. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Según los pedidos de los clientes que nos realizan, tenemos que cumplir con los tiempos de entrega de nuestros productos y con la cantidad que nos han solicitado, manifestándole que siempre cumplimos con los pedidos que realizan nuestros clientes.

10. ¿Cree que es importante para la empresa tener planteado metas?

A nivel general sí, porque se estaría pensando en que se deben cumplir y por lo tanto se haría cualquier tipo de esfuerzo para tratar de alcanzar y quedar bien con los clientes.

2.2.1.2. Entrevista dirigida para el personal de ventas sobre marketing y ventas de la empresa Wayra Tejidos

1. ¿Conoce los productos más vendidos de la empresa Wayra Tejidos?

Los productos que más vendemos sobre todo a la gente que viene de otras partes del país son los sacos de lana especialmente en las tallas M, L, para hombres y la talla S y M para mujeres, en segundo lugar las camisas en las mismas tallas, estos son los que más se vende.

2. ¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa Wayra Tejidos?

Los productos que menos se vende son las bufandas, las chompas, especialmente las de jean con lana de borrego, que son preferidas, pero en pocas cantidades por turistas que vienen de Quito o fuera del país.

3. ¿Qué tan caro o tan barato son los precios frente a la competencia?

Los precios que maneja el almacén, pienso que, si son más baratos que los de los otros almacenes localizados en la ciudad de Otavalo, especialmente las chompas y los sacos.

4. ¿Qué clase económica tienen los clientes de la empresa?

Los clientes de la empresa son generalmente personas que son profesionales y son de la clase media y otros clientes considero que son de la baja.

5. ¿Las formas de distribuir el producto le permite satisfacer a los clientes?

En cierto modo considero que sí, porque si se les entrega cuando mandan hacer a la medida en los tiempos que han solicitado.

6. ¿La empresa hace con promociones para incrementar las ventas?

No disponemos de ningún tipo de promociones, por lo que si se está pensando en que es necesario realizar, porque hemos visto que otros almacenes sí creo que hacen promociones.

7. ¿Son efectivas las promociones?

Por no tener experiencia no puedo dar ninguna opinión, pero pienso que si deben ser efectivas, dependiendo de qué tipo de promoción se realice.

2.2.1.3. Entrevista aplicada al gerente de operaciones y logística de la empresa Wayra Tejidos

1. ¿Cuenta con un mecanismo para conocer la cantidad y valor de los inventarios?

No disponemos de ningún mecanismo, por la experiencia que dispongo ya se sabe qué cantidad de materias primas se requiere para un determinado lote de producción.

2. ¿Cada qué tiempo verifica la información?

No se lleva ninguna información de inventarios, ya que la contadora tiene los registros de que materias primas se han comprado y estas se encuentran en la bodega.

3. ¿Los proveedores con los que cuenta satisface las necesidades de la empresa?

Si, existen buenas empresas aquí en Otavalo que entregan lanas, telas, resortes y otros artículos que requerimos para la producción a precios buenos y son cumplidos cuando se realizan los pedidos.

4. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si tenemos seleccionado proveedores ya que de las empresas ellos personalmente nos hacen las visitas y nos indican los catálogos de las nuevas telas, hilos y otros que ellos comercializan.

5. ¿La empresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si, cada operario sabe lo que tiene que hacer en cada puesto de trabajo, ya que se les comunica en forma verbal lo que tiene que realizar según los productos que la empresa fabrica.

6. ¿La empresa tiene establecido las funciones de cada trabajador?

Como ya lo dije antes si se les señala en el momento en que ingresan a la empresa nuevos trabajadores se les dice que tienen que hacer dependiendo en que área van a trabajar para que realicen de buena forma todos los trabajos que se les encomiende.

2.2.1.4. Encuesta para los operarios de la empresa Wayra Tejidos

1. ¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?

Tabla 3 Propósito de la empresa

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 1 | 25,00 |
| NO | 3 | 75,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

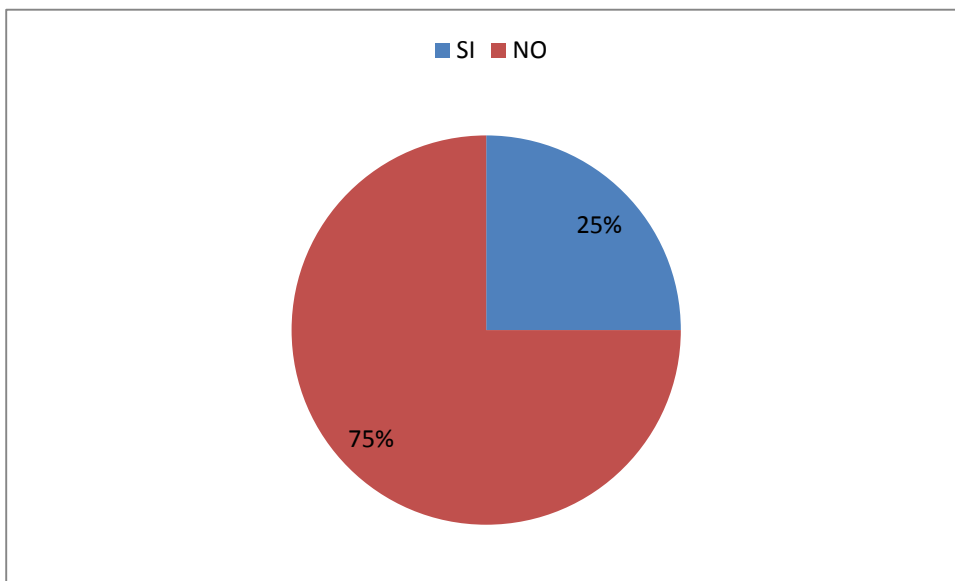


Figura 8. Propósito de la empresa

Análisis

En relación al conocimiento del propósito de la empresa, los operarios encuestados manifiestan que no tienen ese conocimiento, porque la empresa no les ha dado a conocer en ningún momento cuál es su propósito.

2. ¿Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa?

Tabla 4 Donde quiere llegar la empresa

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 0 | 0,00 |
| NO | 4 | 100,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

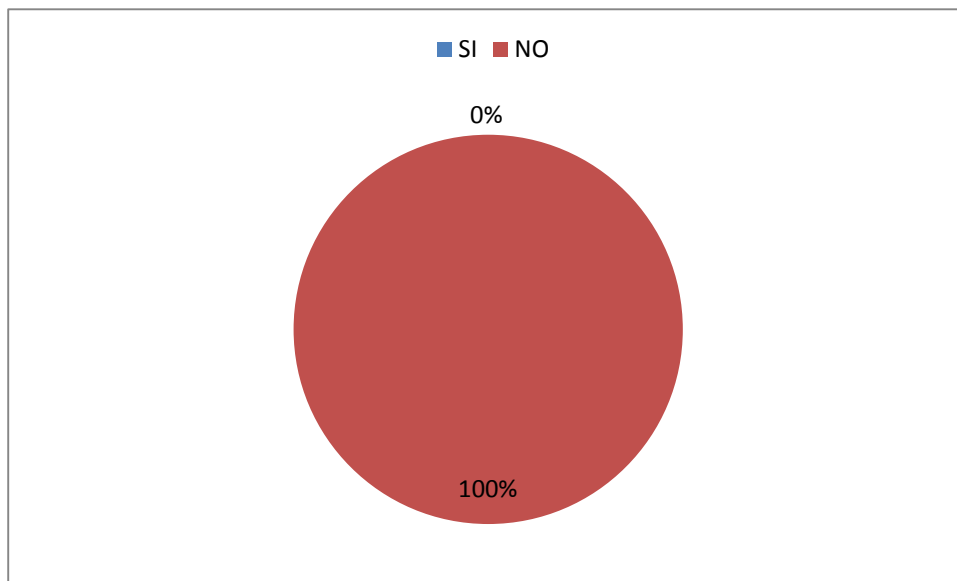


Figura 9. Donde quiere llegar la empresa

Análisis

De las encuestas aplicadas a los operarios se determina que no tienen conocimiento de hacia dónde quiere llegar la empresa, debido principalmente a que no tienen definido su horizonte, por lo que no se les ha dado a conocer a sus trabajadores.

3. ¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?

Tabla 5 Guías de comportamiento

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 1 | 25,00 |
| NO | 3 | 75,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

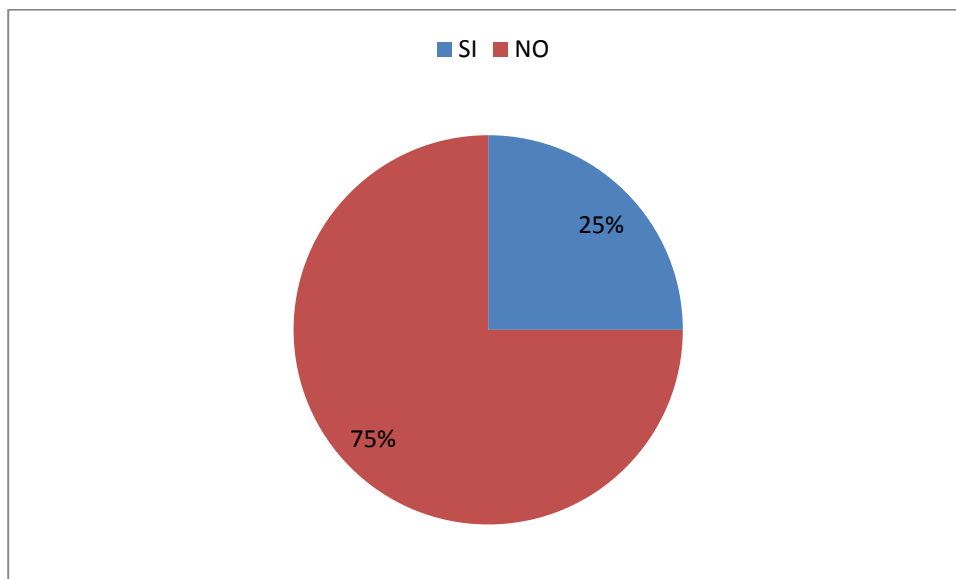


Figura 10. Guías de comportamiento

Análisis

Respecto a las guías de comportamiento, se determina que los operarios encuestados no tienen conocimiento, en vista de que la empresa no cuenta con esta documentación por esta razón no conocen de su existencia.

4. ¿La empresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias?

Tabla 6 Normas de conducta

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 0 | 0,00 |
| NO | 4 | 100,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

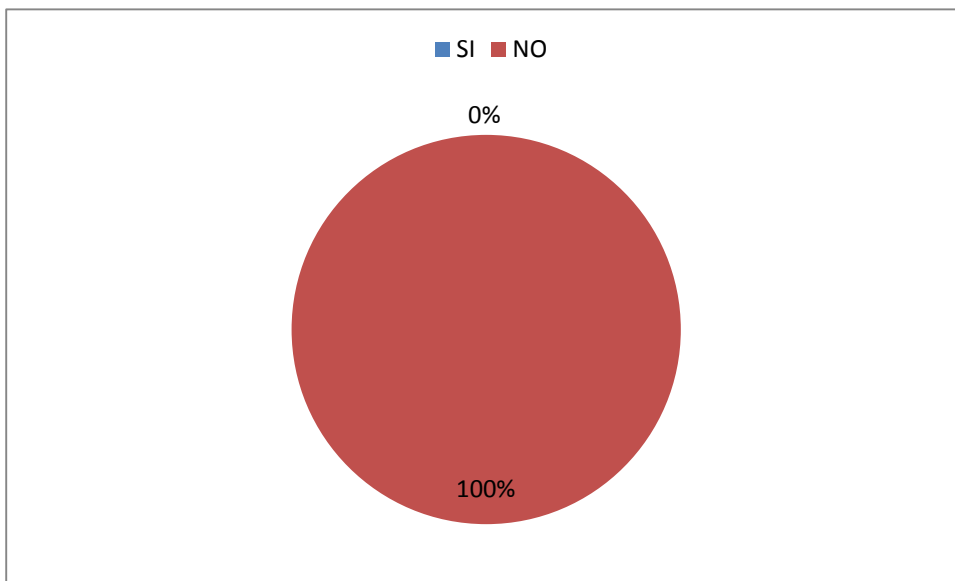


Figura 11. Normas de conducta

Análisis

Los operarios de la empresa Wayra Tejidos manifiestan que no tienen conocimiento de las normas de conducta, pero que en forma verbal la empresa sí les ha dado a conocer lo que tienen o no tienen que hacer, para que no afecte la operatividad de la empresa.

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Tabla 7 Metas planteadas

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 2 | 50,00 |
| NO | 2 | 50,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

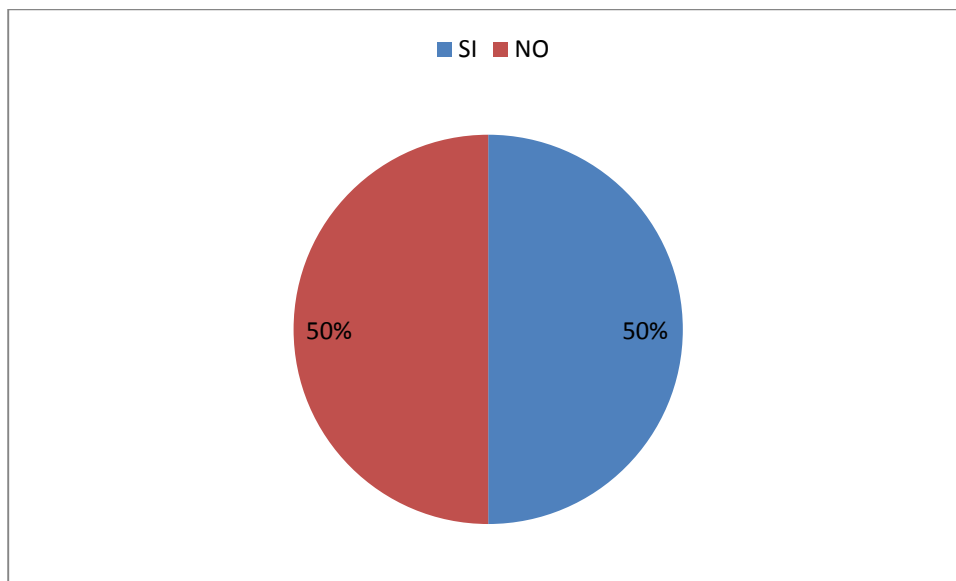


Figura 12. Metas planteadas

Análisis

Respecto a las metas, los operarios sostienen que en cierto modo si se plantean metas especialmente cuando tienen pedidos ya que tienen que cumplir con los tiempos establecidos por los clientes para su entrega, mientras que otro porcentaje de operarios consideran que no se establece metas en la empresa.

6. ¿Conoce cuáles son los productos que se elaboran en mayor cantidad?

Tabla 8 Productos que más se elaboran

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 3 | 75,00 |
| NO | 1 | 25,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

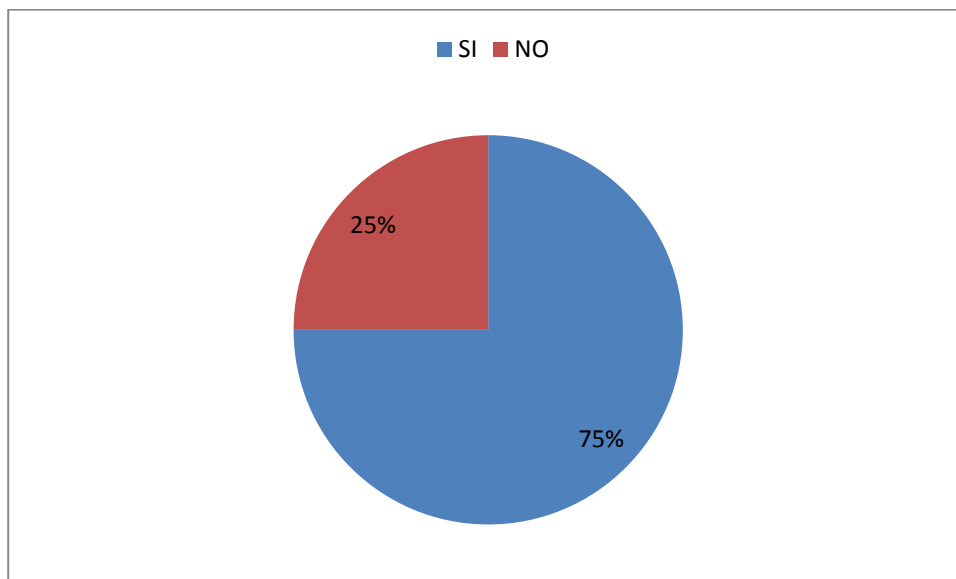


Figura 13. Productos que más se elaboran

Análisis

En relación a los productos que se elaboran en mayor cantidad, los operarios en su mayoría sostienen que si tienen conocimiento, ya que por lo general son los que más se producen por los pedidos que realizan los clientes en forma frecuente a la empresa.

7. ¿Alguna vez ha tenido dificultades con la producción por falta de materiales?

Tabla 9 Dificultades con la producción

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 2 | 50,00 |
| NO | 2 | 50,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

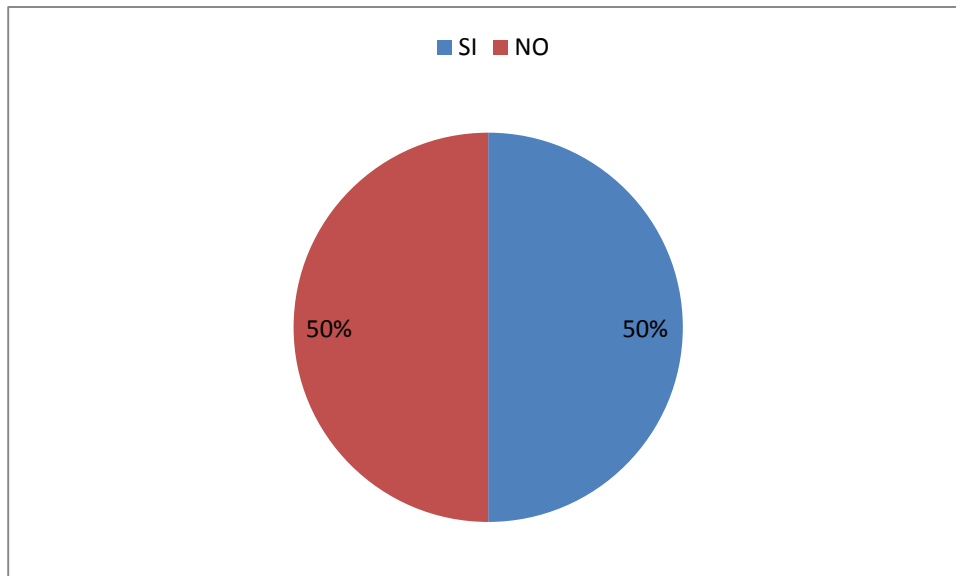


Figura 14. Dificultades con la producción

Análisis

Respecto a las dificultades con la producción, los operarios consideran en una parte que si han presentado ciertas dificultades por la no entrega de materiales a tiempo, por lo que se retrasa la producción, mientras que otro grupo manifiesta que no han presentado ninguna dificultad.

8. ¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

Tabla 10 Áreas de trabajo

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 3 | 75,00 |
| NO | 1 | 25,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

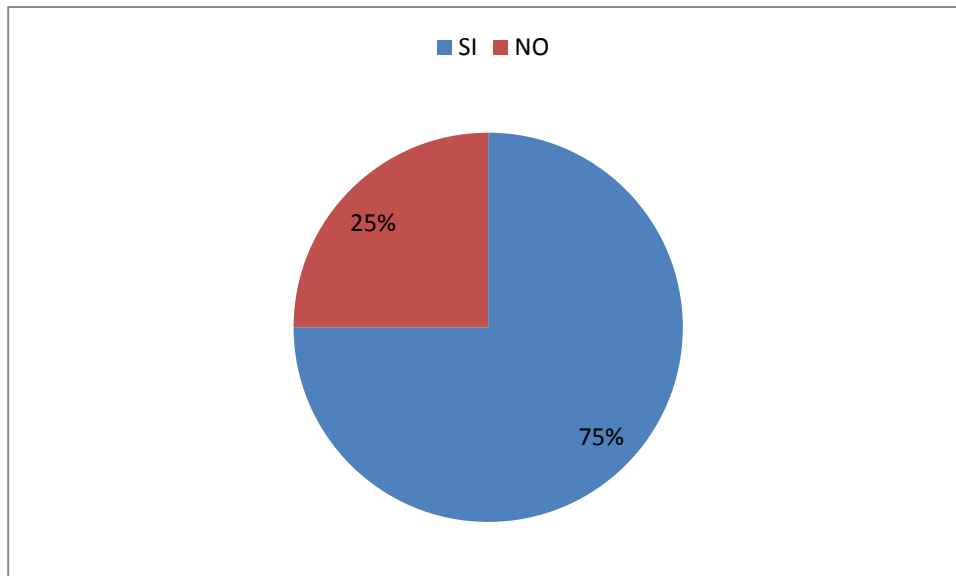


Figura 15. Áreas de trabajo

Análisis

Respecto a las áreas de trabajo, los operarios encuestados afirman que si tienen conocimiento sobre este aspecto, ya que tienen mucho tiempo trabajando, por lo que saben qué áreas de trabajo existen en la empresa Wayra Tejidos.

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Tabla 11 Funciones

| DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|------------|
| SI | 4 | 100,00 |
| NO | 0 | 0,00 |
| TOTAL | 4 | 100 |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

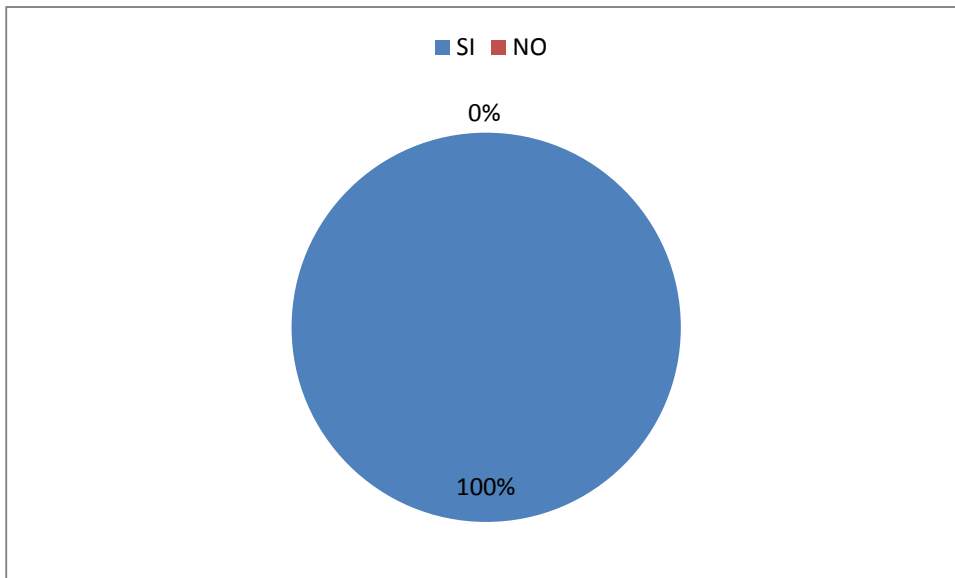


Figura 16. Funciones

Análisis

Todos los trabajadores si tienen conocimiento de las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo, debido a que la empresa cuando ingresaron si les ha dado a conocer en forma verbal, pero consideran que si deberían hacer la entrega en forma documentada para un mejor control.

2.2.1.5. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Wayra Tejidos

Mediante la aplicación de las entrevistas al personal de la empresa Wayra Tejidos, considerando las variables e indicadores de la matriz AMOFIHT se determinaron los hallazgos respectivos, y a partir de estos se establecen las acciones correspondientes:

Tabla 12 Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Wayra Tejidos

| Variables | Indicadores | Hallazgo | Acciones propuestas |
|---------------------------|--------------------------------|--|--|
| Administración y gerencia | • Direccionamiento estratégico | La empresa no dispone de un direccionamiento estratégico | Formular un direccionamiento estratégico |
| | • Objetivos y metas | No tienen definido objetivos y metas | Definir objetivos y metas de corto y mediano plazo |
| | • Estructura de la empresa | La empresa no cuenta con un organigrama estructural | Realizar un organigrama estructural de la empresa |
| Marketing y ventas | • Estrategias de marketing | La empresa no cuenta con estrategias de marketing | Adoptar estrategias de marketing: producto, precio, plaza y promoción |
| | • Procesos de promoción | No se han realizado procesos de promoción | Formular procesos de promoción como un plan de acción para aumentar las ventas |

| | | | |
|-----------------------|--------------------------|---|--|
| | • Ventas | Disminución de las ventas | Asignar recursos para las estrategias de marketing que incremente las ventas |
| Operación y logística | • Espacios físicos | Deterioro de los espacios físicos especialmente del área de producción | Formular la adecuación de espacios |
| | • Equipos y maquinaria | Falta de mantenimiento y reparación | Establecer programas de mantenimiento de equipos y maquinaria |
| | • Procesos de producción | No se han estructurado las acciones en forma lógica de la etapa de producción | Definir los procesos de producción para estandarizar |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

2.2.2. ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis del macro entorno de la empresa Wayra Tejidos y a través de los factores identificados en la matriz PESTEL, sustentado en información secundaria se determinó los siguientes resultados:

Factor político

- Políticas de fomento productivo. La Ley de Fomento Productivo de las mipymes ecuatorianas es un proyecto que apoya a la inversión y fomento productivo para que estas incrementen su productividad y competitividad, y tiene una cobertura a nivel nacional, cuya entidad ejecutora es el Ministerio de Industrias y

Productividad, a través de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías – Dirección de Desarrollo y Emprendimiento. Este proyecto tiene como fundamento el desarrollo y la participación de las mipymes en el desarrollo de eventos de capacitación como un motor para el mejoramiento de la productividad y competitividad de estas microempresas. Según los datos obtenidos de la Subsecretaría de Mipymes y Artesanías del Ministerio de Industrias y Productividad en su informe (2018), en el proyecto para el fomento de las mipymes ecuatorianas, en el cantón Otavalo el 45% de las microempresas del sector textil y de confección luego de haberse capacitado, y recibido asistencias técnicas, han mejorado sus ingresos en un 50.37%, lo que se puede describir como un resultado positivo en este cantón.

- Regulaciones laborales. Las reformas laborales que se están llevando por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, establece nuevas formas laborales para viabilizar un mayor desempeño del capital humano y generar nuevos empleos, que fortalecerán la productividad y dinamizaran el mercado laboral del sector empresarial y microempresarial. Según el Ministerio del Trabajo zona Norte (2018), establece que en el cantón Otavalo el sector que mayor cantidad de empleo adecuado fue el de las mipymes con el 16.4%, seguido por el comercio con el 12.9%.
- Regulaciones de mercado. El Ministerio de Industrias y Productividad (2018) está implementando normativas para el sector textil, a través de una tabla de aranceles a las importaciones de insumos, mediante resolución número 020 del 15 de junio del 2017, y a la vez buscar mecanismos para que las ventas de este sector se fortalezcan a nivel local e internacional de productos textiles, confecciones y otros derivados de insumos textiles que forman parte del encadenamiento con dinámica productiva y económica. Según esta misma fuente se han acogido a los aranceles de importaciones un 12.5% de las mipymes del cantón Otavalo (MIPRO, 2018) .
- Políticas comerciales. En las políticas comerciales establecidas en el cantón Otavalo, en días ordinarios el comercio está compuesto por 2.660 unidades económicas dedicadas al comercio de artesanías y manufactura, especialmente en el mercado 24 de Mayo, Copacabana, Centenario, Calle Chiriboga y Calle 31 de Octubre, los días sábados se localizan alrededor de 5.624 puestos que

comercializan artesanías y otras manufacturas, información obtenida del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

- Políticas de financiamiento. El desarrollo de la economía local está en relación a la presencia de entidades financieras como el Banco del Estado, BanEcuador y otras entidades que realizan el fondeo de inversiones en el sector económico artesanal y de las mipymes en el cantón han accedido a créditos en un 18.2% según lo que registra el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

Factor económico

- Producción interna del sector. El sector manufacturero en el que se incluye el textil en el cantón Otavalo representa el 23.46% de la PEA es decir 10.025 personas que están inmersas en esta actividad económica según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).
- Empleo en el sector. La actividad de las mipymes textiles y de confecciones representan el 14.3% de las mipymes a nivel nacional, y se encuentra altamente concentrado en las provincias de Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay e Imbabura, generando una gran capacidad para empleo por ser un captador de mano de obra en diferentes niveles y perfiles.
- Tasa de crecimiento del sector. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014) en el sector secundario (manufacturero), en el que se encuentra las microempresas de confecciones textiles en general, la tasa de crecimiento de la PEA que se encuentra laborando en este sector secundario es del 15% que significa 7.941 personas trabajan en estas microempresas.
- Población económicamente activa (PEA). Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014), la PEA es de 52.940 personas, y está centrada en las actividades económicas: agrícola, manufacturera, comercial y de construcción.
- Actividad de manufactura. De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014), en la actividad económica de manufactura está inmersa el 23.46% de la PEA en el cantón Otavalo, en las actividades de artesanía y de las pymes.

Factor social

- Patrones culturales de comportamiento y consumo. El consumo de prendas de vestir textiles: blusas bordadas de la etnia kichwa se encuentra asociado a variables económicas, demográficas y sociológicas, que conllevan a motivaciones e impulsos para adquirir este tipo de prenda a partir de los tipos de patrones antes señalados. De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014) existe 31.156 mujeres de la etnia kichwa que tiene preferencia por este tipo de prendas de vestir.
- Demografía. Según los datos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014), se localizan 104.874 habitantes, de los cuales el 51.9% son mujeres y el 48.10% son hombres. Según esta misma fuente el 36% de la población tiene preferencias por los textiles que se producen en la ciudad de Otavalo.
- Distribución poblacional. Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014), la distribución poblacional es 62.47% en el área urbana y el 37.53% rural. La población indígena es de 57.24% y el 42.76% mestiza.
- Tasa de crecimiento poblacional. De acuerdo al Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014), la tasa de crecimiento poblacional indígena es del 1.56%, lo que significa que en el año 2020 se alcanza una población de 69.394 personas de esta etnia en este cantón.
- Hábitos del nivel adquisitivo. La distribución de ingresos de la población es una base que se utiliza para los segmentos de los mercados consumidores, el tamaño de ingreso del hogar es un factor determinante para la adquisición y patrones de gustos de diversas clases de vestuario, considerando que la población de Otavalo es uno de los mercados meta, se establece que el 37.53% del sector urbano tienen mayor acceso a este tipo de prendas de vestir, con un crecimiento anual del 1.98% según la información obtenida del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

Factor tecnológico

- Tecnologías en los aspectos productivos de los productos. En el sector de las confecciones textiles en los procesos manufactureros, se emplean diferentes tecnologías como las buenas prácticas de manufactura que son muy importantes

y consideradas como tecnologías de tareas, que se refieren a los diferentes tipos de tecnología de producción que deben aplicar los gerentes en sus niveles administrativos y que conducen a las organizaciones a una mejor supervisión, coordinación y control (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015). Según el MIPRO (2018) en coordinación la SETEC y el SECAP, se han articulado en la ciudad de Otavalo 3 programas de capacitación en herramientas de gestión productiva con la participación de 52 microempresarios para desarrollar en forma productiva este sector microempresarial.

- Tipos de tecnologías. Los programas tecnológicos que se pueden aplicar en el sector textil aumentan el rendimiento y el desarrollo de las empresas como el software Ekatex (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015), que viene desarrollado específicamente para la industria de la confección, el ERP es otra plataforma tecnológica que se aplica a los procesos de manufactura de confecciones textiles, que conduce a procesos de transformación digital. Según el MIPRO (2018) se ha generado una articulación con los gremios artesanales y mipymes del cantón Otavalo desarrollándose eventos de análisis y optimización de procesos productivos y administrativos, desarrollo de herramientas de gestión productiva y gestión de calidad, con la participación de 32 microempresarios de este cantón.
- **Desarrollo tecnológico.** En el sector textil se han desarrollado algunas innovaciones tecnológicas en los procesos de bordado, maquinaria para la confección como la sobre hiladora, fileteadora, collarin o recubridora, maquina plana, botonadora, maquina bordadora, máquina de coser con costura recta y en zigzag, que permiten alcanzar mayor volumen de producción en las empresas (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015). Según el MIPRO (2018), a través de la SETEC y el SECAP se desarrollaron en el año 2018 eventos de capacitación para el impulso de desarrollo tecnológico como metodología válida para el logro de la competitividad con la participación de 25 empresarios del cantón Otavalo.
- **Infraestructura de apoyo a la producción.** La infraestructura de apoyo a la producción, está determinada por los servicios de agua potable, alcantarillado, estación de bomberos, centros de acopio, asociaciones para el desarrollo social y los mercados que son las formas de organización para los modos de la producción

artesanales y de las mipymes, información obtenida del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014). Como mecanismo de desarrollo de innovaciones en los productos textiles la SETEC en coordinación con el MIPRO (2018) desarrolló 2 eventos de capacitación con la participación de 31 microempresarios, en la generación de innovación de escalas productivas asociadas a las inversiones como un avance al fortalecimiento de la cadena productiva de los microempresarios textiles del cantón Otavalo

- **Telecomunicaciones.** Las actividades económicas están articuladas con el medio físico a través del acceso a servicios de telecomunicaciones de internet el 23.43% y telefonía fija el 11.12%, y la mayoría de los usuarios se ubican en los sectores urbanos según datos obtenidos en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

Factor ecológico

- **Leyes y normativas ambientales.** Las regulaciones ambientales son aplicables a las mipymes textiles y de cualquier otra actividad, son distintas obligaciones, autorizaciones, registros y requisitos relacionados con la prevención de impactos al medio ambiente, por lo que los directivos de las mipymes deben disponer de forma estricta de fiel cumplimiento para la operatividad de sus empresas. Según la Unidad del Ambiente del Gobierno Provincial de Imbabura (2018) el 45% de las mipymes de Otavalo tienen la regulación ambiental registrada a través de permisos ambientales el 22% y planes de manejo ambiental el 23%.
- **Requisitos ambientales.** Según el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente (TULSMA) (2015) el Art. 32 dispone que todas las microempresas que generen impactos medios como son el sector textil en general deben disponer de un Plan de Manejo Ambiental con sus respectivos programas, presupuestos, responsables, medios de verificación y cronograma.
- **Planes de manejo ambiental.** Según la Unidad del Ambiente del Gobierno Provincial de Imbabura (2018) el 23% de las mipymes disponen de planes de manejo ambiental que deben desarrollar las mipymes de Otavalo ya que están en categoría ambiental II y deben contener: plan de prevención y mitigación de impactos, plan de contingencias, plan de capacitación, seguridad y salud

ocupacional, manejo de desechos, relaciones comunitarias, abandono y entrega del área, plan de monitoreo y seguimiento.

- **Uso del suelo.** Para las actividades económicas de las mipymes, uno de los condicionantes según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014), es que el suelo debe tener las características de uso comercial según las zonificaciones previstas en este plan de desarrollo urbano.
- **Regulación ambiental.** Según el Texto Unificado de Legislación Secundaria del Medio Ambiente (TULSMA) (2015) señala en el Capítulo III de la Regulación Ambiental en el Art. 21 determina que las obras, proyectos y actividades públicas y privadas en función de las características particulares de estas y de la magnitud de los impactos y riesgos ambientales deben obtener su certificado o registro ambiental. En las mipymes textiles a nivel nacional los impactos negativos al ambiente son principalmente de las aguas residuales por los vertidos de residuos de pintura que son sustancias químicas tóxicas altamente contaminantes que son utilizados en el proceso de estampados, desechos sólidos por los restos de tela, pelón, hilos del proceso de confección, y otros residuos sólidos como cartón, fundas, plásticos, envases de los insumos que utilizan.

Factor legal

- **Regulaciones para el funcionamiento de las microempresas.** Una de las regulaciones son las ambientales según el Art. 14 del TULSMA (2015) en el que señala que todos los proyectos, obras o actividades deben sujetarse al catálogo de la Autoridad Ambiental y regularse a través del SUIA para obtener el permiso ambiental, registro, o licencia ambiental. Otro factor legal que deben cumplir las empresas son el registro en el SRI, permisos municipales de acuerdo a las ordenanzas establecidas.
- **Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.** Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en su resolución 064 del (2013), establece que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen que afiliarse a esta superintendencia, con la finalidad de efectuar un control y seguimiento de sus actividades económicas y sociales para velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de estas organizaciones, a la vez que otorgar personalidad jurídica y disponer del registro respectivo.

- **Normativa laboral bajo relación de dependencia.** Según el Código del Trabajo (2019) en el Título I del contrato individual de trabajo en el Art. 8 Contrato individual, señala que es el convenio que realiza una persona natural o jurídica con otra persona para que preste sus servicios lícitos y personales bajo su dependencia, por una remuneración fijada de acuerdo a la ley, por lo que la empresa Wayra Tejidos debe cumplir con lo estipulado en este artículo, y evitar la multa del Ministerio del Trabajo cuando realizan las inspecciones.
- **Normativa local.** Los Gobiernos Autónomos Descentralizados según el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) (2017) tienen las competencias para desarrollar ordenanzas en el ámbito de la regulación económica y otros instrumentos que articulan con los diferentes ámbitos económicos y sociales para el desarrollo de políticas y directrices de generación de empleo y el cumplimiento de la función social y ambiental. El Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo dispone de ordenanzas para el control de ventas ambulantes y patentes que deben obtener para su funcionamiento.
- **Patente municipal.** Para el funcionamiento de cualquier actividad económica, el GAD de Otavalo (2018), canaliza como requisito de funcionamiento la patente municipal y el permiso del cuerpo de bomberos, como política orientada a la planificación cantonal y el desarrollo económico.

De la información secundaria se determina que las variables del factor político son oportunidades menores para la empresa Wayra Tejidos. El factor económico presenta oportunidades menores en su mayoría, en el factor social las variables tienen la calificación de indiferentes, en el factor tecnológico, la variable tecnología de aspectos productivos es una oportunidad importante para la empresa porque puede introducir en sus procesos estas tecnologías. En el factor ecológico las leyes y normativas ambientales son indiferentes considerando que la empresa si puede cumplir con las regulaciones ambientales para su funcionamiento. En el factor legal las normativas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y las normativas de funcionamiento para este tipo de empresa si se cumple por lo que tiene una calificación de indiferente como muestra la siguiente tabla:

2.2.2.1. Matriz PESTEL

Tabla 13 Matriz PESTEL

| Político | Económico |
|--|---|
| 1. Políticas de fomento productivo | 1 Producción interna del sector |
| 2. Regulaciones laborales | 2 Empleo en el sector |
| 3. Regulaciones de mercado | 3 Tasa de crecimiento del sector |
| 4. Políticas comerciales | 4 Población económicamente activa |
| 5. Políticas de financiamiento | 5 Actividad de manufactura |
| Social | Tecnológico |
| 1. Patrones culturales de comportamiento y consumo | 1 Tecnologías en los aspectos productivos de los productos |
| 2. Demografía | 2 Tipos de tecnologías |
| 3. Distribución poblacional | 3 Desarrollo tecnológico |
| 4. Tasa de crecimiento poblacional | 4 Infraestructura de apoyo a la producción |
| 5. Hábitos del nivel adquisitivo | 5 Telecomunicaciones |
| Ecológico | Legal |
| 1. Leyes y normativas ambientales | 1. Regulaciones para el funcionamiento de las microempresas |
| 2. Requisitos ambientales | 2. Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria |
| 3. Planes de manejo ambiental | 3. Normativa laboral bajo relación de dependencia |
| 4. Uso del suelo | 4. Normativa local |
| 5. Regulación ambiental | 5. Patente municipal |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 14 Valoración de la matriz PESTEL

| Factores PESTEL | Variables | Amenaza importante | Amenaza menor | Indiferente | Oportunidad menor | Oportunidad importante |
|------------------------|--|---------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Político | Políticas de fomento productivo | | | | x | |
| | Regulaciones laborales | | | | x | |
| | Regulaciones de mercado | | | | x | |
| | Políticas comerciales | | | x | | |
| | Políticas de financiamiento | | | x | | |
| Económico | Producción interna del sector | | | x | | |
| | Empleo en el sector | | | | x | |
| | Tasa de crecimiento del sector | | | | x | |
| | Población económicamente activa | | | x | | |
| | Actividad de manufactura | | | x | | |
| Social | Patrones culturales de comportamiento y consumo | | | x | | |
| | Demografía | | | x | | |
| | Hábitos del nivel adquisitivo | | | x | | |
| | Tasa de crecimiento poblacional | | | x | | |
| | Distribución poblacional | | | x | | |
| Tecnológico | Tecnologías en los aspectos productivos de los productos | | | | | x |
| | Tipos de tecnologías | | | | x | |
| | Desarrollo tecnológico | | | | x | |
| | Infraestructura de apoyo a la producción | | | x | | |

| | | | |
|-----------|--|---|---|
| | Telecomunicaciones | x | |
| Ecológico | Leyes y normativas ambientales | x | |
| | Requisitos ambientales | x | |
| | Planes de manejo ambiental | | x |
| | Uso de suelo | x | |
| | Regulación ambiental | x | |
| Legal | Regulaciones para el funcionamiento de las microempresas | | x |
| | Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria | x | |
| | Aspectos contractuales con el personal | x | |
| | Normativa laboral bajo relación de dependencia | x | |
| | Normativa local | x | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

2.2.2.2. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Con el soporte de la información secundaria se procedió a la evaluación de las cinco fuerzas competitivas del micro entorno en el que se desenvuelve la empresa Wayra Tejidos, determinando que: en lo referente a la rivalidad entre empresas competidoras que actualmente ofertan prendas de vestir a base de algodón, lana y seda tiene un grado de amenaza de 5, lo que significa un promedio de 3. En lo pertinente a entrada de empresas competidoras el grado de amenaza tiene un promedio de 5, en la fuerza productos sustitutos el grado de amenaza tiene un promedio de 4, en la fuerza proveedores el grado de amenaza promedio es de 4, en

la fuerza clientes el grado de amenaza es 1, la intensidad tiene una calificación de 1, por lo tanto el promedio es 1.

Rivalidad entre empresas competidoras

- Empresas competidoras. En la ciudad de Otavalo se localizan empresas de confección de prendas de vestir como: Importadora Morales, PICHAMBA, Bordados Glady's, Ranoly Compra, Comercial RK Runa Kay, Bordados Mily, Bordados Yarina, Bordados y Confecciones Kay Pacha, Yaretzy, Mushuk Yashun, July Confecciones.
- Productos de las empresas competidoras. Las competidoras producen y comercializan al igual que la empresa Wayra Tejidos camisas de hombre bordadas típicas de Otavalo y blusas de mujer de la etnia kichwa bordadas en diferentes tallas.
- Características de las empresas rivales. La mayoría de estas empresas que son consideradas como competidoras elaboran una variedad de prendas de vestir, generalmente disponen de puntos de venta en sus puntos de fábrica y almacenes localizados en las zonas de alta comercialización de la ciudad de Otavalo.

Entrada de nuevas empresas competidoras

- Nuevas empresas. Según la Cámara de Comercio de Otavalo (2018) sostiene que en este año se incrementaron 8 empresas dedicadas al comercio de artesanías y manufactura que equivale el 0.3% de incremento.
- Movimientos estratégicos de las nuevas empresas. Las empresas generalmente tienen diferentes estrategias de comercialización como son la colocación de vallas publicitarias, spot publicitario en radios, televisión, y utilizan varias herramientas del marketing digital (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).
- Fusiones entre empresas. La fusión de empresas es un factor en los clousters para encontrar beneficios mutuos como entre proveedores de hilos y telas y el sector empresarial (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).

Productos sustitutos

- Diversidad de productos sustitutos. Las prendas de vestir de origen peruano, chino, tailandes y de otras nacionales tienen variedades de estilos de blusas,

chompas, camisas y se los encuentra en distintos puntos de venta de la ciudad de Otavalo (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).

- Empresas ofertantes de productos sustitutos. Existen una variedad de empresas que comercializan productos de origen Chino, Colombiano, Peruano, y de otros países, alrededor del 24.2% en relación a los productos otavaleños (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).

Proveedores

- Proveedores. Existe en la ciudad de Otavalo proveedores de telas hilos y otros insumos que son necesarios para la confección de prendas de vestir de la empresa Wayra Tejidos como: Fertextil, Imtexca, Asatex, Mundo Tex.
- Calidad de los insumos y materias primas. Estas empresas proveedoras utiliza tecnología de punta y dispone de alto reconocimiento de sus telas y otras materias primas a nivel nacional (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).
- Garantía de entrega de insumos. Las empresas proveedoras generalmente disponen de sus procedimientos para la entrega de los insumos a sus clientes en este caso las mipymes de manera que se garantiza la provisión de materias primas a este sector microempresarial (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).

Clientes

- Volumen de compra. El volumen de adquisición de prendas de vestir esta en relación a la tipología de los clientes, capacidad de compra de los mismos, que según el AITE (2018) aprovechan descuentos o promociones que establecen las empresas en diferentes épocas del año.
- Relaciones de ventas. Cada empresa generalmente disponer diferentes tipologías de relaciones de ventas con sus clientes, ideando ciertas estrategias que les permita alcanzar mayor volumen de salida de su mercadería según el AITE (2018)
- Expectativas de los clientes. Existen diversos tipos de clientes que tienen ciertos factores de compra como: calidad, precio, diseño, moda, promociones comerciales que según el AITE (2018) son las expectativas de los clientes en el mercado de la confección textil

Del análisis de las cinco fuerzas competitivas con sus indicadores pertinentes se procedió a determinar en forma cuantitativa el tipo de grado de amenaza y la intensidad obteniéndose un promedio de cada fuerza como muestra la siguiente tabla:

Tabla 15 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

| Fuerzas de Porter | Variables | Grado de Intensidad | | Promedio |
|---|---|----------------------------|---|-----------------|
| | | amenaza | | |
| Rivalidad entre empresas competidoras | Empresas competidoras | 5 | 4 | 3 |
| | Productos de las empresas competidoras | 5 | 4 | |
| | Características competitivas de las empresas rivales | 5 | 2 | |
| Entrada de nuevas empresas competidoras | Preferencia por ciertos productos y lealtad de los clientes | 5 | 5 | 5 |
| | Movimientos estratégicos de las nuevas empresas | 1 | 4 | |
| | Fusiones entre empresas | 1 | 5 | |
| Productos sustitutos | Precios bajos de los productos sustitutos | 5 | 4 | 4 |
| | Diversidad de productos sustitutos | 1 | 4 | |
| | Empresas ofertantes de productos sustitutos | 5 | 5 | |
| Proveedores | Número de proveedores | 5 | 4 | 4 |
| | Calidad de los insumos y materias primas | 1 | 5 | |
| | Garantía de entrega de insumos | 5 | 2 | |
| Clientes | Volumen de compra | 1 | 1 | 1 |
| | Relaciones de ventas | 1 | 1 | |
| | Expectativas de los clientes | 1 | 2 | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

2.2.2.3 Análisis del diamante de Porter

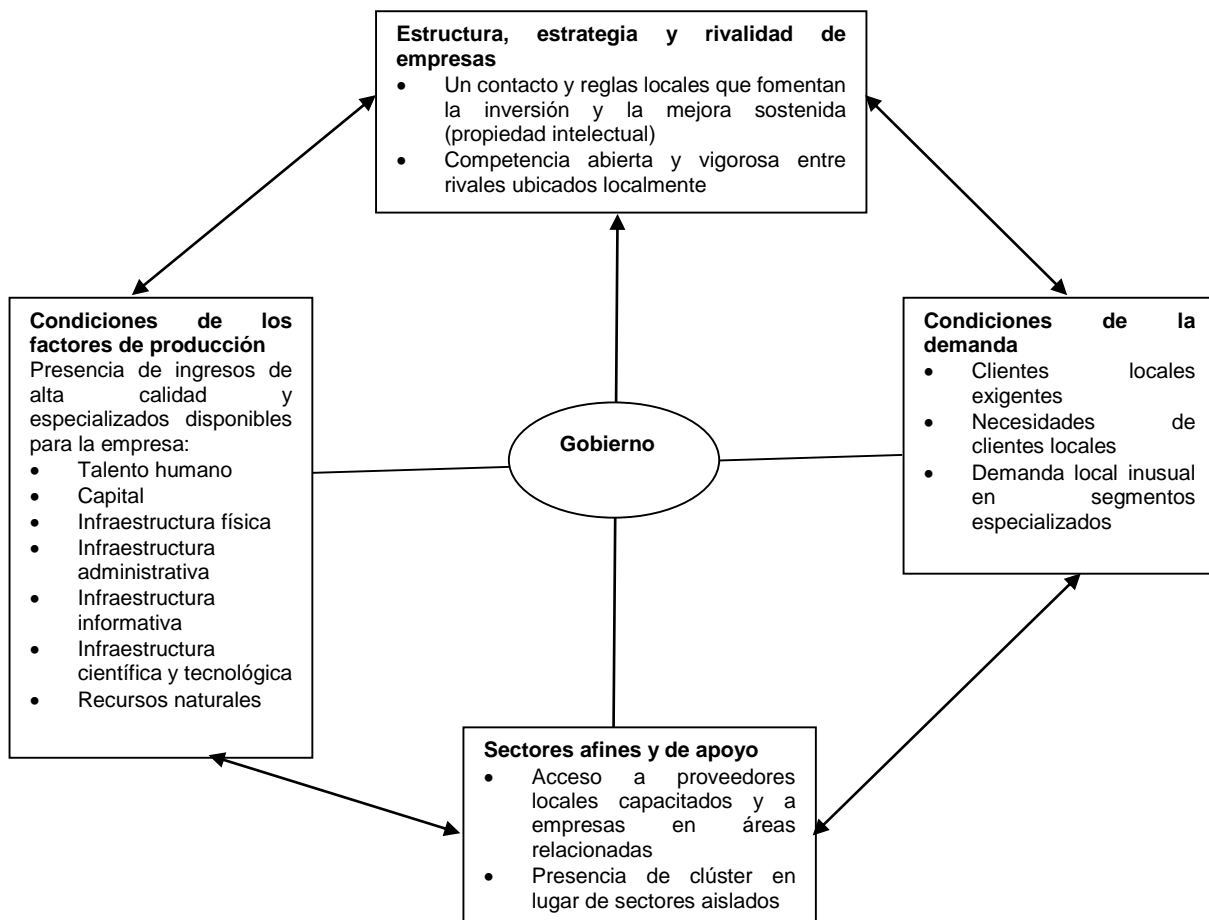


Figura 17. Matriz del Diamante de Porter

- **Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas**

En la ciudad de Otavalo se encuentran las empresas: Importadora Morales, PICHAMBA, Bordados Glady's, Ranoly Compra, Comercial RK Runa Kay, Bordados Mily, Bordados Yarina, Bordados y Confecciones Kay Pacha, Yaretzy, Mushuk Yashun, July Confecciones, que confeccionan camisas bordadas de hombre típicas de Otavalo y blusas bordadas de mujer de la etnia kichwa.

- **Condiciones de la demanda**

La demanda de blusas bordadas de mujer de la etnia kichwa se considera a las mujeres que habitan en la ciudad de Otavalo que según el Plan de Desarrollo y

Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014) son de 31.156 mujeres kichwas. Tomando la tasa de crecimiento anual de la población que es del 1.56% se obtiene la demanda proyectada para el año 2020 de 36.016 mujeres indígenas.

Las camisas bordadas típicas de Otavalo tienen una demanda no solo en el sector indígena sino en el mestizo debido a que a su versatilidad, comodidad, y los diseños de los bordados, por lo que en relación a la población localizada en este cantón la demanda sería de 50.444 hombres, de igual forma se utilizó la misma tasa de crecimiento poblacional que es 1.56% por lo que la demanda proyectada para el año 2020 sería de 58.313 hombres según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

- **Sectores afines y de apoyo**

Entre los sectores de apoyo para la empresa Wayra Tejidos se puede considerar desde el punto de vista financiero (fondeo), a las mipymes en general los créditos otorgados por BanEcuador, la Corporación Financiera Nacional, desde el punto de vista de capacitación el SECAP, SETEC, MIPRO, y Cámara de Comercio de la ciudad de Otavalo según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

- **Condiciones de los factores de producción**

Los factores de producción del sector micro empresarial de confecciones textiles específicamente de blusas bordadas de mujer de la etnia kichwa y camisas típicas bordadas de hombre de Otavalo, son el uso de maquinaria y equipos como: maquina recta, cortadora manual, plancha industrial, maquina bordadora, maquina overlock. En este tipo de microempresas generalmente laboran personal no profesional pero que adquirido habilidades, destrezas para la confección de este tipo de prendas de vestir según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo (2014).

Tabla 16 Matriz FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1 Experiencia del personal en la elaboración de blusas y camisas bordadas 2 Dispone Infraestructura propia 3 Dispone de diseños exclusivos y propios de sus productos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la calidad de los insumos y materias primas 2. Mayor demanda de blusas y camisas bordadas sustentado en patrones culturales de comportamiento y consumo 3. Desarrollo de nuevas tecnologías en la elaboración de camisas y blusas bordadas 4. Perspectivas de ampliación de mercado y posicionarse en otros sitios dentro del mercado local (Copacabana, mercado municipal) |
| Debilidades | Amenazas |
| <ol style="list-style-type: none"> 1 La empresa no tiene definido la misión, visión y valores de la empresa 2 No disponen de la estructura organizacional 3 La empresa no cuenta con la definición de funciones 4 No disponen de estrategias de marketing mix 5 No cuenta con acciones de operaciones y logística | <ol style="list-style-type: none"> 1. Preferencia por ciertos productos y lealtad de los clientes de otras empresas existentes en el mercado 2. Movimientos estratégicos de las empresas competidoras para alcanzar nuevos mercados 3. Fusiones entre empresas para captar mayor segmentos de mercado 4. Diversidad de camisas y blusas en diferentes calidades de tela (productos sustitutos) nacionales e importados 5. Empresas ofertantes de productos sustitutos existentes en el mercado con precios más bajos y variedad de productos. |

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: El autor

Tabla 17 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|---------------------|-----------------------|
| Oportunidades | | | |
| Mejorar la calidad de los insumos y materias primas | 0.13 | 3 | 0.39 |
| Mayor demanda de blusas y camisas bordadas sustentado en patrones culturales de comportamiento y consumo | 0.14 | 2 | 0.28 |
| Desarrollo de nuevas tecnologías en la elaboración de camisas y blusas bordadas | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Perspectivas de ampliación de mercado y posicionarse en otros sitios dentro del mercado local (Copacabana, mercado municipal) | 0.14 | 3 | 0.42 |
| Sub total | | | 1.39 |
| Amenazas | | | |
| Preferencia por ciertos productos y lealtad de los clientes de otras empresas existentes en el mercado | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Movimientos estratégicos de las empresas competidoras para alcanzar nuevos mercados | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Fusiones entre empresas para captar mayor segmentos de mercado | 0.11 | 2 | 0.22 |
| Diversidad de camisas y blusas en diferentes calidades de tela (productos sustitutos) nacionales e importados | 0.10 | 2 | 0.20 |
| Empresas ofertantes de productos sustitutos existentes en el mercado con precios más bajos y variedad de productos | 0.05 | 2 | 0.10 |
| Sub total | | | 0.96 |
| Total | 1.00 | | 2.35 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 18 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

| | Peso | Calificación | Peso ponderado |
|---|-------------|--------------|----------------|
| Factores críticos para el éxito | | | |
| Fortalezas | | | |
| Experiencia del personal en la elaboración de blusas y camisas bordadas | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Dispone Infraestructura propia | 0.16 | 4 | 0.64 |
| Dispone de diseños exclusivos y propios de sus productos | 0.14 | 3 | 0.42 |
| Sub total | | | 1.66 |
| Debilidades | | | |
| La empresa no tiene definido la misión, visión y valores de la empresa | 0.10 | 3 | 0.30 |
| No disponen de la estructura organizacional | 0.10 | 3 | 0.30 |
| La empresa no cuenta con la definición de funciones | 0.11 | 3 | 0.33 |
| No disponen de estrategias de marketing mix | 0.12 | 3 | 0.36 |
| No cuenta con acciones de operaciones y logística | 0.12 | 3 | 0.36 |
| Sub total | | | 1.65 |
| Total | 1.00 | | 3.31 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 19 Cruce estratégico de la matriz FODA

| | | OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
|--------------------------|---|----------------------|--|----------------------|---|
| | | | | | |
| Factores Externos | | O1 | Mejorar la calidad de los insumos y materias primas | A1 | Preferencia por ciertos productos y lealtad de los clientes de otras empresas existentes en el mercado |
| | | O2 | Mayor demanda de blusas y camisas bordadas sustentado en patrones culturales de comportamiento y consumo | A2 | Movimientos estratégicos de las empresas competidoras para alcanzar nuevos mercados |
| | | O3 | Desarrollo de nuevas tecnologías en la elaboración de camisas y blusas bordadas | A3 | Fusiones entre empresas para captar mayor segmentos de mercado |
| | | O4 | Perspectivas de ampliación de mercado y posicionarse en otros sitios dentro del mercado local (Copacabana, mercado municipal) | A4 | Diversidad de camisas y blusas en diferentes calidades de tela (productos sustitutos) nacionales e importados |
| Factores Internos | | | | | |
| FORTALEZAS | | Ofensivas | | Defensivas | |
| F1 | Experiencia del personal en la elaboración de blusas y camisas bordadas | | 1. Aplicar criterios de calidad en la adquisición de las telas y los hilos para la confección de las blusas bordadas. | | 1. Mejorar en forma continua los diseños de sus productos de acuerdo a las tendencias del mercado para alcanzar mayor preferencia y lealtad de sus clientes |
| F2 | Dispone Infraestructura propia | | 2. Mejorar las áreas de elaboración de las camisas bordadas, a través una distribución óptima de los espacios físicos para mejoramiento del proceso de producción | | 2. Elaborar una página web en la que se dé a conocer los productos y las características diferenciales de la competencia para alcanzar nivel de competitividad |
| F3 | Dispone de diseños exclusivos y propios de sus productos | | 3. Realizar innovaciones constantes en los diseños de las blusas, de los bordados que permita la empresa alcanzar un posicionamiento en mercados potenciales | | 3. Realizar el rediseño de la marca de la empresa de manera que se capte un mayor número de clientes actuales y potenciales. |
| DEBILIDADES | | Reorientación | | Supervivencia | |
| D1 | La empresa no tiene definido la misión, visión y valores de la empresa | | 1. Dar a conocer a los trabajadores de la empresa y a los clientes la filosofía de la misma y los atributos que tiene en la producción de sus productos y comercialización | | 1. Armonizar el direccionamiento estratégico de la empresa con sus metas operativas, fortaleciendo la lealtad en sus clientes. |
| D2 | No disponen de la estructura organizacional | | 2. Poner en marcha el organigrama estructural propuesto considerando las unidades administrativas para alcanzar la eficacia y eficiencia | | 2. Establecer el modelo de gestión administrativa propuesto para mejorar el desempeño del personal de la empresa como una estrategia de valor competitivo. |
| D3 | La empresa no cuenta con la definición de funciones | | 3. Socializar las funciones de cada puesto ocupacional con el personal de la empresa, para alcanzar un óptimo desarrollo tecnológico | | 3. Cumplir con los principios y valores propuestos en el direccionamiento estratégico, mejorando el desempeño en sus metas operativas, administrativas y de ventas. |
| D4 | No disponen de estrategias de marketing mix | | 4. Desarrollar las estrategias de marketing mix y los medios pertinentes para alcanzar un posicionamiento que viabilice sus ventas. | | 4. Mejorar los precios utilizando sistemas de costos, para alcanzar ventaja competitiva ante los productos de la competencia y productos sustitutos. |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Conclusiones parciales

- Los métodos lógicos utilizados en esta investigación fueron el inductivo, con la finalidad de analizar la información de las entrevistas aplicadas al gerente sobre administración y gerencia, al personal de marketing y ventas y al gerente de operaciones y logística, y la encuesta a los operarios de la empresa Wayra Tejidos.
- El método deductivo se utilizó para interrelacionar la información de las entrevistas y encuestas con los fundamentos científicos formulados en el marco teórico, permitiendo tener un análisis sistémico de la información del diagnóstico interno y externo.
- Para la recolección de información situacional externa de la empresa se utilizó la matriz PESTEL y la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, con sus análisis respectivos y su valoración cualitativa, cuantitativa.
- Se estructuró las matrices: FODA, EFI, EFE y los cruces estratégicos que permiten tener un enfoque integral de la situación interna y externa de la empresa Wayra Tejidos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS

Para formular el direccionamiento estratégico de la empresa en lo referente a la misión, visión, valores y principios se realizó socializando con el gerente de la empresa Wayra Tejidos, a través de las preguntas correspondientes a cada elemento.

3.1.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1.1. Misión

Del diagnóstico situacional se determina que la empresa Wayra Tejidos no cuenta con la misión de la empresa, por lo que es pertinente definirla en conjunto con el gerente de la misma, para lo cual se establecieron las siguientes preguntas con las respuestas respectivas. La misión de la empresa se sustentó en los principios administrativos de Fayol de disciplina y unidad de dirección.

Tabla 20. Misión de la empresa Wayra Tejidos

| Preguntas | Respuesta |
|-------------------------|---|
| ¿Quiénes somos? | Somos una microempresa que confeccionamos y comercializamos camisas y blusas bordadas |
| ¿Qué buscamos? | Queremos ampliar nuestra cobertura de ventas |
| ¿Qué hacemos? | Confeccionamos blusas típicas y camisas típicas bordadas de Otavalo |
| ¿Para quién trabajamos? | Para distintos grupos de clientes a nivel local y de la provincia |

Fuente: Empresa Wayra Tejidos

Elaborado por: El autor

Misión propuesta

Somos una empresa textil con líneas de productos típicos otavaleños aplicando estándares de calidad basados en las capacidades organizacionales operativas y

comerciales de excelencia para alcanzar niveles de aceptación y satisfacción de nuestros clientes.

3.1.1.2. Visión

Del análisis interno de la empresa Wayra Tejidos se establece que no se ha estructurado la visión, por lo que es importante determinar la misma, sustentado en los principios administrativos de Fayol: orden, acción y disciplina, para lo cual se aplicó las siguientes preguntas al gerente de la empresa:

Tabla 21. Visión de la empresa Wayra Tejidos

| | |
|--|--|
| ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? | En los próximos 4 años convertirnos en una empresa de renombre en el mercado |
| ¿Cómo seremos en el futuro? | Una empresa innovadora, de acuerdo a la satisfacción de los clientes. |
| ¿Qué haremos en el futuro? | Mejorar los procesos de producción, y los diseños de los bordados y otros accesorios |
| ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? | Producir con criterios de calidad y alto desempeño de gestión empresarial |

Fuente: Empresa Wayra Tejidos

Elaborado por: El autor

Visión propuesta

Ser una empresa de confecciones textiles de productos típicos otavaleños diversificados y de calidad con diseños innovadores para satisfacción de sus clientes, respaldado en una cultura administrativa, operativa, comercial, flexible, de mejora continua sostenida.

3.1.1.3. Valores

Los valores de la empresa Wayra Tejidos se definieron con el gerente de la empresa mediante una reunión técnica, determinando los valores que más se ajusten a la naturaleza de la misma, luego se socializó los mismos con el personal para su conocimiento. Para establecer los valores se sustentó en los principios administrativos de Fayol de orden y espíritu de cuerpo.

- **Responsabilidad.** Desarrollando procesos amigables con el medio ambiente, la salud de los trabajadores cumpliendo con las políticas y normas internas y externas

- **Claridad.** Presentamos la información de modo que los proveedores, clientes puedan acceder e interpretar fácilmente.
- **Puntualidad.** Presentar los pedidos a los clientes con las fechas acordadas.
- **Calidad.** Aplicar principios de calidad integral desde los diseñadores, sus procesos de producción, productos de acuerdo a las exigencias del mercado y clientes.
- **Fiabilidad.** En la calidad nuestros productos y pedidos de nuestros clientes.

3.1.1.4. Políticas empresariales

Para estructurar las políticas de la empresa Wayra Tejidos, se sustentó en los principios administrativos de Fayol: unidad de dirección, iniciativa. Las políticas se validaron con el gerente de la empresa, con la finalidad de ponerles en práctica y alcanzar un mejor desempeño del personal y de las metas planificadas. Las políticas propuestas son las siguientes:

- Dotar de eventos de capacitación para mejorar el desempeño del personal de la empresa.
- Aplicar procesos de elaboración de las camisas y blusas bordadas utilizando criterios de calidad mejorando la fidelidad de sus clientes.
- Cumplir con las disposiciones ambientales que exigen las entidades de control, promoviendo el compromiso en todos los procesos de la empresa.
- Desarrollar las acciones de marketing manteniendo las expectativas y necesidades de sus clientes alcanzando niveles de competitividad.

OBJETIVOS SMART

Tabla 22. Objetivos

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Lograr que el talento humano de la empresa Wayra tejidos incremente en un 90% el rendimiento en las actividades ejecutadas, medido por el número de prendas producidas por cada operario al día, mediante charlas de motivación personal y capacitación técnica e incentivos en un periodo de 4 trimestres mejorando su eficiencia en relación a años anteriores. |
| <ul style="list-style-type: none">• Mejorar los procesos de producción de la empresa Wayra tejidos aplicando un sistema modular de confección, permitiendo la elaboración de mayor número de prendas a menor tiempo incrementando un 60% la producción para el año 2020. |
| <ul style="list-style-type: none">• Incrementar la rentabilidad de la empresa verificando con la herramienta de estado de pérdidas y ganancias mismo que permitirá evaluar el desempeño de la empresa a través del índice del margen de utilidad neta logrando para el año 2020 un incremento del 22% mediante la elaboración de nuevos productos basados en diseños modernos de blusas bordadas por la empresa Wayra tejidos. |

3.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el organigrama estructural se determinaron las unidades o departamentos para asignar las actividades, las responsabilidades del personal, su coordinación organizativa con el objetivo de cumplir las metas fijadas por la gerencia en la etapa de planificación. El organigrama tiene las unidades de gerencia, contabilidad, comercialización y producción, definiendo los niveles jerárquicos: ejecutivo, asesor y operativo de acuerdo al grado de autoridad y responsabilidad indispensables para la coordinación de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa Wayra Tejidos. La estructura organizacional está enfocada en los principios administrativos de Fayol de división de trabajo, autoridad y subordinación.

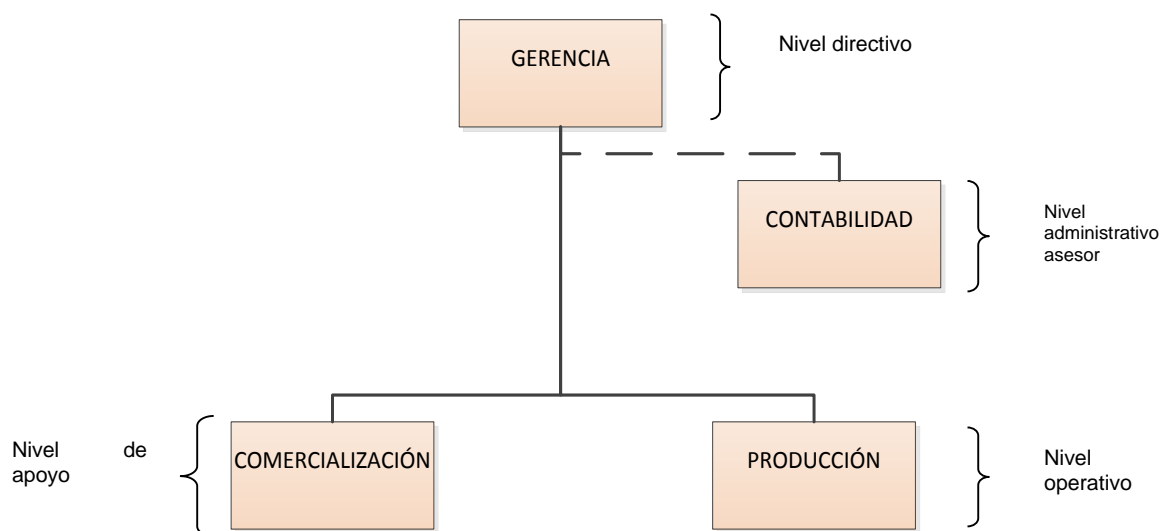


Figura 18. Estructura orgánica propuesta

Fuente: Empresa Wayra Tejidos
 Elaborado por: El autor

3.1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL

Del análisis interno se observa que la empresa no cuenta con la definición de funciones del talento humano, debido a esto se coordinó una reunión con el gerente de la misma para establecer el organigrama funcional y la descripción de las mismas. Para su determinación se basó en los principios administrativos de Fayol: subordinación, unidad de dirección, división del trabajo.

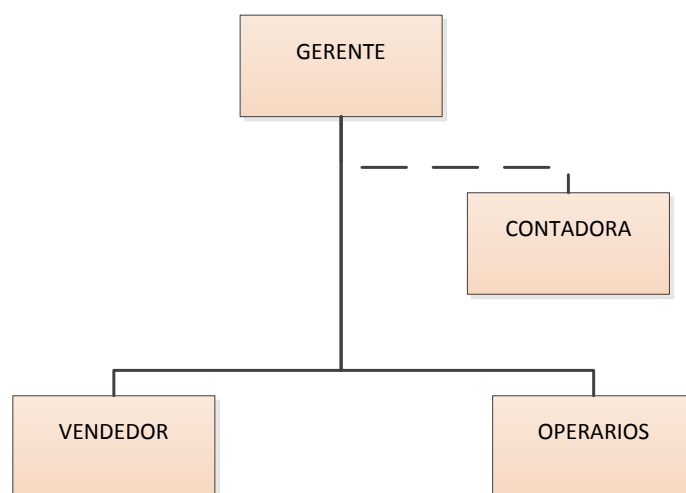



Figura 19. Estructura funcional propuesta

Fuente: Empresa Wayra Tejidos
 Elaborado por: El autor

Siguiendo con la propuesta administrativa se describieron los puestos, sus requerimientos que deben tener las personas que ocupen estos puestos, para uniformar y controlar el cumplimiento de los procesos y rutinas de trabajo, y evitar su alteración, errores de aplicación, facilitando las labores de auditoría, evaluación del control interno. Las funciones según los puestos de trabajo son las siguientes:


3.1.3.1. Descripción del cargo: Gerente

| | |
|---|----------------------|
|  | WAYRA TEJIDOS |
|---|----------------------|

| | |
|---|--|
| NOMBRE DE CARGO: | GERENTE |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO: | Responsable de la planificación, dirección, control y ejecución de las actividades de la empresa |
| PERFIL DEL CARGO | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Ing. Administración de empresas, Ing. Industrial o carreras afines |
| EXPERIENCIA | Experiencia mínima de 3 años ocupando posiciones de gerencia |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, dirigir y controlar las actividades de la empresa con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas • Liderar la elaboración del plan estratégico de la empresa, presupuesto de ventas • Gestionar la comercialización y ventas en los diferentes canales de la empresa • Supervisar el desarrollo y proceso de producción de los productos que elabora la empresa • Proponer lineamientos estratégicos en relación a los cambios del mercado • Aprobar los informes financieros que presenta la contadora. • Ser el representante legal de la empresa • Coordinar los planes operativos anuales de la empresa • Controlar los costos y gastos que genera la empresa | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor


3.1.3.2. Descripción del cargo: Contador/a

| | |
|---|----------------------|
|  | WAYRA TEJIDOS |
|---|----------------------|

| | |
|---|--|
| NOMBRE DE CARGO: | CONTADOR/A |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | Es responsable del manejo del área contable financiera de la empresa Wayra Tejidos |
| PERFIL DEL CARGO | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Ing. Contabilidad y Auditoria |
| EXPERIENCIA | Contar con 2 años de experiencia en empresas textiles |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en correcto funcionamiento los sistemas y procedimientos contables de la empresa • Realizar la depreciación de la maquinaria y equipos que dispone la empresa • Realizar los registros contables de las transacciones que ejecuta la empresa basándose en las normas generalmente aceptadas de contabilidad • Realizar la planificación fiscal para minimizar las reducciones correspondientes • Gestionar el control de inventarios de materias primas e insumos que dispone la empresa • Realizar y presentar los estados financieros a la gerencia • Efectuar los pagos correspondientes de las declaraciones presentadas al SRI • Pagar los salarios a la nomina del personal administrativo y operativo • Mantener actualizado el archivo contable de la empresa • Realizar conciliaciones bancarias de la empresa | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor


3.1.3.3. Descripción del cargo: Jefe de producción

| | |
|---|----------------------|
|  | WAYRA TEJIDOS |
|---|----------------------|

| | |
|--|---|
| NOMBRE DE CARGO: | JEFE DE PRODUCCIÓN |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | Será el o la responsable de la producción de los productos que elabora la empresa |
| PERFIL DEL CARGO | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Ing. Industrial |
| EXPERIENCIA | Experiencia mínima de 2 años en el cargo de responsable de producción en una empresa textil, confección y / o manufactura |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y gestionar las políticas de operaciones de la empresa orientadas a la consecución de los objetivos del plan estratégico • Realizar el presupuesto del área de producción de la empresa, enfocado en la planeación estratégica • Supervisar el buen funcionamiento del área de producción de la empresa para el cumplimiento de objetivos y políticas • Presentar al gerente la evolución de los índices de productividad de las acciones realizadas en el periodo • Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de las materias primas con la finalidad de mantener niveles de inventarios necesarios que garanticen mejores condiciones para el mantenimiento de los productos • Gestionar de forma eficiente el área de producción enfocado en tener niveles altos de productividad con un eficiente manejo de recursos • Diseñar y controlar los indicadores de gestión del área de producción | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

3.1.3.4. Descripción del cargo: Jefe de comercialización

| | |
|---|----------------------|
|  | WAYRA TEJIDOS |
|---|----------------------|

| | |
|---|---|
| NOMBRE DE CARGO: | JEFE DE COMERCIALIZACIÓN |
| DESCRIPCIÓN DEL CARGO | Es el responsable de la comercialización y distribución de los productos que elabora la empresa |
| PERFIL DEL CARGO | |
| FORMACIÓN ACADÉMICA | Ing. Marketing |
| EXPERIENCIA | Experiencia de 4 años como mínimo liderando equipos comerciales |
| FUNCIONES | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de marketing para posicionarse en nuevos mercados • Adaptarse a la cultura y valores de la empresa • Establecer las metas y objetivos de venta de la empresa • Ajustarse al cumplimiento de las metas y objetivos de venta establecidos • Analizar los indicadores de venta de la empresa • Realizar un informe operativo mensual de ventas a la gerencia • Coordinar con el responsable de producción la entrega de productos terminados • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la gerencia de la empresa | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

3.1.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Basados en un esquema de administración de fijación de objetivos de cada una de las áreas de: producción, administración, ventas y su evaluación de forma que

se convierta en una herramienta fundamental para establecer un proceso de mejora y crecimiento continuo. Con la evaluación del desempeño se formularon acciones de retroalimentación del talento humano sobre su rendimiento y se constituirá en la clave del éxito alineado a las capacidades individuales y colectivas, y los objetivos – metas, para alcanzar ventaja competitiva. El modelo de desempeño tendrá 5 etapas:

- Establecimiento de objetivos – metas
- Definición de indicadores de desempeño
- Medición del desempeño
- Feedback en base a los resultados
- Actualización constante de objetivos – metas

Los objetivos de la evaluación del desempeño será suministrar información del desempeño conforme a lo establecido en las metas, garantizando el cumplimiento de las normas administrativas.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño se basó en los principios de dirección, autoridad, orden y acción.

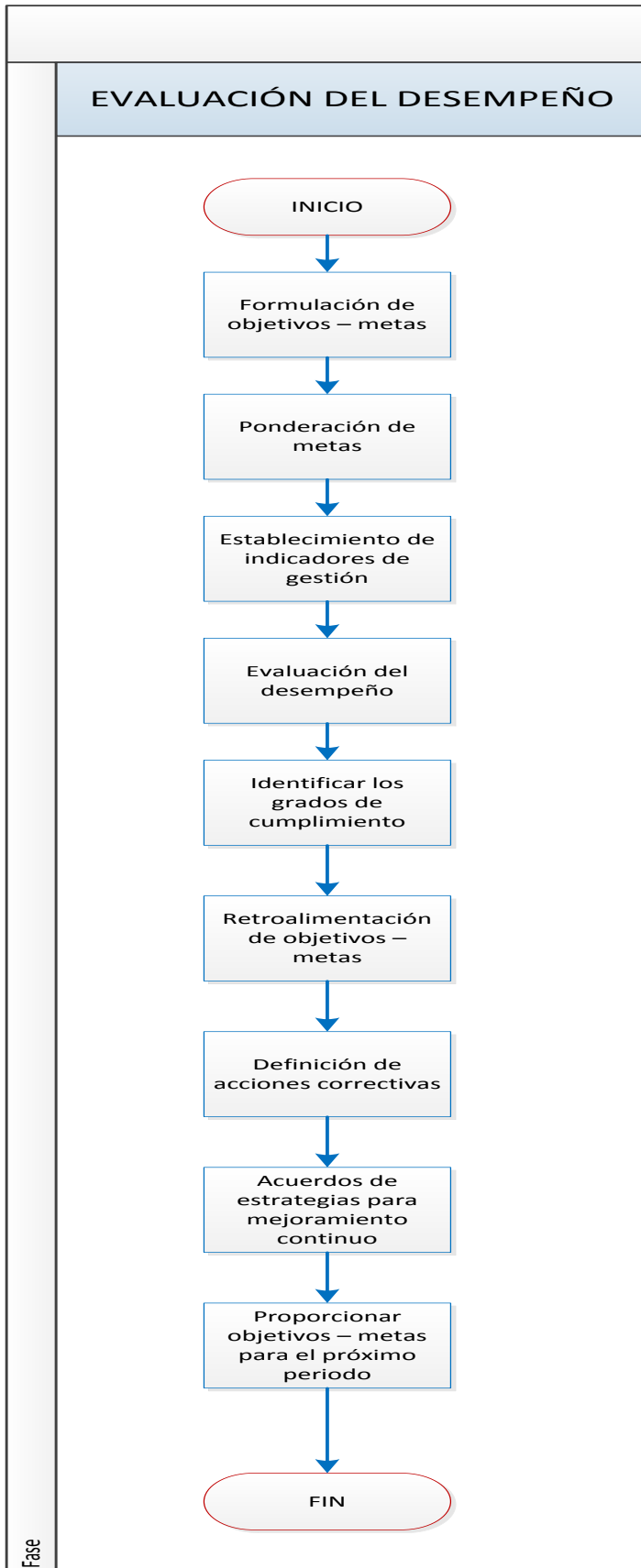


Figura 20. Evaluación del desempeño

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

3.1.4.1. Valores para la calificación del desempeño

La escala de liker propuesta es la siguiente:

Tabla 23 Escala de liker

| Puntuación | Niveles de eficacia |
|-------------------|----------------------------|
| 95 – 100 | Excelente |
| 90 – 94 | Muy bueno |
| 80 – 89 | Bueno |
| 60 – 79 | Regular |
| Menos de 60 | Deficiente |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Las escalas de valoración del desempeño del modelo de gestión como medio para obtener el rendimiento óptimo de los procesos y acciones formuladas y la posibilidad de desarrollar las capacidades: producción, administración, ventas, talento humano y corregir posibles causas, nudos críticos, cuellos de botella y superarlo a través de acciones de atacar a estos puntos débiles, comunicar a la gerencia, a los propietarios de la empresa y establecer una motivación al personal de la empresa como un principio básico para alcanzar la competitividad.

3.1.4.2. Indicadores económicos claves

Los indicadores económicos son valores que tienen como finalidad demostrar cómo se encuentra la empresa Wayra Tejidos, respecto a los costos directos o variables, los gastos administrativos y las ventas, reflejando su capacidad para encontrar un equilibrio financiero.

Tabla 24 Indicadores económicos claves

| Indicador | Formula |
|---------------------------|---|
| Costos | Costos directos incurridos / costos directos planificados |
| Gastos | Gastos administrativos y marketing incurridos / gastos planificados |
| Rentabilidad | Rentabilidad alcanzada / rentabilidad planificada |
| Rotación de cartera | Ventas a crédito / cuentas por cobrar promedio |
| Inventario de existencias | Inventario promedio * 365 días / costo de productos vendidos |
| Rotación de inventarios | Costos de productos vendidos / inventario promedio |
| Periodos de cobro | Cuentas por cobrar promedio * 365 días / ventas a crédito |
| Rotación de ventas | Ventas totales / activo total |
| Rotación de proveedores | Compras del periodo / proveedores promedio |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

3.1.4.3. Indicadores de desempeño operativo

Los indicadores de desempeño operativo miden el logro de los resultados propuestos en cuanto a: rendimiento de la producción, rendimiento del talento humano de esta área operativa, costos de mantenimiento de la maquinaria que se incurre en un periodo económico, tiempos ejecutados en las órdenes de producción, capacidad operativa. Con esta información permitirá establecer la valoración de las operaciones, los indicadores propuestos son los que se detallan a continuación:

Tabla 25 Indicadores de desempeño operativo

| Indicador | Formula |
|--------------------------------|--|
| Rendimiento de producción | Productos fabricados / producción planificada o programada |
| Rendimiento del talento humano | Costos de personal (mano de obra directa) / costos totales |
| Costos de mantenimiento | Costos incurridos en mantenimiento / costos de producción |
| Tiempos | Tiempos ejecutados orden de producción / tiempo programado orden de producción |
| Capacidad operativa | Capacidad operativa usada / capacidad instalada |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

3.1.4.4. Indicadores de ventas

Los indicadores formulados permitirán medir aspectos claves de resultados de las estrategias de marketing mix – ventas, convirtiéndose en un factor relevante de evaluar el crecimiento de la empresa, los niveles de competitividad alcanzados. Los principales indicadores de gestión y desempeño son los siguientes:

Tabla 26 Indicadores de ventas

| Indicador | Formula |
|----------------------|--|
| Volumen facturado | Volumen de ventas facturado / volumen programado |
| Nuevos clientes | Número de clientes nuevos / clientes potenciales |
| Oferta | Número de ofertas realizadas / ofertas planificadas |
| Campaña de promoción | Numero de campañas de promoción realizadas / campañas de promoción programadas |
| Descuentos aplicados | Descuentos aplicados / programación de descuentos |

| | |
|--|---|
| Ventas por segmentos de mercado | Ventas ejecutadas por segmento de mercado / programas de ventas por segmento de mercado |
| Índice de satisfacción de clientes | Satisfacción de clientes (%) / 100 |
| Índice de crecimiento en ventas | Ventas año corriente / ventas año anterior |
| Índice de desarrollo de nuevos productos | Cantidad de productos año corriente / cantidad de productos año anterior. |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

3.1.5. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

3.1.5.1. Producto

Las estrategias de producto se sustentan en acciones de marketing con la finalidad de disponer de diseños innovadores, considerando las necesidades, tendencias, preferencias del mercado, de sus clientes, las especificaciones técnicas con los principios de calidad, como parte de su acción comercial para alcanzar una mayor participación en el mercado.



Productos estrella

Los productos que se ubican en el cuadrante estrella según el gerente de la empresa Wayra Tejidos son las blusas clásicas, que son las que más crecimiento han tenido en el mercado con una participación alta en cuanto al volumen de ventas de la empresa.

Productos vacas lecheras

Los productos que son considerados como vacas lecheras de la empresa Wayra Tejidos en base a la matriz de Boston y que actualmente tienen niveles de ventas medios según el gerente son las blusas bordadas de niña de 10 a 12 años y las camisas para niño de 10 a 12 años.

Productos interrogantes

Los productos interrogantes de la empresa Wayra Tejidos de acuerdo a conversaciones mantenidas con gerencia son las blusas y camisas con nuevos diseños.

Productos perro

El producto perro que la gerencia de la empresa Wayra Tejidos considera, son las camisas de hombre bordadas que son las que más bajas ventas tiene.

Estrategias

- En base a los productos que más vende la empresa Wayra Tejidos, se debe planificar su producción, para establecer sus precios, y determinar márgenes de rentabilidad aceptables.
- Definir los procesos de elaboración de los productos para estandarizar y controlar tiempos y momentos, rendimiento del talento humano, materiales y otros insumos.
- Mejorar las actividades entre las áreas funcionales de la empresa para asignar los recursos y optimizar la ejecución de los productos.
- Aplicar principios de calidad desde la formulación de diseño de los productos para convertirse en una estrategia de éxito en la empresa, con la valoración de los elementos (insumos, materiales directos) que componen de acuerdo a criterios

que son comparativos con la competencia para alcanzar las especificaciones del proceso de producción, mejores resultados, menos rechazos, desperdicios y una mejora continua del control de fabricación

3.1.5.2. Precio

Las estrategias de precio serán fundamentales para la fijación de precios de los productos de la empresa Wayra Tejidos y alcanzar un mayor volumen de ventas, la introducción de nuevos productos, para obtener aceptación de consumo.

Fijación de precios

- Se fijarán los precios de los productos de acuerdo a sus costos totales, para lo cual se analizarán los costos directos: mano de obra directa, materiales directos y los gastos generales de fabricación, con la finalidad de estandarizar y minimizar los costos que viabilicen obtener precios competitivos.
- Determinar los costos directos o fijos, seleccionando aquellos procesos que genere mayor valor agregado al desempeño organizacional y del talento humano.
- Determinar precios de los productos con descuentos en relación al volumen de compra y tipo de cliente, así como de acuerdo a la época de rebajas según la temporada del año.

Tabla 27. Costo de materiales directos

| | | | | Precio | Precio | Precio |
|---------------------|-------------|--------|----------|----------|---------------|-----------------|
| | Descripción | Unidad | Cantidad | Unitario | total/ mes | total / año |
| | Tela | Metros | 200 | 5.10 | 1.020 | 12.240 |
| | Hilos | Cono | 12 | 3.10 | 37.20 | 446.40 |
| Materiales directos | Cierre | Unidad | 200 | 0.55 | 110.00 | 1.320 |
| Total | | | | | 732.40 | 14.006.4 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 28. Costo de mano de obra directa

| | Descripción | Cantidad | Sueldo / mes | Total | Sueldo total / año |
|----------------------|-------------|----------|-----------------|-------|--------------------------|
| Mano de obra directa | Operarios | 4 | 394.00 | 1.576 | 18.912 |
| Total | | | | | 18.912 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 29. Costos indirectos de producción

| | Descripción | Unidad | Cantidad | Precio Unitario | Precio total/ mes | Precio total / año |
|------------------------------|---|---------|----------|--------------------|----------------------|--------------------------|
| | Empaque | Cientos | 2 | 3.20 | 6.40 | 76.80 |
| | Alfileres | Cajas | 3 | 0.40 | 1.20 | 14.40 |
| | Agujas de bordar | Cajas | 3 | 3.50 | 10.50 | 126.00 |
| Materiales indirectos | | | | | | |
| Sub total | | | | | 18.10 | 217.20 |
| | Maquinas de puntada recta y overlock | Maquina | 10 | 2.00 | 20.00 | 240.00 |
| Mantenimiento | | | | | | |
| Sub total | | | | | | 240.00 |
| | Servicios básicos | | | | 60.00 | 720.00 |
| Subtotal | | | | | | 720.00 |
| Total | costos | | | | | 1.177.20 |
| indirectos | de | | | | | |
| producción | | | | | | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 30. Gastos administrativos

| | Descripción | Mensual | Anual |
|------------------------|--------------------------|---------|---------------|
| | Servicios de internet | 60.00 | 720.00 |
| | Materiales de oficina | 5.00 | 60.00 |
| Gastos administrativos | | | |
| Total | | | 780.00 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

Tabla 31. Fijación del precio unitario

| Concepto | Costo |
|--|------------------|
| Costos de materiales directos | 14.006.4 |
| Costos de mano de obra directa | 18.912 |
| Costos indirectos de producción | 1.177.20 |
| Gastos administrativos | 780.00 |
| Costos totales | 34.875.60 |
| Número de unidades producidas al año | 3.200 |
| Costo unitario (34.875.60 / 3.200) | 10.90 |
| Precio de venta = costo unitario total mas margen de rentabilidad (10.90 +14.10 (129.35%)) | 25.00 |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

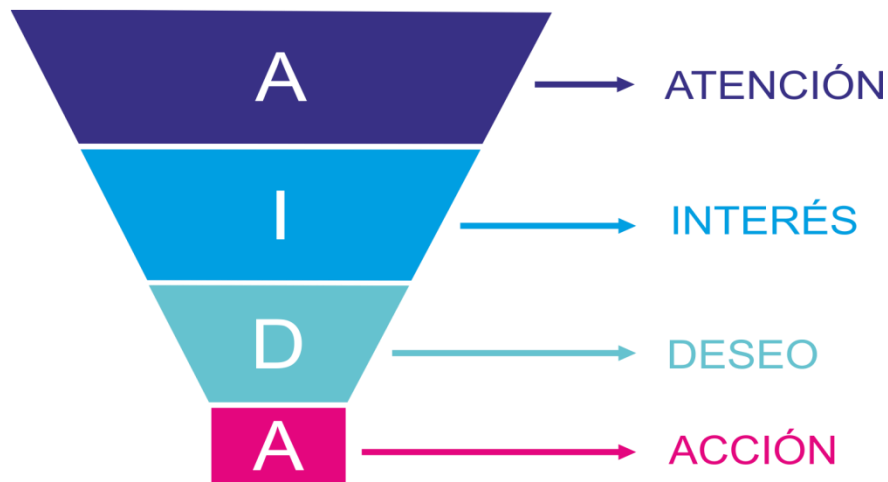
Para la fijación de precios se consideró los costos totales que corresponden a materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de producción y los gastos administrativos, lo que origina un costo total de \$34.875.60, el numero de prendas producidas al año son 3.200, lo que establece un costo unitario de \$10.90. Para obtener el precio de venta se estableció el costo unitario obtenido más el margen de rentabilidad que es de \$14.10, determinando un precio de venta de \$25.00.

3.1.5.3. Plaza

Se pretende poner los productos a los diferentes clientes, principalmente dueños de almacenes en la cantidad demandada, en los momentos que se requieran y de acuerdo a las condiciones acordadas para su entrega, de manera que se estimule optimas relaciones comerciales con este segmento de mercado que es importante para la empresa.

3.1.5.4. Promoción

Las estrategias de promoción deben ser consideradas como uno de los recursos de marketing para dar a conocer los productos que comercializa la empresa Wayra Tejidos y alcanzar un óptimo posicionamiento de su marca, como una acción clave de éxito, para aumentar las ventas, atraer la atención de sus clientes y fortalecer su imagen, para lo cual se utilizó el modelo AIDA.



Atención

- Ofrecer información personalizada a los clientes, dando a conocer los productos que elabora la empresa Wayra Tejidos, sus atributos, características con la finalidad de fidelizar.
- Desarrollar acciones para documentar las necesidades y expectativas de los clientes, sus requerimientos, de manera que sean el sustento técnico para el diseño y características de los productos que elabora la empresa.
- Medir en forma anual el índice de satisfacción de los clientes a través de encuestas, aplicando criterios de universo de clientes y tamaño muestral, a través de instrumentos de recolección de información, simplificado y útil para obtener estos datos.

Interés

- Desarrollar estrategias de marketing mix con precios competitivos, promociones durante el año, entrega de los productos de acuerdo a lo solicitado por los clientes.
- Desarrollar como herramienta de promoción el uso de las redes sociales, ya que es una herramienta de bajo costo y sus óptimas facilidades de uso para publicar las promociones que tendrá la empresa según las fechas festivas del calendario. Los textos que acompañen deben captar la atención de los clientes actuales y potenciales y que la pagina web se transforme en un medio de promoción importante.

- Formular estrategias de impulso para incentivar a la adquisición de sus productos ubicando los nuevos modelos y diseños que fabrica la empresa según la temporada y las tendencias del mercado.
- Realizar dípticos como elementos de publicidad volante, para dar a conocer los productos y promociones que realice la empresa.

Deseo

- Premiar a los clientes con descuentos especiales del 5 al 12% según el número de prendas adquiridas, así como la época del año (navidad, día, de la madre, San Valentín, otros).
- Realizar descuentos por temporadas, mediante promociones para conseguir un mayor volumen de ventas de los productos en general: estrella, vacas lecheras, interrogantes, perros, así como promociones de 2 x 1 en relación a esta clasificación.

Acción

- Crear programas para clientes como: “mis clientes del mes de la madre”, “clientes del día del padre” para incentivar los deseos de compra de manera que ganen los clientes y ganen la empresa con esta herramienta.
- Elaborar una página web en la que se establezcan los productos, con las características diferenciables de la competencia como una acción para que los clientes potenciales terminen de convencerse por los productos que comercializa la empresa.
- Realizar el rediseño de marca de la empresa Wayra Tejidos de manera que capte la atención de los clientes actuales y potenciales, para lo cual se propone los siguientes logos:

Rediseño de Marca propuesta



3.1.6. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA


Las estrategias de operación y logística para la empresa Wayra Tejidos, consistirá en la definición de los procesos de:

1. Selección de proveedores
2. Adquisición de materiales
3. Proceso de confección de prendas de vestir

3.1.6.1. Selección de proveedores

Este proceso es de importancia desde el punto de vista administrativo para que las adquisiciones de los insumos y materias primas se sujeten a políticas y normativas emitidas por la gerencia de la empresa, de conformidad a sus requerimientos, considerando ciertos criterios para la identificación, clasificación y selección de los proveedores.

Tabla 32 Proceso: Selección de proveedores

|  | | WAYRA TEJIDOS | |
|---|--------------|---|--------------------------|
| | | PROCESO | SELECCIÓN DE PROVEEDORES |
| No. | RESPONSABLES | ACTIVIDADES | |
| 1 | Gerente | Buscar información por diferentes medios de los potenciales proveedores de materias primas e insumos para la empresa | |
| 2 | Gerente | Solicitar información a los proveedores respecto a los productos, precios y cantidades que pueden estar dispuestos a proveer a la empresa | |
| 3 | Gerente | Solicitar condiciones contractuales que exigen los proveedores a la empresa para la comercialización de sus productos | |
| 4 | Gerente | Evaluar las propuestas de los proveedores (cada uno) que se ajusten a las políticas y necesidades de la empresa | |
| 5 | Gerente | Registrar como posibles proveedores a las empresas que hayan cumplido con las especificaciones, criterios de calidad y precio de los insumos y materias primas que requiere la empresa. | |
| 6 | Gerente | Estructurar el portafolio de proveedores de las empresas seleccionadas. | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

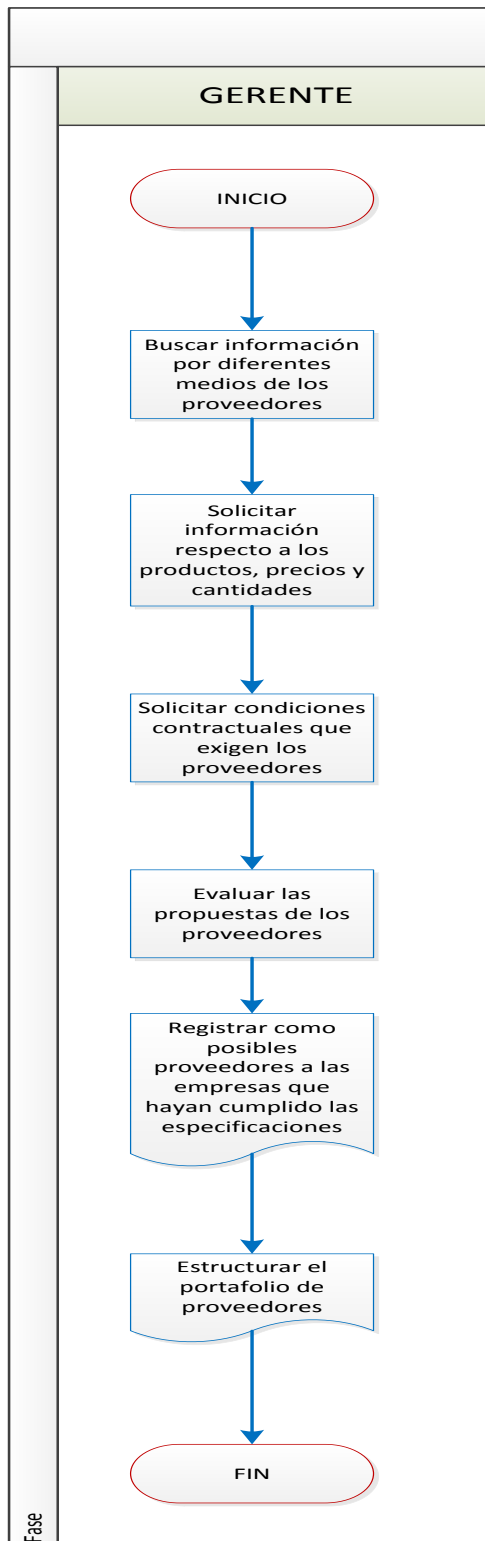



Figura 21. Selección de proveedores

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: El autor

Adquisición de materiales

Con la aplicación de este procedimiento administrativo se establece un sistema de compras eficaz y eficiente para no interrumpir la fabricación de las prendas de vestir que desarrolla la empresa Wayra Tejidos y disponer de acciones en forma ordenada aplicando diferentes controles

Tabla 33 Proceso: Adquisición de materiales

|  | | WAYRA TEJIDOS | |
|---|-----------------|---------------|---|
| | | PROCESO | ADQUISICIÓN DE MATERIALES |
| No. | RESPONSABLES | ACTIVIDADES | |
| 1 | Jefe producción | de | Realizar la necesidad de adquirir materias primas e insumos que se requieren en el área de producción formulando una hoja de pedido |
| 2 | Jefe producción | de | Remitir la hoja de pedido a la gerencia para su aprobación |
| 3 | Gerente | | Enviar la necesidad de pedido al departamento contable para verificar la partida presupuestaria para su adquisición |
| 4 | Contadora | | Solicitar proformas a los proveedores de las materias primas e insumos que se quiere adquirir, verificando los precios y las relaciones contractuales |
| 5 | Contadora | | Evaluar a los proveedores mediante una tabla comparativa para determinar el proveedor idóneo que suministrará las materias primas o insumos a la empresa |
| 6 | Contadora | | Realiza el pedido correspondiente al proveedor seleccionado |
| 7 | Contadora | | Recibir las materias primas e insumos de acuerdo a las condiciones contractuales efectuando su control respectivo, mediante el acta de entrega recepción con las firmas pertinentes |
| 8 | Contadora | | Efectuar el pago correspondiente al proveedor. |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

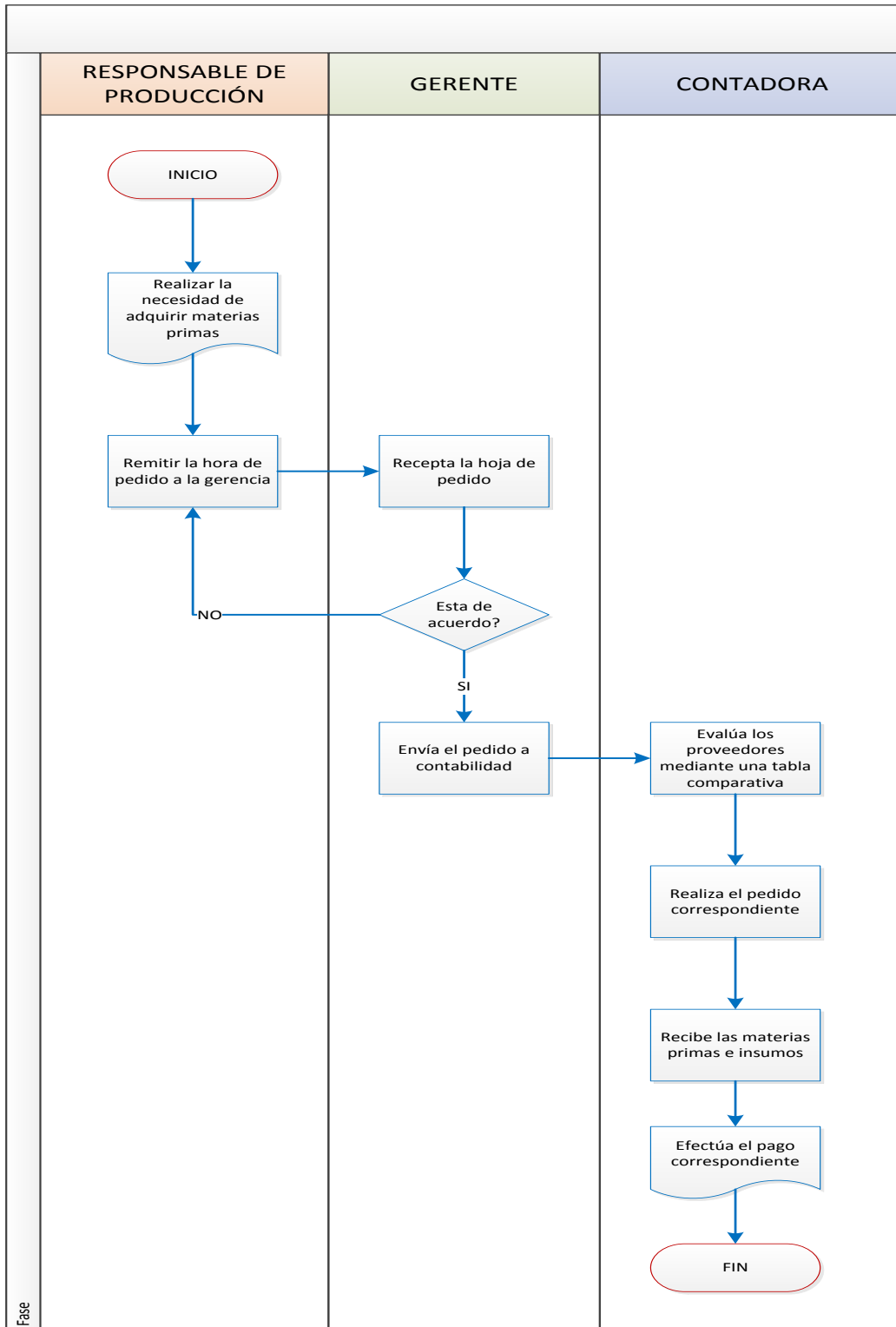



Figura 22. Adquisición de materias primas

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: El autor

Proceso de producción

El proceso de producción consta básicamente de la operación de actividades adaptada a las condiciones y características de la empresa, de manera que permita efectuar un control adaptativo para fortalecer el control del proceso y de este modo mejorar el producto a través de los ajustes necesarios, medidas y grados de corrección, con la finalidad de eliminar toda variación en la calidad o composición de los productos. El diagrama de producción propuesto es el siguiente:

Tabla 34 Proceso: Producción

|  | | WAYRA TEJIDOS | |
|---|--------------|--|------------|
| | | PROCESO | PRODUCCIÓN |
| No. | RESPONSABLES | ACTIVIDADES | |
| 1 | Bodeguero | Receptar la tela de acuerdo a las características, las cantidades y los criterios de calidad acordados con los proveedores y la empresa | |
| 2 | Diseñador | Diseñar el producto de acuerdo a las necesidades, y especificaciones técnicas que se tomará en cuenta al desarrollar las tallas y los modelos para el patronaje pertinente. | |
| 3 | Operarias | Tender y trazar la tela ubicando en las mesas de corte para colocar los moldes en forma ordenada maximizando la superficie y las telas a cortar. | |
| 4 | Operarias | Cortar la tela para lo cual se empezará con el trazo con los moldes, señalando con las tizas y cortando con la maquina cortadora textil. | |
| 5 | Operarias | Ensamblar las piezas, en esta parte del proceso de producción se unen las piezas usando diversos tipos de maquinaria de coser, de manera que se integra la prenda de acuerdo a sus elementos del diseño. | |
| 6 | Operarias | Revisar la prenda de vestir, esta actividad comprende la eliminación de hilos, y el sellado de costuras para evitar su deshilado, empacar el producto final, en las fundas de polietileno pertinentes | |

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

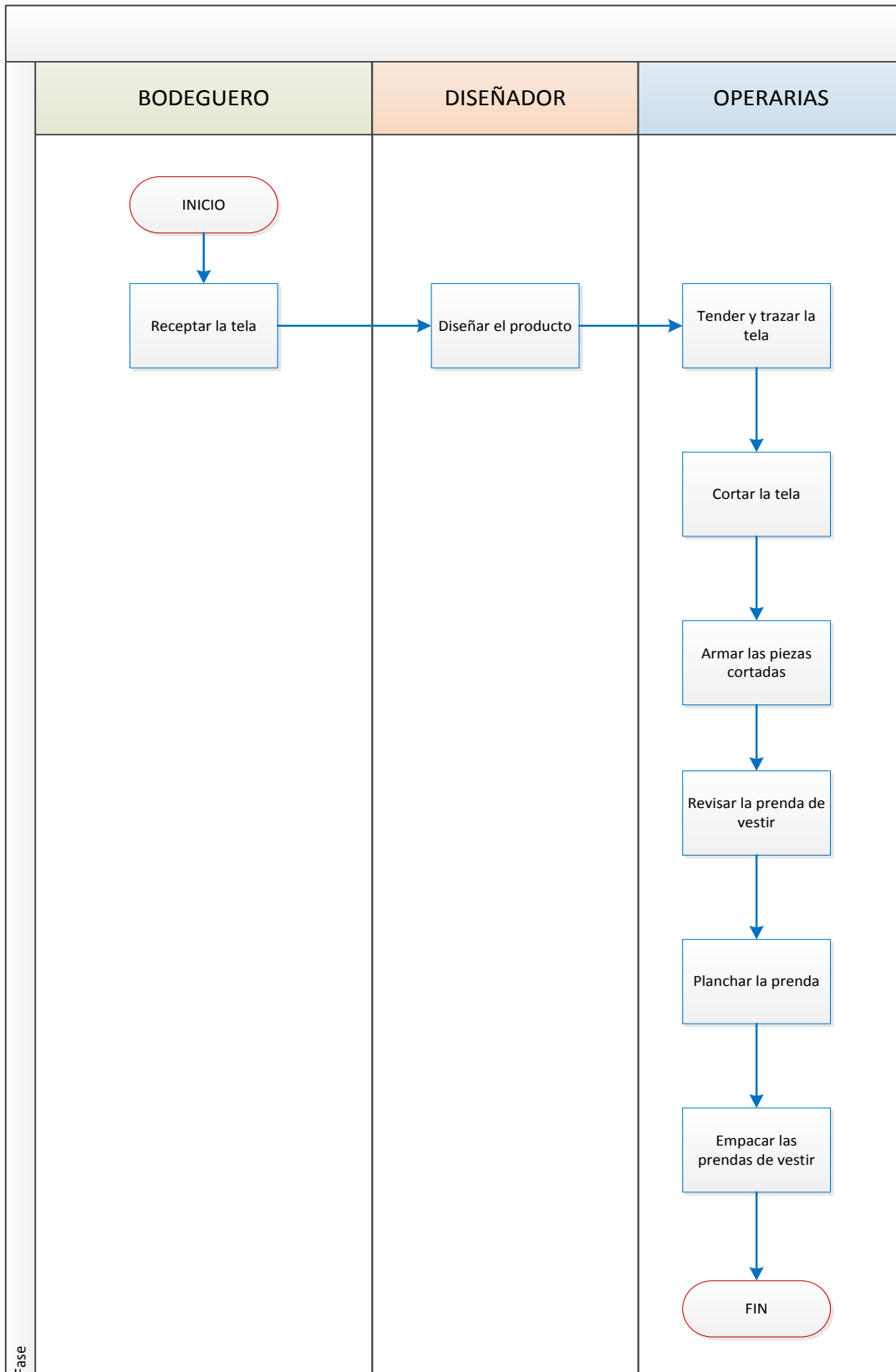
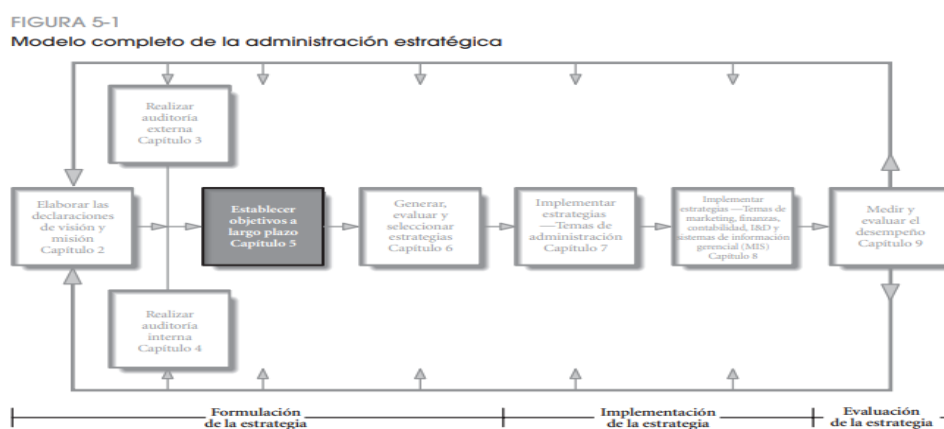


Figura 23. Producción

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: El autor

Estrategia genérica

Una vez realizado el análisis interno de la empresa Wayra Tejidos y el análisis externo del macro y micro entorno, utilizando la matriz interna y externa IE y con los puntajes obtenidos de factores internos 1.66 (fortalezas) y de los factores externos 1.39 (oportunidades), se determina que está en el cuadrante III que corresponde a fortalezas débiles y oportunidades bajas. Las empresas del cuadrante III compiten con empresas de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles. Ante esta situación a este cuadrante corresponde la “estrategia genérica de diversificación”.



- Ampliar la línea de productos de la empresa para introducir en nuevos nichos y segmentos de mercado que podrían tomar los competidores.
- Promocionar los productos: camisas y blusas bordadas mediante el uso de redes sociales.
- Mantener precios bajos de los productos en los modelos que tienen los competidores
- Desarrollar un análisis de costos de producción con la finalidad de minimizar los mismos y alcanzar precios competitivos.

Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Wayra Tejidos se fortalecerá en las actividades de soporte y en las primarias, lo que permitirá alcanzar niveles de eficacia, eficiencia y propender una mejora continua y la competitividad de la empresa.

| | | | | | |
|--|---|--|---|---|---|
| Actividades de soporte | Infraestructura de la empresa | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de los espacios físicos en lo referente a localización de los equipos y maquinaria para producir las camisas y blusas bordadas | | | | |
| | Recursos humanos | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> Proceso de clima organizacional y trabajo en equipo Desarrollo de competencias con talleres de capacitación | | | | |
| | Tecnología | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del sistema de diseño y bordado Utilización de lineamientos técnicos en el proceso de producción | | | | | |
| Compras | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del proceso en la selección de proveedores Implementación de documentación para adquisición | | | | | |
| Margen | | | | | |
| Actividades primarias | Logística de entrada | Operaciones | Logística de salida | Marketing y ventas | Servicio post-venta |
| | Aplicación de los procesos propuestos en el ingreso de materias primas a producción | Mejoramiento de las operaciones del flujo de producción Criterios de control de calidad en el proceso de producción | Pedidos de los clientes Entrega a los clientes en los tiempos acordados Documentos de verificación de entrega | Aplicación de estrategias de marketing mix Utilización de medios publicitarios | Desarrollo de atención de quejas a clientes Cambio de productos cuando no sea la talla del cliente |
| Margen | | | | | |

Figura 24. Cadena de valor de la empresa Wayra Tejidos

3.1.7. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 35 Plan de acción

| Objetivo | Estrategia | Acciones | Desarrollo de la acción | Responsables | Presupuesto | Trimestre 2020 | | | | |
|--|---|--|---|-----------------------------------|---------------|----------------|----|-----|----|---|
| | | | | | | I | II | III | IV | |
| Lograr que el talento humano de la empresa Wayra tejidos incremente en un 90% el rendimiento en las actividades ejecutadas, medido por el número de prendas producidas por cada operario al día, mediante charlas de motivación personal y capacitación técnica e incentivos en un periodo de 4 trimestres mejorando su eficiencia en relación a años anteriores. | Gestión del talento humano: Establecer mecanismos para el fortalecimiento de las habilidades y destrezas del talento humano y alcanzar óptimos desempeños | Ejecutar el organigramas estructural y funcional | Contratar una consultoría para cultura organizacional | Gerente | \$250.00 | x | | | | |
| | | Establecer cargas horarias laborales | Definir el involucramiento del talento humano en los procesos | Gerente | \$200.00 | x | | | | |
| Mejorar los procesos de producción de la empresa Wayra tejidos aplicando un sistema modular de confección, permitiendo la elaboración de mayor número de prendas a menor tiempo incrementando un 60% la producción para el año 2020. | Estrategia de producción: Desarrollar operaciones que contribuya a mejorar los procesos de producción con eficacia y eficiencia | Levantar el proceso de selección de proveedores | Contratar una consultoría para que levante este proceso | Gerente responsable de producción | \$200.00 | | | x | | |
| | | Establecer el proceso de adquisición de materiales | Contratar una consultoría para que levante el proceso de adquisición de materiales | Gerente | \$200.00 | | | x | | |
| | | Definir el proceso de confección de prendas de vestir (blusas y camisas) | Asesorarse externamente con un técnico de procesos de confección textil | Responsable de producción | \$280.00 | | | x | | |
| Incrementar la rentabilidad de la empresa verificando con la herramienta de estado de pérdidas y ganancias mismo que permitirá evaluar el desempeño de la empresa a través del índice del margen de utilidad neta logrando para el año 2020 un incremento del 22% mediante la elaboración de nuevos productos basados en diseños modernos de blusas bordadas por la empresa Wayra tejidos. | Estrategias de marketing mix: Definir las herramientas y los medios consistentes para la adaptación del producto, precio, plaza y promoción. | Producto | Diseñar nuevos productos de acuerdo a la tendencia | Responsable de ventas | \$400.00 | | | | x | |
| | | Precio | Contratar un experto que realice la hoja de costos de cada producto | Responsable de ventas y gerente | \$290.00 | | | | x | |
| | | Plaza | Contratar a un experto en marketing para buscar nuevos nichos de mercado | Responsable de ventas y gerente | \$800.00 | x | | | | |
| | | | Encontrar distribuidores de los productos como almacenes, puestos del mercado | Responsable de ventas y gerente | \$200.00 | x | | | | |
| | | Promoción | Realizar rebajas del 10% de acuerdo a la época del año | Gerente | \$320.00 | | | | | x |
| | | | Premiar a los clientes con descuentos especiales del 5 al 12% según el número de prendas adquiridas | Gerente | \$150 | | | | | |
| | | | Elaborar el manual de identidad corporativa y modificaciones de marca | Gerente y diseñador grafico | \$600.00 | x | x | x | x | |
| | | | | | \$3890 | | | | | |

3.2. IMPACTOS DEL PROYECTO

Para valorar los impactos que generará el modelo de gestión administrativa en la empresa Wayra Tejidos se consideró la siguiente escala de valoración:

Tabla 36 Análisis de impactos

| Escala de impactos | Nivel de impactos |
|--------------------|--------------------------|
| -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 |

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

3.2.1. IMPACTO ADMINISTRATIVO

Los impactos administrativos que el modelo de gestión administrativa generará en la operatividad de la empresa Wayra Tejidos son los que se detallan a continuación:

Tabla 37. Impacto administrativo

| Indicadores | Nivel de impacto | | | | | | | Total |
|---|------------------|----|----|---|---|---|---|----------|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Mejorar la competitividad | | | | | | x | | 2 |
| Influencia organizacional | | | | | | x | | 2 |
| Mejorar el desempeño del talento humano | | | | | | x | | 2 |
| Total | | | | | | | | 6 |
| Número de indicadores | 3 | | | | | | | |
| Nivel de impacto | 2 medio positivo | | | | | | | |

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

Análisis

- **Mejorar la competitividad.** Con la implementación del modelo de gestión administrativa, las acciones propuestas de su estructura organizacional, funcional, el fortalecimiento del proceso de producción y las estrategias de marketing propuestas se pretende mejorar la competitividad de la empresa, para alcanzar una sustentación en sus ventas y económica financiera de la misma.

- **Influencia organizacional.** La estructura organizacional de la empresa permitirá alcanzar un mejor desempeño del talento humano y operar con éxito, beneficiando la capacidad de optimizar el rendimiento de los recursos materiales, económicos, financieros, para alcanzar los objetivos y metas en forma eficaz y eficiente.
- **Mejorar el desempeño del talento humano.** Con la implementación de las funciones documentadas del talento humano se pretende mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo de manera que se cumpla con las metas y objetivos de la empresa.

3.2.2. IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS

En lo pertinente a marketing y ventas, los impactos que generará el modelo de gestión administrativa en la empresa Wayra Tejidos son los siguientes:

Tabla 38. Impacto de marketing y ventas

| Indicadores | Nivel de impacto | | | | | | | Total |
|---|------------------|----|----|---|---|---|---|----------|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Mayor volumen de ventas | | | | | | | x | 3 |
| Niveles de satisfacción de los clientes | | | | | | | x | 3 |
| Captación de mayor número de clientes | | | | | | | x | 3 |
| Total | | | | | | | | 9 |
| Número de indicadores | 3 | | | | | | | |
| Nivel de impacto | 3 alto positivo | | | | | | | |

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

Análisis

- **Mayor volumen de ventas.** Mediante la implementación del modelo de gestión administrativo y con la aplicación de las estrategias de marketing propuestas la empresa podrá incrementar su volumen de ventas de las blusas y camisas bordadas.
- **Niveles de satisfacción de los clientes.** Con la implementación de las estrategias de marketing se logrará incrementar los niveles de satisfacción de los clientes porque se realizará descuentos y se manejará precios competitivos.
- **Captación de mayor número de clientes.** La empresa con el modelo de gestión podrá captar mayor número de clientes en diferentes nichos de mercado que tienen preferencia por las camisas y blusas bordadas.

3.2.3. IMPACTO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Los impactos que se producirán en el ámbito de operación y logística, con la implementación del modelo de gestión administrativa son los que a continuación se describen:

Tabla 39. Impacto de operación y logística

| Indicadores | Nivel de impacto | | | | | | | Total |
|---|------------------|----|----|---|---|---|---|----------|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| Mejoramiento en los procesos de producción de blusas y camisas bordadas | | | | | | | x | 3 |
| Optimización de tiempos de producción | | | | | | | x | 3 |
| Incremento de los volúmenes de producción | | | | | | | x | 3 |
| Total | | | | | | | | 9 |
| Número de indicadores | 3 | | | | | | | |
| Nivel de impacto | 3 alto positivo | | | | | | | |

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

Análisis

- **Mejoramiento en los procesos de producción.** Con la aplicación de los procesos establecidos en operación y logística, la empresa Wayra Tejidos podrá mejorar la producción porque tendrá una secuencia lógica de las actividades que se deben realizar para obtener sus productos.
- **Optimización de tiempos de producción.** Mediante los procesos de producción propuestos, la empresa podrá optimizar los tiempos para producir sus productos siendo más eficiente y eficaz.
- **Incremento de los volúmenes de producción.** La empresa podrá incrementar sus volúmenes de producción mediante la aplicación de los diferentes flujogramas relacionados a selección de proveedores, adquisiciones, de manera que se pueda cumplir con las metas y objetivos propuestos de la empresa.

Conclusiones parciales

- Se desarrolló de la misión, visión, y los valores serán fundamentales para la empresa Wayra Tejidos, para lograr los objetivos y metas a mediano y largo plazo.
- La estructura organizacional y funcional propuesta asigna actividades y responsabilidades al personal de la empresa Wayra Tejidos, de manera que se dispongan en forma documentada y se garantice en forma óptima el cumplimiento de metas y objetivos.

- Las estrategias de marketing mix: precio, plaza, producto y promoción, son acciones que se deben implementar con la finalidad de establecer ventaja competitiva para la empresa, mejorando sus niveles de ventas y rentabilidad.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad se determina las conclusiones siguientes:

- Se realizó las conceptualizaciones científicas técnicas de los componentes del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad, sustentado en investigaciones previas, el análisis de conceptualizaciones con soporte bibliográfico actualizado de autores reconocidos.
- En la metodología se realizó un diagnóstico situacional interno de la empresa Wayra Tejidos en el que se determinó los hallazgos de administración y gerencia respecto a la ausencia de: un direccionamiento estratégico, una estructura organizacional y funcional. En marketing y ventas la ausencia de estrategias de: producto, precio, plaza y promoción. En operación y logística la ausencia de procesos de producción documentados. Del diagnóstico situacional externo se establece que los factores del macro entorno en su mayoría son oportunidades menores, los factores del micro entorno tienen un grado de amenaza medio, aspectos que se consideraron para formular los cruces estratégicos para minimizar los factores negativos y maximizar, potencializar los factores para aprovechar las oportunidades tendientes a alcanzar la competitividad de la empresa Wayra Tejidos.
- El modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad, está formulado desde la perspectiva de desarrollo organizacional, funcional, direccionamiento estratégico, estrategia de la producción, estrategias de marketing mix, basado en criterios de productividad, eficacia y eficiencia, satisfacción de los clientes, con una visión sistemática para la competitividad. Las acciones propuestas en el modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad direccionan a obtener resultados tangibles, objetivos para el cambio organizacional, fortalecimiento de la producción y obtener un mayor volumen de ventas generando innovación y oportunidades de mejora para alcanzar las expectativas y exigencias de sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al gerente que realice un manual de imagen corporativa, estableciendo los logos propuestos en el modelo de gestión con la finalidad de ser más competitivos y generar mayor rentabilidad.
- Se recomienda a la empresa Wayra tejidos, que aplique el organigrama estructural propuesto en el modelo de gestión administrativo.
- Se recomienda aplicar las estrategias de marketing mix de acuerdo al plan de acción propuesto el cual permitirá medir, controlar los resultados de acuerdo a las metas y objetivos de competitividad que se pretende alcanzar en la empresa.
- Se recomienda al gerente propietario aplicar el modelo de gestión elaborado de acuerdo al tamaño y capacidades de la empresa para lograr una mejora en sus procesos administrativos gerenciales de producción y ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcoberro, R. (2015). Empirismo y racionalismo. *Filosofía i pensament* , 1-8.
- Amaro Maximiano, A. C. (2015). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Amaro, M. (2015). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.
- Aramburu, N. (2015). *Organización de empresas* . España: San Sebastián.
- Arizmendiarieta, J. (2015). *Modelo de Gestión Corporativo*. México: Trillas.
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (20 de 08 de 2015). *Empresas textiles* . Obtenido de www.aite.com.ec
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (2018). *Informe de las mipymes* . Quito.
- Bateman, T. (2015). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Blanco, P., & Juanes, B. (2016). *Modelos de calidad en la administración*. España: Díaz de Santos.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. Chile: UNID.
- Bueno, E., & Valero, F. (2015). *Los subsistemas de la organización*. Madrid: Editorial UAM.
- Calderón, K. (2016). El capital intelectual en la competitividad de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca. *Economía* , 1-12.
- Cámara de Comercio de Otavalo. (2018). *Informe de mipymes en Otavalo*. Otavalo.
- Cámara de Comercio de Quito. (2018). El marketing mix: consolidación de un plan de marketing real. *Evento corporativo* , 1-25.
- Cassini, R. (2014). *Definición de modelo de gestión administrativa*. Madrid: Romor.

- Certo, S. (2016). *Administración Moderna*. Bogotá : Prentice Hall.
- Chopra, S. (2014). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson.
- Coello, G. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México : Trillas.
- Contasti, M. (2014). *Gestión administrativa*. Madrid.
- Contreras, R. (2018). *Matriz de Boston como herramienta del posicionamiento de productos de exportación del Ecuador*. Quito: Universidad Técnica Equinoccial.
- Cortés, R. (2017). *Características comunes de las micro pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Dávila, G. (2014). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Venezuela: Laurus.
- Delgado, H. (2015). *Administración Estratégica* . México : Trillas.
- Fierro, P. (2018). *Estrategias de competitividad microempresarial para el desarrollo local en Ecuador*. Ecuador: Escuela Politécnica del Chimborazo.
- Foro Económico Mundial . (2018). Competitividad Global. *Escuela de negocios* , 1-6.
- Función Ejecutiva de la Presidencia de la República . (2017). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización* . Quito.
- Gamarra, L. (2015). *Planificación Estratégica*. Madrid: Cyan.
- García, J. (2015). *Diseño de un plan de marketing para la empresa textil FINATEX dedicada a la producción y comercialización de sábanas en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana .
- García, R., & Pelayo. (2014). *Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico*. México: Larousse.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo. (2018). *Requisitos de funcionamiento de las mipymes*. Otavalo.

Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Otavalo. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del canton Otavalo 2015-2019*. Otavalo.

González, M. (2017). *La integración de los conceptos de la gestión en las pymes*. Loja: Universidad Nacional de Loja.

Gutierrez, G. (2017). *Medición de la calidad de las pymes a través de la matriz de Boston (BCG)*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.

Hernández, S. (2015). *Introducción a la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Hurtado, D. (2014). *Principio de Administración*. Medellín: Fondo Editorial ITM.

Jimenez, M. (2018). Importancia del marketing en las pymes de Guayaquil . *Espacios* , 1-10.

Koontz, H., & Weinhrich, H. (2014). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Kotler, P. (2014). *Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

Kramis, J. (2014). *Sistemas y procedimientos administrativos*. México: Editorial de la Universidad Iberoamericana.

Landázuri, S. (2018). *El enfoque estratégico de Michael Porter aplicado a las mipymes: Caso Ibarra - Ecuador*. Ibarra: Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ibarra.

Lazo, K., & Macas, P. (2018). *Propuesta de mejoras en gestión administrativa en la empresa MODERMUEBLE S.A ciudad Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

López Belbeze, M. P. (2015). Estrategias de marketing. En M. P. López Belbeze, *Dirección comercial: guía de estudio* (pág. 82). España: ISBN.

López, R. (2014). *Logística de aprovisionamiento*. Madrid: Parainfo S.A.

Marínez, A. (2014). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión*. México : Trillas.

- Ministerio del Ambiente. (2015). *Texto Unificado de Legislación Secundaria del Medio Ambiente*. Quito.
- Ministerio del Trabajo. (2019). *Código del Trabajo*. Quito.
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Informe de empleo y subempleo*. Ibarra.
- MIPRO. (2018). *Buenas noticias para el sector textil ecuatoriano*. Quito.
- Molina, P. (2015). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Monje, C. (2015). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. México: Trillas.
- Montes, D. (2017). *Modelo de gestión administrativa en el desarrollo comercial de la empresa creaciones "Diana Carolina" de la ciudad de Quevedo, provincia de los Ríos*. Quevedo: Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDÉS".
- Ogalla, F. (2014). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Díaz de Santos.
- Porter, M. (2013). *Dirección y Administración Estratégica*. Madrid: IRWIN.
- Quero, L. (2015). *Estrategias competitivas*. México: Trillas.
- Ramirez, A. (2018). Visión prospectiva de las pymes. Respuesta ante un futuro complejo y competitivo. *Economía*, 1-5.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Sherman, A. (2014). *Administración de los recursos humanos*. México: Prentice.
- Subsecretaria de Mipymes y Artesanías. (2018). *Fomento de las mipymes ecuatorianas*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Resolución 064*. Quito.
- Tobar, F. (2015). *Desafíos en la gestión institucional*. Buenos Aires: Mimeo.

Torres, E. (2018). Panorama actual de las pymes: ventajas y desventajas. *El empresario* , 1-13.

Ulloa, A. (2018). *Modelo de gestión administrativa para obtener ventaja competitiva en la fabrica de producción de peluches HEART*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Unidad del Ambiente del Gobierno Provincial de Imbabura. (2018). *Informe de las mipymes de Otavalo que tienen regulación ambiental*. Ibarra.

Vega, V. (2014). *Mercadeo básico*. San José de Costa Rica: Editorial UNED.

Vijay, R. (2014). *Sistema de Control de Gestión*. Barcelona: Cengage.

ANEXOS

ANEXO i

ENTREVISTA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS

1. ¿Se encuentra definido el propósito de la existencia de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa conteste lo siguiente:

2. ¿En caso de no estar definido el propósito de la existencia de la empresa, estaría de acuerdo en establecerla?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

3. ¿La empresa tiene claro hacia dónde quiere llegar en 4 años?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa conteste lo siguiente:

4. ¿En caso de no tener claro hacia dónde quiere llegar su empresa en 4 años, cree que es importante plantearlo?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

5. ¿Cuenta con guías para el comportamiento a la organización?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa conteste lo siguiente:

6. ¿En caso de no contar con guías para el comportamiento de la organización, estaría de acuerdo en establecerlas?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

7. ¿La empresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa conteste lo siguiente:

8. ¿En caso de no contar con normas de conducta para las actividades diarias, estaría de acuerdo en establecerlas?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

9. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

10. ¿Cree que es importante para la empresa tener planteado metas?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO ii

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS

1. **¿Conoce los productos más vendidos de la empresa Wayra Tejidos?**

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

2. **¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa Wayra Tejidos?**

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

3. **¿Qué tan caro o tan barato son los precios frente a la competencia?**

Bajo () Iguales () Alto ()

4. **¿Qué clase económica tienen los clientes de la empresa?**

Clase alta () Clase media () Clase baja ()

5. **¿Las formas de distribuir el producto le permite satisfacer a los clientes?**

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

6. **¿La empresa hace con promociones para incrementar las ventas?**

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva conteste lo siguiente:

7. **¿Son efectivas las promociones?**

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO iii

ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS

1. ¿Cuenta con un mecanismo para conocer la cantidad y valor de los inventarios?

Si () No ()

¿Cuál?.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva conteste lo siguiente:

2. ¿Cada qué tiempo verifica la información?

Mensual ()

Trimestrales ()

Semestrales ()

Anuales ()

3. ¿Los proveedores con los que cuenta satisface las necesidades de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

4. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

5. ¿La empresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

6. ¿La empresa tiene establecido las funciones de cada trabajador?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO iv

ENCUESTA PARA LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA WAYRA TEJIDOS

- 1. ¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?**
Si () No ()
- 2. ¿Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa?**
Si () No ()
- 3. ¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?**
Si () No ()
- 4. ¿La empresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias?**
Si () No ()
- 5. ¿La empresa tiene metas planteadas?**
Si () No ()
- 6. ¿Conoce cuáles son los productos que se elaboran en mayor cantidad?**
Si () No ()
- 7. ¿Alguna vez ha tenido dificultades con la producción por falta de materiales?**
Si () No ()
- 8. ¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?**
Si () No ()
- 9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?**
Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO v







