



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA  
MICROEMPRESA “LENIN SPORT”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:  
ANDERSON IVÁN GUAMÁN QUIMBIAMBA**

**TUTOR:  
MBA. ADRIÁN ANDRADE**

**Otavalo, septiembre 2019**

## **DECLARACIÓN**

Yo, ANDERSON IVÁN GUAMAN QUIMBIAMBA, declaro que este trabajo es de mi total autoría que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

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

---

Anderson Iván Guamán Quimbiamba

C. I. 1723439756

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación **titulado “Modelo de Gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “Lenin sport”**, bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** del estudiante **Anderson Iván Guamán Quimbiamba**, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

---

(MBA. Adrián Andrade)

C.I. 100284167-2

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico a mi padre Fernando Guaman y de manera especial a mi madrecita Laura Quimbiamba por ser ejemplo de superación y dedicación tanto para mi persona como para mi hermana.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero expresar mi gran sincero agradecimiento a mi Dios y a mi Virgencita del Quinche por abrirme caminos en la vida y estar siempre a mi lado abriendo todo tipo de obstáculo que se me presentan a diario.

Como no puede faltar un agradecimiento de todo corazón a mis Padres Fernando Guaman y Laura Quimbiamba, por haberme dado el don de la vida, por ese apoyo incondicional desinteresado, por ese amor de padres que me brindan, por haberme inculcado valores desde muy temprana edad, valores como el del respeto, la responsabilidad y sobre todo el valor de la Humildad, ya que gracias a esos valores hoy culmino una meta, un objetivo más trazado en mi vida.

Un agradecimiento muy especial y de todo corazón a mis maestros de formación, por ser los pilares fundamentales en mi carrera profesional, por compartirnos sus conocimientos y sobre todo por brindarnos su amistad.

A la Universidad de Otavalo, muy orgulloso de pertenecer a tan prestigiosa Institución, mil gracias por abrirnos las puertas, ya que, gracias a ello, hoy culmino uno de mis sueños más anhelados.

**Anderson Guamán**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN</b> .....	<b>i</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>Situación problemática</b> .....	<b>6</b>
Pregunta de investigación .....	<b>6</b>
<b>Objetivos</b> .....	<b>7</b>
Objetivo General .....	<b>7</b>
Objetivos Específicos .....	<b>7</b>
<b>Variables</b> .....	<b>7</b>
Variable Independiente .....	<b>7</b>
Variable Dependiente.....	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1 Empirismo</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2 Administración y gerencia</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Administración.....	<b>10</b>
1.2.1.1 Principios Administrativos .....	<b>10</b>
1.2.1.2 Proceso Administrativo .....	<b>11</b>
1.2.2 Gerencia .....	<b>13</b>
1.2.3 Misión.....	<b>13</b>
1.2.4 Visión .....	<b>14</b>
1.2.5 Políticas .....	<b>14</b>
1.2.6 Valores.....	<b>14</b>
<b>1.3 Marketing y ventas</b> .....	<b>15</b>
1.3.1 Marketing .....	<b>15</b>

1.3.2 Ventas.....	15
1.3.3 Producto.....	15
1.3.4 Precio.....	16
1.3.5 Plaza.....	17
1.3.6 Promoción.....	18
<b>1.4 Operación y Logística.....</b>	<b>18</b>
1.4.1 Cadena de suministros.....	19
1.4.2 Cadena de valor.....	21
1.4.3 Aprovisionamientos o adquisición.....	21
1.4.4 Administración de inventarios.....	23
1.4.5 Gestión de distribución.....	23
1.4.6 Gestión de calidad.....	23
1.4.7 Gestión de mantenimiento.....	24
<b>1.5 Competitividad.....</b>	<b>24</b>
1.5.1 Pensamiento Estratégico.....	27
1.5.2 Estrategias Genéricas.....	29
1.5.3 Las cinco Fuerzas de Porter.....	30
1.5.4 El Diamante de Porter.....	32
1.5.5 Impacto de las Mipymes textiles.....	32
<b>1.6 Herramienta FODA.....</b>	<b>34</b>
Conclusiones del capítulo I.....	35
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>36</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Marco metodológico.....</b>	<b>36</b>
2.1.1 Tipo de investigación.....	36
2.1.2 Métodos de investigación.....	37
2.1.3 Técnicas metodológicas de la investigación.....	37
<b>2.2. Matriz de operacionalización de Variables.....</b>	<b>38</b>
<b>2.3 Diagnóstico situacional de la microempresa Lennin Sport.....</b>	<b>39</b>
2.3.1 Análisis Externo.....	39
2.3.1.1 Matriz PESTEL.....	39
2.3.1.2 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	44
2.3.1.2.1 Análisis utilizando la herramienta Analítica: Cinco fuerzas de Porter.....	45
2.3.1.2.2 Análisis utilizando la herramienta Analítica: Diamante de Porter.....	47

2.3.2 Análisis interno.....	49
2.3.2.1 Matriz AMOFIHT .....	49
2.3.3 Matriz FODA .....	65
2.3.3.1 Cruce estratégico FODA .....	66
<b>Conclusiones del capítulo II.....</b>	<b>67</b>
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>68</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1 Modelo de Gestión Administrativa y Comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “Lenin Sport” .....</b>	<b>68</b>
3.1.1 Estrategia Genérica .....	68
3.1.2 Objetivos SMART.....	68
3.1.3 Administración y gerencia.....	68
3.1.3.1 Misión.....	69
3.1.3.2 Visión .....	69
3.1.3.3 Políticas .....	70
3.1.1.4 Valores.....	72
3.1.1.5 Estructura organizacional .....	74
3.1.1.6 Estructura funcional .....	75
3.1.4 Marketing y ventas .....	80
3.1.4.1 Producto.....	80
3.1.4.2 Precio.....	82
3.1.4.3 Plaza .....	83
3.1.4.4 Promoción.....	84
3.1.5 Operación y Logística .....	86
3.1.5.1 Gestión de la producción .....	86
3.1.5.2 Gestión de cadena de suministros .....	93
3.1.5.3 Gestión de distribución.....	106
3.1.5.4 Gestión de calidad .....	109
3.1.5.5 Gestión de mantenimiento .....	110
3.1.6. Plan de acción.....	113
3.1.7 Impactos a través de la cadena de valor.....	114
Conclusiones del capítulo III .....	<b>118</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>120</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>128</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Matriz BCG.....	16
<b>Tabla 2.</b> Matriz calidad - precio .....	17
<b>Tabla 3.</b> Matriz ANSOFF .....	17
<b>Tabla 4.</b> Modelo AIDA .....	18
<b>Tabla 5</b> Diamante de Porter .....	32
<b>Tabla 6</b> Operacionalización de Variables .....	38
<b>Tabla 7.</b> Matriz PESTEL.....	43
<b>Tabla 8</b> Valoración de la matriz PESTEL .....	43
<b>Tabla 9.</b> Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	44
<b>Tabla 10</b> Herramienta analítica Cinco fuerzas de Porter.....	45
<b>Tabla 11</b> Diamante de Porter .....	48
<b>Tabla 12.</b> Análisis de la matriz AMOFIHT .....	50
<b>Tabla 13.</b> Existencia de la empresa .....	55
<b>Tabla 14.</b> La empresa en 4 años.....	56
<b>Tabla 15.</b> Guías de comportamiento .....	57
<b>Tabla 16.</b> Normas de conducta .....	58
<b>Tabla 17.</b> Metas planteadas .....	59
<b>Tabla 18.</b> Productos elaborados en mayor cantidad .....	60
<b>Tabla 19.</b> Falta de materiales.....	61
<b>Tabla 20.</b> Áreas de trabajo.....	62
<b>Tabla 21.</b> Funciones que desempeñas .....	63
<b>Tabla 22.</b> Matriz de evaluación de factores externos (EFI) .....	64
<b>Tabla 23.</b> Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	65
<b>Tabla 24.</b> Matriz FODA .....	65
<b>Tabla 25.</b> Misión de la empresa Lenin Sport .....	69
<b>Tabla 26</b> Misión propuesta.....	69
<b>Tabla 27.</b> Visión de la empresa Lenin Sport.....	70
<b>Tabla 28</b> Visión propuesta.....	70
<b>Tabla 29</b> Políticas Propuestas.....	72
<b>Tabla 30</b> Valores Propuestos .....	74
<b>Tabla 31.</b> Funciones del gerente.....	76
<b>Tabla 32.</b> Funciones del jefe de producción.....	77
<b>Tabla 33.</b> Funciones de los operarios .....	78
<b>Tabla 34.</b> Funciones del jefe de ventas.....	79
<b>Tabla 35</b> Componentes del modelo de operación y logística .....	86
<b>Tabla 36.</b> Simbología: .....	89
<b>Tabla 37.</b> Cursograma analítico del proceso de producción .....	89
<b>Tabla 38.</b> Tiempos estándares por producto.....	90
<b>Tabla 39.</b> Hoja de trabajo .....	91
<b>Tabla 40.</b> Registro de materiales que van a ingresar a producción .....	91
<b>Tabla 41.</b> Costos de mano de obra directa .....	92
<b>Tabla 42.</b> Comprobación de ordenes de trabajo / mes .....	92
<b>Tabla 43.</b> Pedido de materiales.....	93

<b>Tabla 44.</b> Proceso de adquisición de materiales .....	94
<b>Tabla 45.</b> Proceso recepción, registro y control de materiales.....	96
<b>Tabla 46.</b> Formato de kardex .....	97
<b>Tabla 47.</b> Proceso de salida de materiales de bodega .....	98
<b>Tabla 48.</b> Proceso devolución de materiales a bodega.....	99
<b>Tabla 49.</b> Proceso toma de inventarios.....	100
<b>Tabla 50.</b> Proceso control de existencias en la bodega .....	101
<b>Tabla 51.</b> Proceso transferencia de inventarios de producto terminado al almacén .....	102
<b>Tabla 52.</b> Proceso gestión de almacén – pedido de productos.....	103
<b>Tabla 53.</b> Inventario de bienes (planta, propiedad y equipo) .....	105
<b>Tabla 54.</b> Ficha de entrega del bien.....	106
<b>Tabla 55.</b> Proceso de pedidos y distribución.....	107
<b>Tabla 56.</b> Plan de operaciones y ventas .....	108
<b>Tabla 57.</b> Control del plan de las operaciones – ventas.....	109
<b>Tabla 58.</b> Proceso mantenimiento de maquinaria y equipos.....	111
<b>Tabla 59.</b> Registro de mantenimiento .....	112
<b>Tabla 60.</b> Índices de mantenimiento .....	112
<b>Tabla 61</b> Plan de acción.....	113
<b>Tabla 62</b> Nomenclatura del nivel de impacto: .....	114
<b>Tabla 63.</b> Resultados de ponderación de los impactos a través de la cadena de valor.....	114
<b>Tabla 64</b> Impacto administrativo .....	116
<b>Tabla 65</b> Impacto Marketing y ventas .....	116
<b>Tabla 66</b> Impacto operación y logística .....	117
<b>Tabla 67</b> Impacto Global .....	117

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Existencia de la empresa.....	55
<b>Figura 2.</b> La empresa en 4 años .....	56
<b>Figura 3.</b> Guías de comportamiento .....	57
<b>Figura 4.</b> Normas de conducta.....	58
<b>Figura 5.</b> Metas planteadas .....	59
<b>Figura 6.</b> Productos elaborados en mayor cantidad .....	60
<b>Figura 7.</b> Falta de materiales .....	61
<b>Figura 8.</b> Áreas de trabajo .....	62
<b>Figura 9.</b> Funciones que desempeñan .....	63
<b>Figura 10.</b> Distribución de áreas del proceso de producción (diagrama de bloques QAP).....	87
<b>Figura 11.</b> Proceso tipo de producción .....	88
<b>Figura 12.</b> Adquisición de materiales.....	95
<b>Figura 13.</b> Recepción, registro y control de materiales .....	97
<b>Figura 14.</b> Salida de materiales de bodega .....	98
<b>Figura 15.</b> Devolución de materiales a bodega.....	99
<b>Figura 16.</b> Toma de inventarios .....	100
<b>Figura 17.</b> Control de existencias en bodega.....	101
<b>Figura 19.</b> Gestión de almacén – pedido de productos .....	103
<b>Figura 20.</b> Pedidos y distribución.....	107
<b>Figura 21.</b> Mantenimiento de los equipos .....	111
<b>figura 22</b> Impactos a través de la cadena de valor .....	114

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA LENNIN SPORT .....	128
<b>Anexo 2.</b> FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS DE LA MICROEMPRESA LENNIN SPORT.....	128
<b>Anexo 3</b> FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA MICROEMPRESA LENNIN SPORT.....	129
<b>Anexo 4</b> Matriz EFE .....	130
<b>Anexo 5</b> MATRIZ EFI.....	130
<b>Anexo 6</b> Aplicación de la encuesta y entrevista a la propietaria de Lennin Sport..	131
<b>Anexo 7</b> Bodega de materia prima .....	131
<b>Anexo 8</b> Determinación de tiempos estándar en el dibujo de patrones .....	131
<b>Anexo 9</b> Determinación de tiempo estándar en el corte de piezas .....	132
<b>Anexo 10</b> Determinación de tiempo estándar en el armado de las prendas.....	132
<b>Anexo 11</b> Almacenamiento de productos terminados.....	132

# RESUMEN

El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de Gestión administrativa y comercial para fortalecer la competitividad de la microempresa Lenin Sport de la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha. Del diagnóstico situacional externo, utilizando la matriz PESTEL: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, se determina que existen mayores oportunidades que amenazas para la empresa. Del análisis del micro entorno a través de la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: rivalidad entre empresas competidoras, entrada de nuevas empresas competidoras, productos sustitutos, proveedores y clientes, se determinó el grado de intensidad de las amenazas, de manera que se viabilice la selección de las estrategias. Del análisis interno de la microempresa Lennin Sport, mediante la matriz AMOFIHT y la aplicación entrevistas y encuesta dirigidas al personal de esta empresa se encontraron los principales hallazgos de los indicadores de estas variables.

El modelo de operación y logística para mejorar la competitividad de la microempresa Lennin Sport, está determinado por objetivos estratégicos, gestión de la producción, fortaleciendo su planificación a través de procesos documentados.

El componente cadena de suministros promoverá la planificación de su presupuesto y el manejo adecuado del ingreso de materias primas y su control. En la distribución de sus productos se establecen los diagramas correspondientes para alcanzar fidelidad y confianza en sus clientes.

En lo referente a la calidad y mantenimiento se establecen las políticas y procesos correspondientes, como herramientas administrativas para alcanzar la competitividad.

## **ABSTRACT**

The objective of the research is to design an administrative and commercial model that contributes to improving the competitiveness of the Lennin Sport microenterprise in the city of Cayambe, Pichincha province. From the external situational diagnosis, using the PESTEL matrix: political, economic, social, technological, ecological and legal, it is determined that there are greater opportunities than risks for the company. Analysis of the micro environment through the matrix of the five competitive forces of Michael Porter: rivalry between competing companies, entry of new competing companies, substitute products, suppliers and customers, determining the degree of intensity of threats, so as to make viable The selection of strategies. From the internal analysis of the Lennin Sport microenterprise, through the AMOFIHT matrix and the application of interviews and surveys aimed at the personnel of this company, the main findings of the indicators of these variables were found.

The operation and logistics model to improve the competitiveness of the Lennin Sport microenterprise is determined by strategic objectives, production management, strengthening its planning through documented processes.

The supply chain component promotes the planning of your budget and the proper management of raw material income and its control. In the distribution of their products, the corresponding diagrams are established to achieve fidelity and trust in their customers.

With regard to quality and maintenance, the corresponding policies and processes are established as administrative tools to achieve competitiveness.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los países que mayor crecimiento han tenido en el sector textil durante el último año son en su mayoría asiáticos: Indonesia, Irán, Vietnam, Corea del Sur, Uzbekistán, Japón, India, Casi todas estas naciones, nuevas potencias emergentes, con una gran población y poderosos recursos y materias primas que sustentan su desarrollo. Las cifras de su crecimiento industrial y comercial sólo son comparables a las del gigante chino con el que competirá en la próxima década por la hegemonía mundial. (Irastorza, 2019)

China es el principal país productor y exportador textil del mundo. La industria china textil se ha convertido en uno de los pilares principales de la economía del país. Ropa, complementos para vestir, hilo textil y artículos textiles son algunos de los principales bienes exportados desde China. (Statista, 2019)

El comercio mundial de textiles está liderado por China y la Unión Europea en lo que se refiere a los principales exportadores, con una participación del 38,2% y 33,4% respectivamente. Para el año 2010, China exportó textiles por un valor de USD 77 miles de millones, mientras que la Unión Europea alcanzó un valor de USD 67 miles de millones. (Peña & Pinta, 2012)

En 2014, las exportaciones textiles de China se valoraron en algo más de 110.000 millones de dólares estadounidenses, cifra que corresponde al 35,6% de la cuota de mercado mundial. Algunas de las competitivas ventajas que ofrece el país a la industria de la producción textil son el bajo coste y la vasta labor, los reducidos obstáculos comerciales y la disponibilidad de provisión del material. Con respecto al suministro de material. (Statista, 2019)

La industria textilera ecuatoriana afrontó un 2015 complicado por el entorno económico del país, lo cual se manifestó en la caída de las exportaciones e importaciones de materia prima y productos textiles. Sin embargo, mantuvo su aporte al PIB y una considerable participación en la generación de plazas de trabajo. (Vistazo, 2016)

Se registra a 166.000 personas empleadas directamente en textiles y confección, a septiembre de 2015. El 34,4% se encontrarían en empleo adecuado y 65,6% en empleo inadecuado. (AITE, 2016)

La compleja situación macroeconómica que atraviesa el Ecuador se traslada rápidamente a los negocios, a la microeconomía, al sector privado. Para la industria textil y confección ecuatoriana este fenómeno ocurre desde 2012, año en el cual cayó un 7,67% en su Producto Interno Bruto (PIB) real frente al año inmediatamente anterior. En 2013 y 2014, según las mismas cifras, el sector creció 3,28 y 2,92 por ciento, pero hasta el tercer trimestre de 2015 vuelve a tener un decrecimiento de 2,64%. (AITE, 2016)

En el Ecuador existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil, de acuerdo a los datos arrojados por el Censo Nacional Económico 2010: Manufactura, Comercio y Servicios. (Peña & Pinta, 2012)

La calidad de la producción textil ecuatoriana, es reconocida a nivel internacional, teniendo gran acogida en estos mercados entre los cuales tenemos Colombia que es el principal destino de las exportaciones textiles teniendo una participación de 57%, seguida de Chile con 16% y Brasil con 13%, entre estos tres países se concentra con el 86 % de las exportaciones textiles. (Silva, 2018)

Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura. Mientras que en las actividades de Servicios se registran 4.054 establecimientos, de los que el 56% se dedican a la Reparación de calzado y artículos de cuero, y el 44% restante se dedica al Lavado y limpieza de productos textiles y de piel. (Peña & Pinta, 2012)

A nivel Geográfico, se tiene a, Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%) son las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil. (Peña & Pinta, 2012)

Pichincha y Guayas abarcan el 84% de la producción nacional, sin embargo, el aporte al PIB de la fabricación de productos textiles se ha reducido en 3% en el año 2016 frente al período anterior. (Corporacion Financiera Nacional, 2018)



## Justificación

En el Ecuador durante los últimos años la industria manufacturera ha ganado protagonismo, la misma está conformada por los sectores de manufactura, comercio, minería y servicios. En el presente trabajo investigativo se pretende realizar un análisis a una de las secciones del sector manufacturero, como es la sección es la textil, puesto que ésta es la que origina mayores plazas de empleo; durante el 2017 generó 174.125 puestos, además de ventas por un monto aproximado de \$1.313 millones. (El Comercio, 2017)

Teniendo en consideración que la mayor parte de las industrias textiles se concentran en provincias como , Imbabura, Pichincha y Guayas, , demostrando así un crecimiento progresivo en lo que respecta a la industria textil, sería conveniente analizar cuál es el nivel de participación que tienen las empresas textiles radicadas en la Provincia de Pichincha. (Peña & Pinta, 2012).

El hecho de que la microempresa Lenin sport nunca haya elaborado un modelo de operación y logística y que actualmente se encuentre estancado en su crecimiento sin saber exactamente qué hacer, justifican plenamente que la implementación de un modelo de modelo de operación y logística, cree condiciones de desarrollo en la microempresa antes mencionada, genere las pautas y directrices a los líderes de la microempresa, de las posibles tácticas, estrategias y modelos que se puedan implementar, de cómo hacerlo, y mediante indicadores poder monitorear su cumplimiento. Y así generar nuevas plazas de empleo y mayor competitividad para la microempresa Lenin Sport.

Los principales beneficiarios de este Modelo son de manera directa la microempresa Lenin Sport puesto que esto les permitirá contar con información actualizada sobre un sector Textil y, por otra parte el Estado puesto que los análisis que se realizarán dentro del trabajo investigativo les permitirá obtener un punto de partida en el caso de emprender un proceso de reactivación económica para el sector textil y de manera indirecta la sociedad y todos quienes se desempeñan en el sector textil, de tal manera que las acciones que pudiera generar dicho trabajo investigativo repercute en la dinamización de la economía.

## **Situación problemática**

La microempresa Lenin Sport ubicada en la ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha nace en el año 2000, es una organización netamente familiar, cuyos socios y fundadores no han estado vinculados netamente con negocios similares, motivo por el cual podemos decir que carecen de experiencia y conocimientos sobre el tema. La microempresa está dedicada a la fabricación de ropa deportiva. (Lenin Sport, Antecedentes de la Microempresa Lenin Sport, 2019)

Según María Criollo actualmente Gerente y Propietaria de la microempresa Lenin Sport, menciona que actualmente presenta debilidades en el ámbito administrativo debido a que no cuenta con un direccionamiento estratégico: misión, visión, políticas, valores, de igual manera no ha definido el organigrama estructura y funcional de la empresa. En el ámbito de marketing y ventas sostiene que no dispone de estrategias que le permita incrementar sus ventas, ya que estas se han disminuido en un 8% del periodo 2017 al 2018. Desde el punto de vista de producción, nunca se ha desarrollado un Modelo de operación y logística, a lo largo de casi 15 años de operación han sido empíricas y ligadas al olfato de sus líderes, por lo cual genera que actualmente la microempresa se encuentre con un problema de estancamiento en su crecimiento y competitividad en el mercado. (Lenin Sport, Antecedentes de la Microempresa Lenin Sport, 2019)

Dicho problema de crecimiento lleva a sus directivos a plantearse la necesidad de desarrollar un modelo de operación y logística con maniobras y acciones concretas que le permitan ganar terreno en el mercado y tener un mejor conocimiento del mismo. Así también se requiere plantear indicadores que pueden ser monitoreados en el tiempo.

### **Pregunta de investigación**

¿Como mejoro la competitividad mediante un modelo de Gestión Administrativa y comercial?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Proponer un modelo de Gestión Administrativa y Comercial, para el fortaleciendo de la competitividad de la microempresa Lenin sport.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar las teorías respecto a, administración y gerencia, marketing y ventas y operación y logística y competitividad, de modo que permita sustentar la investigación.
- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos respecto a competitividad con el fin de determinar los factores críticos de éxito.
- Diseñar un modelo de Gestión Administrativa y Comercial, para el fortaleciendo de la competitividad de la microempresa Lenin sport.

## **Variables**

### **Variable Independiente**

Modelo de Gestión Administrativo y Comercial.

### **Variable Dependiente**

Competitividad de la microempresa Lenin Sport.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Empirismo

La administración existe desde épocas remotas, antiguas civilizaciones deberán hallar métodos para administrar y crear grandes imperios es aquí donde surge la llamada administración empírica, guiada por la costumbre, las experiencias y la tradición.

La práctica y la experiencia son elementos esenciales que debe tener un administrador, por lo tanto, se lleva la administración mediante el análisis de situaciones anteriores (experiencias) con el propósito de alcanzar generalizaciones aplicables a otras circunstancias similares. La administración empírica hacer referencia a una corriente del pensamiento conocido también como administración práctica. Según Peter Druker la administración empírica toma decisiones en experiencias adquiridas anteriores. Los 3 principios básicos del empirismo son:

- Participación y compromiso
- Flexibilidad del modelo
- Aplicabilidad del modelo (Riquelme M. , 2018)

La administración científica se refiere a los sistemas y las funciones eficiente de los activos de la empresa, cumplimiento de objetivos – metas y crecimiento del negocio. Actualmente existen enfoques administración por objetivos, administración por procesos, enfoque integral de la administración, enfoque de calidad, enfoque de ingeniería y producción, benchmarking, gestión de marketing, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud en el trabajo, otros (Palomo, 2017).

La administración empírica en cambio es el conjunto de saberes cuya función principal es cumplir con los roles en los sistemas internos, creando un ambiente difícil donde no existe desconfianza de los empleados hacia el negocio, careciendo de temas administrativos de gestión en la medida de su visión y una tendencia negativa hacia la estandarización de sus procesos y medición del desempeño.

Para el sociólogo Grollo las organizaciones y empresas son sistemas sociales o combinación de elementos económicos y no económicos que mediante procesos

empresariales tienen habilidades de producir bienes o servicios. La gestión del conocimiento científico de la administración se encuentra estrictamente relacionada a detectar las oportunidades que surgen de los mercados y explotarlos con ventajas competitivas distintas (Garmendia, 2017).

La administración empírica en algunas organizaciones es escéptica que provoca debilidades significativas en la aplicación de distintas herramientas modernas lo no les permite incrementar sus niveles de productividad y competitividad, mejorar sus procesos y optimizar los flujos de trabajo, creando débil participación en el mercado.

Las administraciones empíricas en las empresas son consecuencia de factores sociales educativos, costumbristas que se fusionan como mecanismo que provocan modelos de negocios débiles, deficientes en conocimiento científico para dar respuesta técnica a su toma de decisiones afectando en su comportamiento organizativo, desequilibrio en los procesos productivos y otros procesos muy propios e inherentes de la empresa, constituyéndose en controversia para alcanzar la competitividad y la supervivencia de la empresa (Rodríguez, 2015).

El empirismo administrativo influye de forma directa en el marketing y otros campos de la administración, contabilidad, finanzas, logística de operaciones, relaciones comerciales, generación de mejores servicios o productos, proceso de innovación de la empresa.

Existen una serie de circunstancias dentro del ámbito empresarial, que presenta en muchas empresas a una gerencia empírica principalmente por la centralización del poder de los propietarios o socios accionistas, lo que redundaría en deficiente clima laboral, inexistencia o falta de aplicación de las denominadas herramientas administrativas que contribuyan en el perfeccionamiento y desempeño que conducen al mejoramiento continuo y dar respuesta a los cambios del mercado y administrar sus operaciones de manera efectiva. El desconocimiento de gerentes empíricos en las empresas no facilita el funcionamiento como un sistema empresarial de largo plazo que contribuya a la formulación de estrategias basadas en sus fortalezas y debilidades y en el ambiente externo de la empresa, de manera de plantear objetivos y metas asociados a las capacidades de la empresa (Cifuentes, 2015).

## 1.2 Administración y gerencia

### 1.2.1 Administración

Es un conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas para una efectiva y eficiente uso de los recursos disponibles en una organización para alcanzar objetivos y metas. Los mecanismos son: planificación, organización, dirección, coordinación y control como elementos básicos de todo proceso administrativo (Da Silva, 2014).

Las empresas para que tengan un funcionamiento óptimo es necesario desarrollar procesos administrativos para el manejo de sus recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos y alcanzar objetivos propuestos.

#### 1.2.1.1 Principios Administrativos

Los principios de la administración según Henry Fayol son los siguientes:

1. **División del trabajo.** – el mencionado principio hace referencia a la capacitación de los trabajadores es decir si el personal está capacitado la empresa obtendrá mayor eficacia. (Galindo, 2015)
2. **Autoridad.** – este principio promueve el orden empresarial, la autoridad hacia sus subordinados, en el estricto cumplimiento de las mismas. (Galindo, 2015)
3. **Disciplina.** – tanto el equipo directivo como administrativos y operarios tienen la obligación de cumplir las normas y políticas establecidas dentro de la organización. (Galindo, 2015)
4. **Unidad de mando.** – Fayol propone que en una organización existirá jerarquías de las cuales cada uno de ellos estarán obligados a dar y cumplir órdenes de sus subordinados. (Galindo, 2015)
5. **Unidad de dirección.** – en cada organización debe existir un jefe o Gerente, ya que este será encargado de la toma de decisiones empresariales. (Galindo, 2015)
6. **Subordinación del interés individual.** - Fayol señala que en cualquier organización el interés de los empleados no debe tener preferencia total sobre los intereses de la organización. (Galindo, 2015)

7. **Remuneración.** – con este principio de busca la satisfacción de los trabajadores, así como también de los propietarios y directivos. (Galindo, 2015)
8. **Centralización (descentralización).** – este principio propone que el equipo directivo conserve su unidad de mando y también reciba apoyo del personal a su cargo para cumplir los objetivos de la empresa. (Galindo, 2015)
9. **Cadena escalonada (línea de autoridad).** - el siguiente principio propone una jerarquización del personal, conformada por el personal directivo, administrativo y el personal operativo. (Galindo, 2015)
10. **Orden.** - este principio propone que cada persona debe estar en su lugar de trabajo con sus actividades encomendadas y en el tiempo preciso. (Galindo, 2015)
11. **Acción.** – este principio plantea la ejecución de las actividades planteadas por la organización, así como también la acción de sobrellevar algún problema empresarial. (Galindo, 2015)
12. **Estabilidad de la contratación del personal.** - este principio propone que no es conveniente que exista mucha rotación del personal, es mejor realizar capacitaciones a los empleados. (Galindo, 2015)
13. **Iniciativa.** – Fayol propone que debe existir libertad para llevar a cabo sus planes en el personal, fomentado así la iniciativa. (Galindo, 2015)
14. **Espíritu de cuerpo.** - Este principio promueve la unidad y el trabajo en equipo para desarrollar las actividades empresariales de la mejor forma. (Galindo, 2015).

Al aplicar estos principios de la administración se conseguirá un funcionamiento satisfactorio de las empresas, para lo cual se debe trabajar para acercarse a estos puntos clave, con el objetivo de aprovechar los recursos de la empresa y conseguir resultados óptimos.

#### **1.2.1.2 Proceso Administrativo**

El proceso administrativo permite a sus directivos producir y ofrecer productos de calidad es decir al cumplimiento de su misión, el proceso administrativo no solo abarca a los altos directivos sino también sino también a los niveles más bajos de la organización, siendo así las etapas que conforma el proceso administrativo las siguientes: (Lopez R. , 2012)

#### **1.2.1.2.1 La planeación**

La planeación es el primer elemento del proceso administrativo y está enfocado en guiar, enfocar orienta el rumbo que se propone la institución dándoles la opción que sean ellas mismas plantean las distintas alternativas administrativas para alcanzar su misión y beneficiarios y otros factores de ventaja competitiva en el estricto cumplimiento de sus metas planteadas. (Louffat, 2015)

#### **1.2.1.2.2 Organización**

El segundo elemento del proceso administrativo es la organización que es el encargado de diseñar el ordenamiento interno previa la determinación de una estrategia, lo primero a desarrollar es modelo organizacional, entre ellos y los más traccionales tenemos el funcional, el de productos el de cliente, el geográfico, el de turnos, el de cantidad, el de procesos productivos, el divisional, el de proyectos y el matricial. El segundo paso es el de dibujar el organigrama basado en el modelo previamente diseñado. Como tercer paso es el desarrollo de los manuales organizacionales para un mejor entendimiento y comprensión del diseño organizacional plasmado en los organigramas (Louffat, 2015)

#### **1.2.1.2.3 Dirección**

Según el autor nos aporta que este tercer elemento consiste en la ejecución de las actividades desarrolladas en el proceso de planeación y organización, teniendo en cuenta los recursos, mediante una toma de decisiones, liderazgo, motivación y comunicación. Se trata de llevar una buena dirección por parte de los subordinados, con la finalidad de lograr altos niveles de productividad. (Lopez R. , 2012)

#### **1.2.1.2.4 Control**

El cuarto etapa del proceso administrativo es el control que consiste en establecer estándares para evaluar los resultados obtenidos con la finalidad de corregir desviaciones, como también las de prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones, se puede comparar los resultados con los planes en general, como también evaluar estándares del desempeño para así seguir acciones correctivas. (Lopez R. , 2012)



### **1.2.2 Gerencia**

Son las funciones de dirección o coordinación de una organización, cuya responsabilidad es de planificar, dirigir, coordinar y vigilar las actividades administrativas y financieras de una entidad o empresa, para obtener los objetivos y el cumplimiento normativo y legal que la rige de manera efectiva, eficiente y económica (Galindo, 2015) .

La gerencia en las empresas se encarga de los procesos de planificar con otros directores departamentales, para alcanzar acciones y facultades compartidas de acuerdo a los principios de la administración, y de la división de trabajo conforme a las circunstancias o necesidades de la empresa.

### **1.2.3 Misión**

Es el conjunto de criterios, valores, principios que incorpora una organización para la declaración de su misión empresarial, con la finalidad de comunicar a todos los miembros de la organización, sus clientes y otros interesados (stakeholder), proporcionando un marco objetivo para entender que espera la empresa como un aspecto esencial de su funcionamiento. Para definir la misión es necesario realizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A que nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuál es nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ¿Qué ventaja competitiva deseamos tener?
- ¿Qué puede diferenciarnos de nuestros competidores? (Contasti, 2015)

La misión es una declaración específica particular o factor diferencial de una empresa para identificar el negocio, los bienes o servicios que realiza y los principios, valores que van a orientar en su desarrollo y operatividad de la empresa.

### **1.2.4 Visión**

La visión es lo que pretende conseguir la empresa en el futuro, de acuerdo a sus metas y resultados, de manera que sea una fuente de inspiración y motivación para el talento humano de la empresa y sus clientes, una de las maneras de formular la visión es respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr en el futuro?
- ¿Dónde deseo ubicarme en el futuro?
- ¿Cómo lo haré?
- ¿Para quién lo hare? (Velastequi, 2015)

La visión refleja una estructura de la declaración o manifestación de una organización o empresa que señala hacia donde se dirige, que pretende lograr o convertirse en el largo plazo. Es importante esta declaración para que el personal de la empresa se empodere, tenga sinergia para lograr los objetivos estratégicos y operativos.

### **1.2.5 Políticas**

Son líneas de acción tomadas por la dirección de una empresa con miras al desarrollo general de la organización, con la finalidad de orientar, establecer directrices, para que todos lo apliquen en relación a las normas, reglamentos y otras responsabilidades en cada una de las áreas organizacionales de la empresa (Franklin, Enrique, & Benjamín, 2015).

### **1.2.6 Valores**

Los valores son considerados principios éticos sobre los cuales se asienta la cultura de una empresa y permite crear pautas de comportamiento en el personal de la misma. Para su elaboración se puede aplicar las siguientes preguntas:

- ¿Cómo somos?
- ¿Qué camino queremos seguir?
- ¿En que creemos?
- ¿Qué aspectos se pueden desarrollar y aplicar? (Fred, 2015)

Los valores en una empresa son el conjunto de principios éticos que pretende desarrollar y aplicar en los procesos y actividades, de manera que fortalezca la cultura organizacional, el clima laboral y el deseo y expectativas de los propietarios de la empresa y los trabajadores.

## **1.3 Marketing y ventas**

### **1.3.1 Marketing**

Es un proceso social y de gestión a través del cual las empresas definen sus planes de mercadeo en base a conceptos básicos de necesidades y deseos, y demandas de productos o servicio, estas estrategias están orientadas a la obtención de la máxima rentabilidad posible, a través de conocimientos de administración, producción y ventas (Oliverios & Esparragoza, 2016).

La gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción de las acciones de producto, precio, promoción y distribución de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de la empresa y de sus clientes.

### **1.3.2 Ventas**

Son los resultados alcanzados por el registro de los ingresos operacionales de la venta de bienes o servicios de una empresa y forman parte importante del estado de resultados a la que se acreditan los importes de las ventas con debito a caja, cuentas por cobrar u otras cuentas semejantes, según la naturaleza de las transacciones de la empresa (Guerra Bonilla, 2015).

Las ventas son los ingresos que genera una empresa y están representadas por sus respectivas sub cuentas para mantener información sistémica de los ingresos que han generado los productos o servicios con el objetivo de estructurar el estado de pérdidas y ganancias.

### **1.3.3 Producto**

Se considera el producto como un bien o servicio o como una mercadería según la característica de consumo personal o para realizar intercambios. El producto o servicio es la oferta que realiza una empresa o una organización a su mercado meta para satisfacer sus deseos y necesidades, así como lograr objetivos y metas de la empresa. Los atributos del producto pueden ser esenciales, externos e intangibles. Para el análisis estratégico de la cartera de productos es importante utilizar la matriz BCG, que se apoya en el ciclo de vida del producto en relación a la variable participación relativa en el mercado y contribución – crecimiento. Los principios de interpretación se fundamentan en 4 casilleros:

- Productos interrogantes; son los que la empresa considera que están en el mercado y que tienen un crecimiento alto, tienen poca participación y establecen rentabilidades bajas.
- Productos estrella; son los productos que tiene la empresa y que tienen una tasa de crecimiento alta, alta participación en el mercado y generan óptima rentabilidad.
- Productos vacas; tienen una tasa de crecimiento baja, lo que quiere decir que no requieren de grandes inversiones pero generan una alta rentabilidad en la empresa.
- Productos perros; son los productos que tienen una tasa de crecimiento baja, generan baja rentabilidad y en ocasiones es mejor retirar del mercado antes que generen pérdidas (Espinosa, 2015).

**Tabla 1 Matriz BCG**



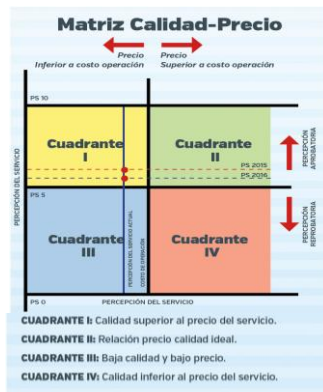
Fuente: (Espinosa, 2015)

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una matriz descriptiva que permite cuantificar la posición que actualmente tienen los productos de una empresa, mediante una representación objetiva y práctica en los cuatro casilleros: productos estrella, productos vaca, productos interrogantes, productos perros.

### 1.3.4 Precio

Es el valor monetario que se asigna a productos o servicios que ofrecen en el mercado las organizaciones o empresas. El concepto de precio tiene otros componentes como: los costos directos e indirectos, la rentabilidad, con la finalidad de desarrollar precios competitivos, para la supervivencia, la competitividad y la maximización de los beneficios en las empresas, una herramienta para el precio es la relación calidad – precio (Prieto, 2015).

**Tabla 2. Matriz calidad - precio**



Fuente: (Prieto, 2015)

La fijación de precios resulta un pilar fundamental en las empresas porque es un indicador de competitividad, para lo cual las empresas tienen que identificar sus costos directos e indirectos para generar niveles de rentabilidad que maximicen los ingresos y se enfoquen en el liderazgo de costos como una estrategia competitiva.

### 1.3.5 Plaza

La plaza es un componente de marketing mix también conocido como distribución, y se considera como una estrategia clave de decisiones de diseño de canales que pueden elegir las empresas. En el diseño del canal pueden ser largos, cortos, limitados, y estará en relación al tipo de servicio, tipología de los clientes y características del mercado. Una de las herramientas para analizar plaza es la matriz de Igor Ansoff (Ejarque, 2016):

**Tabla 3. Matriz ANSOFF**



Fuente: (Ejarque, 2016)

En esta matriz en el eje horizontal se localiza el producto o servicio que pueden ser actuales o nuevos. En el eje vertical se encuentra el mercado que puede ser nuevo o actual, de manera que se articulan cuatro segmentos: penetración,

diferenciación o desarrollo de productos, segmentación o desarrollo de mercados y diversificación.

El diseño de estrategias de plaza fundamenta una característica competitiva para enfrentar a los competidores que quieren competir con los mismos productos o productos sustitutos en un mercado determinado. Según la característica de la empresa y del bien o servicio se estructura los canales de distribución.

### 1.3.6 Promoción

Generalmente es una estrategia de marketing mix o marketing en general y se aplica de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes reales y potenciales, y de las características del producto o servicio comercializado: ¿Qué vendo?, ¿A quién vendo?; de esta manera se establecen acciones para vender publicitar u ofertar a fin de conseguir, persuadir, incentivar, a los clientes o mercado. Como una herramienta de promoción se utiliza el modelo AIDA, que comprende las estrategias de formular atención en los clientes, interés, deseo y acción como un ciclo de venta de un producto o servicio (Corea Cortez & Gómez Hernández, 2015).

**Tabla 4. Modelo AIDA**



Fuente: (Corea Cortez & Gómez Hernández, 2015)

La promoción es considerada como un elemento de la estructura comercial de marketing de las empresas, debe ser flexible en su planteamiento con procesos organizados, dinámicos, a través de diferentes medios publicitarios: redes sociales, material impreso, ronda de negocios, exposiciones y otros.

## 1.4 Operación y Logística

Logística es la parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el eficiente y efectivo flujo (hacia arriba y hacia abajo) y almacenamiento de bienes, servicios e información entre el punto de origen y el de

consumo con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor. (Council of logistics Management, 2004)

Se considera que una definición de logística integradora es la presentada por García y Torregrosa:

Dado un nivel de servicio al cliente predeterminado, la logística se encargará del diseño y gestión del flujo de información y de materiales entre clientes y proveedores (distribución, fabricación, aprovisionamiento, almacenaje y transporte) con el objetivo de disponer del material adecuado, en el lugar adecuado, en la cantidad adecuada, y en el momento oportuno, al mínimo coste posible y según la calidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes". (García & Torregrosa, 2004)

#### **1.4.1 Cadena de suministros**

De acuerdo a la teoría podemos definir a la cadena de suministros como:

La cadena de suministros es un conjunto de actividades funcionales (transporte y costos de inventarios) que se repite muchas veces a lo largo del canal de flujo mediante las cuales la materia prima se convierte en producto terminado y se añade valor para el consumidor final. Dado que las fuentes de materia prima, las fabrica y los puntos de venta normalmente no están ubicados en los mismos lugares y el canal de flujo representa un a una secuencia de paso de manufactura, las actividades de logística se repiten muchas veces antes que un producto llegue a su lugar de mercado (Ballou, 2004)

Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente. (Chopra & Meindl, 2008)

Entonces se analiza que la cadena de suministro es el proceso que engloba todos los desplazamientos de un producto, incluyendo sus componentes de los

componentes, hasta que llega a las manos del cliente. Tomando en cuenta que una correcta gestión de una cadena de suministro eficiente consiste en negociar con los proveedores para la compra de materiales, componentes y materias primas y enviarlos en el menor tiempo y coste posibles mediante camiones, barcos, trenes o aviones.

#### **1.4.1.1 Objetivos de la cadena de Suministro**

El objetivo de una cadena de suministro debe ser maximizar el valor total generado. El valor que una cadena de suministro genera es la diferencia entre lo que vale el producto final para el cliente y los costos en que la cadena incurre para cumplir la petición de éste. Para la mayoría de las cadenas de suministro, el valor estará estrechamente correlacionado con la rentabilidad de la cadena de suministro (también conocida como superávit de la cadena de suministro), que es la diferencia entre los ingresos generados por el cliente y el costo total de la cadena de suministro. (Chopra & Meindl, 2008)

Mientras más alta sea la rentabilidad de la cadena de suministro, más exitosa será ésta. Dicho éxito debe medirse en términos de la rentabilidad y no en función de la ganancia de cada etapa.

#### **1.4.1.2 Importancia de la cadena de suministro**

Hoy en día, en el mercado globalizado, las empresas se ven forzadas a generar nuevas ideas para incursionar en el entorno y obtener una ventaja competitiva. Debido a esto, el interés de las empresas está enfocado en la gestión de la cadena de suministros, creando valor para la empresa y el cliente, concentrándose primordialmente en la satisfacción de las expectativas del cliente.

Las empresas gastan mucho tiempo buscando la manera de diferenciar sus productos de los de sus competidores. Cuando la administración reconoce que la logística y la cadena de suministros afectan a una parte importante de los costos de la empresa y que el resultado de las decisiones que toman en relación de los procesos de la cadena de suministros reedita en diferentes niveles de servicio al cliente, está en opción de usar esto de manera efectiva para penetrar nuevos mercados, para incrementar la cuota de mercado y para aumentar los beneficios, es



decir, una buena dirección de la cadena de suministros puede no solo reducir costos, sino también generar ventas. (Ballou, 2004)

#### **1.4.2 Cadena de valor**

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva.

Según Porter, el liderazgo en costes bajos o la diferenciación dependen de todas aquellas actividades que desarrolle una empresa y que, separándolas en grupos con una importancia estratégica, ofrecería información para comprender el comportamiento de los costes, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, sin perder la calidad intrínseca del producto. Para estas actividades se debería optar por la externalización. (Porter, 1985)

En textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80. Al mismo autor se atribuye la introducción del análisis del costo estratégico, el cual implica la comparación de la forma en la que los costos por unidad de una compañía se pueden comparar con los costos por unidad de los competidores claves, actividad por actividad, señalando así cuales son las actividades clave con el origen de una ventaja o desventaja de costo. (Quinteros & Sanchez, 2006)

La cadena de valor es una herramienta utilizada para identificar todas aquellas actividades que agregan el valor ofrecido, al examinar las actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. De esta forma una empresa obtiene ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicas a menor costo o mejor que sus competidores

#### **1.4.3 Aprovisionamientos o adquisición**

La función de Aprovisionamientos ha sido considerada por muchas empresas como una función secundaria dependiente, por lo general, de la Producción, que definía y marcaba la política a seguir.

El aprovisionamiento es una actividad clave en la cadena de suministro, la cual tiene como fin, el control de los suministros para satisfacer las necesidades de los procesos operativos. Por lo que puede influir de manera decisiva en el funcionamiento de una empresa dependiendo de cómo se gestione. (Giraldo, 2015)

Dentro de esta actividad se incluye la realización de los pedidos, el transporte y el almacenaje de las materias primas y otros aprovisionamientos necesarios para iniciar el proceso de producción. La misión fundamental de la función de aprovisionamiento es que la fábrica pueda elaborar sus productos de forma continua, paliando el riesgo que supone una parada de las máquinas. Además de esta función, el departamento de aprovisionamiento debe intentar conseguir los suministros en las condiciones más favorables, evitando en la medida de lo posible, un exceso de stock. (Lopez R. , 2014)

#### **1.4.3.1 Tipos de aprovisionamientos**

La clasificación de aprovisionamientos se puede hacer de múltiples maneras, por ejemplo, posibilidad de almacenar o no los productos, si son sustituibles por otros, si se pueden fabricar, disponibilidad, por el volumen de pedido o por su importe, compras continuas o rutinarias, etc. Veamos algunas otras.

#### **1.4.3.2 Selección de proveedores**

Elegir bien a los proveedores es fundamental para que los aprovisionamientos adquiridos sean de calidad y aun costo razonable. Antes de iniciar de iniciar la búsqueda con los proveedores y negociar con ellos, la empresa debe tener claro que criterios va emplear a la hora de seleccionarlos. Los criterios dependen del tipo de relaciones que existe en el proveedor y la empresa. (Lopez R. , 2014)

A la hora de diseñar su cadena de suministro, una empresa puede optar por varias estrategias en relación al número de proveedores y su relación con ellos.

La primera de ellas es tener muchos proveedores e intentar obtener el mínimo coste de adquisición en cada momento. Esta asido la forma tradicional de gestionar las relaciones con los proveedores, basada en la idea de que la otra parte es un rival del que hay que obtener el mejor precio de adquisición en cada momento. (Lopez R. , 2014)

La segunda estrategia sería más a largo plazo, intentando comprar a pocos proveedores, pero fiables. Los proveedores son vistos como colaboradores de la empresa, de los que se puede obtener una ventaja mutuamente satisfactoria. En este caso se buscaría la especialización del proveedor y la calidad de los componentes. El inconveniente de esta estrategia es la dependencia del proveedor, lo cual puede suponer un riesgo en caso de que se deba cambiar. (Lopez R. , 2014)

#### **1.4.4 Administración de inventarios**

La administración de inventarios es considerada como la aplicación de procedimientos y técnicas para establecer, poner en efecto y mantener las cantidades de materias primas, productos en proceso, productos terminados y otros inventarios más óptimas, minimizando costos que contribuyan a lograr fines de la empresa. (Boero, 2006)

#### **1.4.5 Gestión de distribución**

La gestión de distribución es una variable estratégica que tiene como finalidad la contribución a los objetivos de la empresa, mediante la concreción de las relaciones de intercambio con el mercado, atención al canal que facilita el acceso de sus productos y servicios a los clientes finales (Garcia & Torregrosa, 2004).

La gestión de distribución se relaciona con la organización de los canales de distribución que se deben ver como sistemas Inter organizativos, mediante la distribución se trata de independizar los pedidos de una manera más autónoma que garantice la personalización en los procesos de entrega de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

#### **1.4.6 Gestión de calidad**

Es el conjunto de acciones, normas que una empresa lleva a cabo con la finalidad de administrar de manera organizada la calidad de la misma, mediante una mejora continua, con la finalidad de garantizar la satisfacción de los requerimientos de sus clientes en lo que respecta a la prestación del servicio o producto (Chiavenato, 2002).

La gestión de calidad es un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para lograr la confianza adecuada de los productos o servicios que satisfagan los requisitos dados sobre la calidad.

#### **1.4.7 Gestión de mantenimiento**

La gestión de mantenimiento es el trabajo de planificación y control que se debe realizar para maximizar la disponibilidad y efectividad de la infraestructura requerida por el sistema de producción. Tiene como propósito optimizar la funcionalidad de la infraestructura, equipos y maquinaria de producción (Boero, 2006).

El mantenimiento es un proceso de apoyo a la cadena de valor que contribuye de manera significativa a la efectividad de las operaciones de producción de una organización en el funcionamiento de las maquinarias y equipos.

### **1.5 Competitividad**

Las empresas obtienen ventajas competitivas mediante actos de innovación. Abordan la innovación en su sentido más amplio, incluyendo tanto nuevas tecnologías, como nuevas maneras de hacer las cosas. Perciben una nueva base para competir o encuentran mejores medios para competir de viejas maneras. (Porter, 2013)

La innovación puede manifestarse en un nuevo diseño de un producto, en un nuevo proceso de producción en un nuevo enfoque de marketing o en una nueva forma de entregar la capacitación. A menudo involucra ideas que ni siquiera son nuevas, ideas disponibles desde hace tiempo, pero que nunca han sido exploradas vigorosamente. Siempre involucra inversiones en habilidades y conocimientos, así como en activos físicos y reputaciones de marca. (Porter, 1985)

Muchas de las innovaciones crean ventaja competitiva al descubrir la oportunidad de un mercado totalmente nuevo o al atender a un segmento de mercado que otros han ignorado. Cuando los competidores son lentos en responder, tal innovación genera una ventaja competitiva. (Porter, 1985)

El informe sobre el Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en el Ecuador, realizado por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (2018), aunque es clara la importancia que tiene la industria textil de las pymes de la

confección tienen que desarrollar estrategias de subsistencia cuidando al máximo sus capitales, sus productos como factores claves para generar confianza en el área productiva enfocada a mejorar su competitividad. Este tipo de organización tienen que introducir procesos administrativos productivos direccionados alcanzar ventajas – estrategias para competir con las grandes empresas y los productos textiles que ingresan al país, reflejando un desarrollo competitivo en el mercado. Una de las características que constituyen competitividad en las mipymes son el conocimiento de herramientas de gestión empresarial para alcanzar un desarrollo sostenido eficaz y rentable.

En el estudio La influencia de las redes sociales en la competitividad de las pymes del sector textil-manufacturero de la ciudad de Guayaquil, elaborado por Sarango y Sisalima (2018), la competitividad es un elemento clave para el desarrollo y crecimiento sustentable de las pymes de acuerdo con las concepciones multidimensionales como Porter, Kaplan, Norton. El objetivo de esta investigación es determinar el nivel competitivo de las mipymes textiles del Ecuador a través de factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su entorno. A nivel interno: tecnología, innovación, mercadotécnica, cultura, calidad, logística de operaciones, investigación y desarrollo, financiamiento que son factores que contribuyen a impulsar la competitividad e influyen profundamente en las capacidades de crecimiento de estas empresas. Los factores externos tienen relación a competencias actuales, perspectivas del mercado, políticos sectoriales, aspectos legales, ambientales que pueden incidir de manera favorable o desfavorable para las mipymes.

La investigación Estrategias de internacionalización para las pymes del sector textil y confecciones de Bogotá, desarrollado por Duque y Camelo (2017), las pymes textiles de la confección es uno de los sectores que más contribuye en la económica colombiana, en la actualidad, enfrenta grandes retos dado las exportaciones y productos de contrabando que ingresan a Bogotá, así como las economías de crecimiento del sector que es bastante competitivo de acuerdo a las tendencias globales. La competitividad se manifiesta en las grandes empresas como actores generadores de productos textiles de confección siendo las que captan el mayor porcentaje en el mercado. Las pymes no disponen de suficiente herramientas y esfuerzos para ser competitivas, por eso es necesario el desarrollo de modelos de

gestión para conocer el mercado, sus características, comportamientos, como un modelo de reestructuración de producción y gestión competitiva para las pymes de Bogotá.

Águila (2016), en su estudio Importancia de la cadena de valor en la competitividad de las empresas, considera que la competitividad empresarial se concentra en los distintos factores internos como: planes fundamentales para el desarrollo de sistemas de producción con capacidad de innovación, la infraestructura física, los equipos, maquinaria, la cultura empresarial, y otras formas de protección del ámbito industrial. La competitividad de las pymes textiles debe ser decisiva para su crecimiento; relacionado a sus costos con una gestión eficiente de flujos de producción y otros factores necesarios de organización de la cadena de valor generando satisfacción a sus clientes con sus productos y las acciones de mercadotecnia y ventas. la cadena de valor son las actividades por medio del cual las pymes crean sus productos asociado a actividades primarias que se apoyan entre si proporcionando la logística interna asociadas con el almacenamiento y disposición de insumos, programación de proveedores, logística, externa con distribución física del producto, almacenes, canales de distribución.

La investigación La logística como factor de competitividad de las pymes en las Américas, realizado por Brosa y Kirby (2015), en sus principios la logística era tener un producto en el sitio correcto en el tiempo oportuno, con el menor costo posible. En la actualidad es un conjunto de procesos, actividades que se otorga en las organizaciones para controlar los flujos de producción, inventarios de materia prima e información relacionada desde el lugar de origen hasta los clientes destino en forma eficiente y lo más económico posible aprovechando al máximo la capacidad productiva de las empresas. La gestión logística por tanto en las empresas contribuye a alcanzar niveles altos de eficacia, ahorro de costo, manejar la cadena de distribución armonizando la satisfacción de sus clientes y las relaciones comerciales que trae como consecuencia competitividad como una visión general para enfrentar a la competencia.

### 1.5.1 Pensamiento Estratégico

El estudio Estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional: el caso del cluster de confecciones de la industria textil de Atuntaqui, elaborado por Cevallos (2015), el comercio nacional textil de la confección tiene múltiples actores posicionados que captan distintos segmentos de mercado, unos son notables por sus productos y precios y se expanden, mientras que otros tienen dificultades para enfrentar a la competencia. Las pymes textiles de las confecciones de Atuntaqui se han transformado en iconos de la moda y comprende una gama de productos de la confección: ropa casual, deportiva, tejidos planos, otros. Las pymes para alcanzar un crecimiento como fuente generadora de empleo juegan un papel importante las estrategias empresariales para enfrentar las tendencias globales de importación y exportación de prendas textiles lo que sin duda fortalecen los clúster contribuyendo herramientas para la competitividad.

La investigación Mejora de la productividad en el área de confecciones de empresas textiles, realizado por Mejía (2016), las estrategias para la formación de ventaja competitiva se justifican por las siguientes razones:

- Pymes consientes de enfrentar a la competencia, buscan mejores desempeños principalmente a los productos importados de China.
- Las pymes representan el 70% del empleo y por tanto la mejora de estas empresas redundará en mejoras para la población
- Generan visita de turistas mejorando la competitividad industrial textil
- Alcanzan mejores niveles de ventas

El primer paso para alcanzar la competitividad es la formulación de modelos de gestión de aseguramiento de la producción, control de procesos, estrategias de venta como elementos para aprovechar las oportunidades.

Vásquez, A; Cely, W y Guerrero, M (2016), en su estudio Estrategias clave para implementar un sistema de gestión de la innovación en pymes del sector textil, confección, diseño y moda del Municipio de Itagüí – Antioquia – Colombia, considera que la innovación estratégica es una de las principales armas que las pymes deben incluir en sus planes de empresa, para rivalizar con las grandes y triunfar en el sector textil del país. Las estrategias deben ser formuladas de acuerdo a la situación externa y las condiciones de las pymes textiles; en los procesos productivos,

mercadeo, publicidad, ventas, creando un entorno empresarial dinámico y competitivo que les permita ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales. Las ventajas de las estrategias empresariales incorporan distintos enfoques como marketing digital, control de calidad de procesos, innovación en sus productos, permitiendo a las pymes ser más eficientes y oportunas para enfrentar a los eslabones de la competitividad.

En el artículo científico del proyecto para la reestructuración comercial, administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo: caso Lizfashion, elaborado por Cubillo (2017), los empresarios tienen que asegurar sus producciones en función de las provisiones de venta, lo que demanda adecuar la capacidad instaladas, sus equipos, procesos de producción, mano de obra calificada para asegurar inventarios óptimos para satisfacer a los clientes. La realización de los productos textiles es diferente en cada empresa, sin embargo, los elementos comunes administrativos, logísticos y de operaciones se desarrollarán según las capacidades de la organización y la situación esperada asegurando la calidad de sus productos. Las estrategias se apoyan en tácticas administrativas para el manejo de inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados llevando los registros actualizados de las entradas y salidas apoyando al sistema de control gerencial de las pymes. (Cubillo, 2017)

El pensamiento estratégico contrasta fuertemente con el pensamiento convencional cuya metodología de razonamiento se basa en la linealidad y la repetición, es automatizado, de respuesta previsible, aplica una norma permanente ante situaciones similares y contrasta con la intuición pura que de alguna manera es un atributo positivo y necesario en el pensamiento estratégico. (Muñoz, 2010)

Otro autor importante que influyó en la evolución del pensamiento estratégico fue Nicolás Maquiavelo, quien parte de la premisa de que “adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y supone también aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece”. Desde entonces la actitud estratégica se ha considerado como una postura abierta al cambio y crítica de las propias concepciones y prácticas administrativas, que supone la capacidad de cuestionarlo todo y salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas. (Muñoz, 2010)



## **1.5.2 Estrategias Genéricas**

Las estrategias competitivas genéricas radican en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las empresas han descubierto muchas formas de hacerlo, la mejor estrategia será aquella que refleje sus circunstancias particulares. No obstante, en el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. (Porter, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia , 2008)

### **1.5.2.1 Tipos de estrategias**

A continuación, se presentan tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter para mejorar el desempeño de la empresa y obtener una ventaja ante los contrincantes en una industria.

#### **1.5.2.1.1 Liderazgo global en costos**

Consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. (Porter, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia , 2008)

#### **1.5.2.1.2 Diferenciación**

Esta estrategia consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se

logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. (Porter, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia , 2008)

#### **1.5.2.1.3 Enfoque o concentración**

La tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado. (Porter, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia , 2008)

### **1.5.3 Las cinco Fuerzas de Porter**

#### **1.5.3.1 Amenaza de nuevos entrantes**

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia

sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. (Porter, ser competitivo, 2008)

### **1.5.3.2 El poder de los proveedores**

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Las empresas poseen una gran variedad de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si está más concentrado que el sector al cual le vende. (Porter, ser competitivo, 2008)

### **1.5.3.3 El poder de los compradores**

Los clientes poderosos es el lado inverso de los proveedores poderosos, debido a que son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, son más exigentes en calidad o mejores servicios por lo cual incrementarían los costos y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. (Porter, ser competitivo, 2008)

### **1.5.3.4 La amenaza de los sustitutos**

Un producto sustituto cumple la misma función o una similar, mediante formas distintas. Los sustitutos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector: para alguien que busca un regalo para el Día del Padre, las corbatas y las herramientas eléctricas pueden ser sustitutos. Un sustituto es no comprar algo, comprar un producto usado en lugar de uno nuevo, o hacerlo uno mismo (llevar el servicio o producto a la propia empresa). (Porter, ser competitivo, 2008)

### **1.5.3.5 Rivalidad entre competidores Existentes**

Existen varios factores que determinan la rivalidad entre los competidores existentes, por ejemplo, descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un

sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten. (Porter, ser competitivo, 2008)

#### 1.5.4 El Diamante de Porter

A raíz de un estudio a las industrias y empresas exitosas que se desarrollaron en los diferentes ámbitos de la geografía mundial, Michael Porter aisló los elementos necesarios para lograr que las industrias se conviertan en competitivas. Estos elementos se agruparon en las cuatro fuentes de la ventaja competitiva que constituye el llamado diamante de la competitividad. (Suñol, 2006)

**Tabla 5** Diamante de Porter

<b>ELEMENTOS DEL DIAMANTE</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>RESULTADO GENERADO</b>
<b>Las condiciones de los factores.</b> Se refiere a la cantidad, costo, calidad y especialización de los factores	Mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias	La creación de activos tangibles, tales como la infraestructura física, la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades.
Estructura de la industria y esquema de competencia que las empresas tienen entre sí.	Estimula el aumento de la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen y por ende promueven la competencia.	El clima de inversión y política de competencia determinan el entorno. Se trata de estabilidad macroeconómica y política, el sistema tributario, las políticas del mercado laboral, las reglas de propiedad intelectual
Las condiciones de la demanda.	Clientes que anticipan las necesidades de otros en el mundo, segmentos especializados con competencia internacional.	Creación de clientes locales sofisticados y exigentes. Proceso paralelo de elevación de los ingresos de la población y de creación de nuevas empresas y complejos productivos.
Industrias afines y de apoyo	Estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el cluster	Las empresas se dan servicios mutuos, se proveen mutuamente insumos de alta calidad. Este ambiente deriva en una mejoría del entorno competitivo de las empresas pertenecientes a ese entorno.

FUENTE: Porter 1990

ELABORADO POR: Anderson Guaman

#### 1.5.5 Impacto de las Mipymes textiles

El artículo científico elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el tema Aumentando la productividad y el desarrollo de las pymes (2017), el Score training es una metodología de la OIT que mejora la productividad y competitividad de las pymes, apoyada en procesos de organización y gestión, y ha

sido aplicado por la gran mayoría de estas empresas. Este método de evaluación de resultados o impactos se centra en las dimensiones: sociales, económicos, organizacionales, financieros, mediante un análisis cualitativo – cuantitativo. Los resultados o impactos alcanzados: fortalece el principio de mejora continua y desafíos operacionales específicos de las pymes para ser atribuidos en sus planificaciones y alcanzar mejores resultados internos y externos con ampliación y posicionamiento de sus marcas y productos. (Organización Internacional del Trabajo, 2017)

El Banco Mundial en su informe Evaluación de impacto de los programas para pymes de Latinoamérica y el Caribe (2015), este informe es el producto de un proyecto de investigación que evalúa rigurosamente los impactos netos de la participación en los programas para pequeños y medianas empresas (pyme) en cuatro países de América Latina: Chile, México, Colombia, Perú, cuyo objetivo es mejorar el desempeño de las empresas y comprender porque algunos programas son más efectivos que otros. El Banco Mundial ha desarrollado programas de desarrollo empresarial, capacitación gerencial, mejorar el control de calidad y productividad, el desarrollo del mercado, la promoción de exportaciones. El impacto en el desempeño de las pymes proporcionará los siguientes resultados: mejoramiento gerencial en un 70%, grado de productividad buena, mejoramiento administrativo 60%, mejoras en los resultados de ventas 30%, en el control de calidad 20%. (Banco Mundial, 2015)

El estudio Evaluación de los impactos ambientales en una empresa textil, elaborado por Bermeo (2015), las pymes textiles generan un conjunto de efectos positivos y negativos como toda actividad económica en su zona de influencia. Los impactos negativos que ocasionan estas pymes según el Ministerio del Ambiente sustentado en el TULSMA y el Código Orgánico Ambiental están asociados a la generación de desechos sólidos peligrosos (pinturas, aerosoles del estampado), y no peligrosos (fibras, hilos), descargas líquidas, con aguas residuales especialmente del lavado de los implementos de estampado y tinturado de los tejidos que son considerados aguas residuales industriales que generan este tipo de pymes. Estas empresas a nivel interno ocasionan ruido, vibraciones, energías térmicas y radiaciones por el uso de sus maquinarias y equipos, siendo riesgos que deben

evaluarse e implementar medidas preventivas para evitar accidentes e incidentes laborales. (Bermeo, 2015)

La investigación Impacto socioeconómico de los microempresarios textileros en el cantón Latacunga periodo 2010 – 2013, elaborado por Robalino (2014), la intención de esta investigación es identificar los impactos socioeconómicos de las microempresas del sector textil del cantón Latacunga del período 2010 – 2013. La identificación de estos impactos fue mediante la aplicación de estadística descriptiva a través de encuestas aplicadas a un marco muestral de estas microempresas textiles. En este sector se localizan 1.760 puestos de trabajo, en el sector urbano el 40.25% y el 59.75% rural. El 87% de las pymes cuentan con un rango de 1 a 5 operarios. Las ventas promedio de estas empresas son de \$2.640.000 con productos como: uniformes deportivos, camisas, pantalones y otras prendas de vestir. (Robalino, 2014)

El estudio Impacto de la política. En este distrito se localizan 489 mipymes del sector textil de las confecciones, en el sector urbano 410 y en el rural 79. Las ventas de estas empresas fueron de \$26.174.895, este sector estableció 6.478 empleos, de los cuales el 65.13% son hombres y el 34.87% mujeres evidenciándose mayor presencia en estas pymes textiles las mujeres. La mayor parte de estas empresas tienen entre 10-48 operarios. En lo referente a fuentes de financiamiento que tienen estas empresas es de 85% han accedido a créditos y el 18% fue con financiamiento propio. (Parreño, 2017)

## **1.6 Herramienta FODA**

La matriz de análisis FODA, es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, Estrategia, Marketing, 2013)

Este tipo de análisis examina la interacción existente entre las características particulares de la microempresa y el entorno en el que desarrollan. El análisis FODA determina los factores que pueden favorecer u obstaculizar el logro de objetivos establecidos por la microempresa. (Cajas & Pacheco, 2014)

Gache (2006) considera que para el éxito de un negocio debe empezarse con tener una base fuerte y con manejo de los mejores elementos de la organización. Mediante el análisis FODA o análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma (J. L. Ramírez, 2002). (Labra, Rivera , & Reyes , 2016)

Talancón (2007) considera que la realización del análisis FODA permite un análisis de los factores de éxito que dan paso al cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho análisis contempla un análisis de factores internos y externos de la organización, y es mediante éste que se puede estimar el impacto de una estrategia considerando la capacidad interna de la organización (Fortalezas y Debilidades) en contraste con la situación externa a ella (Oportunidades y Amenazas) (Thompson y Strikland, 1998 en Talancón, 2007). (Labra, Rivera , & Reyes , 2016)

## **Conclusiones del capítulo I**

- De la recopilación de la información de fuentes bibliográficas se elaboró el marco teórico de acuerdo a las variables: modelo de operación y logística y la competitividad.
- Los modelos de operación y logística tienen como finalidad planificar, controlar la gestión de la producción, la logística de abastecimiento de materias primas y otros materiales, la gestión de adquisiciones, el manejo de inventarios para brindar soporte oportuno en el cumplimiento de estándares y normativas, así como procedimientos establecidos en las empresas.
- En el contexto del mercado de bienes y servicios la innovación, competitividad son los enfoques que deben considerar las empresas agregando valor en sus cadenas productivas, sustentado en la visión de la gerencia, el personal, las capacidades que tienen las organizaciones para volverse competitivas.

# CAPÍTULO II

## MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1 Marco metodológico

El diseño metodológico es de tipo cualitativo y cuantitativo, como actividades para desarrollar el levantamiento de la información y los resultados para lograr credibilidad y confiabilidad, a la vez que permitió establecer las categorías y variables, la población sujeta a investigación, los instrumentos de recolección de datos, el plan de tabulación y análisis, con la finalidad de facilitar la comprensión de los ámbitos abordados. Desde el punto de vista cualitativo permitió definir el problema de investigación y profundizar la contextualización del estudio a través de diversos conceptos y patrones del análisis de investigaciones, teorías que sirvieron de guía para la estructuración del marco teórico, así como para la aplicación de las entrevistas al jefe de producción y jefe de ventas, como un diseño de investigación acción de carácter narrativo.

Es una investigación de tipo cuantitativa por el análisis de las variables en forma simultánea del análisis interno de la microempresa y del análisis externo, información obtenida a través de la encuesta y las variables de la matriz PESTEL y Michael Porter, definiendo sus categorías en forma cuantitativa.

#### 2.1.1 Tipo de investigación

Los tipos de investigación planteados, están relacionados con el marco teórico y se llevara a cabo con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

- **Investigación exploratoria.** - Se utilizará este tipo de investigación ya que se buscará dar un acercamiento científico al problema planteado.
- **Investigación Descriptiva.** - Se utilizará este tipo de investigación, puesto que se describe cada una de las variables definidas en la presente investigación.
- **Investigación explicativa.** - Se utilizará este tipo de investigación ya se además de describir o tener un acercamiento al problema, se encontrará las causas del mismo.



- **Propositiva.** - Se utilizará este tipo de investigación ya que se planeará una posible solución a un problema.

### 2.1.2 Métodos de investigación

Los métodos a utilizar en el trabajo de investigación son:

- **Método Empírico**

Este método se adapta a esta investigación debido a que se aplica en el proceso de recolección de información mediante la observación, entrevista, y análisis de las mismas.

- **Método Inductivo –Deductivo**

El método inductivo deductivo se aplicó en el planteamiento del problema, así como en todo el desarrollo de la investigación, analizando los temas a investigar para una fácil comprensión de todo el estudio.

- **Método Analítico – Sintético**

Se utilizó durante toda la investigación enfatizando en la selección del tema, así como también en la formulación de la propuesta por lo que toda información debe ser analizada y sintetizada obteniendo respuestas, claras, y precisas

### 2.1.3 Técnicas metodológicas de la investigación

Las técnicas de investigación que se utilizara son:

- **La observación:** Se aplico esta técnica de investigación, porque coloca al investigador frente a la realidad de manera inmediata.
- **Entrevista.** - Esta técnica permitirá averiguar datos específicos sobre la información requerida. La técnica de la entrevista se aplicó al jefe de producción y jefe de ventas de la microempresa Lenin Sport, para determinar la situación actual de la microempresa.
- **Encuesta.** - La técnica de la encuesta se realizó a los 5 trabajadores de la microempresa Lennin Sport referente al conocimiento que tienen los mismos desde el punto de vista administrativo, con el procedimiento denominado cuestionario.

## 2.2. Matriz de operacionalización de Variables

**Tabla 6 Operacionalización de Variables**

VARIABLE	OBJETIVO	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTES DE INFORMACIÓN
Modelo de Gestión Administrativo	Identificar y analizar la situación administrativa y gerencial de la microempresa Lenin Sport	Administración y gerencia	Misión	Entrevista	Gerente Propietaria y personal operativo
			Visión	Entrevista	Gerente Propietaria y personal operativo
			Políticas	Entrevista	Gerente Propietaria y personal operativo
			Valores	Entrevista	Gerente Propietaria y personal operativo
	Establecer el comportamiento de las ventas y comercialización.	Marketing y ventas	Producto	Matriz BCG	Área de ventas
			Precio	Matriz de Precio	Área de ventas
			Plaza	Canales de distribución	Área de ventas
			Promoción	Modelo AIDA	Área de ventas
	Establecer los procesos de operación y logística de la microempresa Lenin Sport	Operación y logística	Estructura organizacional y funcional	Entrevista	Gerente Propietaria y personal operativo
			Planificación de la producción	Proceso de producción	Jefe producción
			Gestión de la cadena de suministros	MRP (planificación de recursos materiales)	Jefe producción
			Gestión de Aprovisionamiento	MRP (planificación de recursos materiales)	Jefe producción
			Gestión de inventarios	Matriz de valoración de inventarios	Jefe producción
Gestión de calidad			Matriz de mejoramiento continuo	Jefe producción	
Gestión de mantenimiento			MRC (Mantenimiento centrado en la confiabilidad)	Jefe producción	
Competitividad	Instaurar los parámetros de competitividad de la microempresa	Pensamientos estratégicos	Estrategia genérica	Análisis interno	Plan nacional de desarrollo, Plan sectorial, Plan local.
			Estrategias	Análisis externo	Plan de desarrollo cantonal, Plan toda una vida.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

## **2.3 Diagnóstico situacional de la microempresa Lennin Sport.**

### **2.3.1 Análisis Externo**

El diagnóstico situacional de la microempresa Lennin Sport se realizó con información externa, mediante el análisis de la matriz PESTEL en el que se establecen los factores: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, permitiendo identificar oportunidades y amenazas que pueden ser influyentes en el funcionamiento de la microempresa. Para el análisis del microambiente se utilizó la matriz de Michael Porter en la que se establece el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de los productos sustitutos, la rivalidad entre compañías establecidas y los competidores potenciales.

#### **2.3.1.1 Matriz PESTEL**

Para analizar el rol del macroambiente de la microempresa Lennin Sport se aplicó la matriz PESTEL para establecer las fuerzas desde el ámbito: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

#### **Factor político**

- En el Plan de Desarrollo Nacional 2017 – 2021, en el objetivo 5 se establece: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”, este objetivo está orientado al cambio de la matriz productiva como un componente fundamental que busca incrementar la productividad, impulsar la transformación productiva que potencie a las Mipymes a ser más competitivas.
- Ley de Fomento Productivo. La ley de fomento productivo generado por el gobierno nacional tiene como finalidad mejorar los procesos productivos de las empresas, atraer inversiones, generar empleo, estabilidad y equilibrio fiscal. Establece incentivos a las nuevas inversiones productivas independientemente de donde se ubiquen, mediante la exoneración del impuesto a la renta para las nuevas inversiones productivas de manera que se genera una oportunidad para la microempresa Lennin Sport.
- Regulaciones en comercio del sector textil. El Ministerio de Comercio Exterior, en busca de frenar la mercancía desleal que proviene principalmente de

China y salvaguardar la producción nacional, estableció aranceles de impuestos a las importaciones del sector textil con un recargo del 10 al 30% especialmente proveniente de China.

- Políticas laborales. La reforma laboral en lo pertinente al sector empleadores – trabajadores, establece tres tipos de jornadas laborales: la ordinaria de 40 horas en cinco días y ocho horas diarias, la especial que se crea con un acuerdo escrito y registro en el Ministerio con 40 horas que se cumplirán hasta 6 días y podría ser de hasta 12 horas diarias y la parcial que es jornadas de 20 y 36 horas semanales, que puede ser aplicado por las empresas textiles para contratar a su personal.

### **Factor económico**

- Importaciones de ropa deportiva. Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador en el 2018 se importó alrededor de 2.300 millones de dólares en distintos tipos de prendas de vestir, existiendo una tendencia de crecimiento en un 5.6% para el año 2020. La importación es de ropa deportiva de marcas como: ADIDAS, PUMA, NIKE, entre otras que tienen una alta imagen competitiva en el mercado nacional e internacional.
- Precios de insumos y materiales. Los insumos del sector textil son nacionales e importados, formando parte del encadenamiento de este sector productivo y que genera posibilidades de crecimiento a las industrias manufactureras textiles.
- Índices de precios de ropa deportiva. El índice de precios de ropa deportiva está en relación a la oferta y la demanda especialmente frente a los competidores textiles de marcas reconocidas, lo que permite concluir que generalmente la ropa deportiva confeccionada en las mipymes ecuatorianas tienen un menor precio para generar ventajas competitivas dinámicas y elevar los niveles de productividad.

### **Factor social**

- Factores de consumo. Las actividades deportivas, su masificación incide como un factor importante en la adquisición de ropa deportiva de la población utilizando diferentes productos que existe en esta como: chompas,

calentadores, camisetas, buzos, lo que genera un factor fundamental en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la fabricación de estas prendas de vestir.

- Tendencia de la moda. Las tendencias de ropa deportiva esta en relación a la tipología de las telas, diseño, colores, impermeabilidad, comodidad y otras propiedades que tienen relación directa con el diseño con el objetivo de brindar prendas diferenciadas entre las distintas empresas.
- Tipología de los productos. Existe en el mercado una gran variedad de ropa deportiva, con distintas tendencias de confección impermeable con tecnología electroluminiscente, pensando en personas que hacen deporte durante la noche. La ropa de características rompe vientos impermeables son las que en la actualidad están teniendo alta demanda.

### **Factor tecnológico**

- Acceso a nuevas tecnologías. En la industria textil en general, en la ropa deportiva aparecen diferentes tipos de máquinas como las: Bekaert que permiten disponer de prendas de alta costura sobre todo en las uniones de adhesivos, elásticos generando una óptima flexibilidad y resistencia.
- Automatización de los procesos. La aplicación de la tecnología digital en la producción textil genera impactos altamente positivos en los procesos de punta a punta, desde el diseño, planificación de la capacidad productiva, la digitalización de sus procesos de producción que puede ser aplicada por las pequeñas y medianas empresas para mejorar el control operativo y la integración del uso de software específico.
- Incentivos a nuevas tecnologías. Con la disminución de los aranceles de importación de productos tecnológicos, estos equipos tendrán significativos bajas de precios, que pueden estar al alcance de las empresas a la hora de invertir y disponer de sistemas operativos integrales para mejorar su competitividad y productividad.

### **Factor ecológico**

- Manejo de residuos sólidos. Como un principio de buenas prácticas ambientales responsables, las mipymes textiles deben aplicar diferentes tipos de actividades para recolectar los residuos sólidos de sus procesos productivos y realicen el tratamiento técnico sin afectar el medio ambiente, en

algunas empresas se hace necesario disponer de piscinas de tratamiento de aguas servidas y dar cumplimiento con lo estipulado en este ámbito ambiental.

- Normativas ambientales vigentes. La legislación ambiental en el Ecuador establece principios y directrices, obligaciones y responsabilidades en el ámbito de gestión ambiental que deben tener las empresas independientemente de su actividad económica, por lo que es necesario que las mismas se ajusten bajo el principio de desarrollo sustentable que no afecte a la población de su área de acción.
- Evaluación de impactos ambientales. Las pequeñas y medianas empresas textiles que generan procesos de estampado, tinturado y otras, es necesario que realicen la evaluación de impactos ambientales, con la finalidad de mitigar, disminuir, aplicando diferentes acciones en sus procesos de producción.

#### **Factor legal**

- Marco regulatorio de la seguridad y salud ocupacional. El Ministerio del Trabajo es el ente regulador en la aprobación de reglamentos de seguridad y salud en el trabajo según lo dispuesto en la resolución 957 del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el que señala que todas las mipymes que pasen de 10 trabajadores tienen la obligación de cumplir con este requisito.
- Marco normativo del funcionamiento de empresas textiles. En el marco normativo se establece que las mipymes deben disponer del RUC, la afiliación a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para alcanzar oportunidades de ofertar sus productos al sector público. Otra normativa de funcionamiento es tener la Patente Municipal, el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos con su aprobación respectiva.
- Ley de Fomento Industrial. La Ley de Fomento Industrial, establece que las empresas pueden acogerse a estas normativas para implementar nuevas tecnologías en sus actividades de transformación de materias primas a productos semi elaborados a artículos finales o intermedios.

**Tabla 7. Matriz PESTEL**

<b>Político</b>	<b>Económico</b>
1. Ley de Fomento Productivo 2. Regulaciones en comercio del sector textil 3. Políticas laborales	1 Importaciones de ropa deportiva 2 Precios de insumos y materiales 3 Índices de precios de ropa deportiva
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
1. Factores de consumo 2. Tendencia de la moda 3. Tipología de los productos	1 Acceso a nuevas tecnologías 2 Automatización de los procesos 3 Incentivos a nuevas tecnologías
<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
1. Manejo de residuos sólidos 2. Normativas ambientales vigentes 3. Evaluación de impactos ambientales	1. Marco regulatorio de la seguridad y salud ocupacional 2. Marco normativo del funcionamiento de empresas textiles 3. Ley de Fomento Industrial

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Anderson Guamán

Con esta información se procedió a identificar el tipo de amenaza u oportunidad con una valoración cualitativa de importante o menor y si no es de ninguna de estas opciones se consideró indiferente es decir no afecta a la empresa.

Para su valoración se aplicó los siguientes criterios:

**Tabla 8 Valoración de la matriz PESTEL**

<b>Factores PESTEL</b>	<b>Variables</b>	<b>Amenaza importante</b>	<b>Amenaza menor</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Oportunidad menor</b>	<b>Oportunidad importante</b>
Político	Ley de Fomento Productivo					X
	Regulaciones en comercio del sector textil					X
	Políticas laborales			X		
Económico	Importaciones de ropa deportiva		X			
	Precios de insumos y materiales				X	
	Índices de precios de ropa deportiva		X			
Social	Factores de consumo				X	
	Tendencia de la moda				X	
	Tipología de los productos			X		
Tecnológico	Acceso a nuevas tecnologías					X
	Automatización de los procesos					X
	Incentivos a nuevas tecnologías				X	
Ecológico	Manejo de residuos sólidos			X		
	Normativas ambientales vigentes			X		
	Evaluación de impactos ambientales			X		
Legal	Marco regulatorio de la seguridad y salud ocupacional				X	
	Marco normativo del funcionamiento de empresas textiles				X	
	Ley de Fomento Industrial				X	

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Anderson Guamán

### 2.3.1.2 Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Una de las herramientas principales para el análisis competitivo de un sector, en este caso específico del sector de confecciones textiles de ropa deportiva, se aplicó la matriz de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para identificar las principales fuentes de presión competitiva. Este proceso analítico consistió en valorar el grado de amenaza en una escala de 1 que equivale a bajo y 5 que corresponde a alto. Una vez determinado la valoración de la amenaza se procedió a medir la intensidad utilizando los siguientes criterios: 1 que significa muy leve, 2 leve, 3 ni leve ni fuerte, 4 fuerte y 5 muy fuerte.

Mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas, para que la microempresa Lennin Sport logre el éxito, las estrategias deben ajustarse al ambiente donde opera, seleccionando las estrategias en relación al grado de amenaza e intensidad. Los resultados de la valoración son los que se describen en la siguiente matriz:

**Tabla 9. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad	Promedio
Rivalidad entre los competidores existentes	Empresas de confección de ropa deportiva existente en Cayambe	5	2	2
	Diferentes tipos de productos	5	2	
	Productos de precios más bajos	5	3	
Entrada de nuevas empresas competidoras	Mayor volumen de oferta	1	4	3
	Posicionamiento en el mercado	1	2	
	Participación en el mercado	1	2	
Amenaza de Productos o servicios sustitutos	Productos sustitutos de menor precio	5	5	4
	Crecimiento en las ventas	5	4	
	Cambio de preferencias de los compradores por los productos sustitutos	5	3	
Poder de negociación de los Proveedores	Capacidad de disponer de materiales e insumos	1	2	2
	Condiciones de pago	1	2	
	Proporcionar términos favorables para las microempresas	1	3	
Poder de negociación de los Clientes	Volumen de compras	1	3	3
	Marcas de productos	5	2	
	Calidad de los productos	5	5	

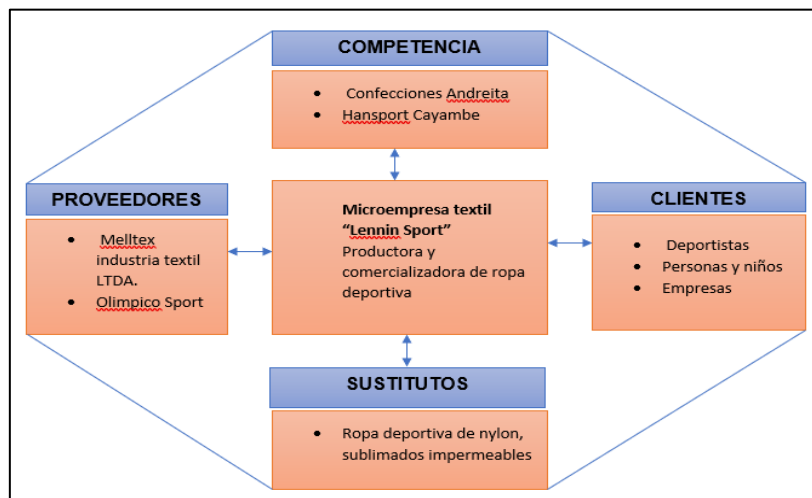
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán



### 2.3.1.2.1 Análisis utilizando la herramienta Analítica: Cinco fuerzas de Porter

Tabla 10 Herramienta analítica Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Anderson Guaman

#### Rivalidad entre empresas competidoras

- Empresas de confección de ropa deportiva existente en Cayambe. Según información de la Cámara de Comercio de Cayambe, se localizan empresas como: Marathon Sports, Confecciones Andreita, Hansport, fábrica de camisetas Cayambe, entre las más importantes, que comercializan prendas de vestir de confección local e importada.
- Marcas de productos. En ropa deportiva en la ciudad de Cayambe se localizan de alto prestigio especialmente en Marathon Sports, Hansport como: NIKE, NEWBALANCE, ADIDAS, POLO, y marcas exclusivas de Marathon.
- Importaciones de ropa deportiva. Según el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, la importación de prendas de vestir deportivas fue de 190 millones de dólares en el 2018, mientras que en el año 2017 fue de 157.6 millones de dólares.

#### Entrada de nuevas empresas competidoras

- Mayor volumen de oferta. La oferta de prendas de vestir deportivas especialmente importadas es altamente significativa, especialmente de marcas internacionales, lo que perjudica el accionar de las mipymes de confección de ropa deportiva en el país.
- Posicionamiento en el mercado. Las marcas reconocidas de ropa deportiva que comercializan en Cayambe interactúan con otras prendas como el

calzado y otros artículos deportivos, lo que ha generado un mayor posicionamiento de los almacenes que comercializan estos productos en esta ciudad.

- Participación en el mercado. La competencia para las mipymes de ropa deportiva son las marcas internacionales que han logrado posicionarse en el mercado, convirtiéndose en un reto que tiene que enfrentar este sector manufacturero según datos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador 2018.

### **Productos sustitutos**

- Productos sustitutos de menor precio. Entre los productos sustitutos de mayor importancia de las prendas deportivas de lana, algodón, que son las que confecciona la empresa, se encuentran los de nylon, sublimados, impermeables, entre los más importantes, los mismos que tienen diferentes tipos de precio según su calidad.
- Crecimiento en las ventas. Según el AITE y el Ministerio Coordinador de la Producción, sostienen que existe un crecimiento significativo en las importaciones de ropa deportiva en el año 2018 de 190 millones de dólares.
- Cambio de preferencias de los compradores por los productos sustitutos. Las tendencias de la moda y la actualidad de la ropa deportiva esta en relación al desarrollo de nuevos diseños de las marcas internacionales que compiten para mantener su posición en el mercado como NIKE, ADIDAS y otras por lo que tienen la tendencia a renovar sus productos en forma continua y crear nuevos estilos.

### **Proveedores**

- Capacidad de disponer de materiales e insumos. Los principales actores de la industria de la confección deportiva son los proveedores de materiales e insumos que están en constante política de importación de nuevas telas, implementos que forman parte de las mismas para satisfacer cada vez las más exigentes necesidades de los consumidores.
- Condiciones de pago. Los proveedores de materias primas e insumos de este sector económico, tienen diferentes políticas y acciones de condiciones de pago con sus clientes, por lo que se requiere de un acercamiento estratégico con la finalidad de generar materias primas de precios competitivos.

- Proporcionar términos favorables para las microempresas. Los proveedores extienden sus proformas a las empresas definiendo términos contractuales que viabilicen la adquisición y la transacción comercial con la finalidad de mantener buenas expectativas y satisfacción proveedor – cliente.

## **Clientes**

- Volumen de compras. El consumo según el INEC 2015 es de 2.400 millones de dólares que destinan los hogares ecuatorianos para la compra de ropa deportiva; para el año 2018 se avizora un crecimiento en el consumo de ropa deportiva del 6.1%.
- Marcas de productos. Las marcas más reconocidas de ropa deportiva son las siguientes: ADIDAS, NIKE, PUMA, que según la Cámara de Comercio del Ecuador son las de más alto ranking en ventas especialmente en los campeonatos de fútbol mundial, en los meses previos, por lo que se benefician en sus niveles de ventas.
- Calidad de los productos. Las marcas internacionales son las que generalmente aplican criterios de calidad como la normativa ISO 9001:2015 y otras normativas específicas que existen para el sector de ropa deportiva, siendo un elemento que contribuye a la fidelización de marcas.

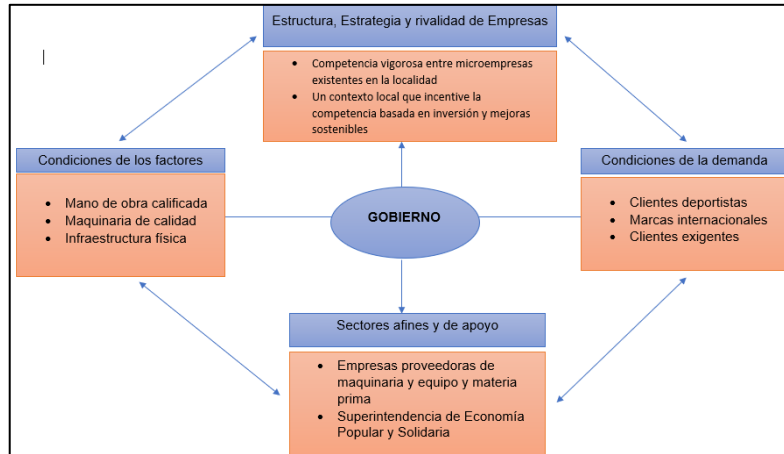
### **2.3.1.2.2 Análisis utilizando la herramienta Analítica: Diamante de Porter**

El Diamante de Porter tiene cuatro componentes o atributos:

- Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas
- Condiciones de la demanda
- Sectores afines y de apoyo
- Condiciones de los factores

Otro componente que es articulado al Diamante de Porter es el gobierno, entendiéndose por el papel del mismo que puede influir en el sector específico de las mipymes textiles del Ecuador.

**Tabla 11 Diamante de Porter**



Elaborado por: Anderson Guaman

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

Las empresas consideradas rivales de la microempresa Lennin Sport son: Marathon Sports, Confecciones Andreita, Hansport, fábrica de camisetas Cayambe. Las microempresas de confecciones textiles en relación al número de trabajadores son las que tienen menos de 1 a 9 operarios, las pequeñas de 10 a 49 trabajadores. Para su organización, personalidad jurídica y registro deben estar regulados en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en lo que tiene que ver en su modelo de Estatuto Social.

- **Condiciones de la demanda**

Las confecciones deportivas están en relación directa a la población que tiene preferencia por el deporte, gimnasio, y cualquier actividad deportiva y recreativa, por lo que existe una demanda potencial significativa de este segmento de mercado en la adquisición de estas prendas de vestir. Las marcas internacionales se podrían considerar como las que tienen mayor demanda en la ciudad de Cayambe.

- **Sectores afines y de apoyo**

Se puede considerar como sectores afines y de apoyo a las empresas proveedoras de maquinaria y equipos que son utilizados en la confección de ropa deportiva, a los proveedores de insumos, materias primas, que son factores importantes en este atributo del diamante de Porter, por lo que deben ser considerados como oportunidades.

En lo referente a sectores de apoyo se considera a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, porque es la entidad que controla las actividades

económicas de sus registrados, velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de estas organizaciones. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria según la Ley Orgánica de Economía Popular, fomenta la promoción e incentivos que establece la ley.

- **Condiciones de los factores**

Entre los factores de este atributo se destacan que en el sector de la confección de ropa deportiva se requiere de mano de obra calificada, específicamente en los procesos de diseño, corte y confección, siendo sus competencias a nivel de tecnólogos o artesanal. Para su funcionamiento requieren de un conjunto de maquinaria como: recubridora, cortadoras de mano, overlock, maquina recta, bordadora, pulpo de serigrafía, entre otras.

En este sector de la confección y otras actividades económicas, actualmente se cuenta con la Ley de Fomento Productivo, atracción de la inversión y generación de empleo del 07 de agosto del 2018, en el que se destaca los incentivos específicos para la atracción de inversiones privadas, destinadas al desarrollo de las actividades comerciales, así como otras que generan valor agregado, la exoneración de impuesto a la renta para estas nuevas inversiones productivas.

### **2.3.2 Análisis interno**

Para el análisis de la situación interna de la microempresa Lennin Sport, se utilizó la matriz AMOFIHT mediante la cual se obtuvo información pertinente a administración y gerencia y sus elementos como filosofía empresarial, organigrama estructural, definición de funciones. En lo referente a marketing y ventas las actividades de comportamiento de las ventas, productos de mayor comercialización que tiene la empresa, plan de marketing. En el componente o variable operación y logística, se identificaron los aspectos referentes a planificación de la producción, gestión de suministros, control de inventarios, gestión de distribución y gestión de mantenimiento, información obtenida a través de entrevistas y encuesta realizadas al personal de la microempresa Lennin Sport.

#### **2.3.2.1 Matriz AMOFIHT**

Para el análisis interno se utilizó la matriz AMOFIHT en la que se determinó el análisis específico de administración y gerencia, marketing y ventas, operación y

logística, factores internos que permitieron identificar las fortalezas y debilidades de la microempresa Lennin Sport.

Los resultados obtenidos del análisis interno en relación a las variables e indicadores de la matriz AMOFIHT se determinaron a través de instrumentos como la entrevista y la encuesta, sus correspondientes fuentes de información, cuyos resultados se describen a continuación:

**Tabla 12. Análisis de la matriz AMOFIHT**

<b>Variab</b> les	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Fuente de información</b>
Administración y gerencia	Determinar las características de la filosofía, organización y la definición de funciones de la microempresa	Filosofía empresarial	Encuesta	Talento humano de la microempresa
		Organigrama estructural	Encuesta	Talento humano de la microempresa
		Definición de funciones	Encuesta	Talento humano de la microempresa
Marketing y ventas	Establecer el comportamiento de las ventas y comercialización.	Épocas de mayor venta en el año	Entrevista	Jefe de ventas
		Productos de mayor comercialización	Entrevista	Jefe de ventas
		Plan de marketing	Entrevista	Jefe de ventas
Operación y logística	Identificar los aspectos de producción, cadena de suministros, control de inventarios y distribución	Planificación de la producción	Entrevista	Jefe de producción
		Gestión de suministros	Entrevista	Jefe de producción
		Control de inventarios	Entrevista	Jefe de producción
		Gestión de distribución	Entrevista	Jefe de producción
		Gestión de mantenimiento	Entrevista	Jefe de producción

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

### **2.3.2.1.1 Entrevista aplicada al gerente sobre administración y gerencia de la empresa Lennin Sport**

#### **1. ¿Se encuentra definido el propósito de la existencia de la microempresa?**

Bueno como propósito establecido no, pero si buscamos satisfacer a nuestros clientes con los productos que elaboramos, pero si sería bueno que nos ayude la universidad a elaborar el propósito de nuestra empresa.

#### **2. ¿En caso de no estar definido el propósito de la existencia usted estaría de acuerdo en establecer una para su microempresa?**

Claro nos gustaría que nos ayuden a definir el propósito de una manera más técnica, con la ayuda de sus conocimientos.

#### **3. ¿La microempresa tiene definido hacia dónde quiere llegar en 4 años?**

La verdad no tenemos definido, porque no tenemos el conocimiento suficiente para poder hacerlos en forma técnica, pero si nos gustaría expandirnos en otras ciudades con nuestros productos.

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

Pienso que si es importante para poder comunicar a nuestros operarios y ellos colaboren a que cumplamos con ese objetivo.

#### **5. ¿Cuenta con guías para el comportamiento de la organización?**

No contamos con guías de comportamiento, pero si tratamos de que las personas que trabajan en nuestra empresa, se comporten de una manera correcta.

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

Si nos gustaría que nos den haciendo las guías de comportamiento para dar a conocer a nuestro personal y no tener que estar llamándoles la atención.

**7. ¿La microempresa tiene establecidos normas de conducta para sus actividades diarias?**

Al igual que las otras guías, no contamos con normas de conducta, pero tratamos de que se lleven bien entre compañeros.

**8. ¿En caso de no tener establecido las normas de conducta para las actividades diarias, estaría de acuerdo en establecerlos?**

Por supuesto que estoy de acuerdo, eso sería de gran ayuda para nuestra empresa y para los operarios que trabajan aquí.

**9. ¿La microempresa tiene metas planteadas?**

Si se puede decir que trabajamos con metas, especialmente en cumplir los pedidos de nuestros clientes en los tiempos establecidos y de esa manera evitar quejas y reclamos de los mismos.

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

Pienso que si es importante para que la empresa tenga un enfoque de lo que tiene que cumplir especialmente con los clientes.

**2.3.2.1.2 Entrevista aplicada al jefe de marketing y ventas de la empresa Lennin Sport**

**1. ¿Conoce cuáles son los productos más vendidos de la empresa?**

Si, los productos de mayor preferencia de nuestros clientes son ternos deportivos especialmente de hombre y mujer, comprendido en las tallas S, M, L y en algodón y poliéster, que son los que actualmente están a la moda en cuanto a ropa deportiva.

**2. ¿Conoce cuáles son los productos menos vendidos?**

Sí, tengo conocimiento que los productos que menos se venden son: las bermudas de niño, camisetas de niños, calentadores de niño, en vista de que son los que menos piden los clientes.



### **3. ¿Qué tan caros o baratos son sus precios frente a la competencia?**

Considero que los precios de nuestros productos en relación a los de la competencia son bajos, porque somos productores, en cambio la competencia generalmente solo comercializa los productos y no confeccionan.

### **4. ¿Qué clase económica tiene sus clientes?**

Por la experiencia que tengo, pienso que nuestros clientes son de clase media en su mayoría, porque ellos tienen el hábito de hacer deporte y les gusta comprar ternos deportivos de varios modelos, otro poco es de clase baja.

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

Pienso que si satisfacemos a nuestros clientes ya que cumplimos con la forma y plazo de entrega de nuestros productos.

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

No hemos realizado promociones, por lo que considero que si es importante que se tome en cuenta para poder incrementar las ventas de nuestros productos.

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

Como no hemos realizado promociones no podría decir si son efectivas o no, pero pienso que si deben funcionar en forma positiva.

## **2.3.2.1.3 Entrevista dirigida al jefe de operaciones y logística de la empresa Lennin Sport**

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

No, llevamos en una forma técnica la cantidad que existe en bodega, solo registramos en un cuaderno la cantidad de productos o materiales que debe existir.

### **2. ¿Cada qué tiempo verifica la información?**

Aunque no llevamos un registro automatizado ni técnico, si realizamos verificaciones de la cantidad de productos y materiales de la bodega para realizar las compras.

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

Se podría decir que, si satisfacen nuestras necesidades, aunque algunos se pasan del tiempo de entrega y nos retrasa la producción, por lo que toca tener algunos proveedores.

**4. ¿Ha seleccionado alguna vez proveedores?**

Se puede decir que, si seleccionamos, porque escogemos a los proveedores que tienen más variedad de materiales, en relación a lo que necesitamos para nuestros productos.

**5. ¿La microempresa tiene definido las áreas de trabajo?**

Si tenemos definido las áreas de trabajo, para tener mayor orden en la producción de nuestros productos.

**6. ¿La microempresa tiene definido las funciones de los trabajadores?**

Bueno si se les ha dado a conocer a los operarios las funciones en forma verbal cuando ingresan a la empresa a trabajar, para que puedan rendir como se debe y cumplir con los plazos de entrega de los productos.

**2.3.2.1.4 Encuesta aplicada al talento humano de la microempresa Lenin Sport**

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al talento humano de la microempresa Lenin Sport.

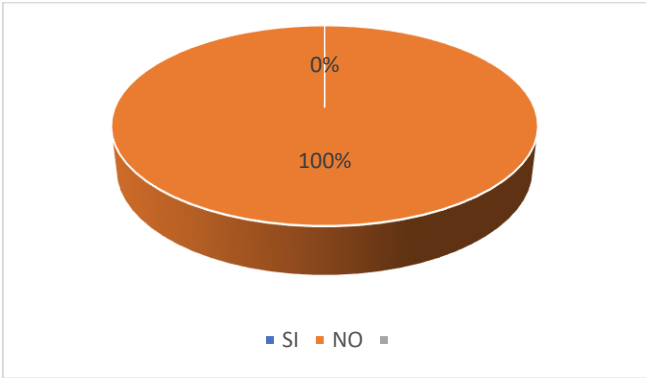
**1. ¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?**

**Tabla 13. Existencia de la empresa**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 1. Existencia de la empresa**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Anderson Guamán

**Análisis**

La totalidad del personal operativo encuestado (100%) no conoce para que esta constituida la microempresa, es decir no conoce la misión que tiene la microempresa textil Lenin Sport, por lo tanto, nace una debilidad para la microempresa, ya que es de suma importancia conocer la misión o propósito para cual fue creada la microempresa. Ya que esto ayudara a los operarios tener un enfoque claro y preciso de las actividades que desarrollan.

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

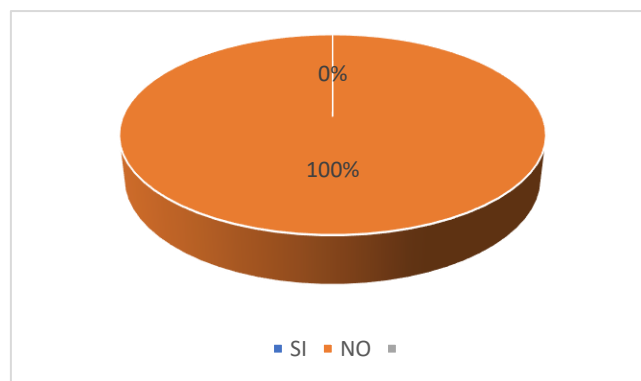
Tabla 14. La empresa en 4 años

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

Figura 2. La empresa en 4 años



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

### Análisis

El 100% del personal operativo desconoce en su totalidad el futuro de la microempresa, es decir no se han planteado una visión empresarial a futuro, creando así una debilidad para la microempresa, es la razón por lo cual la microempresa durante muchos años a permanecido en un estancamiento ya que no tiene clara hacia donde quiere llegar dicha empresa.

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

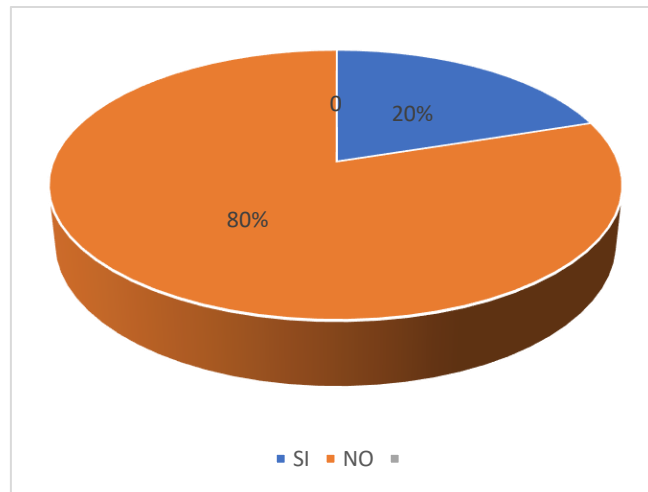
Tabla 15. Guías de comportamiento

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

Figura 3. Guías de comportamiento



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

#### Análisis

El 80% del personal encuestado manifiesta desconocer las guías de comportamiento dentro de la organización, esto se debe a que la empresa nunca ha desarrollado manuales ni guías que ayuden a la organización a llevar un mejor control, todo ha sido manejado empíricamente. Resultando así una debilidad para la microempresa

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

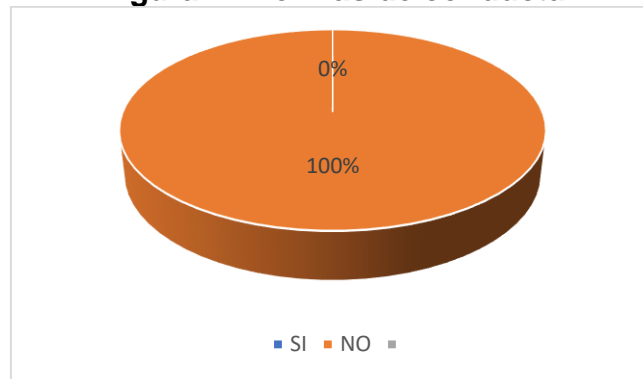
**Tabla 16. Normas de conducta**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 4. Normas de conducta**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

#### **Análisis**

El 100% del personal encuestado asegura que no poseen normas de conducta, creando así una debilidad para la microempresa, lo cual resulta beneficioso el conocimiento de las normas de conducta por parte del empleador para así poder compartir de manera oral y escritas a sus trabajadores esto con el fin de mejorar el ambiente laboral.

## 5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

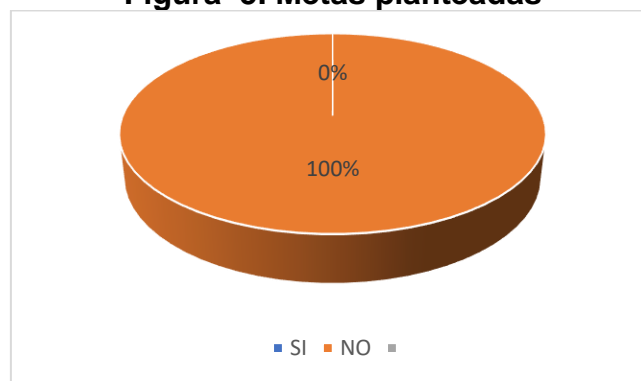
**Tabla 17. Metas planteadas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 5. Metas planteadas**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

### Análisis

Del personal operativo encuestado se puede analizar que un 100%, manifiesta que la microempresa no tiene metas planteadas, resultando así una debilidad para la microempresa y se comprueba que la microempresa carece de una misión y visión.

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

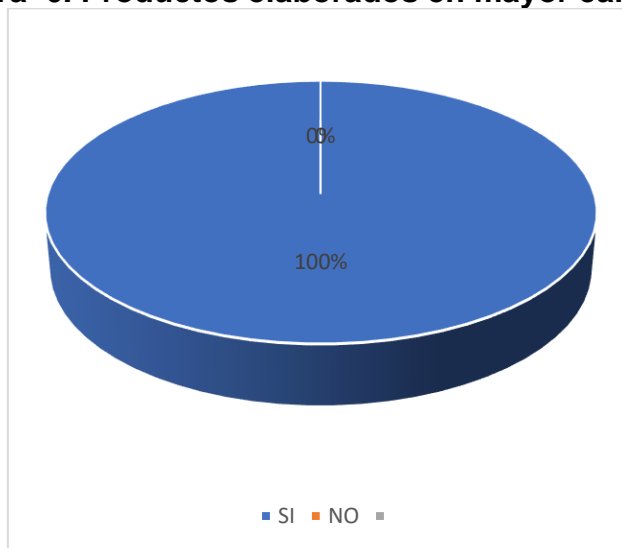
**Tabla 18. Productos elaborados en mayor cantidad**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 6. Productos elaborados en mayor cantidad**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

### Análisis

El personal encuestado en su totalidad (100%) conoce el producto que más salida tiene en la microempresa, esto resulta beneficioso para la empresa ya que el personal posee un producto estrella y el personal lo conoce, entonces tendría una ventaja ya que el personal está comprometido con la microempresa Lenin Sport y siempre buscan ofrecer el mejor producto de calidad al cliente.



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

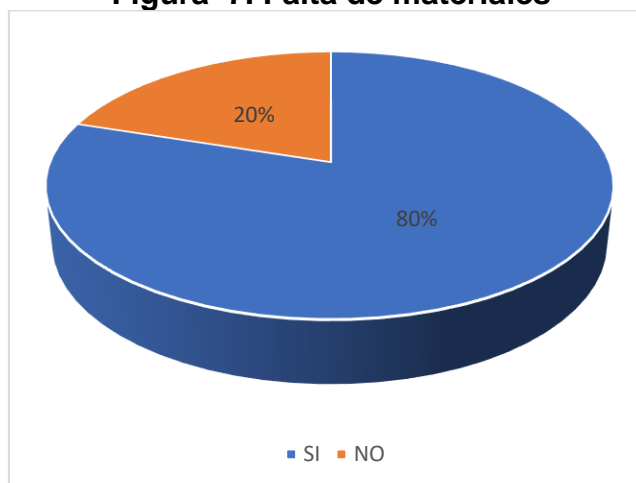
Tabla 19. Falta de materiales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

Figura 7. Falta de materiales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

### Análisis

La mayoría del personal operativo (80%), manifiesta que en muchas ocasiones tuvieron que parar la producción por falta de materia prima, debido a que los proveedores por alguna razón no llegaron a tiempo, se pudo observar que debido a que la microempresa es pequeña, el número de proveedores es mínima, lo cual no resulta beneficioso para la empresa, naciendo así una debilidad para la microempresa.

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

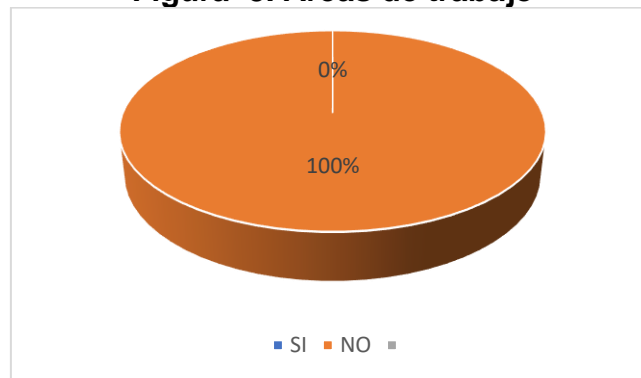
**Tabla 20. Áreas de trabajo**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 8. Áreas de trabajo**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

### Análisis

El 100% del personal encuestado manifestó que, aunque sea una empresa pequeña, se maneja por áreas de trabajo, pero que no se encuentran bien definidas las áreas de trabajo y esto no resulta beneficioso para la microempresa ya que existen pérdidas de tiempo en actividades desarrolladas.

## 9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

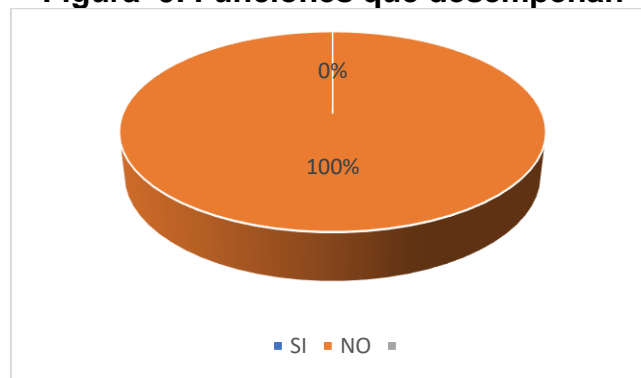
**Tabla 21. Funciones que desempeñas**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje %
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 9. Funciones que desempeñan**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Anderson Guamán

### Análisis

Se obtiene como resultado que, su totalidad (100%) del personal operativo conoce sus actividades diarias a desarrollarse dentro de la empresa. Resultando este no beneficioso para la empresa ya que existen pérdidas de tiempo en el proceso de producción.

### **2.3.2.1.5 Matriz EFE y EFI**

#### **Matriz EFE**

De los datos analizados de los factores del macro ambiente (matriz PESTEL) y de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se trasladaron a la matriz EFE, con la finalidad de disponer de valores cuantitativos respecto a las oportunidades y amenazas que tiene el sector textil de confección de ropa deportiva, y se aplicó los siguientes criterios de valoración:

- Se clasificaron las fuerzas externas en oportunidades y amenazas, mediante un listado.
- A estas fuerzas externas se les asignó un peso según el grado de importancia de forma que sumados den 1.00.
- La calificación de cada una de estas fuerzas externas se realizó de la siguiente manera: 1(amenaza menor) y 2 (amenaza mayor), 3 (oportunidad menor) y 4 (oportunidad mayor)
- Los valores de la calificación ponderada se obtuvieron multiplicando el peso de cada fuerza con la calificación respectiva.
- Se utilizó el mismo criterio que las fortalezas y debilidades al definir las calificaciones ponderadas de las oportunidades y amenazas, alcanzando un máximo de 4, un mínimo de 1 y un promedio de 2.5.

#### **Tabla 22. Matriz de evaluación de factores externos (EFI)**

**Ver Anexo IV**

#### **Matriz EFI**

En el desarrollo de la matriz EFI se ubicaron los factores internos de gestión administrativa, marketing y ventas, operación y logística, verificando si estos son fortalezas o debilidades, considerados como elementos claves que fueron valorados de la siguiente manera:

- Se enlistó a las capacidades de la microempresa verificando si son fortalezas o debilidades

- A estas capacidades o elementos de la empresa se les asignó un peso según el grado de importancia, de manera que al sumar los mismos se obtenga un valor de 1.00
- A cada uno de los factores o elementos (fortalezas y debilidades), se asignó una calificación de 1 (debilidad menor) y 2 (debilidad mayor) a las debilidades encontradas y a las fortalezas 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).
- La calificación ponderada de cada factor se obtiene al multiplicar el peso por la calificación asignada.
- La calificación promedio de estos factores es de 2.5, el valor mínimo es de 1.00 y el valor máximo de 4.

**Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

**VER ANEXO V**

### 2.3.3 Matriz FODA

Una vez determinada la información y analizando los resultados en forma cualitativa y cuantitativa, se estructuró la matriz FODA, en el que se determinaron las fortalezas y debilidades como resultado del diagnóstico interno a la microempresa Lenin sport y las oportunidades y amenazas que existen en el entorno

**Tabla 24. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia experiencia en confección de ropa deportiva</li> <li>2. Instalaciones físicas propias Trabajos de calidad</li> <li>3. Utilización de óptimas materias primas</li> <li>4. Ubicación estratégica de la microempresa</li> <li>5. Clientes mayoristas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ley de Fomento Productivo</li> <li>2. Regulaciones en comercio del sector textil</li> <li>3. Precios de insumos y materiales</li> <li>4. Factores de consumo</li> <li>5. Acceso a nuevas tecnologías</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de una misión y visión</li> <li>2. Falta de un orgánico funcional</li> <li>3. No tienen planificaciones de producción</li> <li>4. Falta de procesos de distribución</li> <li>5. No disponen de una gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Importaciones de ropa deportiva</li> <li>2. Índices de precios de ropa deportiva</li> <li>3. Empresas de confección de ropa deportiva existente en Otavalo Políticas laborales</li> <li>4. Productos de precios más bajos</li> <li>5. Cambio de preferencias de los compradores por los productos sustitutos</li> </ol>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

### 2.3.3.1 Cruce estratégico FODA

**Tabla 23 Cruce estratégico de la matriz FODA**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	Ley de Fomento Productivo	A1	Importaciones de ropa deportiva
Factores Externos		O2	Regulaciones en comercio del sector textil	A2	Índices de precios de ropa deportiva
		O3	Factores de consumo	A3	Empresas de confección de ropa deportiva existente en Otavalo Políticas laborales
		O4	Acceso a nuevas tecnologías	A4	Productos de precios más bajos
Factores Internos					
FORTALEZAS		Ofensivas		Defensivas	
F1	Amplia experiencia en confección de ropa deportiva	<p>F1-O4. Definir la infraestructura física aplicando un layout para una óptima ubicación de la maquinaria y equipo, y el desarrollo de los procesos de producción.</p> <p>F3-O2. Aplicar procesos de producción considerando los criterios y normativas que exige el sector textil</p>		<p>F5-A4. Aplicar estrategias de marketing para fortalecer las ventas, fidelizar a los clientes mayoristas y hacer frente a productos de precios más bajos en el mercado</p> <p>F4-A1. Desarrollar estrategias de merchandising (situar el producto en lugares donde aumentan las posibilidades de ser adquirido por el consumidor) y estrategias de bechmarking, (comparación de nuestros productos con productos de empresas líderes con el fin de analizar las estrategias y mejorarlas y adaptarlas a la micro empresa Lenin sport) para alcanzar mayor imagen corporativa y volumen de ventas</p>	
F2	Utilización de optimas materias primas				
F3	Ubicación estratégica de la microempresa				
F4	Clientes mayoristas				
DEBILIDADES		Reorientación		Supervivencia	
D1	Carece de una misión y visión empresarial	<p>D1-O1. Formular un organigrama estructural y funcional de la microempresa</p> <p>D3-O4. Formular procesos de planificación de la producción para efectuar un control y seguimiento, y alcanzar mercados potenciales.</p>		<p>D3-A1. Formular procesos de distribución para alcanzar mayor fidelidad de los clientes generando barreras a la competencia de ropa deportiva importada</p> <p>D5-A4. Estructurar actividades de gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria, de manera que se minimicen costos de producción y se alcancen precios competitivos para hacer frente a los productos sustitutos</p>	
D2	Falta de un orgánico funcional				
D3	No tienen planificaciones de producción				
D4	No disponen de una gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria				

Elaborado por: Anderson Guamán

## Conclusiones del capítulo II

Como conclusión parcial de la aplicación de la estructura metodológica y diagnóstico de la microempresa son las siguientes:

- El tipo de investigación aplicada fue la cualitativa y cuantitativa, con el soporte de las entrevistas y encuestas aplicadas al jefe de producción, jefe de ventas y al talento humano de la microempresa Lennin Sport, utilizando los formatos de recolección de información de acuerdo a la matriz de variables.
- De las entrevistas y encuesta se determinaron las diferentes debilidades que tiene la microempresa en los ámbitos de planificación de la producción, gestión de la cadena de suministros, gestión de calidad, gestión mantenimiento.
- De la información recolectada de fuentes primarias del diagnóstico interno usando la matriz AMOFIHT se determinaron las principales fortalezas y debilidades que tiene la microempresa y se valoró a través de la matriz EFI.
- Del diagnóstico externo de la microempresa usando las matrices PESTEL, y de Michael Porter con sus valoraciones establecidas se determinaron las oportunidades y amenazas, sistematizando estos factores encontrados en la matriz EFE.
- Con la información obtenida del diagnóstico situacional interno y externo se elaboró la matriz FODA y se definieron las acciones de acuerdo a visión de alcanzar competitividad los cruces estratégicos que tiene que desarrollar la microempresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1 Modelo de Gestión Administrativa y Comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “Lenin Sport”**

##### **3.1.1 Estrategia Genérica**

###### **Diferenciación del producto**

Para definir la estrategia genérica se realizó una entrevista a la Sra. María Criollo gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport y se determinó que las aspiraciones de la microempresa siempre han sido ofrecer un producto que el consumidor considere distintos a los ofertados por la competencia, permitiendo así fidelizar a sus clientes.

##### **3.1.2 Objetivos SMART**

- Alcanzar que el 100% de los empleados de la microempresa Lenin Sport conozcan la filosofía empresarial mediante reuniones semanales con directivos y operarios y así mejorar la gestión administrativa y comercial.
- Aumentar la utilidad operativa en un crecimiento del 10%, mediante la introducción de nuevos productos en la microempresa Lenin Sport, en el periodo de un año.
- Implementar el sistema de control de inventarios, para el 100% del control de la materia prima y productos terminados,

Los tiempos y los porcentajes de los objetivos estratégicos fueron validados directamente con la gerente Propietaria de la microempresa textil Lenin Sport, quien tiene experiencia en el área textil.

##### **3.1.3 Administración y gerencia**

Para la elaboración de la misión y visión se la relaciono con el principio administrativo No.5 que es la unidad de dirección, ya que el personal contratado debe tener un mismo objetivo empresarial de hacia dónde quiere llegar la empresa y sobre a qué se dedica la empresa, esto con la finalidad de asegurar la unidad y la coordinación en la microempresa.



### 3.1.3.1 Misión

Para establecer la misión se consideró las preguntas directrices siguientes en coordinación con la Administradora de la microempresa “Lenin Sport.”

**Tabla 25. Misión de la empresa Lenin Sport**

Preguntas	Respuesta
¿Qué somos?	Somos una microempresa
¿Qué hacemos?	Ropa deportiva en distintos modelos y tallas
¿Cuál es nuestro negocio?	Confección de ropa deportiva
¿Cuál es nuestro público objetivo?	Clientes de Cayambe y otras ciudades del país
¿Qué ventaja competitiva deseamos tener?	Productos de buenos precios y calidad

Fuente: (Lenin Sport, 2019)

Elaborado por: Anderson Guaman

La misión propuesta fue elaborada por el autor y validada por la Sra. María Criollo, Gerente Propietaria de la microempresa textil “Lenin Sport”.

### Misión propuesta

**Tabla 26 Misión propuesta**

Somos una microempresa del sector de la confección, dedicada a producir ropa deportiva de alta calidad, de acuerdo a la nueva tendencia de la moda, basados en su capacidad de desarrollo, para satisfacer a nuestros clientes.

Fuente: (Lenin Sport, 2019)

Elaborado por: Anderson Guaman

### 3.1.3.2 Visión

Para determinar la visión de la empresa Lenin Sport, se planteó las siguientes preguntas, las mismas que fueron respondidas por el gerente de la empresa:

**Tabla 27. Visión de la empresa Lenin Sport**

Preguntas	Respuesta
¿Qué quiero lograr en el futuro?	Alcanzar un mayor volumen de ventas
¿En qué tiempo lo hare?	En los próximos 5 años
¿Cómo lo haré?	Aplicando buenos procesos de producción y precios competitivos
¿Para quién lo hare?	Para nuestros clientes

Fuente: (Lenin Sport, 2019)  
Elaborado por: El autor

La visión propuesta fue elaborada por el autor y validada por la Sra. María Criollo, Gerente Propietaria de la microempresa textil “Lenin Sport”.

**Tabla 28 Visión propuesta**

Ser una microempresa reconocida en el sector textil a nivel nacional en los próximos 5 años, con productos de calidad, aplicando buenos procesos de producción y atendiendo las expectativas del mercado.

Fuente: (Lenin Sport, 2019)  
Elaborado por: Anderson Guaman

### 3.1.3.3 Políticas

Las políticas planteadas están relacionadas con el principio No.3, que es la disciplina, puesto que este principio busca fomentar el respeto de las normas y reglamentos de una organización con el fin de fomentar un buen ambiente laboral.

Para la elaboración de las políticas se realizó una conversación directa con la Sra. María Criollo, gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport y se procedió a realizar el siguiente procedimiento para el desarrollo de las políticas, como elemento crucial para mejorar la productividad, la convivencia y el devenir de la microempresa.

**Paso 1.** Se involucro a los directivos como son la gerente y el administrador, así como a los operarios de la microempresa, mediante una reunión, con el fin de que una política sea efectiva.

**Paso 2.** Se enumeró las líneas generales que definen la filosofía de la microempresa como son:

- El compromiso de cumplir la legislación.
- La voluntad de crear un buen ambiente de trabajo.
- La implantación de sistemas de mejora continua.
- El cumplimiento de los objetivos.
- La necesidad de gestionar las actividades por procesos y de hacer caso a los procedimientos.
- La expectativa de minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos.

**Paso 3.** Se tuvo en cuenta los siguientes requisitos requeridos por la norma ISO 9001 como son:

- Tiene que ser adecuada al propósito de la organización.
- Ser comunicada y entendida dentro de la organización.
- Ser revisada para su continua adecuación.

**Paso 4.** Se formuló las posibles políticas, mediante la filosofía que tiene la empresa, dando como resultado:

- Mantener la diferenciación de nuestros productos de la competencia.
- Cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes
- Establecer el compromiso de mejora continua en nuestra cadena de valor que impulse la competitividad de la empresa
- Desarrollar promociones durante todo el año para aumentar las ventas
- Aplicar medios publicitarios innovadores de acuerdo a las capacidades de la empresa y frecuencia de la demanda
- Establecer acciones orientadas a generar respuestas positivas para adquirir nuestros productos.
- Mantener precios competitivos de nuestros productos
- Fijar los precios que permitan garantizar la rentabilidad beneficiosa
- Disponer de precios de los productos para la sostenibilidad financiera de la empresa

- Elaborar productos con atributos tangibles que satisfagan las expectativas de los clientes
- Comparar nuestros atributos de productos con la competencia
- Diseñar y producir productos de acuerdo a las necesidades y preferencia de los clientes.

**Paso 5.** Se reviso y analizo cada una de ellas, tomando en cuenta que las políticas puedan ser ejecutadas y conlleven al cumplimiento de la misión y visión de la microempresa.

**Paso 6.** Se redacto en su versión definitiva y se realizó la aprobación por parte de la gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport. Quedando así:

El desarrollo para la elaboración de las políticas fue elaborado por el autor y valido por la gerenta propietaria de la microempresa Lenin Sport.

**Tabla 29 Políticas Propuestas**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener la diferenciación de nuestros productos de la competencia.</li> <li>2. Cumplir con las expectativas y necesidades de nuestros clientes</li> <li>3. Desarrollar promociones durante todo el año para aumentar las ventas</li> <li>4. Mantener precios competitivos de nuestros productos</li> <li>5. Elaborar productos con atributos tangibles que satisfagan las expectativas de los clientes</li> <li>6. Diseñar y producir productos de acuerdo a las necesidades y preferencia de los clientes.</li> </ol>
---

Fuente: La Investigación

Elaborado por: Anderson Guaman

Las siguientes políticas fueron elaboradas por el autor y validadas por la Sra. María Criollo Gerente Propietaria de la microempresa textil “Lenin Sport”,

#### **3.1.1.4 Valores**

El principio administrativo No. 3 es la disciplina y se la relaciona con los valores propuestos ya que se busca fomentar la obediencia y el respeto de los valores propuestos. Las relaciones respetuosas son la base para que exista una buena relación entre empleados y los mandos de dirección.

Para la elaboración de los valores se realizó una entrevista a la Sra. María Criollo, Gerente Propietaria de la microempresa textil “Lenin Sport”, y se procedió a realizar el siguiente procedimiento para la elaboración de los valores, con la finalidad de buscar una buena imagen de marca y diferenciarse del resto.

**Paso 1.** Se reunió con el equipo directivo como es la gerente y administrador, así como el personal operativo.

**Paso 2.** Se identificó lo que caracteriza a la empresa o lo que se quiere ser mediante las siguientes preguntas.

### **¿Cuáles son las creencias que tiene la empresa?**

Se cree en la capacidad que tiene cada uno de los trabajadores de la microempresa, fomentando así el respeto entre trabajadores y creando un buen ambiente laboral

### **¿Cómo lo hacen?**

Actuando con integridad, conducir con rectitud en apego a la ley y normativas vigentes, trabajando así con eficiencia y eficacia con el único propósito buscar la satisfacción de nuestros clientes.

**Paso 3.** Se elaboró una lista de valores simplificados mediante una lluvia de ideas. Dando como resultado los siguientes valores:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Puntualidad.
- Respeto y cortesía.

**Paso 4.** Se procedió a Jerarquizar, priorizar y analizar cada uno de los valores propuestos iniciales

**Paso 5.** Finalmente se elaboró la lista definitiva de los valores y se procedió a la aprobación por parte de la gerente de la microempresa, para posterior comunicar a los trabajadores el resultado del trabajo y la aplicación práctica dentro de la organización.

El desarrollo para la elaboración de los valores fue elaborado por el autor y validado por la gerenta propietaria de la microempresa Lenin Sport

**Tabla 30 Valores Propuestos**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad. - Cumplir nuestros compromisos con puntualidad esmero y calidad</li><li>• Respeto y cortesía. -Ser respetuosos con sus trabajadores, proveedores y clientes.</li><li>• Honestidad. - Actuar con integridad, conducirnos con rectitud en apego a la ley y normativas vigentes.</li><li>• Puntualidad. – No solo tener en cuenta a la hora de llegar a nuestro trabajo sino también en situación que afecten a nuestro cliente potencial.</li></ul>
--

**Fuente:** La investigación

**Elaborado por:** Anderson Guamán

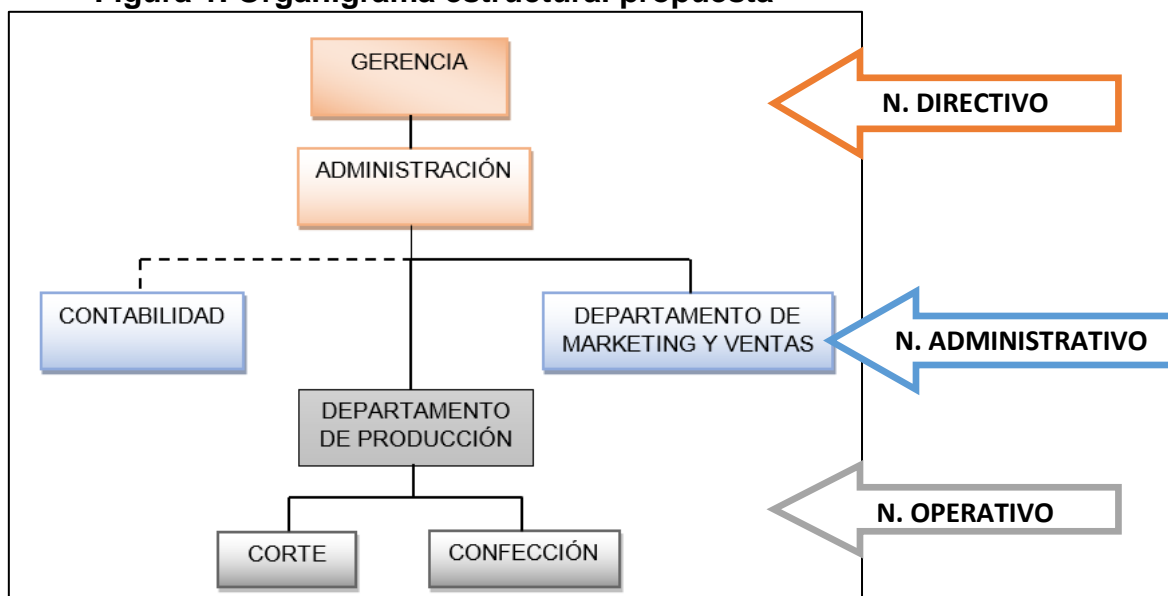
Los valores corporativos fueron elaborados por el autor y validados por la Sra. María Criollo, Gerente Propietaria de la microempresa textil “Lenin Sport”,

#### **1.1.1.5 Estructura organizacional**

Para realizar el organigrama estructural se aplicó el principio administrativo N°1 que es la división del trabajo, ya que este principio propone y plantea que la organización debe estar dividida entre los individuos y departamentos, esto con el fin de mejorar la productividad y la precisión en el desarrollo de las actividades empresariales.

Se procedió a plantear un organigrama estructural y funcional vertical con información recopilada de los operarios y proporcionada por la gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport, se estableció un modelo básico con dos niveles que son: nivel ejecutivo y nivel operativo esto debido a que el número de trabajadores es pequeño.

**Figura 1. Organigrama estructural propuesta**

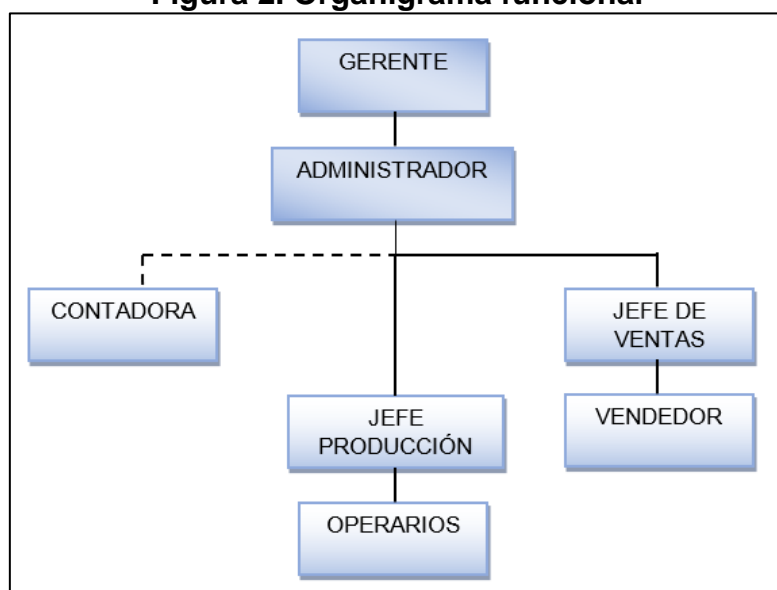


Fuente: Empresa Lennin Sport  
Elaborado por: Anderson Guamán

### 1.1.1.6 Estructura funcional

La estructura funcional está relacionada con el principio administrativo N°2 que es la autoridad y responsabilidad y con el principio N°4 que es la unidad de mando, ya que es necesario que en una organización exista una persona especializada en el área encargado de dirigir las actividades llevadas a cabo en cada departamento y controlar el desempeño de su personal subordinado.

**Figura 2. Organigrama funcional**



Fuente: Empresa Lenin Sport  
Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.1.7 Descripción de funciones

**Tabla 31. Funciones del gerente**


 <p>TIENDA DEPORTIVA</p>	<p><b>EMPRESA LENIN SPORT</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p>Gerente</p>
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p>	<p>Lic. Administración de empresas Experiencia de 4 años</p>
<p><b>Funciones:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el funcionamiento de la empresa en los ámbitos: operativos, administrativos, ventas, cumpliendo normas y procedimientos.</li> <li>• Controlar los procesos administrativos de producción y de mercadeo – ventas con su seguimiento respectivo</li> <li>• Formular estrategias administrativas, económicas, financieras para alcanzar las metas de la empresa</li> <li>• Realizar programaciones operativas anuales de la empresa para obtener un eficaz desempeño del personal</li> <li>• Integrar personal idóneo de acuerdo a los requerimientos y necesidades de la empresa.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán



**Tabla 32. Funciones del jefe de producción**

 <p>TIENDA DEPORTIVA</p>	<p><b>EMPRESA LENIN SPORT</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p>Jefe de producción</p>
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p>	<p>Ing. Industrial Experiencia de 4 años</p>
<p><b>Funciones:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar las ordenes de trabajo en coordinación con la gerencia y ventas</li> <li>• Controlar los procesos de producción, inspeccionando el cumplimiento de todas las actividades de los modelos y áreas de producción</li> <li>• Realizar los reportes de producción, de bodega a la gerencia de acuerdo a programaciones determinadas</li> <li>• Establecer el control de los criterios técnicos de los materiales directos e indirectos para cumplir con las operaciones de producción</li> <li>• Velar por el área adecuada de maquinaria, equipos, en las funciones de los operarios promoviendo costos de mantenimiento correctivos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

**Tabla 33. Funciones de los operarios**

 <p>TIENDA DEPORTIVA</p>	<p><b>EMPRESA LENIN SPORT</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p>Operarios</p>
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p>	<p>Profesionales en Corte y Confección</p> <p>Experiencia de 4 años</p>
<p><b>Funciones:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener ordenado los puestos de trabajo.</li> <li>• Ejecutar las actividades designadas en los puestos de trabajo de acuerdo a normativas y especificaciones establecidas</li> <li>• Cumplir con los volúmenes de producción de acuerdo a las hojas de trabajo</li> <li>• Revisar y mantener en buen funcionamiento las máquinas y equipos de sus puestos de trabajo</li> <li>• Desarrollar las acciones de los procesos de producción de acuerdo a los tiempos y requisitos determinados de los productos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

**Tabla 34. Funciones del jefe de ventas**

 <p>TIENDA DEPORTIVA</p>	<p><b>EMPRESA LENIN SPORT</b></p>
<p><b>Cargo:</b></p>	<p>Jefe de ventas</p>
<p><b>Requisitos del cargo:</b></p>	<p>Tglo. Marketing</p> <p>Experiencia de 4 años</p>
<p><b>Funciones:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a los clientes en el almacén y a los clientes detallistas con la información necesaria y oportuna.</li> <li>• Llevar el control de productos integrados a almacén y productos vendidos con oportunidad</li> <li>• Realizar los inventarios y kardex de productos en exhibición, ventas y bodega</li> <li>• Planificar los inventarios de existencias de productos: tallas, colores, diseños, otros, en bodega de almacén y estanterías – mostradores</li> <li>• Mantener un control y registro de máximos, mínimos de existencias de productos en almacén para la reposición correspondiente.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

### 3.1.4 Marketing y ventas

#### 3.1.4.1 Producto

Para desarrollar la matriz BCG se calculó la tasa de participación de mercado con los niveles de ventas del año 2017 otorgados por la microempresa Lenin Sport, y para calcular la tasa de crecimiento de mercado según datos de la cámara de comercio se obtiene un informe estadístico del sector textil de la ciudad de Cayambe, Quedando así:

**Tabla 35 %Participación de mercado**

PARTICIPACION DE MERCADO		
PRODUCTO	VENTAS 2017	% PART. DEL PRODUCTO
M. cierre lateral	\$ 2.500,00	0,02
M. con botones	\$ 3.200,00	0,03
M. de super heroes	\$ 2.800,00	0,02
M. sueter encapuchado	\$ 7.600,00	0,06
M. cierre y capucha	\$ 5.400,00	0,04
M. Chaleco con cierre	\$ 5.456,00	0,06
M. cuello de tortuga	\$ 6.900,00	0,04
M. cuello redondo	\$ 6.220,00	0,07
M. cueloo en V.	\$ 2.350,00	0,04
M. sueter medio cierre	\$ 3.400,00	0,03
M. cierre cuello alto	\$ 1.200,00	0,01
M. chaleco cuello en V	\$ 1.340,00	0,02

Fuente: (lenin Sport, 2019)

Elaborador por: Anderson Guaman

**Tabla 36%Crecimiento de mercado**

CRECIMIENTO DE MERCADO			
PRODUCTO	MERCADO 2017	MERCADO 2018	% Crec. De mercado
M. cierre lateral	\$ 11.200.000,00	\$ 14.900.000,00	14%
M. con botones	\$ 9.600.000,00	\$ 9.900.000,00	17%
M. de super heroes	\$ 12.750.000,00	\$ 13.800.000,00	15%
M. sueter encapuchado	\$ 12.604.000,00	\$ 20.640.650,00	26%
M. cierre y capucha	\$ 12.500.000,00	\$ 16.054.600,00	15%
M. Chaleco con cierre	\$ 9.750.000,00	\$ 10.956.000,00	33%
M. cuello de tortuga	\$ 15.460.500,00	\$ 16.898.400,00	9%
M. cuello redondo	\$ 9.485.000,00	\$ 10.050.500,00	11%
M. cuello en V.	\$ 6.365.400,00	\$ 7.500.000,00	12%
M. sueter medio cierre	\$ 12.500.040,00	\$ 12.056.000,00	4%
M. cierre cuello alto	\$ 9.945.000,00	\$ 8.075.000,00	8%
M. chaleco cuello en V.	\$ 6.700.000,00	\$ 5.590.000,00	10%

Fuente: (Camara de comercio Cayambe, 2019)

Elaborador por: Anderson Guaman

Fórmula para determinar la participación de mercado:

$$\% \text{ Part. de mercado} = \frac{\text{ventas 2017}}{\text{ventas competidores 2017}} * 100$$

Fórmula para determinar la tasa de crecimiento de mercado:

$$\% \text{ Crec. de mercado} = \frac{\text{ventas 2018} - \text{ventas 2017}}{\text{ventas 2017}} * 100$$

Y así se describe en forma gráfica la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada producto mediante cuadro elementos que son: productos estrella, productos vacas lecheras, productos interrogantes, productos perros. Con un nivel medio del 13% de crecimiento obtenido de fuentes oficiales del banco central realizado por el instituto nacional de estadísticas y censos. (INEC, 2010)

**Figura 14 MATRIZ BCG**



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman

### Productos interrogantes

Se consideran productos interrogantes a las nuevas innovaciones que tiene la microempresa y tienen centrado sus esperanzas, debido a que se convierten en productos estrella con el pasar el tiempo, entonces se tiene como productos interrogantes:

- Conjunto de calentador deportivo en tela nylon para hombres, Modelo cierre lateral, CR1724
- Conjunto de calentador deportivo en tela nylon para mujeres, Modelo con botones, ZT1034
- Conjunto de calentador deportivo en tela nylon para niños, Modelo de super héroes, 2533

### Productos estrella

Se considera como producto estrella al producto con un rendimiento muy elevado en el mercado y además tiene una gran acogida por los usuarios, siendo estos:

- Conjunto de calentador deportivo en tela vioto para hombres, Modelo cerrado con suéter encapuchado, CR1752
- Conjunto de calentador deportivo en tela vioto para mujer, Modelo con cierre y capucha, ZT1041
- Conjunto de calentador deportivo en tela vioto para niño, Modelo chaleco con cierre, CW2525

### **Productos vacas lecheras**

Se considera como producto vaca, a los productos que en algún momento de su vida fueron productos estrella, pero que dejaron de serlo por alguna razón, estos productos ya no ocupan tanta inversión de la microempresa a pesar de seguir dando ganancias ya no son la parte central de la microempresa. Para la microempresa Lenin Sport son los siguientes:

- Conjunto de calentador deportivo en tela poliéster para hombres, Modelo cuello de tortuga, CR1760
- Conjunto de calentador deportivo en tela poliéster para mujeres, Modelo cuello redondo, ZT1090
- Conjunto de calentador deportivo en tela poliéster para niños, Modelo cuello en v, CW2540

### **Productos perros**

Se considera como productos perros a los productos que en algún momento fueron vacas lecheras pero después de muchos años generan rentabilidad tan baja y la poca popularidad, siendo los siguientes para la microempresa Lenin Sport.

- Calentador deportivo para hombres, en tela Dril, Modelo suéter con medio cierre, CR 1720
- Calentador deportivo para mujeres, en tela Dril, Modelo con cierre cuello alto, ZT1055
- Calentador deportivo para niños, en tela Dril, Modelo chaleco cuello en v, CW2533

#### **3.1.4.2 Precio**

Se ha planteado la matriz estratégica de calidad total basada en el precio, ya que en esta matriz se puede evidenciar las estrategias a seguir, dependiendo en cual, de las 9 posiciones se encuentra el producto, como así también las recomendaciones de como ascender desde cualquier posición de la matriz, hasta llegar a la posición 1. Siendo esta la más exitosa.

### Matriz estratégica de calidad total basada en el precio

Calidad	Alta	1 ←	2 ←	3
		4	5 ←	7
	Baja	6	8	9
		Bajo		Alto
		Precio		

En relación al precio calidad de los productos de la microempresa Lenin Sport se la ubica en la posición 7, ya que los productos cuentan con un precio alto y con una calidad media y es preferible hacer esfuerzos para mejorar sus precios pasando de la posición 7 a la posición 5 para luego a través de una diagonal media alta ascendente llegar a la posición 3, es decir hacer esfuerzos sin rebajar su calidad para después ascender a la posición 2, luego a la 1, siendo esta posición fundamental del producto.

#### 3.1.4.3 Plaza

En función a la matriz ANSOFF considerando el producto y los mercados se formularon las siguientes estrategias:

**TABLA 14 MATRIZ ANSOFF**

		PRODUCTO	
		ACTUAL	NUEVO
MERCADO	ACTUAL	<b>Estrategia penetración de mercado</b> 1. Calentador CR1760 2. Calentador 7T1041 3. Calentado CR1752 • Fijar precios más bajos de los productos en relación a la competencia, con la finalidad de expandirse en nuevos mercados.	<b>Estrategia desarrollo de producto</b> 1. CR1760 2. ZT1090 3. CW2540 • Diseñar nuevos productos considerando las tendencias de la moda en diferentes edades para fidelizar a los clientes.
	NUEVO	<b>Estrategia desarrollo de mercado</b> 1. Calentador CR1724 2. Calentador 7T1034 3. Calentador CW 3456 • Identificar nuevos mercados geográficos, segmentos de mercado según sus características psicográfica, para establecer su tipología y las necesidades generadas de ropa deportiva.	<b>Estrategia de diversificación</b> 1. Calentador CR 1720 2. Calentador ZT1055 3. Calentador CW2533 • Incorporar nuevos productos con la finalidad de atraer nuevos segmentos de mercado o targets y alcanzar mayor volumen de ventas

Fuente: La Investigación  
 Elaborado por: Anderson Guaman

### **Mercado actual – producto nuevo. – estrategia desarrollo de producto**

Se ha ubicado en este casillero los productos vaca lechera ya que estos productos en algún momento fueron estrella y actualmente ya no generan tanta rentabilidad ya que es necesario crea una estrategia de desarrollo de producto, es decir darle un valor agregado considerando la nueva tendencia de la moda.

### **Mercado actual- producto actual. – estrategia penetración de mercado**

Se ha planteado una estrategia de precios con la finalidad de mantener la tasa de participación y la tasa de crecimiento en el mercado de los productos estrella, ya que estos productos se encuentran actualmente en su máximo desarrollo.

### **Mercado nuevo – producto actual. – estrategia desarrollo de mercado**

En este casillero de ha ubicado los productos interrogantes ya que por ser productos de innovación se busca llegar a nuevos mercados, siempre buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

### **Mercado nuevo – producto nuevo. – estrategia de diversificación**

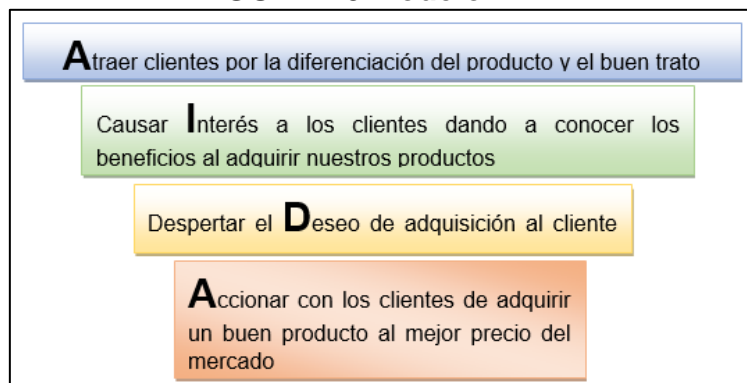
En el siguiente casillero se ha ubicado los productos perros ya que generan una rentabilidad tan baja y tienen poca popularidad es necesario plantearse una estrategia de incorporar nuevos productos con el fin de penetrar en el mercado y alcanzar mayor volumen de ventas

#### **3.1.4.4 Promoción**

Se desarrollo el modelo AIDA, formado por los términos siguientes: **A**(Atención), **I**(Interés), **D**(Deseo), **A**(Acción).



**FIGURA 15 Modelo AIDA**



Fuente: La Investigación

Elaborado por: Anderson Guaman

Para determinar estos elementos se realizó una reunión con el personal directivo como son la gerenta y el administrador, así como también con la vendedora, con el fin de conocer el proceso de decisión de compra.

### **Atención**

Por medio de mantener buenos modales y tratar al cliente con respeto y tolerancia al momento de informar sobre las características de los productos, sus nuevos diseños, su funcionalidad y precios.

### **Interés**

Por medio de dar a conocer todos los beneficios que tienen los clientes al adquirir los productos de la empresa como: descuentos de promoción, rebajas en relación al volumen de ventas.

### **Deseo**

Por medio del rediseño del punto de venta de la microempresa, para así permitirles apreciar de manera directa el diseño, los acabados, el tipo de tela y así despertar el deseo de adquisición de los clientes.

### **Acción**

Por medio de la entrega de dípticos de los diseños de ropa deportiva con los respectivos modelos y precios a los clientes, incluso con promociones de temporada.

Los mencionados elementos fueron elaborados por el autor y validados por la gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport.

### 3.1.5 Operación y Logística

**Tabla 37 Componentes del modelo de operación y logística**

Componente	Item
Gestión de la producción	3.1.1
Gestión de cadena de suministros	3.1.2
Gestión de distribución	3.1.3
Gestión de calidad	3.1.4
Gestión de mantenimiento	3.1.5

Elaborado por: Anderson Guamán

#### 3.1.5.1 Gestión de la producción

La gestión de la producción es un procedimiento administrativo de operación y logística que se desarrolló para la microempresa Lennin Sport, en la que se establecen los siguientes componentes: planificación de las instalaciones, producción, órdenes de trabajo, control operativo de la producción.

##### 3.1.5.1.1 Planificación de las instalaciones

El punto de partida en la gestión de la producción es la planificación de las instalaciones especialmente del área de producción, por lo tanto, se consideró importante

**Paso 1.** Visita al área de producción de la microempresa Lenin Sport.

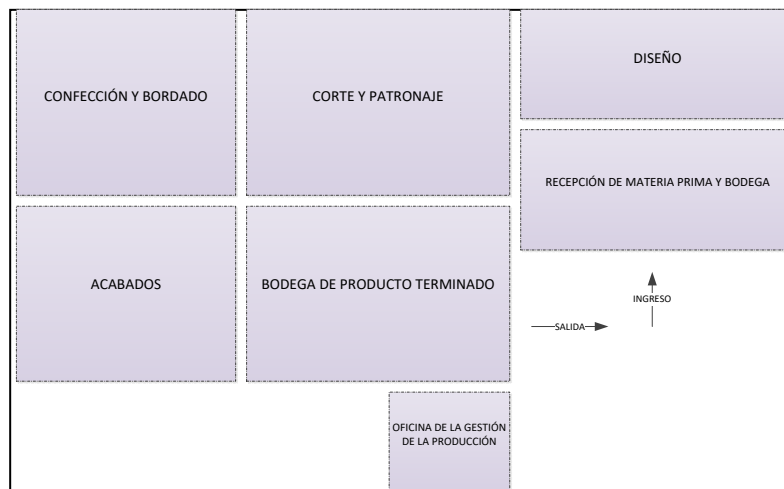
**Paso 2.** Se determinó y analizo la situación actual de los procesos de producción.

**Paso 3.** En conjunto con el jefe de producción se determinó los aspectos para un mejoramiento de los procesos como son:

- Reducción de costos
- Seguridad ocupacional de los trabajadores
- Ambiente confortable satisfactorio
- Salida de emergencia
- Equipos de protección
- Señaléticas

**Paso 4.** Se procedió a proponer la distribución del área de producción utilizando el método QAP (Quadratic Assigment Problem), que es una herramienta para analizar y configurar la distribución de áreas de producción de acuerdo al flujo de operaciones del proceso de producción.

**Figura 10. Distribución de áreas del proceso de producción (diagrama de bloques QAP)**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Anderson Guamán

El modelo QAP fue elaborado por el autor y validado por la gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport

### 3.1.5.2 Planificación de la producción

La planificación de la producción a corto plazo deberá contemplar la especificación de los productos a elaborar, cantidades, plazos establecidos y la estimación de los costos necesarios de producción. Para la planificación de la producción se procedió a: análisis de métodos y tiempos, planificación de ordenes de trabajo determinando los requerimientos de: mano de obra directa, materiales directos y costos indirectos de fabricación.

#### 3.1.5.2.1 Análisis de métodos y tiempos

Para desarrollar la metodología de métodos y tiempos de los procesos de producción de la microempresa Lennin Sport, se tomó de referencia la propuesta de la OIT (2010), para lo cual se estableció tres fases:

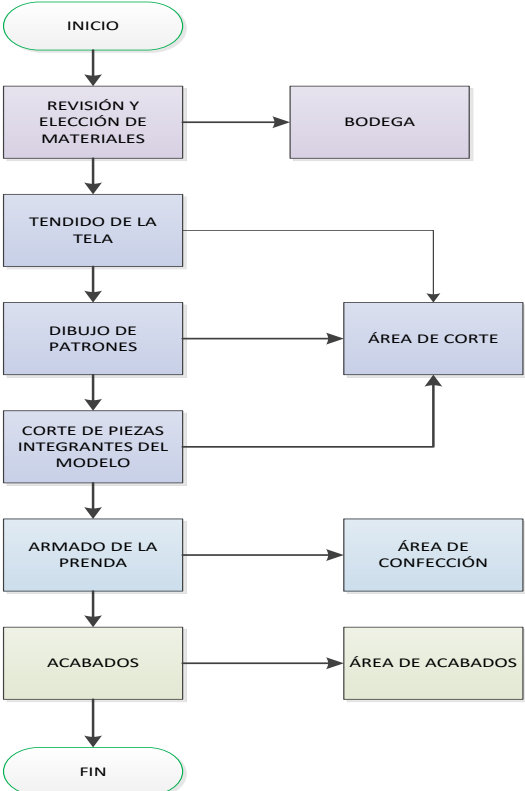
- Selección del proceso
- Registro del proceso
- Cálculo de tiempos de las operaciones del proceso

#### **Etapas:** selección del proceso

Se procedió a levantar el proceso de producción estándar de las confecciones deportivas que elabora la empresa como base para el cálculo de métodos y tiempos,

información que se obtuvo por medio de la observación y la entrevista al jefe de producción, obteniéndose como resultado las operaciones o actividades del proceso de producción que se definen en el siguiente diagrama de flujo.

**Figura 11. Proceso tipo de producción**


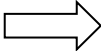





Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Anderson Guamán

**Etapa dos: registro del proceso**

Una vez levantado el diagrama de flujo del proceso se determinan las actividades u operaciones como elementos para establecer los tiempos en cada una de estas y los recorridos o distancias que tienen que los materiales recorren desde su inicio hasta el final del proceso de producción. La simbología utilizada es la ISO 9001:2015, a través del formato cursograma analítico del proceso de producción.







**Tabla 38. Simbología:**

Simbología	Descripción
	Operación. Significa que se está efectuando un cambio o transformación en algún componente del producto.
	Transporte. Es la acción de movilizar algún elemento en determinada operación de un sitio a otro.
	Demora. Se presenta generalmente cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno y efectuar la actividad correspondiente.
	Almacenamiento. Puede ser tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
	Inspección. Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación o un transporte o verificar la calidad del producto.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

**Tabla 39. Cursograma analítico del proceso de producción**

Operaciones		Actividad					Tiempo (horas)	Distancia metros lineales	Observaciones
									
 <span style="float: right;"><b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b></span>									
<b>Artículo:</b> Calentador de mujer talla S									
<b>Cantidad:</b> 125									
Revisión y elección de materiales						0.10	0.00	Calidad de los materiales y la cantidad	
Materiales al área de tendido						0.05	10	Utilización de coches	
Tendido de la tela						0.15	0.00	Tela extendida en forma uniforme	
Dibujo de patrones						0.45	0.00	Minimizar desperdicios	
Corte de piezas integrantes del modelo						1.00	0.00	Exactitud en el uso de las máquinas de corte	
Piezas al área de armado						0.05	5	Transportar en el orden que las piezas deben ser armadas	
Armado de la prenda						4.00	0.00	Siguiendo el diseño	
Acabados						1.00	8	Colocar los elementos de acabados	
Almacenamiento						0.20	5	Ordenar en las estanterías	
<b>Total</b>						<b>7.00</b>	<b>28</b>		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

El tiempo según el cursograma analítico de las operaciones que son necesarias para la elaboración de 125 calentadores de mujer talla S, es de 7 horas, información obtenida de los operarios que trabajan en cada una de estas operaciones.

### Etapa tres: Cálculo de tiempos estándar por producto

En base a la información obtenida en la etapa anterior y las actividades del proceso de cada producto se determina los tiempos estándar promedio en base a los datos facilitados por los operarios de la microempresa, con la finalidad de planificar, controlar los tiempos de ejecución del proceso de producción, para lo cual se formula la siguiente tabla:

**Tabla 40. Tiempos estándares por producto**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT TIEMPOS ESTÁNDARES POR PRODUCTO		
Productos	Tiempo estándar (planificado)	Tiempo ejecutado	Diferencia del tiempo	Observaciones
Calentadores de mujer talla S	7.00	7.40	0.40	Incumplimiento de tiempos en el área de corte
Calentadores de hombre Talla L	7.60	8.00	0.40	Desperfecto en las maquinas overlock
Chompas de mujer Talla S	5.10	5.10	0.00	Cumplimiento de tiempos
Chompas de hombre talla L	5.30	5.50	0.20	Ausencia de un trabajador en el área de confección
Calentador de niño	4.20	4.30	0.10	Desajuste de tiempos en el área de acabados

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

#### 3.1.5.2.2 Planificación de órdenes de trabajo

La planificación de las órdenes de trabajo o producción se fundamenta en los procesos definidos en el flujograma y el cursograma analítico de manera que se sustente en forma técnica cada orden de trabajo que contendrá lo siguiente:

- Nombre del cliente
- Tipo de producto (artículo)
- Cantidad de la orden de trabajo
- Fecha de iniciación
- Fecha de terminación
- Costo de materiales directos y mano de obra directa
- Costos indirectos de producción

**Tabla 41. Hoja de trabajo**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b>	
<b>HOJA DE TRABAJO No. 001</b>			
<b>Cliente:</b> Almacenes Cristina		<b>Fecha de iniciación:</b>	
<b>Artículo:</b> Calentador talla S		<b>Fecha de terminación:</b>	
<b>Costo total:</b> \$ 2.250		<b>Costo unitario/calentador:</b> \$18.00	
<b>Cantidad:</b> 125 calentadores			
<b>Días que termina</b>	<b>Materiales directos</b>	<b>Mano de obra directa</b>	<b>Costos indirectos de fabricación</b>
01/05/2019	\$670.00	\$95.00	\$130.00
02/05/2019	\$260.00	\$55.00	\$130.00
02/05/2019	\$180.00	\$43.00	\$130.00
02/05/2019	\$60.00	\$22.50	\$130.00
<b>Total</b>	<b>\$1.170</b>	<b>\$215.5</b>	<b>\$520.00</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

Con este instrumento (hoja de trabajo) permitirá planificar, registrando los costos de producción de cada una de las ordenes de trabajo, estableciendo en cada semana los costos de materiales directos que ingresan al área de producción, los costos de mano de obra directa que corresponde a los salarios del personal de producción y los costos indirectos de producción. De esta manera permitirá al jefe de producción realizar la planificación de los elementos de los costos de producción que se van a producir según el número de unidades que integran la orden de trabajo; obteniéndose el costo total y el costo unitario en este ejemplo del calentador de mujer.

**Tabla 42. Registro de materiales que van a ingresar a producción**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b> Orden de trabajo No. 001 Listado de materiales directos		
<b>Artículo:</b> Calentador de mujer Talla S				
<b>Cantidad:</b> 125				
<b>Materiales directos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
Tela	Metros	162.5	6.60	1.073.75
Hilo	Conos	3	5	15.00
Elástico	Metros	125	0.25	31.25
Cordones	Metros	125	0.40	50.00
			<b>TOTAL</b>	<b>1.170</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

**Tabla 43. Costos de mano de obra directa**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b> Orden de trabajo No. 001 Costos de mano de obra directa		
		<b>Artículo:</b> Calentador de mujer Talla S <b>Cantidad:</b> 125		
Área / sección	Horas estándares utilizadas	Número de trabajadores	Costo hora	Costo total
Tendido – corte	1.15	4	2.46	11.32
Confección	4.00	20	2.46	196.8
Acabados	1.00	3	2.46	7.38
<b>Total</b>				<b>215.50</b>


Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.5.2.3 Control operativo de la producción

El control operativo de la producción se constituirá en un sistema de planificación, sustentado en la comprobación de ordenes de trabajo que la empresa ha realizado en el mes, en el que se establecerá el número de orden de trabajo, el artículo, la cantidad y los costos de producción: mano de obra directa, materiales directos, costos indirectos de fabricación, que se incurrieron en estas operaciones y el tiempo de ejecución como se ilustra en la siguiente tabla:

**Tabla 44. Comprobación de ordenes de trabajo / mes**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b> Orden de trabajo No. 001 Comprobación de órdenes de trabajo / mes							
		No. de orden de trabajo	Artículo	Cantidad	Costo de producción			Semanas	
MD	MOD				CIF	1	2	3	4
001	Calentadores de mujer Talla S	125	1.170	215.5	520.00				
002	Calentadores de hombre Talla L	80	748.80	139.92	332.8				
003	Chompas de mujer Talla S	125	1.210	232.4	524.00				
004	Chompas de hombre talla L	80	774.4	148.74	335.36				
005	Calentador de niño	78	530.00	128.3	180.00				

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán



### 3.1.5.2 Gestión de cadena de suministros

La logística de la cadena de suministros, formulada para la microempresa Lennin Sport, comprende los siguientes procesos: aprovisionamiento o adquisición, administración de inventarios, reposición de existencias, logística para inventarios de activos fijos.

#### 3.1.5.2.1 Aprovisionamiento o adquisición

Las adquisiciones de materias primas e insumos será un procedimiento que garantice un óptimo control interno, para lo cual se determinará la orden de compra elaborada por el jefe de producción, en el que establezca los materiales directos e insumos que se requieren de acuerdo a la orden de trabajo que se pretende ejecutar.

**Tabla 45. Pedido de materiales**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT	
		Pedido de materiales	
Fecha: 03/04/2019			
Solicitante: Jefe de producción			
Materiales directos	Unidad	Cantidad	
Tela algodón	Metros	800	
Tela poliéster	Metros	750	
Tela impermeable	Metros	680	
Hilo	Conos	20	
Elástico	Metros	1000	
Cordones	Metros	500	
Cierres	Cajas	20	
_____ Jefe de producción			

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

#### 3.1.5.2.2 Proceso de adquisición de materiales

Este proceso administrativo determina las acciones que son necesarias para la adquisición de materiales e insumos de la microempresa. Con la finalidad de establecer un marco normativo, orientado al cumplimiento de principios de: transparencia, uso prudente de los recursos, objetividad de la selección de los proveedores y competitividad. Mediante este proceso administrativo, logístico, se dispondrá de un conjunto de acciones eficaces y seguras para contribuir de manera oportuna a los procesos de producción y ventas, así como proporcionar información para facilitar a la gerencia la toma de decisiones, el monitoreo, el control interno, para asegurar el cumplimiento del proceso.

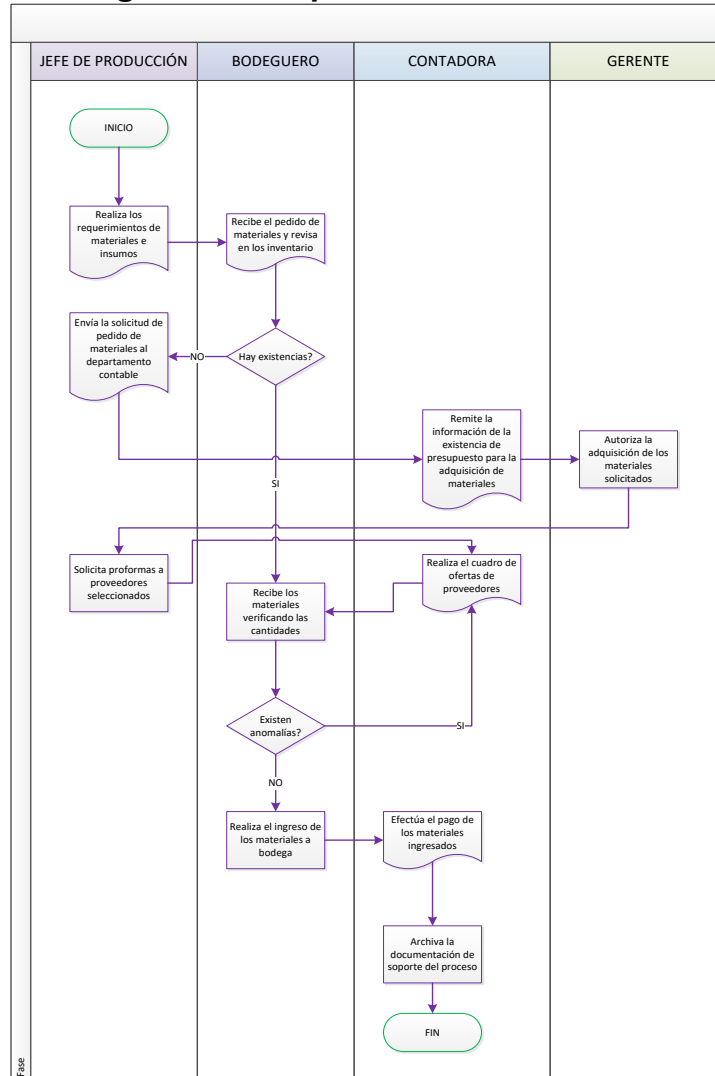
**Tabla 46. Proceso de adquisición de materiales**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT
PROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realiza los requerimientos de materiales e insumos de acuerdo a las necesidades del área de producción y ventas de la empresa	Jefe de producción
2	Recibe el pedido de materiales y revisa en los inventarios de la bodega. Si no existen existencias de estos materiales remite al solicitante la información para que continúe con el proceso	Bodeguero
3	Envía la solicitud de pedido de materiales al departamento contable para que determine la disposición de presupuesto	Jefe de producción
4	Remite la información de la existencia de presupuesto para la adquisición de materiales a gerencia para su aprobación (solicitud de materiales y partida presupuestaria)	Contadora
5	Autoriza la adquisición de los materiales solicitados	Gerente
6	Solicita proformas a proveedores seleccionados y calificados que tiene la empresa	Jefe de producción
7	Realiza el cuadro de ofertas de proveedores para seleccionar al proveedor al que se le realizará la compra	Contadora
8	Recibe los materiales verificando las cantidades y especificaciones técnicas contractuales del proveedor. Si no existe anomalías realiza la entrada a bodega.	Bodeguero
9	Efectúa el pago de los materiales ingresados a la empresa según los términos acordados y registra los asientos contables.	Contadora
10	Archiva toda la documentación del soporte del proceso para futuros controles y auditorias	Contadora

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

**Figura 12. Adquisición de materiales**



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.5.2.3 Administración de inventarios

Estos procedimientos serán importantes en el área operativa (operación y logística) de la microempresa Lennin Sport, permitiendo a los trabajadores, departamento contable y a la gerencia comprender los procedimientos que se deberán ejecutar con referencia a los ingresos, egresos, devoluciones, control de existencias de bodega, transferencia de inventarios de producto terminado al almacén, para se definieron los procedimientos que permita la supervisión, control de los movimientos de inventarios y salvaguardar los intereses de la microempresa.

El alcance de este procedimiento administrativo de operación y logística es definir un conjunto de criterios técnicos, normativos de carácter práctico para alcanzar una eficiente gestión y control de los activos corrientes apoyado en medidas orientadas a

establecer registros, procedimientos, formularios tendientes a mejorar su administración. Los procedimientos son los siguientes:

- Recepción, registro y control de materiales
- Registro de salida (egreso) de materiales de bodega a producción
- Devolución de materias primas a bodega
- Toma de inventarios
- Control de existencias de bodega
- Transferencia de inventarios de producto terminado al almacén

### **Paso 1. Proceso recepción, registro y control de materiales**

Este procedimiento administrativo permitirá determinar los registros de materias primas e insumos (control administrativo), así como de las existencias para coordinar con el departamento contable y mantener actualizado sus respectivos valores, como un método de control de inventarios permanente o perpetuo.

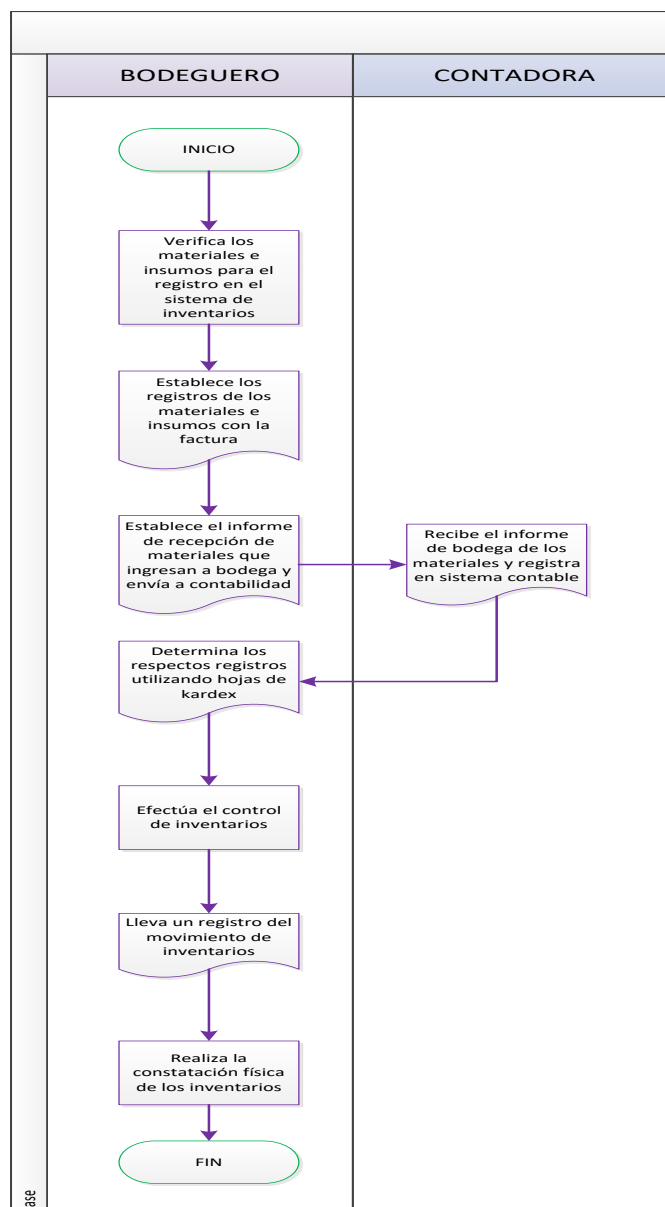
**Tabla 47. Proceso recepción, registro y control de materiales**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b>	
<b>PROCESO: RECEPCIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE MATERIALES</b>			
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	
1	Verificar los materiales e insumos que llegan a la microempresa para el registro en el sistema de inventarios o insumos.	Bodeguero	
2	Establecer los registros de los materiales e insumos que ingresan a bodega de acuerdo a las condiciones de la factura.	Bodeguero	
3	Establece el informe de recepción de materiales que ingresaron a bodega y esta base de datos remite al departamento contable	Bodeguero	
4	Recibe el informe de bodega de los materiales que ingresaron y establece el registro contable pertinente	Contadora	
5	Determina los respectivos registros utilizando hojas de kardex, de cada materia prima e insumo.	Bodeguero	
6	Efectúa el control de inventarios con cortes mensuales según la política establecida por la microempresa	Bodeguero	
7	Lleva un registro del movimiento de inventarios en los kárdex correspondientes	Bodeguero	
8	Realiza la constatación física de los inventarios en forma semestral con el fin de controlar los mismos, sustentado en las existencias de las hojas de kárdex.	Bodeguero	

**Fuente:** Investigación directa


**Elaborado por:** Anderson Guamán

**Figura 13. Recepción, registro y control de materiales**



Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: Anderson Guamán

**Tabla 48. Formato de kardex**


		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b> Orden de trabajo No. 001 <b>KARDEX</b>								
		Entradas			Salidas			Saldo		
Fecha	Concepto	Q	PU	PT	Q	PU	PT	Q	PU	PT
01/05/2019	Ingreso de tela	162.5	6.60	1.073.75				162.5	6.60	1.073.75
02/05/2019	Salida de tela				162.5	6.60	1.073.75	0.00	0.00	0.00

Elaborado por: Anderson Guamán

## Paso 2. Proceso de salida de materiales de bodega

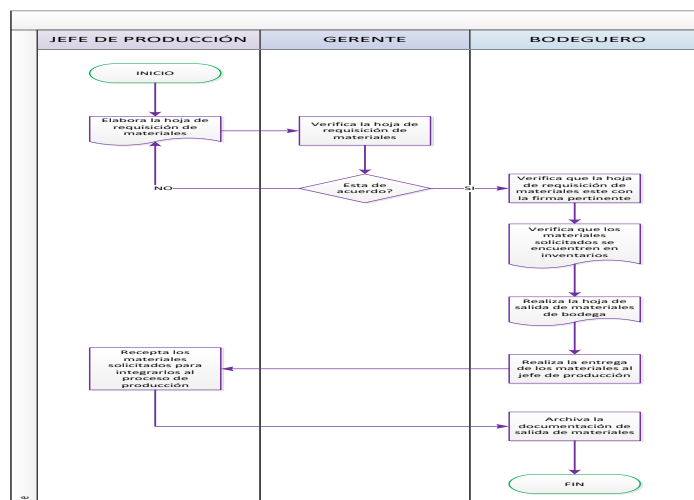
El proceso de salida de materiales de la bodega a producción, se sustentará en la hoja de requisición de materiales que elabore el jefe de esta área de la empresa, de acuerdo a la orden de trabajo y el requerimiento de los materiales e insumos que son necesarios para elaborar y se realice la respectiva correlación con el departamento contable para establecer los costos de los materiales que salen de la cuenta inventario de materiales y pasan a la cuenta inventario de productos en proceso. El procedimiento es el siguiente:

**Tabla 49. Proceso de salida de materiales de bodega**

 <b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b>		
<b>PROCESO: SALIDA DE MATERIALES DE BODEGA</b>		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Elabora la hoja de requisición de materiales que requiere para la orden de trabajo que va a desarrollar la empresa	Jefe de producción
2	Verifica la hoja de requisición de materiales que solicita el jefe de producción para que los mismos salgan de bodega	Gerente
3	Verifica que la hoja de requisición de materiales, este con la firma de la gerencia para continuar con el proceso.	Bodeguero
4	Verifica que los materiales solicitados se encuentren en inventarios de bodega usando los kárdex correspondientes.	Bodeguero
5	Realiza la hoja de salida de materiales de bodega verificando las condiciones de los mismos.	Bodeguero
6	Realiza la entrega de los materiales al jefe de producción de acuerdo a lo estipulado en la hoja de requisición.	Bodeguero
7	Recepta los materiales solicitados para integrar de acuerdo al flujo de operaciones del proceso de producción	Jefe de producción
8	Archiva la documentación de la salida de materiales verificando que estos concuerden con los kárdex de cada uno de estos para su actualización.	Bodeguero

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 14. Salida de materiales de bodega**




Elaborado por: Anderson Guamán

### Paso 3. Proceso devolución de materiales a bodega

Estas actividades de operación y logística de carácter administrativa, se pueden suscitar cuando los materiales e insumos tienen algún desperfecto o se realizó una deficiente planificación en su volumen (mayor cantidad) y que hayan salido para producción. El responsable de bodega descargará del kardex los materiales devueltos para actualizar su inventario.

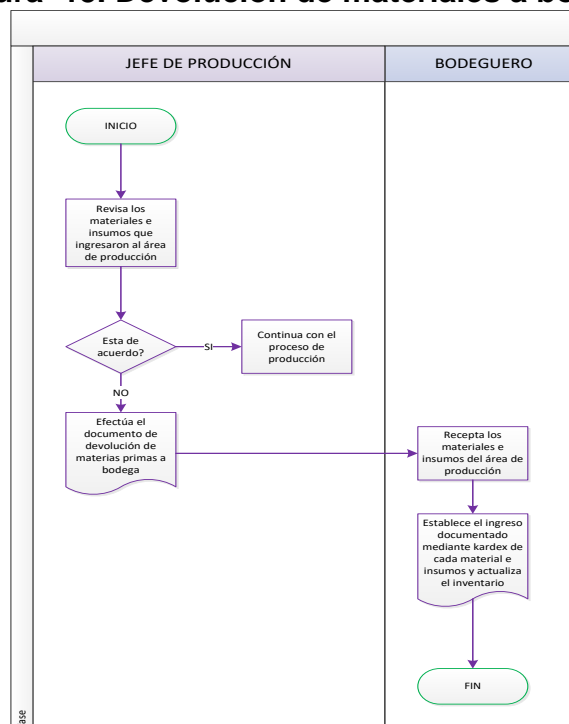
**Tabla 50. Proceso devolución de materiales a bodega**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT
PROCESO: DEVOLUCIONES DE MATERIAS PRIMAS A BODEGA		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Revisa los materiales e insumos que ingresaron al área de producción y verifica las características técnicas, y si encuentra defectos sigue el proceso para su devolución a bodega.	Jefe de producción
2	Efectúa el documento de devolución de materias primas a bodega	Jefe de producción
3	Recepta los materiales e insumos del área de producción y ubica los mismos en las estanterías de bodega.	Bodeguero
4	Establece el ingreso documentado mediante los kárdex de cada material e insumos para actualizar el inventario y remitir a la unidad contable para su valoración.	Bodeguero

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 15. Devolución de materiales a bodega**




Elaborado por: Anderson Guamán

## Paso 4. Proceso toma de inventarios

Este proceso administrativo permite el control de las existencias de materiales e insumos, verificando los registros de ingresos y egresos correspondientes; esta constatación física será necesario efectuar una, cada semestre o una vez al año, con la finalidad de establecer correspondencia con las cifras contables y cuantificar las diferencias existentes.

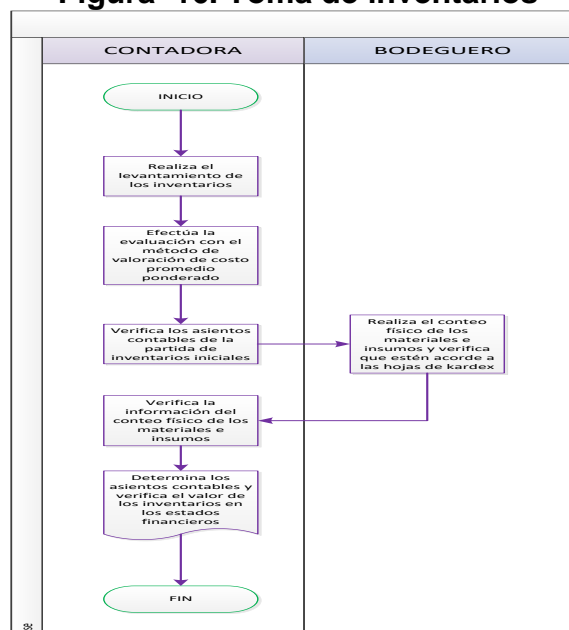
**Tabla 51. Proceso toma de inventarios**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT
PROCESO: TOMA DE INVENTARIO DE MATERIALES		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Realiza el levantamiento de los inventarios bajo la modalidad sistema de cuenta múltiple o inventario periódico de acuerdo a las normas contables	Contadora
2	Efectúa la evaluación usando el método de valoración de costo promedio ponderado de los inventarios.	Contadora
3	Verifica los asientos contables de la partida inventarios iniciales, compras, e inventario final.	Contadora
4	Realiza el conteo físico de los materiales e insumos, para determinar que estos estén acorde a las hojas de kardex.	Bodeguero
5	Verifica la información del conteo físico de los materiales e insumos con el registro contable correspondiente.	Contadora
6	Determinar los asientos contables, con la finalidad de verificar el valor de los inventarios y sustentar esta información en los estados financieros.	Contadora

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 16. Toma de inventarios**




Elaborado por: Anderson Guamán



## Paso 5. Proceso control de existencias en la bodega

Este procedimiento tiene como finalidad establecer un conjunto de acciones, técnicas, normativas que permitan una eficiente administración y control de los inventarios apoyando en medidas orientadas a salvaguardar estos recursos materiales y proporcionar una guía de implementación adecuada para la microempresa Lenin Sport desde el punto de vista de administración de operación y logística de los inventarios.

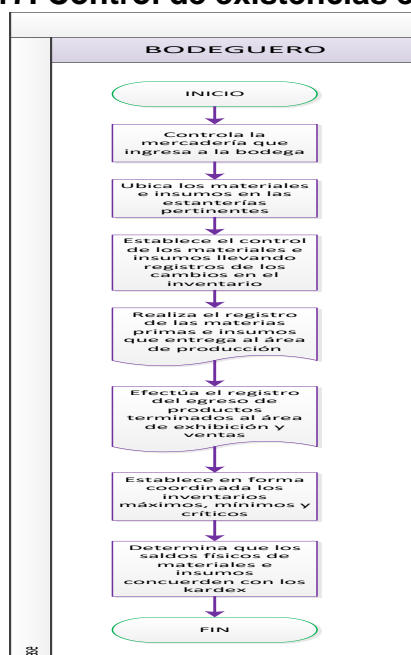
**Tabla 52. Proceso control de existencias en la bodega**

 <b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b>		
<b>PROCESO: CONTROL DE EXISTENCIAS EN LA BODEGA</b>		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Controla la mercadería que ingresa a la bodega, para determinar las existencias reales y comparar con las del inventario permanente	Bodeguero
2	Ubica los materiales e insumos en las estanterías pertinentes y establece el inventario permanente.	Bodeguero
3	Establece el control de los materiales e insumos llevando registros de los cambios en el inventario, aplicando hojas de kardex.	Bodeguero
4	Realiza el registro de las materias primas e insumos que se han entregado al área de producción para mantener los valores precisos de las existencias.	Bodeguero
5	Efectúa el registro del egreso de productos terminados al área de exhibición y ventas de la empresa.	Bodeguero
6	Establece en forma coordinada los inventarios máximos, mínimos y críticos de acuerdo a los requerimientos de la microempresa	Bodeguero
7	Determina que los saldos físicos de materiales e insumos concuerden con los registros de Kardex	Bodeguero

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 17. Control de existencias en bodega**




Elaborado por: Anderson Guamán

## Paso 6. Proceso transferencia de inventarios de producto terminado al almacén

Este proceso de lineamientos logísticos para la administración de los productos terminados y almacén o punto de venta de la microempresa Lennin Sport permitirá tener un control para el aprovechamiento de los espacios de bodega de productos terminados y exhibición de los mismos en el almacén y stock acorde a las ventas usando un proceso fundamental.

**Tabla 53. Proceso transferencia de inventarios de producto terminado al almacén**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT
PROCESO: TRANSFERENCIA DE INVENTARIOS DE PRODUCTO TERMINADO AL ALMACÉN		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Emite documento de ingreso de productos terminados a almacenar para su aprobación a gerencia	Jefe de producción
2	Revisa la documentación y aprueba el ingreso	Gerente
3	Verifica que los productos estén de acuerdo a las características del diseño o colección, etiquetas y otros detalles específicos de la prenda. Cuando el producto no cumpla con las especificaciones regresa a bodega	Jefe de ventas
4	Recibe los productos terminados estableciendo el número de productos de acuerdo a la hoja de ingreso identificando los modelos, tallas. Si coincide con la hoja de ingreso de productos terminados el almacén acepta, caso contrario se realizará modificaciones	Jefe de ventas
5	Ubica los productos en perchas, estanterías, góndolas de exhibición del almacén (punto de venta)	Vendedor
6	Realiza el registro en libros de productos terminados ingresados a almacén para proceder a las ventas	Jefe de ventas


Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

## Paso 7. Proceso gestión de almacén – pedido de productos

La gestión de almacenar es un proceso cotidiano de la microempresa para atender a sus clientes, siendo un proceso logístico que tiene como finalidad mantener los inventarios de productos en exhibición en forma planificada según el movimiento de ventas, su aprovisionamiento lleva el control exacto de las existencias y requerimientos para coordinar con el área de producción su reposición. Las acciones principales son las que se detalla a continuación:

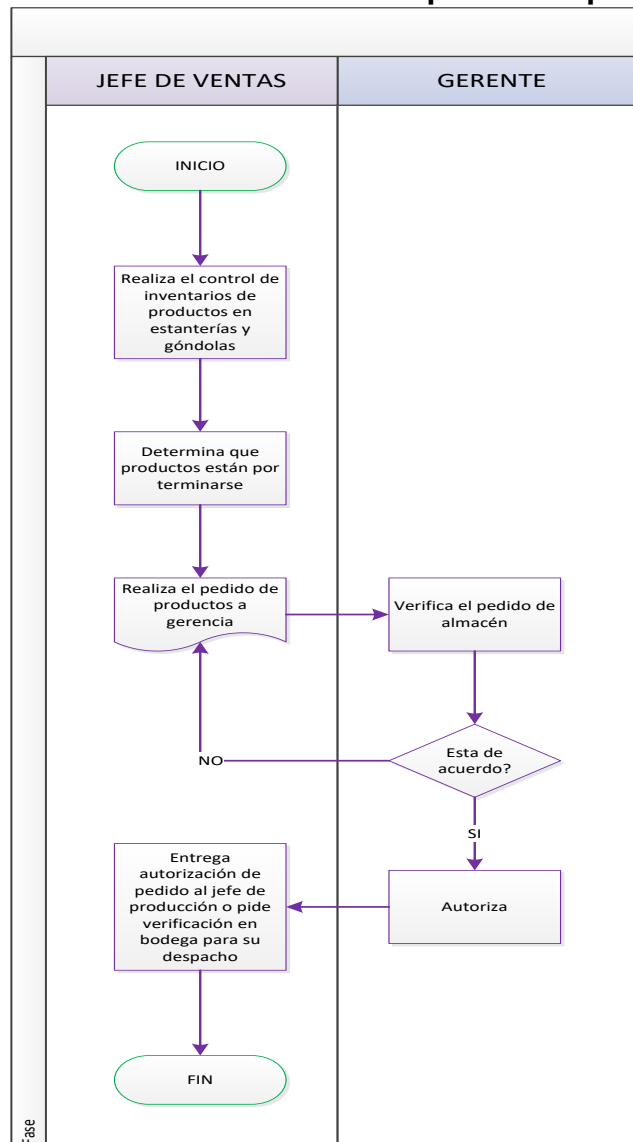
**Tabla 54. Proceso gestión de almacén – pedido de productos**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b>
<b>PROCESO: GESTIÓN DE ALMACÉN – PEDIDO DE PRODUCTOS</b>		
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Realiza el control de inventarios de productos en estanterías y góndolas	Jefe de ventas
2	Determina que productos del inventario están por terminarse o no dispone en exhibición	Jefe de ventas
3	Realiza el pedido de productos a gerencia para su autorización	Jefe de ventas
4	Verifica el pedido de productos de almacén y realiza una inspección en el almacén para controlar lo solicitado, si está de acuerdo autoriza	Gerente
5	Entrega autorización de pedido de productos terminados al jefe de producción para que se fabrique o si existe en bodega se realice el despacho correspondiente	Jefe de ventas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 18. Gestión de almacén – pedido de productos**



Elaborado por: Anderson Guamán

#### **3.1.5.2.4 Reposición de existencias**

Este proceso administrativo de política de reposición de existencias (inventarios), es un mecanismo que se recomienda implementar en la microempresa Lennin Sport para minimizar los costos en la adquisición de materias primas e insumos, mantener volúmenes de inventarios (existencias), que no provoque crisis de liquidez en términos financieros. El propósito de la reposición de existencias es mantener niveles de inventarios de materias primas e insumos según el comportamiento de producción y ventas de la empresa, los precios de adquisición, por lo que es importante determinar la gestión de existencias de los stocks de inventarios de materiales directos e insumos.

##### **3.1.5.2.4.1 Determinación de stocks de inventarios**

De acuerdo a la prioridad, necesidades y a base de las disponibilidades presupuestarias, es necesario establecer el procedimiento de la cantidad de inventarios (stocks) que este en relación a los requerimientos del área de producción, volumen de ventas que tiene la empresa, su presupuesto y liquidez para su adquisición, para disponer de stocks: máximo, mínimo y seguridad.

###### **3.1.5.2.4.1.1 Stock máximo**

El stock de inventarios de materiales directos e insumos, se aplicará considerando los estándares que se utiliza para cada una de las prendas y en relación al volumen máximo de producción que desea desarrollar la microempresa. El modelo matemático es el siguiente:

Stock máximo = inventario activo + inventario previsto durante el plazo de entrega + inventario de seguridad.

###### **3.1.5.2.4.1.2 Stock mínimo**

El stock mínimo de inventario de materiales directos e insumos serán las unidades disponibles que tiene la empresa en su bodega para ser entregadas al área de producción y se mantendrá en un límite que asegure que la producción no se detenga, por lo tanto, no debe ser inferior al número de unidades que se requiere en la orden de trabajo, para lo cual se aplicará la siguiente ecuación:

$$\text{Stock Minimo} = \frac{CPM * PR}{30 \text{ dias}}$$

Donde:

CPM= consumo promedio de materiales e insumos

PR = periodo de reposición en meses o días

### 3.1.5.2.4.1.3 Stock de seguridad

El stock de seguridad de inventarios será un proceso administrativo, logístico, para determinar que no exista riesgo de desabastecimiento de materiales directos e insumos en el departamento de producción y mantener inventarios en caso de que la empresa no disponga de liquidez para su adquisición o las políticas de entrega y retrasos de los proveedores de estas materias primas. El cálculo será el siguiente:

Stock de seguridad = demanda o consumo diario \* (plazo de entrega del proveedor con posibles días de retraso – plazo de entrega).

### 3.1.5.2.5 Logística para inventario de activos fijos

Un proceso administrativo importante para la microempresa Lennin Sport es la logística para el inventario de activos fijos con el objetivo de disponer de un reporte actualizado de los equipos a una fecha determinada, sustentado en los criterios de normas de control interno para planta, propiedad y equipo (activos fijos), a la vez establecer el control y cuidado de los bienes y existencias, manteniendo actualizado los inventarios, los registros de ingresos, egresos y traspasos de los bienes de una unidad administrativa a otra según las necesidades de la empresa.

**Tabla 55. Inventario de bienes (planta, propiedad y equipo)**


		MICROEMPRESA LENNIN SPORT INVENTARIO DE BIENES				
Código del inventario según la microempresa	Tipo de bien	Fecha adquisición	Valor de adquisición	Estado físico actual	Ubicación física del bien	Persona responsable del bien
140.01	Máquina overlock	2008	1.200	Regular	Área de confección	Jefe de producción
140.02	Máquina recta	2008	850.00	Bueno	Área de confección	Jefe de producción
140.03	Recubridora	2009	1.900	Bueno	Área de confección	Jefe de producción
140.04	Bordadora	2010	2.000	Bueno	Área de confección	Jefe de producción

Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.5.2.5.1 Proceso de entrega de bienes de larga duración

Este procedimiento administrativo permitirá a la gerencia tener un control de los bienes de larga duración de la microempresa, determinar una óptima conservación de los bienes entregados al personal para su cuidado, administración y utilización, conforme las disposiciones internas y reglamentarias de la empresa. Para realizar la entrega y recepción de este tipo de bienes se formuló el siguiente formato:

**Tabla 56. Ficha de entrega del bien**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT FICHA DE ENTREGA DEL BIEN	
Nombre del solicitante: jefe de producción Departamento o sección: Producción – confecciones Fecha: 01/05/2010			
Nombre del bien		Código	Cantidad
Máquina overlock		140.01	5
Máquina recta		140.02	10
Recubridora		140.03	1
Bordadora		140.04	1
Tipo de entrega: Definitivo ( x ) Por tiempo específico ( ) Prestado ( ) Otros.....			
_____ Gerente administrativo		_____ Responsable de bodega	
		_____ Solicitante del bien	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.5.3 Gestión de distribución

La gestión de distribución de los productos terminados (ropa deportiva) tiene referencia en relación al pedido que realicen los clientes especialmente los mayoristas que son propietarios de almacenes, por lo tanto, será obligatorio dar respuesta inmediata y mantener los inventarios dentro de la red de logística para alcanzar fidelidad y confianza en los clientes como principio de competitividad.

#### 3.1.5.3.1 Gestión de pedidos y distribución

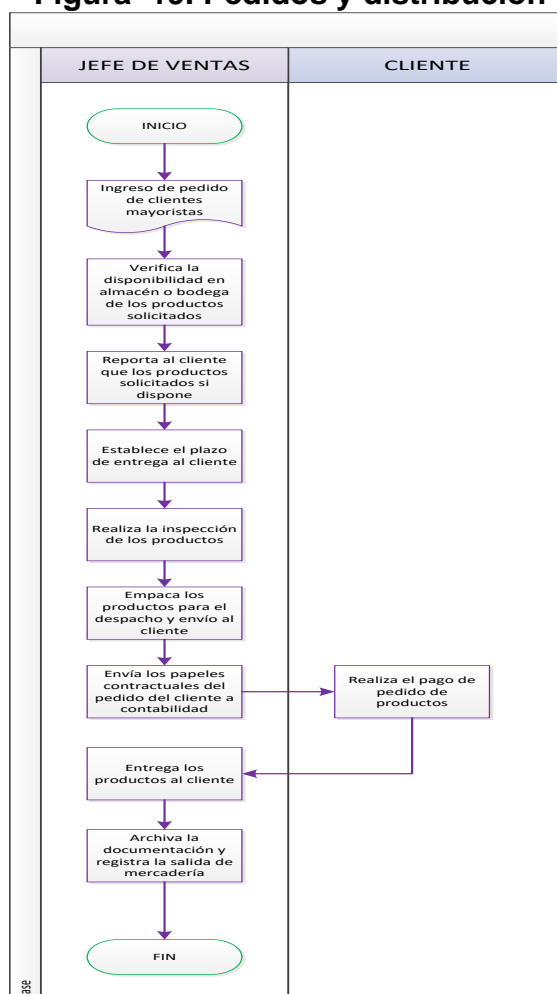
Para la gestión de pedidos y distribución, se identificaron y analizaron las actividades que forman parte del mismo con la finalidad de mejorar la atención y satisfacción a clientes mayoristas especialmente que tiene la microempresa, minimizar costos operacionales y aplicar un conjunto de acciones a través de los pedidos de los clientes.

**Tabla 57. Proceso de pedidos y distribución**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT
PROCESO: PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN		
No.	Actividad	Responsable
1	Ingreso de pedido de clientes mayoristas	Jefe de ventas
2	Verifica la disponibilidad en almacén o bodega de los productos solicitados por el cliente para su entrega	Jefe de ventas
3	Reporta al cliente que los productos solicitados si dispone la microempresa y cotizan	Jefe de ventas
4	Establece el plazo de entrega al cliente verificando la factibilidad en el cumplimiento de fecha de entrega	Jefe de ventas
5	Realiza la inspección de los productos como índice de calidad del despacho a cliente	Jefe de ventas
6	Empaca los productos para el despacho y envío al cliente mayorista	Jefe de ventas
7	Envía los papeles contractuales del pedido del cliente a contabilidad para su facturación pertinente	Jefe de ventas
8	Realiza el pago de pedido de productos solicitados a adquirir a contabilidad	Cliente
9	Entrega los productos al cliente según condiciones precontractuales establecidas	Jefe de ventas
10	Archiva la documentación y registra la salida de mercadería de inventarios	Jefe de ventas

Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 19. Pedidos y distribución**



Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.5.3.2 Plan de operaciones y ventas

La microempresa aplica la metodología de procesos en lotes, siendo procesos que tienen cierta variedad en relación al modelo del producto por tanto son de una misma línea de producción. El plan de operaciones será un instrumento de planificación de la gestión administrativa para determinar un horizonte temporal (1 año) de la fase de producción – comercialización de la microempresa. El plan permitirá reflejar las necesidades económicas, financieras, producción, recursos humanos, comercial – ventas para traducirse en el plan de operaciones y ventas, considerando conjuntamente los volúmenes de productos que se espera fabricar y vender. Con este plan de operaciones se podrá realizar estimaciones y proyecciones financieras.

Los aspectos que se consideraron para el plan de operaciones y ventas fueron los siguientes:

- Capacidad operativa de la microempresa (producción real en número de unidades)
- Provisión de ventas
- Hojas de trabajo (ordenes de producción) de años anteriores
- Número de clientes mayoristas y ventas en el local al detal
- Constitución de inventarios o stocks de materiales directos, insumos, productos en proceso y productos terminados
- Ciclo de mantenimiento de maquinaria y equipos
- Ciclos de trabajo del personal (turnos, horarios establecidos)

**Tabla 58. Plan de operaciones y ventas**


	MICROEMPRESA LENNIN SPORT PLAN DE OPERACIONES Y VENTAS											
	Trimestre I			Trimestre II			Trimestre III			Trimestre IV		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Calentadores de mujer Talla S												
Calentadores de hombre Talla L												
Chompas de mujer Talla S												
Chompas de hombre talla L												
Calentador de niño												

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Anderson Guamán



**Tabla 59. Control del plan de las operaciones – ventas**

Producto	 <b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b> CONTROL DEL PLAN DE OPERACIONES – VENTAS			
	Meta establecida	Meta cumplida	Diferencia	
			No. unidades	Porcentaje
Calentadores de mujer Talla S	2000	1800	200	10
Calentadores de hombre Talla L	2600	2300	300	11.53
Chompas de mujer Talla S	1500	1500	0.00	0.00
Chompas de hombre talla L	600	480	120	20
Calentador de niño	1200	1100	100	8

Elaborado por: Anderson Guamán

### 3.1.5.4 Gestión de calidad

La calidad deberá ser considerada como política clave para alcanzar nivel de competitividad de la microempresa Lennin Sport, especialmente fundamentado en la conformidad de sus productos, de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus clientes; para lo cual se desarrollará estrategias para adaptarse al mercado, disminuir los índices de defectos en los procesos de producción, comercialización y especialmente en la entrega (errores de retrasos y entrega de volúmenes de pedidos), alcanzando la solidez técnica, económica y financiera. Los componentes principales para lograr la calidad son:

- La gestión por procesos; como un método que coadyuve al control sistémico de las actividades u operaciones del proceso de producción desde las materias primas hasta el producto final, cumpliendo algunas cláusulas de la Norma ISO 9001:2015.
- Productividad; desde el enfoque de costos, alcanzando eficacia en los procesos y recursos de la empresa vinculada a la calidad de sus productos.
- Competitividad; expresada en términos de obtener productos a precios competitivos, con estándares de calidad desde el diseño del producto, diseño de los procesos (métodos de trabajo), sistematización de la información, segmentación de los clientes, atención personalizada.
- Definir políticas de calidad; para conseguir la competitividad y garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa.
- Conseguir la certificación ISO/CEI 40 Requisitos generales para aceptación de organismos de certificación, así como la certificación de la Norma Textil

Orgánica Global (GOTS) que certifica los procesos textiles en base a criterios ecológicos y sociales.

Los componentes fueron elaborados por el autor y validados por la gerente propietaria de la microempresa Lenin Sport.

#### **3.1.5.4.1 Las ventajas o beneficios tangibles que la microempresa puede alcanzar con la gestión de calidad son:**

- Mejorar la competitividad e imagen de la empresa
- Fortalecer la estabilidad financiera y los flujos de caja
- Eficacia en el aprovechamiento de la capacidad de producción y la instalada
- Reducción de costos
- Mejorar la calidad de sus productos
- Fortalecer la confianza y fidelidad de los clientes
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa y facilitar el posicionamiento y la participación en el mercado.

#### **3.1.5.5 Gestión de mantenimiento**


El proceso de gestión de mantenimiento de los equipos, maquinaria de producción, administración y ventas, se sustentará en el plan de mantenimiento preventivo, considerando el análisis costo / beneficio, definiendo un calendario de actividades como una estrategia que estará a cargo del jefe de producción, la gerencia y el departamento contable. En la gestión de mantenimiento se determinaron las políticas de mantenimiento, tipos de mantenimiento, proceso de mantenimiento de maquinaria y equipos, formato de control de mantenimiento, cronograma de mantenimiento y los índices de mantenimiento.

Los tipos de mantenimiento que se aplicarán son los siguientes:

- Mantenimiento correctivo o no programado. Será el conjunto de procedimientos utilizados para reparar un equipo o maquinaria que este deteriorada o que se haya paralizado su uso, de manera que se repare y se realicen los ajustes necesarios, para que vuelva a funcionar.
- Mantenimiento predictivo. Se realizará mediante el monitoreo continuo de las maquinarias y equipos del área de producción y otros departamentos de la empresa, con la finalidad de detectar y evaluar algún tipo de variaciones o

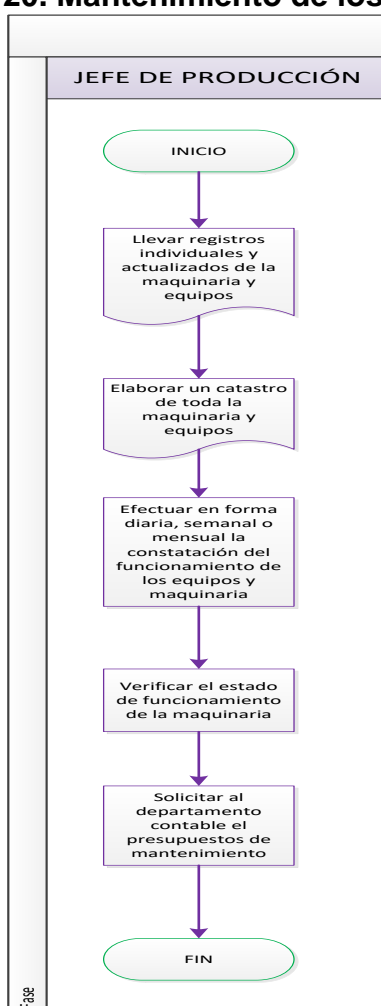
defectos en el funcionamiento de estos bienes para que no se produzcan fallas o interrupciones.

**Tabla 60. Proceso mantenimiento de maquinaria y equipos**

		MICROEMPRESA LENNIN SPORT
PROCESO: MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPOS		
No.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Llevar registros individuales y actualizados de la maquinaria y equipos de la empresa con los datos de las características generales y particulares: fotografía del bien, marca, tipo, valor de adquisición, código	Jefe de producción
2	Elaborar un catastro de toda la maquinaria y equipos que posee la empresa, a través de fichas individuales	Jefe de producción
3	Efectuar en forma diaria, semanal o mensual la constatación del funcionamiento de los equipos y maquinaria	Jefe de producción
4	Verificar el estado de funcionamiento de la maquinaria	Jefe de producción
5	Solicitar al departamento contable el presupuesto de mantenimiento preventivo o correctivo que se haya detectado	Jefe de producción


Elaborado por: Anderson Guamán

**Figura 20. Mantenimiento de los equipos**



Elaborado por: Anderson Guamán

**Tabla 61. Registro de mantenimiento**

		<b>MICROEMPRESA LENNIN SPORT</b> <b>REGISTRO DE MANTENIMIENTO</b>	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y MÁQUINAS		REGISTRO MANTENIMIENTO #	
Fecha Aprobación:		Fecha Próxima Evaluación:	
<b>LISTADO DE EQUIPOS Y MAQUINAS BAJO MANTENIMIENTO</b>			
<b>MAQUINA/EQUIPO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>CORRECTIVO</b>	<b>PREVENTIVO</b>
Máquina overlock	140.01	X	
Máquina recta	140.02		x
Recubridora	140.03		x
Bordadora	140.04		x
<b>APROBACIÓN DEL LISTADO</b>			
Fecha: 06/06/2019			
ELABORADO POR:			
REVISADO POR:			
Observaciones:			

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

### 3.1.5.5.2 Índices de mantenimiento

Los índices anuales para el control del proceso de mantenimiento serán los siguientes:

**Tabla 62. Índices de mantenimiento**

Índice	Fórmula
Disponibilidad	Horas disponibles / horas totales *100
Utilización técnica	Horas de producción / horas disponibles *100
Indisponibilidad por mantenimiento	Horas en paro por mantenimiento / horas totales *100
Costo	Costo de mantenimiento / unidades producidas *100

**Fuente:** Investigación directa

**Elaborado por:** Anderson Guamán

### 3.1.6. Plan de acción

Se definió el siguiente plan de acción para ser ejecutado en un periodo de tiempo.

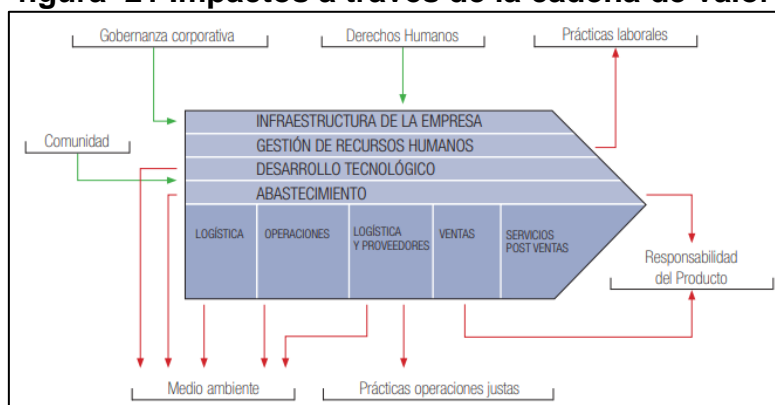
**Tabla 63 Plan de acción**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	DESARROLLO DE LA ACCION	RESPONSABLE	PRESUP.	TRIMESTRE			
					I	II	III	IV
Ejecutar una filosofía que permita facilitar e impulsar su competitividad a un 100%, en un periodo de un año.	Formular un organigrama estructural y funcional de la microempresa	Implementar la misión a la microempresa	Gerente	\$200,00	X			
		implementar la visión a la microempresa	Gerente	\$200,00	X			
		Aplicar las Políticas Empresariales	Gerente y Trabajadores	\$450	X			
		Aplicar los valores empresariales	Gerente y Trabajadores	\$400,00	X			
Determinar las estrategias de marketing mix con el fin de aumentar las ventas, en un 25%, en el periodo de un año	Desarrollar estrategias de merchandising y estrategias de bechmarking para alcanzar mayor imagen corporativa y volumen de ventas	Producto: Diseñar nuevos productos de acuerdo las necesidades de los clientes	Responsable de ventas	\$500,00	X			X
		Innovar los productos actuales con telas impermeables y térmicas acorde a las tendencias	Gerente y R. ventas	\$180,00	X	X	X	X
		Precio: Realizar una hoja de costos de producción y rentabilidad deseada	Gerente y R. ventas	\$100,00	X			
		Mantener criterios de calidad	Gerente	\$750,00	X	X	X	X
		Plaza: Mejorar la infraestructura física del punto de ventas	Gerente	\$2.200,00			X	
		Encontrar nuevos distribuidores de los productos	Gerente y R. ventas	\$300,00			X	
		Promoción: Desarrollar una página web	Gerente y R. ventas	\$600,00	X			
		Elaborar dípticos de los diseños de ropa deportiva	Gerente y R. ventas	500,00%	X		X	
Diseñar los procesos de operación y logística para mejorar en un 100%, la eficiencia organizacional en un periodo de un año	Formular procesos de planificación de la producción para efectuar un control y seguimiento, y alcanzar mercados potenciales.	Crear un organigrama para definir los puestos y las funciones de los empleados	Gerente		X			
		Gestión de la producción por medio de la Planificación de las instalaciones	Gerente y R. producción	\$500	X			
		Gestión la cadena de suministros: Levantar un proceso de aprovisionamiento	Gerente y R. producción	\$200	X			
		Gestión de la distribución: Levantar de un proceso de pedidos y distribución	Gerente y R. producción	\$400,00		X		
		Gestión de mantenimiento: Levantar un proceso de mantenimiento	Gerente y R. producción	\$400	X		X	
				\$7.385,00				

Elaborado por: Anderson Guaman

### 3.1.7 Impactos a través de la cadena de valor

figura 21 Impactos a través de la cadena de valor



Fuente: Michael Porter (2013)

Tabla 64 Nomenclatura del nivel de impacto:

Escala	Nivel de impacto
-3	impacto alto-negativo
-2	impacto medio-negativo
-1	impacto bajo negativo
0	no hay impacto
1	impacto bajo-positivo
2	impacto medio-positivo
3	impacto alto positivo

Elaborado por: Anderson Guaman

Tabla 65. Resultados de ponderación de los impactos a través de la cadena de valor.

Actividades primarias	Nivel de impacto
Infraestructura de la empresa	1
Gestión de recursos humanos	2
Desarrollo tecnológico	2
Abastecimiento	3
<b>Actividades de apoyo</b>	
Logística	3
Operaciones de producción	3
Logística y proveedores	3
Ventas	2
Servicio post ventas	2
<b>Total</b>	<b>20</b>
<b>Numero de indicadores</b>	<b>9</b>
<b>Nivel de impacto</b>	<b>2 medio positivo</b>

Elaborado por: Anderson Guamán

Según los resultados obtenidos de los impactos a través de la cadena de valor se obtiene lo siguiente:

### En actividades primarias:

- **En lo que respecta a infraestructura** de la empresa Lennin Sport en lo referente a planificación de las instalaciones, con la distribución del área de producción utilizando el método QAP se configuró las áreas para mejorar el flujo de operaciones del proceso de producción asumiendo un puntaje de 1.
- **Gestión de recursos humanos.** El impacto positivo está en relación a mejorar el desempeño del personal en el área de producción y ventas para lo cual se establece un puntaje de 2.
- **Desarrollo tecnológico.** Con el levantamiento de los diagramas de flujo y la documentación formulada se mejorará el aspecto de sistematización de la información, que viabilice las planificaciones en forma más coherente, el puntaje determinado para este indicador es 1.
- **Abastecimiento.** Con las acciones previstas en abastecimiento de materias primas y los formatos propuestos se alcanzará un impacto positivo de 3.

### Actividades de apoyo:

- **Logística.** Las actividades y procesos definidos en los procesos de suministros: aprovisionamiento o adquisición, administración de inventarios, recepción, registro y control de materiales viabilizará un control administrativo eficiente y eficaz, el puntaje asumido es de 3.
- **Operaciones de producción.** El desarrollo de las ordenes de trabajo, la esquematización del diagrama de producción, y la documentación de soporte formulada permitirá controlar los tiempos, los rendimientos de los operarios y alcanzar mejores niveles de rentabilidad, teniendo un puntaje de 3.
- **Logística y proveedores.** Con la documentación e información de la gestión de inventarios se fortalecerá la logística de adquisición y mantenimiento de stock, así como la relación comercial con los proveedores, a este indicador se le asignó un puntaje de 3.
- **Ventas.** Mediante la aplicación de las estrategias de marketing y ventas usando la matriz BCG, matriz ANSOFF, modelo AIDA, la empresa podrá alcanzar impactos positivos en lo pertinente a promoción, plaza, producto y precio, y viabilizar un mayor volumen de ventas y posicionamiento en el mercado, a este indicador se asume un puntaje positivo de 2.

- **Servicio post venta.** Las acciones post venta serán positivas considerando el mejoramiento de los procesos de producción, administración y marketing, por lo que se determinó un puntaje positivo de 2.

El puntaje total de los impactos positivos es de 20 que dividido para el número de indicadores 9 se obtiene un nivel de impacto de 2 que equivale a nivel de impacto medio positivo.

### 3.1.7.1 IMPACTO ADMINISTRATIVO

**Tabla 66 Impacto administrativo**

No	Indicadores	Nivel de impacto							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Misión						X		2
2	Visión							X	3
3	Políticas						X		2
4	Valores						X		2
<b>TOTAL</b>									9

Elaborado por: Anderson Guaman

$$\text{Nivel del impacto} = \frac{\text{nivel del impacto}}{\text{numero de indicadores}} = \frac{9}{4} = 2.25$$

**Nivel de impacto administrativo =** Medio Positivo

Para hoy en día es de suma importancia buscar la perfección de las actividades empresariales, para mediante eso alcázar un grado alto de eficiencia y así cumplir con los objetivos de la microempresa y a su vez el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

### 3.1.7.2 Impacto Marketing y ventas

**Tabla 67 Impacto Marketing y ventas**

N°	Indicadores	Nivel de impacto							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Producto							x	3
2	Precio							x	3
3	Plaza						x		2
4	Promoción							x	3
<b>TOTAL</b>									11

Elaborado por: Anderson Guaman

$$\text{Nivel del impacto} = \frac{\text{nivel del impacto}}{\text{numero de indicadores}} = \frac{11}{4} = 2.75$$

**Nivel de impacto administrativo =** Alto Positivo



Se obtiene un impacto alto positivo sobre marketing y ventas en la empresa, ya que las estrategias utilizadas en la investigación permitirán llegar a nuevos clientes que desconocen en su totalidad la marca y los productos ofertados por la microempresa Lenin Sport así aumentando las oportunidades de generar competitividad y fidelizar clientes.

### 3.1.7.3 Impacto Operación y logística

**Tabla 68 Impacto operación y logística**

No	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Estructura organizacional							x	3
2	Planificación de la producción							x	3
3	Selección de proveedores						x		2
4	canales de distribución							x	3
<b>TOTAL</b>									<b>11</b>

Elaborado por: Anderson Guaman

$$\text{Nivel del impacto} = \frac{\text{nivel del impacto}}{\text{numero de indicadores}} = \frac{11}{4} = 2.75$$

**Nivel de impacto administrativo** = Alto Positivo

Se obtiene un impacto alto positivo debido a que la gestión por procesos propuesta en esta investigación ayudara a tener mayor eficiencia y control en los distritos procesos de producción, desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto terminado

### 3.1.7.4 impacto Global

**Tabla 69 Impacto Global**

No	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Impacto administrativo							x	3
2	Impacto marketing y ventas							x	3
3	Impacto operación y logística							x	2
<b>TOTAL</b>									<b>8</b>

Elaborado por: Anderson Guaman

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

**Nivel de impacto administrativo** = Alto Positivo

El impacto global de este modelo tendrá un impacto alto positivo ya que una empresa con una buena gestión administrativa atrae diversos beneficios para la empresa como son aumento de la productividad y competitividad, cumplimiento de las metas, satisfacción de clientes y empleados y así garantizan el logro de los objetivos propuestos.

### **Conclusiones del capítulo III**

- La planificación de la producción es un proceso elemental del modelo de operación y logística para mejorar la competitividad, para fortalecer las actividades de producción, a través de los procesos documentados y los formatos para su aplicación que apunte como un factor para la competitividad de la microempresa.
- Los procesos de gestión de la cadena de suministros, promoverá en la microempresa la planificación de su presupuesto, el manejo adecuado de los ingresos de materias primas, así como su control.
- Los criterios de calidad deberán ser considerados como indicadores claves en el diseño y en las actividades de fabricación de la ropa deportiva de la microempresa, lo que generará mayor confianza en sus clientes actuales y potenciales.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo al marco teórico se evidencio que existen teorías actualizadas pertinentes para el desarrollo y propuesta de un modelo de gestión administrativa y comercial, es decir las teorías existentes respecto a administración y gerencia, marketing y ventas, y operación y logística son aplicables a una Mipymes de gestión empírica y producción artesanal.
- La metodología inductiva deductiva, cualitativa y cuantitativa aplicada al diagnóstico interno y externo permitió evidenciar factores críticos respecto a gestión administrativa y comercial.
- Diseño de un modelo aplicable para una empresa empírica artesanal en sus elementos de gestión administrativa y comercial permite integrar aspectos como misión, visión, políticas, valores, así como también producto, precio, plaza, promoción y operación y logística, afín de que se pueda aplicar en una empresa q tiene ejecutando sus negocios de forma empírica en sus 20 años
- Los impactos esperados permitirán fortalecer la competitividad, y así ya que se propone procesos y procedimientos en el modelo para fortalecer la eficiencia y la eficacia y así fortalecer la competitividad del mercado actual

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar de manera inmediata el modelo de gestión administrativa y comercial con todos sus componentes como son administrativos, marketing y ventas y operación y logística ya que fue diseñado y validado para la microempresa Lenin Sport, para mejorar su competitividad.
- Se recomienda realizar capacitaciones al personal de la microempresa Lenin Sport ya que la tecnología y los conocimientos no cesan y es necesario que el personal requiera actualizaciones periódicas para poder alcanzar productividad y competitividad y por ende incrementa la rentabilidad de la microempresa.
- Conseguir créditos preferenciales por medio de la corporación financiera nacional y el pro Ecuador con el fin de invertir en infraestructura y maquinaria actualizada con el fin de siempre ir a la par con la tecnología y ofrecer productos de acuerdo nueva tendencia de la moda.
- Diseñar hojas de costos en el proceso de producción que permitan establecer el precio de venta en forma adecuada para así poder competir en el mercado y fidelizar nuevos clientes.

## REFERENCIAS

- Aguila, D. (2016). *Importancia de la cadena de valor en la competitividad de las empresas*. México: Universidad de Michoacan de San Nicolás de Hidalgo.
- Aguilera, A. (Enero de 2012). *Revista científica Pensamiento y Gestión*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3977/3864>
- AITE. (2016). Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Álvarez Heredia , F., & Faizal GeaGea, E. (2012). *Salud ocupacional y prevención* (Primera ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Álvarez Heredia, F. G. (2012). *SALUD OCUPACIONAL*. Ediciones de la U.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2018). Estado Actual de las mipymes del sector textil de la confección en el Ecuador. *Economía* , 1-15.
- Avalos, F. (3 de Junio de 2009). *Ciclo de conferencias doctorales para MBA 'S*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/3890/5905f7f4f3e6a4f051984c7394e7c539a1f6.pdf>
- Ballou, R. (1991). *Logística Administración de la Cadena de suministro*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Ballou, R. (2004). *Logística Administracion de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson educacion .
- Ballou, R. (2004). *Logística, Administracion de la cadena de suministro*. Mexico: perason educacion.
- Banco Mundial. (2015). *Evaluación de impacto de los programas para pymes de Latinoamérica y el Caribe* . México: Banco Mundial.
- Bermeo, J. (2015). *Evaluación de los impactos ambientales en una empresa textil*. Guayaquil : Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.
- Boero, C. (2006). *Mantenimiento industrial* . Universitas Libros.
- Bonilla, E. (2017). *El financiamiento y el desarrollo económico del sector textil-prendas de vestir de punto en la provincia de Tungurahua cantón Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Brosa, N., & Kirby, C. (2015). La logística como factor de la competitividad de las pymes en las Américas. *Compete Caribbean*, 1-40.
- Cajas, C., & Pacheco, M. (Febrero de 2014). *PDF*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6460/1/UPS-QT04997.pdf>

- Camara de comercio Cayambe. (28 de octubre de 2019). ventas de empresa competidores en cayambe. (A. Guaman, Entrevistador)
- Carro, R., & Gonzales, D. (12 de Agosto de 2013). *Logistica Empresarial*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica\\_empresarial.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1831/1/logistica_empresarial.pdf)
- Castellano. (1998). Obtenido de <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/planificacion.html>
- Cevallos, C. (2015). *Estrategias empresariales para afrontar la competencia internacional: el caso del cluster de confecciones de la industria textil de Atuntaqui*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4510/1/T1633-MRI-Arias-Estrategias.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- chopra, S., & Meindl, P. (2008). *ADMINISTRACIÓN DE LA cadena de suministro*. Mexico: Pearson Eduacion.
- Cifuentes, R. (2015). *Debilidades de una organización a traves del enfoque del empirismo*. México.
- Contasti, M. (2015). *Gestión administrativa*. Madrid.
- Corea Cortez, L. M., & Gómez Hernández, S. J. (2015). *Mercadeo*. Nicaragua: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA.
- Corporacion Financiera Nacional. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Hiladura-Tejedura-y-Acabados-de-Productos-Textiles.pdf>
- Cortes , M., & Leon , M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Primera edición.
- Council of logistics Management. (29 de Junio de 2004). Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20Anderson%20UO/Los-nuevos-retos-de-la-Logistica.pdf>
- Cubillo, G. (2017). *Proyecto para la reestructuración comercial, administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo: caso Lizfashion*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Da Silva, R. (2014). *Teorías de la administración*. México: Thomson.
- Decreto Ejecutivo No. 2393. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo*. (1988). Quito, Ecuador.
- Douglá, D. (1998). *Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo*.
- Duque, L., & Camelo, P. (2017). *Estrategias de internacionalización para las pymes del sector textil y confecciones de Bogotá*. Bogotá: Universidad la Salle.

- Echeverría, D. (10 de 04 de 2007). *La competitividad en el Desarrollo Empresarial*. Obtenido de UsbMed:  
<http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc>
- Ejarque, J. (2016). *Marketing y gestión de destinos turísticos: nuevos modelos y estrategias 2.0*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.
- El Comercio. (2017).
- El Comercio. (15 de Marzo de 2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*. Obtenido de  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- Espinosa, R. (29 de 07 de 2013). *Estrategia, Marketing*. Obtenido de  
<https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Espinosa, R. (6 de Mayo de 2015). Obtenido de MARKETING MIX : LAS 4PS:  
<http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>
- Franklin, Enrique, & Benjamín. (2015). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Fred, D. (2015). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Fundacion ICIL. (02 de Febrero de 2015). *InterempresasLogistica almacenaje y transporte*. Obtenido de  
<http://www.interempresas.net/Logistica/Articulos/132459-Lograr-una-ventaja-competitiva-a-traves-de-las-operaciones.html>
- Galindo, M. (2015). *Principios de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- García Palencia, O. (2012). *Gestión Moderna del Mantenimiento Industrial* (Primera ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- García, L., & Torregrosa, A. (29 de Junio de 2004). Obtenido de  
<file:///C:/Users/PC/Desktop/Tesis%20Anderson%20UO/Los-nuevos-retos-de-la-Logistica.pdf>
- García, S. (19 de Abril de 2016). *5 ventajas de implementar un plan de logística*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/5-ventajas-de-implementar-un-plan-de-logistica>
- Garmendia, J. (2017). *Modelos organizativos: tres casos empíricos de empresas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Gatica Ángeles, R. R. (2009). *MANTENIMIENTO INDUSTRIAL* (2da ed.). TRILLAS.
- Giraldo, N. (Diciembre de 2015). *pdf*. Obtenido de  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7632/Natalia%20Giraldo%20Bautista.pdf;jsessionid=9E6F2FE29EAB74E26A898CDC9833237B?sequence=1>
- Gómez Etxebarria, G. (2008). *MANUAL PARA LA FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES* (Quinta ed.). Madrid, MADRID: GREFOL, S.L.

- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). *Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú*. Perú: industrial Data.
- González Fernández, F. J. (2011). *TEORÍA Y PRÁCTICA DEL MANTENIMIENTO INDUSTRIAL AVANZADO*. Fundación Confemetal.
- González Maestre, D. (2008). *SEGURIDAD EN MÁQUINAS*. Madrid, España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- González Ruiz, A., Mateo Floría, P., & González Maestre, D. (2012). *MANUAL PARA EL TÉCNICO EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES* (Novena ed.). Madrid, España: FUNDACION CONFEMETAL.
- González Ruiz, A., Mateo Floría, P., & González Maestre, D. (2009). *MANUAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LAS OFICINAS* (Segunda ed.). Madrid, España: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Guerra Bonilla, L. D. (17 de Setiembre de 2015). *Vision Empresarial*. Obtenido de La importancia del Marketing en las Empresas: <http://rvempresarial.blogspot.com/2014/09/la-importancia-del-marketing-en-las.html>
- Gurrieri, A., Gonzales, N., Rosenthal, G., & Brown, R. (1987). *naciones unidas comision economica para america y el caribe*. Satiago de Chile: Revista del Cepal.
- Hidalgo, G. (8 de Noviembre de 2012). *T21*. Obtenido de <http://t21.com.mx/opinion/columna- invitada/2012/11/08/logistica-traves-anos>
- IESS. (2005). *Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Quito.
- IESS-DPSGRT, I. (2009). *SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO*. Ibarra.
- INEC. (4 de Junio de 2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>
- Instrumento Andino de Seguridad y Salud, D. 5. (2004). *Decisión 584*. Guayaquil.
- Irastorza, E. (Enero de 2019). *El Sector Textil en 2018*. Obtenido de [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_SectorTextil.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_SectorTextil.pdf)
- Irrazabal, V. (2018). *pdf*. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1464/APLICACION%20DEL%20ANALISIS%20E%20INTERPRETACION%20DE%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20PARA%20LA%20TOMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jimenez, R. (1998). *Metodología de la investigación*. La Habana: Ciencias Medicas.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Cultura de Empresa Y rentabilidad*. Madrid: Diaz de santos, S.A.



- Labra, O., Rivera , G., & Reyes , J. (28 de Marzo de 2016). *ANÁLISIS FODA SOBRE EL USO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA EN PEQUEÑAS*. Obtenido de <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/download/88/57>
- lenin Sport. (28 de Octubre de 2019). Ventas 2017. (A. Guaman, Entrevistador)
- Lenin Sport, M. (15 de Mayo de 2019). Antecedentes de la microempresa Lenin Sport. (A. Guaman, Entrevistador)
- Lenin Sport, M. (15 de Mayo de 2019). Antecedentes de la Microempresa Lenin Sport. (A. Guaman, Entrevistador)
- Ley de Prevención de Riesgos Laborales*. (1995). Madrid, España.
- Lopez, E. (Julio de 2011). *PDF*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/index.htm>
- Lopez, R. (2012). *Proceso Administrativo* . mexico: eduardo duran valdivieso.
- Lopez, R. (2014). *Logística de Aprovisionamiento*. Madrid: Parainfo S.A.
- Louffat, E. (2015). *Administracion fundamnetos del proceso administrativo* . Argentina : cengage learning .
- Mangosio, C. A. (2011). *SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO: Un Enfoque Integral*. Buenas Aires - ARGENTINA: ALFAOMEGA.
- Manual de Prevención de Riesgos Laborales*. (2002). Madrid.
- Martín, R. (25 de Julio de 2007). Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/componente48257.pdf>
- Martín-Pozuelo, J. M. (2011). *Mi PC: actualización, configuración, mantenimiento y reparación*. Alfaomega grupo editor.
- Mejia, K. (2016). *Mejora de la productividad en el área de confecciones de empresas textiles*. Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Ministerio de Industrias y Productividad . (14 de Junio de 2018). *Buenas Noticias para el sector textil*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/buenas-noticias-para-el-sector-textil-ecuatoriano/>
- Mora Gutierrez, A. (2009). *Mantenimiento. Planeación, ejecución y control*. Alfaomega.
- Muñiz , L. (2009). *Control Presupuestario* . España: PROFIT.
- Muñoz, O. (2010). El pensamiento estrategico. *Revista científica Guillermo de ockham*, 23-36.
- Océano/Centrum. (2005). *Chilton. Manual de reparación y Mantenimiento*. Océano.
- Oliva Haba, J. R., Martín Márquez, P. L., & Manjavacas Zarco, C. (2008). *Instalación y mantenimiento de equipos sistemas informáticos*. Parainfo.

- Oliverios, M. G., & Esparragoza, D. J. (2016). *Gerencia del Marketing*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). Aumentando la productividad y el desarrollo de las pymes. *IMESUN*, 20-40.
- Palomo, M. (2017). La integración de los conceptos de gestión en las pymes. *Facultad de Ciencias Químicas UANL*, 1-7.
- Parreño, E. (2017). *Impacto de la política de acceso al financiamiento para las pymes del sector textil y confecciones en la generación de empleo a mujeres del cantón Quito, provincia de Pichincha*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Peña, A., & Pinta, F. (16 de Octubre de 2012). *INFOECONOMÍA*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>
- Porter, M. (1985). *Creating and Sustaining Superior*.
- Porter, M. (1985). *La ventaja competitiva de las naciones*.
- Porter, M. (2008). *ser competitivo*. España: Deusto.
- Porter, M. (2008). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Patria.
- Porter, M. (2013). *la ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.
- Prieto, J. (2015). *Investigación de mercados (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Puente Carrera, M. (2001). *HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO CON APLICACIONES A LA INDUSTRIA TEXTIL*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.
- Quinteros, J., & Sanchez, J. (2006). Obtenido de <file:///C:/Users/PC/Downloads/1282-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2988-1-10-20180319.pdf>
- Rios, J., Villafuerte, D., Ortega, M., & Santos, J. (Junio de 2017). *Innovación y tecnología en la industria textilera ecuatoriana*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/318015265\\_Innovacion\\_y\\_tecnologia\\_en\\_la\\_industria\\_textilera\\_ecuatoriana\\_Innovation\\_and\\_technology\\_in\\_the\\_ecuadorian\\_textile\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/318015265_Innovacion_y_tecnologia_en_la_industria_textilera_ecuatoriana_Innovation_and_technology_in_the_ecuadorian_textile_industry)
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las cinco fuerzas de porter -clave para el éxito de la empresa*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Riquelme, M. (2018). *Administración empírica*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/administracion-empirica/>
- Robalino, M. (2014). *Impacto socioeconómico de los microempresarios textiles en el cantón Latacunga periodo 2010-2013*. Ambato : ESPE.
- Rodríguez, L. (2015). *Administración empírica y clásica*. Obtenido de <https://prezi.com/wigw3pck2lbd/administracion-empirica-y-clasica/>

- Roldan Vilorio, J. (2007). *Manual de Mantenimiento de Instalaciones*. Thomson.
- S.A, C. (2009). *DICCIONARIO DE INFORMÁTICA*. Madrid : CULTURAL S.A.
- Sarango, E., & Sisalima, S. (2018). *La influencia de las redes sociales en la competitividad de las pymes del sector textil-manufacturero de la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- SART CD 333, I. (2010). *SISTEMA DE AUDITORIAS DE RIESGOS DEL TRABAJO*.
- Silva, K. (2018). ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DEL SECTOR. (*Tesis de Economista*). UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34513/1/SILVA%20TAYO.pdf>
- Social, I. E. (2011). *Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo, C.D.No.390*.
- Sport, L. (15 de Mayo de 2019). Historia de la microempresa Lenin Sport. (A. Guaman, Entrevistador)
- Sport, L. (15 de Mayo de 2019). Historia de la moicroempresa Lenin Sport. (A. Guaman, Entrevistador)
- Statista. (2019). *Valor de los 15 principales exportadores textiles a nivel mundial en 2014, por país (en miles de millones de dólares)*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/634739/valor-de-los-15-principales-exportadores-textiles-a-nivel-mundial-en--por-pais/>
- Suñol, S. (2006). *Aspectos teoricos de la competitividad*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>
- Trabajo, O. I. (1988). *Enciclopedia de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Madrid: Chantal Dufresne, BA.
- Vásquez Falcony, C. (2010). *Diseño de implementación de un sistema de mantenimiento integral-estratégico y de seguridad industrial para la empresa Vidrios de Seguridad SECURIT S.A*. Quito, Ecuador.
- Vásquez, A., Cely, W., & Guerrero, M. (2016). *Estrategias clave para implementar un sistema de gestion de la innovación en pymes del sector textil, confección, diseño y moda del Municipio de Itagüí – Antioquia - Colombia*. Colombia: Universidad Nacional abierta y a distancia.
- Velastequi, W. (2015). *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- Vistazo. (12 de Febrero de 2016). *Vistazo*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Zandin, K. B. (2005). *Maynard. Manual del Ingeniero Industrial*. McGraw-Hill.

## ANEXOS

### **Anexo 1. FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL JEFE DE PRODUCCIÓN DE LA MICROEMPRESA LENNIN SPORT**

**Objetivo.** Determinar la situación actual de la planificación de la producción que maneja la microempresa.

1. **¿La microempresa ha realizado una planificación layout del área de producción?**  
.....  
.....
2. **¿Tienen definido los procesos de producción de la confección de ropa deportiva?**  
.....  
.....
3. **¿Para los trabajos de tipo semanal o mensual, la microempresa tiene órdenes de trabajo?**  
.....  
.....
4. **¿Para las adquisiciones de las materias primas e insumos, existe algún tipo de documentación?**  
.....  
.....
5. **¿Tienen algún procedimiento de control de inventarios?**  
.....  
.....
6. **¿Cuándo se requiere hacer la reposición de existencias de materias primas, como lo hace?**  
.....  
.....
7. **¿Al confeccionar la ropa deportiva se verifican algunos criterios de calidad?**  
.....  
.....
8. **¿La empresa dispone de programas de mantenimiento de equipos y maquinaria?**  
.....  
.....

### **GRACIAS**

### **Anexo 2. FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DE VENTAS DE LA MICROEMPRESA LENNIN SPORT**

**Objetivo.** Establecer el comportamiento de las ventas que ha tenido la microempresa Lennin Sport.

1. **¿En qué épocas del año la microempresa tiene mayores ventas?**

.....  
.....  
2. **¿Considera que las ventas se han incrementado o disminuido en los últimos años?**

.....  
.....  
3. **¿Qué tipo de productos son los que más vende la microempresa?**

.....  
.....  
4. **¿Dispone la microempresa de un plan de marketing?**

.....  
.....  
5. **¿Tienen documentado el proceso de pedido de los clientes?**

### GRACIAS

#### **Anexo 3** FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA MICROEMPRESA LENNIN SPORT

**Objetivo.** Identificar la percepción que tiene el talento humano de la microempresa Lennin Sport sobre aspectos administrativos.

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

Si ( )

No ( )

Porque.....

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

Si ( )

No ( )

Porque.....

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

Si ( )

No ( )

Porque.....

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

Si ( )

No ( )

Porque.....

5. **¿La empresa tiene metas planteadas?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

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

Si ( )

No ( )

Porque.....

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

Si ( )  
No ( )

Porque.....

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

Si ( )

No ( )

Porque.....

**9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?**

Si ( )

No ( )

**GRACIAS**

**Anexo 4 Matriz EFE**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Ley de Fomento Productivo	0.09	3	0.27
Regulaciones en comercio del sector textil	0.13	3	0.39
Precios de insumos y materiales	0.11	4	0.44
Factores de consumo	0.12	3	0.36
Acceso a nuevas tecnologías	0.07	3	0.21
<b>Sub total</b>			<b>1.67</b>
<b>Amenazas</b>			
Importaciones de ropa deportiva	0.11	2	0.22
Índices de precios de ropa deportiva	0.10	2	0.20
Empresas de confección de ropa deportiva existente en Cayambe	0.09	2	0.18
Productos de precios más bajos	0.12	1	0.12
Cambio de preferencias de los compradores por los productos sustitutos	0.06	2	0.12
<b>Sub total</b>			<b>0.84</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.51</b>

**Anexo 5 MATRIZ EFI**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Amplia experiencia en confección de ropa deportiva	0.10	3	0.30
Instalaciones físicas propias	0.11	3	0.33
Utilización de optimas materias primas	0.10	4	0.40
Ubicación estratégica de la microempresa	0.10	3	0.30
Clientes mayoristas	0.11	4	0.44
<b>Sub total</b>			<b>1.77</b>
<b>Debilidades</b>			
No tienen planificaciones de producción	0.10	2	0.20
No disponen de los procesos de gestión de suministros	0.09	2	0.18
No se lleva un control de inventarios	0.11	2	0.22
Falta de procesos de distribución	0.10	1	0.20
No disponen de una gestión de mantenimiento de equipos y maquinaria	0.08	1	0.08
<b>Sub total</b>			<b>0.88</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

## Anexo 6 Aplicación de la encuesta y entrevista a la propietaria de Lenin Sport



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman

## Anexo 7 Bodega de materia prima



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman

## Anexo 8 Determinación de tiempos estándar en el dibujo de patrones



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman



### Anexo 9 Determinación de tiempo estándar en el corte de piezas



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman

### Anexo 10 Determinación de tiempo estándar en el armado de las prendas



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman

### Anexo 11 Almacenamiento de productos terminados



Fuente: La Investigación  
Elaborado por: Anderson Guaman