



# **UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

## **CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA TEXTIL NELTEX**

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

**AUTORAS:**

**ORTIZ LOMAS NANCY AZUCENA  
SALAS ECHEVERRÍA ANDREA ESTEFANÍA**

**TUTOR:**

**MSc. ALVEAR OÑA DAISSY LORENA**

**Otavalo, septiembre, 2019**



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**  
**CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO**

Otavalo, 21 de Septiembre del 2019

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

**Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Neltex.**

Correspondiente a las estudiantes:

Nombre: Ortiz Lomas Nancy Azucena

C.I: 100420197-4

Nombre: Salas Echeverría Andrea Estefanía

C.I: 100418658-9

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

\_\_\_\_\_  
Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Msc. Valdospinos Balda Marcelo Felipe

C.I:100376521-9

\_\_\_\_\_  
Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Alvear Oña Daissy Lorena

C.I:100355819-2

\_\_\_\_\_  
Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: MBA. Andrade Orbe Adrián Manuel

C.I:100284167-2

\_\_\_\_\_  
Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: MBA. Del Rio César Augusto

C.I:1754041558-8

## **DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD**

Nosotras **ORTIZ LOMAS NANCY AZUCENA** portadora de la cedula de ciudadanía N° 100420197-4 y **SALAS ECHEVERRÍA ANDREA ESTEFANÍA** portadora de la cédula de ciudadanía N° 100418658-9 declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

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

---

**ORTIZ LOMAS NANCY AZUCENA**

100420197-4

---

**SALAS ECHEVERRÍA ANDREA ESTEFANÍA**

100418658-9

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que el proyecto de investigación titulado “**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA TEXTIL NELTEX**” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de **LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** de las estudiantes, **ORTIZ LOMAS NANCY AZUCENA** y **SALAS ECHEVERRÍA ANDREA ESTEFANÍA** cumplen con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

---

MSc. ALVEAR OÑA DAISSY LORENA

C.I. 100355819-2

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado va dedicado principalmente a Dios, que guio mi camino, bendiciéndome y dándome fuerzas para continuar con mis metas trazadas sin desfallecer. A mis padres, esposo, hermanos y sobre todo mi hijo Jeanpierre Lema que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logre culminar mi carrera profesional.

**ORTIZ LOMAS NANCY AZUCENA**

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis está dedicada a Dios, ya que, gracias a él, he logrado concluir mi carrera. A mis Padres, Esposo, Hermano y mis adorables hijos Itan y Cami que, con su apoyo, comprensión y sobre todo su amor no me dejaron decaer y continuaron apoyándome para cumplir con mi meta trazada.

**SALAS ECHEVERRÍA ANDREA ESTEFANÍA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer, en primer lugar, a Dios por darme salud y fuerzas para poder cumplir mis metas.

A mis padres Ortiz Héctor y Lomas María a mis hermanos, por haberme apoyado incondicionalmente.

A mi esposo Javier Lema y a mi hijo Jeanpierre por ser el apoyo absoluto día a día que, con su amor, paciencia y respaldo, me ayudaron alcanzar mis objetivos.

Agradezco a todos los docentes que con sus experiencias, conocimientos y motivaciones me ayudaron a crecer como persona y como una excelente profesional.

**ORTIZ LOMAS NANCY AZUCENA**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a mi Dios por darme la vida ya que él es mi guía, el que me acompaña y me levanta siempre.

A mis padres y hermano, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona

A mi esposo Andrés Aldaz por su confianza, por su amor y apoyo incondicional, brindándome el tiempo necesario para realizarme profesionalmente, a mis amados hijos Itan y Cami por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis profesores por ayudarme con su sabiduría y conocimientos en estos años de preparación.

**SALAS ECHEVERRÍA ANDREA ESTEFANÍA**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>CERTIFICADO DEL TUTOR .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>xvi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xviii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
1.1 EMPIRISMO .....	9
1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	10
1.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO .....	11
1.3 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA .....	13
1.3.1 MISIÓN .....	14
1.3.2 VISIÓN .....	15
1.3.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.4 VALORES .....	17
1.3.5 POLÍTICAS.....	18
1.4 MARKETING .....	19
1.4.1 PRODUCTO.....	20
1.4.2 PRECIO .....	21
1.4.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	23
1.4.4 PROMOCIÓN .....	23
1.5 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA .....	26
1.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	27
1.5.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	28
1.5.3 CONTROL DE INVENTARIOS.....	28
1.5.4 ALMACENAMIENTO.....	30
1.5.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....	32

1.5.6	PROVEEDORES.....	33
1.6	COMPETITIVIDAD .....	35
1.6.1	FUERZAS DE PORTER.....	36
1.6.2	ESTRATEGIA.....	37
1.6.3	MATRIZ PESTEL .....	39
1.6.4	FODA .....	40
1.6.5	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y GENÉRICAS .....	41
1.6.6	VENTAJA COMPETITIVA .....	42
1.6.7	DIAMANTE DE PORTER .....	43
1.6.8	CICLO DE DEMING .....	44
1.6.9	CADENA DE VALOR .....	46
1.6.10	PRODUCTIVIDAD.....	46
1.6.11	CALIDAD.....	48
1.7	IMPACTOS.....	51
<b>CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....</b>		<b>55</b>
2.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	55
2.1.1	MÉTODO DE LA GENERALIZACIÓN INDUCTIVA DEL EMPIRISMO .....	55
2.1.2	EL MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO DEL POSITIVISMO .....	56
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	58
2.2.1	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	58
2.2.1	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	58
2.3	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	59
2.3.1	ENCUESTA.....	59
2.3.2	ENTREVISTA.....	60
2.3.3	OBSERVACIÓN .....	61
2.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS REALIZADAS DE LA MICROEMPRESA NELTEX .....	62
2.4.1	ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A OPERARIOS .....	62
2.4.2	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO.....	68
2.4.3	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS .....	70
2.4.4	ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO EN RELACIÓN A OPERACIÓN LOGÍSTICA.....	71
2.5	ANÁLISIS EXTERNO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	73

2.5.1	ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER .....	75
2.6	CADENA DE VALOR .....	75
2.7	MATRIZ PESTEL.....	76
2.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	80
2.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	81
2.10	FODA.....	82
2.10.1	CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - OPORTUNIDADES .....	83
2.10.2	CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - AMENAZAS .....	83
2.10.3	CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - OPORTUNIDADES.....	84
2.10.4	CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES – AMENAZAS .....	85
2.10.5	CRUCE ESTRATÉGICO .....	85
2.11	Modelo de dirección estratégica.....	89
	Externas .....	89
	Misión.....	89
	Establecer objetivos .....	89
	Estrategias .....	89
	Políticas.....	89
	Medir y evaluar el desempeño.....	89
	Internas .....	89
	Estructura.....	89
	Cadena de valor .....	89
	Supervisión del desempeño .....	89
	Formulación de estrategias .....	89
	Implementación de la estrategia.....	89
2.11.1	ESTRATEGIA GENÉRICA .....	89
2.12	CICLO PHVA DEL PLAN DE ACCIÓN .....	90
<b>CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>		<b>92</b>
3.1	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA .....	92
3.1.1	MISIÓN .....	92
3.1.2	VISIÓN .....	93
3.1.3	VALORES .....	94
3.1.4	POLÍTICAS.....	95
3.1.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	97
3.2	MARKETING .....	99

3.2.1	PRODUCTO.....	99
3.2.2	PRECIO .....	101
3.2.3	PROMOCIÓN.....	104
3.3	OPERACIÓN Y LOGÍSTICA .....	105
3.3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	105
3.3.2	ESTRUCTURA FUNCIONAL .....	106
3.3.3	CONTROL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO .....	115
3.3.4	CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	117
3.3.5	PROVEEDORES.....	119
3.4	COMPETITIVIDAD .....	120
3.4.1	CALIDAD.....	120
3.4.2	PRODUCTIVIDAD.....	123
	<b>PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>123</b>
	<b>IMPACTOS.....</b>	<b>126</b>
3.5	PRINCIPALES IMPACTOS.....	126
3.5.1	IMPACTO SOCIAL.....	126
3.5.2	IMPACTO ECONÓMICO.....	127
3.5.3	IMPACTO AMBIENTAL.....	128
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>131</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>131</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>139</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	7
TABLA 2. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA .....	57
TABLA 3. PROPÓSITO DE EXISTENCIA.....	62
TABLA 4. METAS EN 4 AÑOS.....	63
TABLA 5. CONOCIMIENTO DE MEDIDAS DE COMPORTAMIENTO .....	63
TABLA 6. MEDIDAS DE CONDUCTA ESTABLECIDAS.....	64
TABLA 7. METAS PROYECTADAS .....	65
TABLA 8. PRODUCTOS EN MAYOR PROPORCIÓN.....	65
TABLA 9. ESCASES DE MATERIALES PARA LA PRODUCCIÓN .....	66
TABLA 10. DEFINICIÓN DE LOS ESPACIOS DE TRABAJO .....	67
TABLA 11. CARGOS DEL TRABAJADOR .....	67
TABLA 12. MATRIZ DE ANÁLISIS PESTEL.....	77
TABLA 13. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS .....	80
TABLA 14. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	81
TABLA 15. MATRIZ FODA .....	82
TABLA 16. CRUCE ESTRATÉGICO DE FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.....	83
TABLA 17. CRUCE ESTRATÉGICO DE FORTALEZAS Y AMENAZAS.....	84
TABLA 18. CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES-OPORTUNIDADES .....	84
TABLA 19. CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES-AMENAZAS.....	85
TABLA 20. FACTORES CRÍTICOS.....	85
TABLA 21. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	89
TABLA 22. CICLO PHVA.....	90
TABLA 23. PREGUNTAS PARA LA CREACIÓN DE LA MISIÓN .....	92
TABLA 24. MISIÓN.....	92
TABLA 25. PREGUNTAS PARA CREAR LA VISIÓN.....	93
TABLA 26. VISIÓN .....	93
TABLA 27. PREGUNTAS PARA CREAR VALORES CORPORATIVOS.....	94
TABLA 28. VALORES DEFINIDOS .....	95
TABLA 29. PROCEDIMIENTO PARA LA CREACIÓN DE POLÍTICAS EMPRESARIALES .....	96
TABLA 30. POLÍTICAS DEFINIDAS.....	97
TABLA 31. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	98
TABLA 32. MATRIZ DE CÁLCULO DE CRECIMIENTO.....	99
TABLA 33. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....	100
TABLA 34. MATRIZ DE COMPETITIVIDAD .....	102
TABLA 35. COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA.....	102
TABLA 36. COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA .....	102
TABLA 37. GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN .....	103
TABLA 38. GASTOS GENERALES .....	103
TABLA 39. CÁLCULO PARA FIJAR EL PRECIO UNITARIO .....	103
TABLA 40. MÉTODO AIDA .....	104
TABLA 41. FUNCIONES DEL GERENTE PROPIETARIO .....	107
TABLA 42. FUNCIONES DEL AUXILIAR CONTABLE .....	108
TABLA 43. FUNCIONES DEL PUESTO BODEGA .....	109
TABLA 44. FUNCIONES DEL JEFE DE PRODUCCIÓN .....	110
TABLA 45. FUNCIONES DEL OPERARIO DE TEJIDO .....	111

TABLA 46. FUNCIONES DEL OPERARIO DE COCIDO .....	111
TABLA 47. FUNCIONES DEL OPERARIO DE PLANCHADO .....	112
TABLA 48. FUNCIONES DEL OPERARIO DE PLANCHADO .....	112
TABLA 49. FUNCIONES DEL VENDEDOR.....	113
TABLA 50. SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE LA EMPRESA NELTEX.....	114
TABLA 51. TARJETA KARDEX.....	116
TABLA 52. MATRIZ ANSOFF .....	117
TABLA 53. FICHA DE EVALUACIÓN A PROVEEDORES.....	120
TABLA 54. CAUSAS .....	121
TABLA 55. CAUSA-SOLUCIÓN.....	122
TABLA 56. PLAN DE ACCIÓN .....	124
TABLA 57. VALORACIÓN DE IMPACTOS.....	126
TABLA 58. IMPACTO SOCIAL .....	127
TABLA 59. IMPACTO ECONÓMICO.....	128
TABLA 60. IMPACTO AMBIENTAL.....	129
TABLA 61. IMPACTO GENERAL DEL PROYECTO .....	129

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1.</b> LAS CINCO FUERZAS PORTER.....	36
<b>ILUSTRACIÓN 2.</b> PROPÓSITO DE EXISTENCIA .....	62
<b>ILUSTRACIÓN 3.</b> METAS EN 4 AÑOS.....	63
<b>ILUSTRACIÓN 4.</b> CONOCIMIENTO DE GUÍAS DE COMPORTAMIENTO .....	64
<b>ILUSTRACIÓN 5.</b> NORMAS DE CONDUCTA ESTABLECIDAS .....	64
<b>ILUSTRACIÓN 6.</b> METAS PLANTEADAS .....	65
<b>ILUSTRACIÓN 7.</b> PRODUCTOS EN MAYOR CANTIDAD .....	66
<b>ILUSTRACIÓN 8.</b> FALTA DE MATERIALES PARA LA PRODUCCIÓN .....	66
<b>ILUSTRACIÓN 9.</b> DEFINICIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO .....	67
<b>ILUSTRACIÓN 10.</b> FUNCIONES DEL TRABAJADOR.....	68
<b>ILUSTRACIÓN 11.</b> CINCO FUERZAS DE PORTER .....	73
<b>ILUSTRACIÓN 12.</b> DIAMANTE DE PORTER .....	75
<b>ILUSTRACIÓN 13.</b> CADENA DE VALOR EMPRESA TEXTIL NELTEX .....	76
<b>ILUSTRACIÓN 14.</b> MATRIZ BCG .....	100
<b>ILUSTRACIÓN 15.</b> LOGO PROPUESTO.....	105
<b>ILUSTRACIÓN 16.</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA NELTEX.....	106
<b>ILUSTRACIÓN 17.</b> ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA EMPRESA NELTEX .....	107
<b>ILUSTRACIÓN 18.</b> FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LA MICROEMPRESA NELTEX.....	115

<b>ILUSTRACIÓN 19.</b> CUADRANTES DE ANSOFF .....	118
<b>ILUSTRACIÓN 20.</b> DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	121
<b>ILUSTRACIÓN 21.</b> PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE INSUMOS EN PRODUCTOS .....	123

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1:</b> INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA NELTEX.....	139
<b>ANEXO 2:</b> RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO.....	139
<b>ANEXO 3:</b> ÁREA DE BODEGA .....	139
<b>ANEXO 4:</b> ÁREA DE ALMACENAMIENTO. ....	139
<b>ANEXO 5:</b> ÁREA DE TEJIDO, COCIDO, PLANCHADO Y EMPAQUE.....	140
<b>ANEXO 6:</b> ÁREA DE VENTAS. ....	140
<b>ANEXO 7:</b> ÁREA DE PRODUCCIÓN .....	140
<b>ANEXO 8:</b> VALIDACIÓN DE PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA .....	140

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación radica en el diseño de un modelo gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “Neltex”. Esta microempresa está localizada en Otavalo, donde se dedica a la manufactura y comercialización de medias para todo tipo de personas, en la actualidad la microempresa opera de manera empírica es decir no maneja procedimientos tanto administrativos, marketing y de operación y logística por este motivo se ha visto en la necesidad de implantar un modelo administrativo.

En lo que corresponde al planteamiento del problema, se realizó un análisis de la microempresa con el fin de identificar los principales factores que afectan a la misma y darle una solución. De esta manera se realizó un análisis de las principales bases teóricas que sustentan la investigación y caracterización de la microempresa Neltex, donde se obtiene los objetivos y estrategias para la realización del plan.

Dentro del desarrollo metodológico se implementaron instrumentos y técnicas para diagnosticar la situación de la microempresa, con el fin de determinar planes de acción y que estos sean llevados al cumplimiento de estrategias y objetivos institucionales; es por eso que se analizaron aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la microempresa y a partir de esto plantear una propuesta que sea eficaz para la misma.

A continuación, se desarrolla la propuesta del modelo de gestión administrativo con el fin de validar la investigación para corroborar los resultados obtenidos y dar paso a las conclusiones y recomendaciones.

**(Palabras clave):** modelo de gestión, competitividad, calidad.

## **ABSTRACT**

This research project consists in the design of an administrative management model for strengthening the competitiveness of the “Neltex” microenterprise. It is a microenterprise located in the cantons of Otavalo dedicated to the production and commercialization of means for all types of people, at present the microenterprise operates empirically that is to say it does not handle both administrative, marketing and operation and logistics procedures for this reason it has been Given the need to implement the administrative model.

Regarding the problem statement, an analysis of everything that concerns microenterprises was carried out in order to identify the main factors that affect it and thus provide a solution. In this way an analysis of the main theoretical bases that support the research and characterization of the Neltex microenterprise where the objectives and strategies for the realization of the plan is obtained.

Within the methodological development instruments and techniques were implemented to diagnose the microenterprise situation in order to determine action plans and that these be taken to the fulfillment of institutional strategies and objectives; That is why we analyzed those strengths, weaknesses, opportunities and threats that the microenterprise has and from this plant a proposal that is effective for it.

Next, the proposal of the administrative management model is developed in order to validate the research to corroborate the results obtained and to give way to the conclusions and recommendations.

**(Keywords):** management model, competitiveness, quality.

# INTRODUCCIÓN

La industria del vestir es un importante elemento en la economía de países en desarrollo. Actualmente, tenemos al principal y gigante China exportador de textiles del mundo con el 40% de las exportaciones mundiales de textiles y prendas de vestir. La industria textil y de la confección es la industria manufacturera más grande con aproximadamente 24,000 empresas; por tal razón China es el mayor productor de ropa del mundo y tiene la mayor capacidad de producción de productos textiles que consiste en algodón, fibras artificiales y seda. (Hasanbeigi, 2014)

De acuerdo al Informe de Desarrollo de la Industria Textil de China emitido en el año (2014/2015), manifiesta que la producción de fibra textil en China superó los 50 millones de toneladas, lo que representa el 54,36% de la participación mundial. Hasta el 64,2% de las fibras químicas del mundo, el 64,1% de las fibras sintéticas y el 26,2% del algodón se produjeron en este país. Por otro lado, la elaboración de prendas de vestir en China alcanzó los 29,9 mil millones de unidades en 2014. (Research Textile Today, 2017).

La actividad económica actual de China ha impulsado una mayor relación con los países de América Latina. En la región andina como Ecuador, cuentan cada vez con mayor presencia de capitales de origen chino que buscan asegurar las materias primas necesarias para sostener la que hoy es la “fábrica del mundo”. (Terán, 2014)

Brasil se ha caracterizado en las últimas décadas por ser una economía emergente con crecimiento económico y social dinámico. Proporcionan una gran importancia de indicadores como el tamaño de población, la magnitud de su producto interno bruto (PIB) y su PIB per cápita, sus tasas de crecimiento económico y su desempeño competitivo. Brasil concentra un tercio de la población de América Latina y aporta también un tercio del PIB de la región (Maldonado, Guzmán, & Peredo, 2013)

A pesar del retroceso económico y las cifras mostradas, la industria textil y de la confección brasileña sigue su rumbo, y se espera un crecimiento cercano al 2% (González, 2017).

Según (González, 2017), dicho crecimiento espera ser impulsado también por la disminución en las importaciones de indumentaria, cifra que llegó al 20%, a la vez que

sus exportaciones de estos rubros se incrementaron un 10%, analistas locales sugiere que las ventas locales de textiles y confecciones aumentarán.

Se sugiere que las ventas locales de textiles y confecciones aumentarán, a pesar de que en las ventas nacionales globales prevén una caída entre el 4 y 13%, ya que las importaciones textiles, afectadas por la caída de la economía nacional el año pasado, disminuyeron sustancialmente. (González, 2017). Después de la crisis financiera global del año 2008, fue uno de los primeros países emergentes en comenzar su recuperación; así, en 2010, el crecimiento del PIB brasileño alcanzó 7.5%, siendo la tasa de crecimiento más alta de los últimos 24 años (IBGE, 2011). De 2004 a 2011, Brasil registró un crecimiento promedio anual en su PIB de 4.0% y de 3.0% en su PIB per cápita. (Maldonado, Guzmán, & Peredo, 2013)

De esta manera, compradores argentinos, colombianos, mexicanos y paraguayos adquirieron textiles elaborados mediante tejido de punto brasileño, en mayores proporciones. (González, 2017)

Ecuador empezó con la fabricación de lana, y tiempo después algodón, poliéster y seda dentro del ámbito nacional. Según el ministro de Industria y Productividad, Diario COMERCIO indica que, Ecuador se localiza en la zona textil como segundo, generando más plazas de trabajo siendo aproximadamente de 174 125 donde en la industria manufacturera representa al 21 % de total del país (EL COMERCIO, 2017).

El apoyo del gobierno en el sector textil ha hecho que esta industria vaya creciendo. Por lo tanto como afirma EL COMERCIO “Las comercializaciones de la zona textil estuvieron entre USD 1 313 mill en el 2016 y simbolizaron el 5 % del grupo manufacturero, además se indica que es un área esencial para el capital nacional, que se ubicó entre 2007 y 2015 con el 8 % del (PIB)” (EL COMERCIO, 2017).

En el norte del Ecuador se encuentra la provincia de Imbabura donde existe una actividad textil en los catones Otavalo Cotacachi y Antonio Ante que son los mayores productores textiles de la zona con mayor progreso.

“En Otavalo la actividad textil es la principal fuente de ingresos ya que existe una gran cantidad de tejedores que utilizan talleres artesanales, pero últimamente viven familias que tienen fábricas modernas, lo que ha incrementado la productividad” según el municipio de Otavalo.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

La microempresa NELTEX, ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, forma parte del sector textil y empieza a funcionar en el año 2005, como una empresa familiar.

La máxima autoridad de NELTEX es su Gerente General y actualmente laboran 12 empleados, que tienen a su cargo el tejido, cocido, planchado, empaquetado, ventas, supervisión y administración. Sin embargo durante el año 2018, ésta micro empresa presenta deficiencia tanto en el área de administración, en el área de marketing y en el área de operación y logística según lo manifestó el Sr Nelson Castañeda Perugachi propietario de la empresa en una entrevista realizada; ya que en el área de Administración y Gerencia existe carencia en procesos tanto en su planificación y dirección, al igual que en su estructura organizacional y funcional que permite detallar el desempeño y las relaciones laborales entre los empleados.

En cuanto en el área de Marketing y ventas no existe un estudio de mercado que facilite el posicionamiento de la marca, por otra parte, no cuenta con las 4P (producto, precio, promoción y publicidad) para una fidelidad de los clientes.

La Operación y logística la empresa no posee un control de optimización de recursos que provoca pérdida en la compañía. Además, se ve afectada por la inexistencia de un adecuado control de inventarios, que puede conllevar a incumplimientos en relación a tiempos de entrega al cliente final; por otra parte, se evidencia problemas al establecer estrategias competitivas, lo que dificulta demostrar el compromiso que tienen hacia la calidad y satisfacción del cliente. Ya que al ser un negocio que está emprendiéndose existen varios vacíos por la falta de conocimientos en cada una de las áreas a las que nos estamos enfocando.

## ANTECEDENTES

La industria textil con el paso de los años ha consentido el apareamiento de nuevas microempresas que ofrecen una gran variedad de prendas de vestir, la participación de las microempresas en el mercado mundial es importante para el adelanto económico de un país. Es por ello la necesidad de establecer procesos administrativos y comerciales que les permitan mejorar su rendimiento productivo, institucional y comercial.

Las PYMES ecuatorianas, por falta de información, asistencia técnica, crédito y modernización de los organismos oficiales, no ha podido expandir sus productos para el mercado internacional. La fabricación de productos textiles y prendas de vestir forma parte de la industria manufacturera.

Según las previsiones del Banco Central del Ecuador que se publican en el diario, El COMERCIO señala que: “Las ventas del sector textil fueron de \$1.313 millones en 2016 y representaron el 5% del sector manufacturero, y supuso el 8% del producto interno bruto industrial entre 2007 y 2015. El sector textil mantiene encadenamientos con 33 ramas productivas y las exportaciones suman \$81 millones contribución que se ha mantenido similar desde la década anterior” (EL COMERCIO, 2017).

Mejorar la competitividad es el principal desafío de la industria, hacerlo permitirá ingresar y posicionarse en mercados extranjeros, incentivar la producción y por lo tanto generar importantes plazas de empleo.

Según (Carrillo, 2010), “La fabricación de prendas de vestir es la industria de mayor dinamismo del sector, alberga un gran número de personal ocupado del cual la mayoría son mujeres y después de la industria de hilatura, tejedura y acabado de productos textiles tiene el mayor aporte en producción”.

El consumo de artículos relacionados al sector, más del 50% de los hogares realizan gastos en prendas de vestir y calzado de manera trimestral, sin embargo, la participación del gasto mensual dentro del gasto total de consumo es marginal.

Por otro lado, la planificación estratégica posiciona la organización según su entorno, dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, engrandeciendo en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro. (García, y otros, 2017)

En la ciudad de Otavalo la industria textil ha tenido un gran incremento en los últimos tiempos lo cual ha incentivado a la creación de nuevas empresas. Hoy por hoy existe un mayor control por parte del Estado las microempresas que tienen actividades económicas, esto ha generado un mal manejo administrativo financiero, por esta dicha problemática la empresa textil Neltex necesita hacer este estudio debido a la falta de una gestión administrativa con la finalidad de mejorar la competitividad de la misma.

## **JUSTIFICACIÓN**

Por lo mencionado en la situación problemática se puede argumentar que es necesario implementar el modelo que permita corregir errores en: administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logísticas. El modelo de gestión administrativo que se propondrá podrá ser utilizado en otros trabajos de investigación y en otras empresas para mejorar la competitividad ya que se indagara las soluciones mediante métodos científicos, en las situaciones que puedan ser investigadas por la ciencia para demostrar su validez y confiabilidad.

Además, que esta investigación se realizará con el propósito de aportar al conocimiento existente con nuevos conceptos teóricos, como instrumento de aporte para el sector textil, cuyos resultados de esta investigación podrán sistematizarse en una propuesta para mejorar la competitividad.

Esta investigación se realizará porque existe la necesidad de mejorar la competitividad en la empresa textil NELTEX, mediante un correcto Sistema de Gestión Administrativa.

## **PREGUNTAS DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las teorías, adaptables a la gestión administrativa que permitan mejorar sus procesos y sobresalir de la competencia?

¿Cómo establecer las bases de gestión administrativa que permitan fundamentar la estrategia de producción textil en la empresa NELTEX?

¿Cómo validar la aplicabilidad de la estrategia formulada para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil NELTEX?

## **HIPÓTESIS**

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

## **VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS**

La propuesta del modelo de gestión administrativa si mejora la dirección, la demanda de los productos y la logística en cada proceso de la empresa NELTEX, si cumple a cabalidad con la propuesta descrita.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer un modelo de Gestión Administrativo para generar competitividad en la empresa textil NELTEX.

### **Objetivos Específicos**

- a. Determinar la fundamentación teórica que se use como base para la investigación.
- b. Establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa que permita fundamentar la investigación.
- c. Diseñar un modelo de gestión administrativo que genere competitividad en la empresa textil NELTEX.

## VARIABLES

### Variable dependiente

Competitividad.

### Variable independiente

Gestión Administrativa

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Modelo de gestión administrativo</b>	Administración y gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Valores</li> <li>• Políticas</li> </ul>	1 2 3 4	Entrevista Encuesta
	Marketing y ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto</li> <li>• Precio</li> <li>• Plaza</li> <li>• Promoción</li> </ul>	5 6	Entrevista Encuesta
	Operación y logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura funcional</li> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Canal de distribución</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	7 8 9 10	Entrevista Encuesta
VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<b>Fortalecimiento de la competitividad</b>	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Calidad</li> <li>• Estrategias</li> </ul>		Revisión bibliográfica

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## **ESTRUCTURA CAPITULAR**

La presente tesis cuenta con la introducción, tres capítulos y concluimos con las conclusiones y recomendaciones.

### **INTRODUCCIÓN**

Es la parte donde se presenta el diseño teórico de la investigación.

### **CAPÍTULO I**

En el capítulo I contiene el marco teórico que observa los antecedentes y tendencias de los modelos de gestión administrativa.

### **CAPÍTULO II**

Comprende el desarrollo metodológico fundamentándose en la metodología y técnicas que se utilizarán para realiza la investigación.

### **CAPÍTULO III**

En el capítulo III se presentan el análisis e interpretación de los resultados de la gestión administrativa con el modelo expuesto.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se establecen con respecto a los resultados alcanzados que brinda la investigación.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

## 1.1 EMPIRISMO

En relación con las micro o pequeñas empresas en lo que respecta al empirismo se dice que se encuentran administradas por los mismos propietarios, es decir que no tienen claro sus decisiones ya que son basadas empíricamente, no tienen el interés a que sus productos salgan al mercado internacional, ni cuentan con un control financiero; balance general, estado de resultados, flujo de caja, esto impide a que las organizaciones crezcan tanto en lo económico como en el mercado.

Según Gavilánez, “Las limitaciones que se enfrenta por la estructura u organización es vital, ya que en las empresas que se crean como micro o pequeñas empresas son administradas por los mismo propietarios, que poseen pocos conocimientos técnicos, es por eso que la gran mayoría se basa en una organización práctica y poco técnica. En esta organización poco técnica no cuenta con un organigrama claro en donde se asigne recursos, funciones y sueldos” (Gavilánez, 2018).

En los últimos años, se ha comenzado a reconocer tradicionalmente el análisis de las decisiones empresariales, que han aportado evidencia empírica y que ilustra el comportamiento de las grandes corporaciones dirigidas por los gerentes profesionales, pero que ignora las características que se muestran en las pequeñas y medianas empresas dirigidas por los emprendedores. (Baltar, 2012)

(Gibcus et al. 2004; Papadakis et al., 1998; Brouthers, 1998; Gilmore y Carson, 2000). Estas teorías pueden reflejar erróneamente la realidad de las Pymes dado que:

- a) Las Pymes tienden a tomar decisiones menos racionales;
- b) Enfrentan entornos más opuestos e inciertos, y
- c) Los empresarios de las Pymes suelen tener características particulares que intervienen en el proceso de decisión que los diferencian de los gerentes profesionales. (Baltar, 2012)

Da a conocer Avendaño que: “Los directivos, en general, se proponen a dirigir la empresa, pero con escasas habilidades. Debido a una incorrecta formación en gestión y organización, bases físicas y logísticas que sobrelleven su evolución. Entonces se requiere de técnicas de innovación y todo lo referente; un antecedente vital es el porcentaje de gerentes de las pymes no consideran el mercado externo como una restricción, ya que no tienen intención de explorarlo” (Avendaño, 2012).

La experiencia tiene más bien que ver con el modo en el que se produce el conocimiento, a partir de la realidad. El empirista reconoce que la realidad existe y no pone nunca en entredicho a su existencia. Eso no quiere decir que esa realidad empírica dicte necesariamente lo que tenemos que hacer. (Córdova, 2007)

El término empirismo significa experiencia. Y se usa para designar aquel posicionamiento filosófico que rodea el conocimiento humano a la experiencia, tanto por su entidad como por su valor, el empirismo es un grave impedimento para el saber humano que se oculta bajo los éxitos que el conocimiento empírico reporta acciones prácticas en la vida de los hombres como: la experiencia derivada de la actividad de nuestros sentidos, exteriores e interiores, experiencia sensible, experiencia intelectual, experiencia práctica que adquirimos con nuestras acciones externas y la experiencia laboral. (García, 2014)

## **1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Mediante las técnicas administrativas para dirigir y disponer de labores adecuadas para correcto desempeño de los cumplimientos de la empresa es denominada a la Gestión Administrativa.

Asimismo la revista, La gestión administrativa en el desarrollo empresarial, da a conocer que: “Al inicio de toda actividad empresarial, se debe contar con una planificación y organización. Una vez organizada la empresa asume las acciones de la dirección a fin de que ésta, coordine con las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuida el permanente control. Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en la empresa, permite a la Gerencia, tomar las decisiones en forma sistemática, ordenada y proyectos que persigue la empresa” (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017).

Por varias razones, otras empresas, prefieren hoy en día soluciones informáticas de gestión administrativa para sus procesos y proveer la seguridad de su información.

Siguiendo los planteamientos de Ramírez et al. (2017) detalla que, “con la planificación de la producción y las ventas de todo negocio se debe considerar los tiempos y sus cumplimientos. Si se debe vender cierto número de unidades de productos en un tiempo determinado; éstos deben relacionarse con la producción, recurso humano, materiales, servicios y bienes en general. La Gerencia en su gestión, tiene que compartir o distribuir responsabilidades con los diferentes niveles que conforman la estructura de la empresa; desde lo administrativo hasta lo operativo; mediante la coordinación de actividades entre sí” (Ramírez, Ramírez, & Calderón, 2017).

Para diseñar un modelo de gestión administrativa lo primero que se debe realizar es un diagnóstico de la empresa Neltex para tomar las decisiones en cada uno de los procesos y lograr las metas planteadas, presentando un proyecto más técnico que junto a la parte empírica se logre transformar a la empresa de algo creado solo por la experiencia a un modelo de Administración más competitiva.

### **1.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO**

“El proceso administrativo permite a la administración cumplir con su misión, de producir o prestar bienes y servicios” (López R. , 2012).

Afirma (Ricalde, 2014), que la “Herramienta para el trabajo que desarrollan los administradores en la organización. Los elementos que conforman permiten a los

mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar a cabo los procesos de planeación, organización, dirección y control de una empresa”.

Es por esto que el proceso administrativo representa a una serie de etapas que permite a la empresa realice una adecuada administración, con el objetivo de aprovechar todo tipo de recurso: técnico, material o humano con lo que cuente la empresa.

### **1.2.1.1 Fases del proceso Administrativo**

- **Planeación:** Según Reyes Ponce determina que: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarla, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números, necesarios para su realización” (Sánchez J. , s.f).  
De acuerdo con Fernández Arenas propone que: "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas” (Sánchez J. , s.f).
- **Organización:** “Es el diseño y fijación de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, métodos y técnicas que ayudan a simplificar el trabajo, con el propósito de alcanzar la maximización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos, para la realización de los planes y objetivos señalados” (López R. , 2012).
- **Dirección:** “Es la ejecución de las actividades desarrolladas en la planeación y organización, conduciendo y orientando los recursos, mediante la toma de decisiones, comunicación, motivación y liderazgo. Se trata de controlar las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los trabajadores, con el fin de lograr mayor productividad” (López R. , 2012).
- **Control:** Como expresa el autor Lourdes Münch Galindo del libro Fundamentos de administración indicando que: “El control consiste en evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias” (Munch, s.f, pág. 108).

Asimismo, Münch da a conocer una definición de otro autor como es: “Robert C. Appleby. Consiste en medir y corregir lo realizado por los subordinados tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente” (Munch, s.f, pág. 108).

### **1.3 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Fayol, da a conocer su lista de principios y prácticas que usó con más frecuencia en su trabajo. Al presentar su investigación, menciona que el “registro a la planeación, organización, mando, coordinación y control como elementos de la administración”, he identificó a la planeación y organización como los elementos más importantes y esenciales para las otras funciones, logrando dar el enfoque científico de la administración. (Bedoya, 2007)

Según, (González, 2015) identifica 14 principios, aunque hace notar que son normas flexibles para las organizaciones. A continuación, se describen las siguientes:

- 1. Autoridad y responsabilidad.** - La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.
- 2. Unidad de mando.** - Los empleados solo deben recibir órdenes de un solo superior.
- 3. Cadena escalar (jerarquía).** - Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
- 4. Espíritu de cuerpo.** - Se basa en la necesidad de trabajo en equipo y la importancia de estén la comunicación.
- 5. División de trabajo.** - El trabajo está separado en sus tareas elementales, dando por resultado la especialización de trabajo.
- 6. Disciplina.** - Es la aplicación de un castigo por dejar de actuar con los deseos de los que poseen la autoridad legítima en la empresa.

- 7. Subordinación de los intereses particulares al interés general.** - Los intereses de los empleados no debe prevalecer contra el interés de la empresa.
- 8. Remuneración.** - Los trabajadores deben obtener un salario por sus servicios.
- 9. Centralización.** - Se refiere al grado en que los colaboradores están involucrados en la toma de decisiones. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
- 10. Orden.** – Personas y materiales deben mantener orden y precisión.
- 11. Equidad.** - Los administradores deben ser respetuosos y equitativos con sus colaboradores.
- 12. Estabilidad del personal.** - Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
- 13. Iniciativa.** - Se proporciona a los subalternos la independencia para plasmar y resaltar sus ideas o planes.
- 14. Unidad de dirección.** - Deberá ser dirigido por un administrador, un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

De igual manera, (González, 2015), menciona que la administración está integrada por etapas, fases, y elementos, las cuales se llevan a cabo mediante el proceso administrativo.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones por ende la dirección y gerencia deben estar juntas para un correcto funcionamiento es por eso que el éxito depende en gran medida de sus gerentes, si realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas. (Stoner, Freeman, & Daniel R. Gilbert, 1996)

### **1.3.1 MISIÓN**

Según Mintzberg (1997), “la misión de la organización establece la vocación de la empresa o la razón de ser de la misma para enfrentar sus retos y relacionar el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral del actuar de la misma” y así formar la auténtica declaración de principios corporativos de acuerdo al desarrollo de la actividad empresarial. (Rivero, 2008)

De acuerdo al Instituto Tecnológico de Sonora, para el autor Arranz (1995) determina que: “La misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada” (López M. , 2013, pág. 55).

Por lo tanto, las partes que definen a la misión son:

1. **Identidad:** Conocer profundamente las aptitudes del equipo de trabajo y de ninguna manera manipular para el favor de otros. Para lo cual tenemos que respondernos la pregunta ¿Quiénes somos?
2. **Actividad:** La preparación que se ejecuta internamente en la empresa, como entender la importancia de los productos que se laboran. ¿Qué nos proponemos?
3. **Finalidad:** Delimitar donde se encuentra el mayor mercado. ¿Para quién lo hacemos?

La misión es la razón de ser de la empresa es motivadora y realista, informa sobre el producto o servicio, a qué tipo de cliente se orienta, que les diferencia de la competencia, siempre pensando en la necesidad y satisfacción de los clientes.

### 1.3.2 VISIÓN

Según Mintzberg (1997), “la visión de una empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, con las que los individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno”. (Rivero, 2008)

Según la revista del Departamento de Contaduría y Finanzas menciona que: “Arranz (1995) la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión ya que la alta dirección puede basarse en los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo de su personal, organización y comunidad en que se desarrolla, la visión relaciona el presente para definir el futuro y proponer programas que permitan controlar las acciones de los objetivos” (López M. , 2013, pág. 55).

De acuerdo con (Figuroa, s.f), la visión tiene los siguientes aspectos:

1. **Medible:** comprobar la conquista del servicio.
2. **Atrayente:** manifestar deseos de dirigentes, colaboradores, entre otros que tengan contacto con la empresa.
3. **Viable:** contener metas realizables, por más complicada que sean.
4. **Estratégica:** agregar propósitos determinantes para para la superación de la misión.
5. **Descifrable:** clara y concisa, que permita ser descrita por el publico
6. **Estimulante:** que induzca una motivación en las personas, para que se enganche de ellas.
7. **Tiempo:** establecer el tiempo en años donde se sugiere de 3 a 5 años, para lo cual al efectuar esa etapa.

La visión no es cualquier imagen deseada del futuro, es una meta que se plantea a largo plazo, a dónde quiere llegar siendo relevante para el porvenir de la organización, donde, dependerá de los objetivos estratégicos de la empresa (Figuroa, s.f, pág. 4).

### **1.3.3 OBJETIVOS**

Chiavenato (1999), plantea que “toda organización posee una finalidad, el concepto del porqué de su existencia y lo que va a realizar, debido a esto deben definirse las metas, objetivos comunes también llamados generales como la organización, y no comunes o específicos al cargo del individuo”. (Pineda & Perez, 2009)

#### **1.3.3.1 Objetivo SMART**

El método SMART ayuda a focalizar metas que se espera alcanzar como resultado de una acción, medida o tarea. Plantearse objetivos ayuda a cumplir propósitos que se plantea para la mejora en las organizaciones y en la vida personal. (Scott, 2014)

George Doran empleó por primera vez el acrónimo SMART en la edición de noviembre de 1981 de la revista Management Review. Lo que significa lo siguiente:

**S: Specific (Específico).** - abordan las siguientes preguntas: quién, qué, dónde, cuánto, cuál, y por qué. Si se responde cada una de estas preguntas se sabrá que herramientas y acciones se necesita para cumplir la meta.

**M: Measurable (Medible).** - se definen por plazos, cantidades es decir por elementos que permita medir los avances alcanzados con relación a la meta.

**A: Attainable (Alcanzable).** - son metas desafiantes con obstáculos, pero factibles para alcanzar. Se debe establecer un objetivo ligeramente más allá de nuestro alcance, sin embargo, puede existir una falla, pero se habrá logrado algo importante.

**R: Relevant (Relevante).** - se orienta aquello deseamos y nos importa.

**T: Time based (Basado en el tiempo).** - en las metas se debe trazar plazos de cumplimiento específicos. Es decir, que se espera el resultado ansiado antes de la fecha propuesta. (Scott, 2014)

Los objetivos Smart tienen que ser claras y bien definidas, al cumplir el plazo propuesto se sabrá si se logró alcanzar la meta plantea.

#### 1.3.4 VALORES

Son los principales pilares que orientan y generan a la calidad en las relaciones que tengan los miembros de una organización, son creencias que motivan al cumplimiento de acciones. Se debe definir los valores motivadores entre los directivos y los trabajadores (Tesina, 2007).

Salvador García y Simón Dolan, plantean el significado de valor en tres aspectos:

**Dimensión ético-estratégica:** “enseñanza del proceder es mejor que una mala actitud para lograr los objetivos propuestos. Siempre va a superar la calidad frente a situaciones falsas” (Calpena, 2009, pág. 56).

**Dimensión económica:** “valores afines con trascendencia para el personal, opiniones, sucesos, emociones etc. Además destacarían valores como improvisación y cordialidad” (Calpena, 2009, pág. 56):

**Dimensión psicológica:** “son maneras íntegras que permiten enfrentarse a cualquier situación. Dicho de otra manera permite que el individuo afronte cualquier obstáculo sin temor” (Calpena, 2009, pág. 56).

### 1.3.5 POLÍTICAS

Según (Robbins S. P., 2014), Son lineamientos para la toma de decisiones, a diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar al momento de tomar decisiones. Las políticas contienen casi siempre un término confuso que deja a su interpretación en manos del tomador de decisiones, los siguientes son ejemplos de declaraciones de políticas:

- El cliente es lo más importante y siempre debe quedar satisfecho.
- Siempre que la situación le permite preferimos ascender a nuestro personal que contratar nuevos empleados.
- Los salarios de los empleados serán competitivos dentro de la industria

La política de la modernización implica la creación de la gestión organizacional que toma principios como: a) Calidad de Servicio, b) Relaciones Laborales orientadas a la tarea y c) Rentabilidad y Competitividad de la Empresa. (Ascorra, 2009)

Las políticas de Alineación se expresan en las organizaciones investigadas, a través de: a) Centralización en la toma de decisiones, consistente en el establecimiento de relaciones verticales, donde la generación de lineamientos y prácticas organizacionales son definidas desde la alta dirección y b) Control sobre el desempeño de los trabajadores. (Ascorra, 2009)

En este sentido, las políticas son directrices orientadas a mejorar las normas establecidas a los miembros de la organización, mismos que se complementa para tener una meta en lograr el cumplimiento de los objetivos y la facilidad de la implementación de nuevas estrategias.

## 1.4 MARKETING

Según Kotler y Amstrong (2008), definen el término marketing como “un proceso social y de gestión, a través de individuos y grupos que obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros” (Tirado, 2013).

De acuerdo a la revista Merk2 las cuatro Ps y las cuatro Cs Philip Kotler enuncian que el marketing mix se refiere a un cuadro organizativo ventajoso para la organización del marketing.

Según se ha visto, las corporaciones captarían mucho si convirtieran las cuatro Ps a los cuatro Cs que consiste en un guía de acuerdo a una de reciprocidad con el mercado. Con esta transformación el centro de escucha es el consumidor y no el producto, asimismo se orienta en el precio de ganancia para el cliente y no en el costo de comercialización, del mismo modo la utilidad se convierte en el costo para el cliente, la distribución pasa a ser comodidad para el comprador; y la información se convierte en comunidad cambiándose a ser más honrada y cómoda. (Kotler, s.f).

Cabe considerar, que la mezcla de marketing ayuda a reunir cuatro variables que se conocen como “las 4 Ps”: Precio, Plaza, Producto y Promoción, estas herramientas combinadas pueden producir y alcanzar un mercado meta, atrayendo nuevos clientes con el fin de lograr su fidelidad, es por esto que el marketing está en constante evolución para poder llegar hacia el nuevo consumidor y así poder satisfacer al cliente. (Stanton, 2007)

Por consiguiente, la administración tiene que diseñar una mezcla de marketing: combinando el producto, distribución, promoción y precio. Juntos estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización.

### 1.4.1 PRODUCTO

En el proceso de marketing “el producto es la mezcla de bienes y servicios que brinda la organización a los proveedores. Lo importante es lo llamativo que sea la promoción del producto, impulso de marca, apariencia deseado, recipiente, características del producto” (Tamariz, s.f).

Se requieren estrategias para decidir qué productos hay que introducir en el mercado y desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto como las garantías. (Stanton, 2007)

Por tal razón, un producto requiere de un conjunto de atributos tangibles e intangibles para un funcionamiento eficiente en la organización. Que contiene empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, servicio, lugar, persona o una idea.

#### 1.4.1.1 *Matriz BCG*

La matriz BCG de crecimiento-participación de un producto es una herramienta de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio.

Esta matriz permite analizar el atractivo del mercado (tasa de crecimiento) y la cuota de mercado como medida de competitividad. La matriz desarrolla cuatro cuadrantes que definen cada uno cuatro situaciones: productos estrella, interrogantes, vacas o perros. (Pinto, 2007)

La matriz BCG está formada por cuatro cuadrantes son las siguientes:

**Estrella:** constituyen excelentes ocasiones para el fortalecimiento de la organización a largo plazo (Pinto, 2007). En este cuadrante se coloca los productos que están en crecimiento en el mercado logrando una rentabilidad por su gran acogida. Aumentando las ventas e incrementando su inversión, para el posicionamiento de los productos en el mercado.

**Interrogante:** son productos innovadores que acaban de introducirse en el mercado, con ventas escasas, pero compiten en una industria de gran crecimiento, estas empresas

necesitan más inversión y a su vez generan poco efectivo, pero también pueden convertirse en un producto estrella aumentando su publicidad. (Pinto, 2007).

**Vaca:** son productos que tienen gran parte de la cuota referente de los clientes, pero contienen con bajo incremento en la fabricación. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer (Pinto, 2007). En este cuadrante se encuentran los productos que están en la fase de madurez por lo que están estables en el mercado, no requieren de mucha inversión y continúan generando ingresos.

**Perro:** son productos que tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso crecimiento en el mercado. Debido a su posición débil, interna y externa (Pinto, 2007). Son productos en declive que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Su crecimiento ha disminuido al igual que su participación en el mercado es aquí que se debe tomar la decisión de eliminarlo o mantenerlo en el mercado.

#### **1.4.2 PRECIO**

En el proceso del marketing, el precio es cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener un producto o servicio. “El valor del precio debe ser respetado por el producto, importes, apariencia deseado, imposiciones de la organización, encomiendas” (Tamariz, s.f).

Con lo que respecta fijar el precio de un producto es una decisión de marketing. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios o asignar artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, además de los términos de la venta y a los posibles descuentos. (Stanton, 2007)

Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto y tiende a ser un factor estratégico para el posicionamiento de un producto o servicio en el mercado, de este modo es necesario entender que el precio depende del producto, la percepción de valor del cliente y su calidad al momento de realizar la compra.

### **1.4.2.1 Fijación de precios**

Para fijar el precio se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- a) Los costos totales
- b) Los márgenes de utilidad esperados
- c) Los precios de la competencia y sus acciones en el mercado
- d) Los niveles de oferta y demanda
- e) Lo que piensan y pueden pensar los clientes (encuesta)
- f) Precio con descuento (tope) para promociones y para volumen de compra
- g) Precio de intermediario (mayor, detallista, cliente final)

### **1.4.2.2 Matriz de competitividad**

La matriz de competitividad (MPC) es muy útil para medir a la organización y sus competidores y sitúa de visible sus fortalezas y debilidades (Riquelme, 2015).

Síntesis de la MPC:

- **Peso en la Matriz:** “cada elemento calificador de superación debe tener un peso referente en un rango entre 0,0 (escasa importancia) a 1.0 (valiosa importancia). La cifra muestra la escala que tiene el integrante en la industria” (Pérez, 2019).
- **Rating:** se describe si la empresa está efectuando bien su labor en determinada área. Cumplen un rango de 4 a 1, en el cual cada valor representa:  
1.Mayor debilidad    2.Debilidad mínima    3.Fuerza mínima    4.Mayor fortaleza.
- **Puntaje:** “es la multiplicación del peso entre el rating. Cada organización acoge una valoración en cada elemento” (Pérez, 2019).

### **1.4.2.3 Calculo para la fijación del precio**

Existen diferentes tipos de costos que componen el costo total de un producto o servicio.  
Costos de Materiales + Costos de Mano de Obra + Gastos Generales = COSTO TOTAL  
(Oficina Internacional del Trabajo, 2016)

### 1.4.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente. Del mismo modo la Revista Las 4 «P» vs Las 4 «C», al tener un buen producto a buen precio, el siguiente paso es hacer llegar nuestro producto a los posibles consumidores en forma rápida y eficiente al lugar deseado. A esto se denomina plaza o distribución. (Tamariz, s.f)

Existen dos tipos de canales de distribución:

**Directos.** - Cuando el producto llega de manera directa al cliente o consumidor, es decir sin intermediarios (Chávez, 2016).

**Indirectos.** - Cuando el producto llega al consumidor a través de uno o varios intermediarios (Chávez, 2016).

### 1.4.4 PROMOCIÓN

Es la que sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella se usan diversas herramientas para tres funciones promocionales indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de esas funciones depende de las circunstancias que enfrente la compañía. (Stanton, 2007)

La primera tarea de la promoción es informar como tener conciencia de un producto o marca, los consumidores deben entender qué beneficios proporciona, cómo funciona y cómo obtenerlo. Otra función de la promoción es la persuasión. La competencia intensa entre las compañías genera una presión enorme sobre los programas promocionales de los vendedores.

También se debe recordar a los consumidores sobre la disponibilidad de un producto y su potencial para atraer a consumidores nuevos y establecer mercados para productos nuevos y recordar constantemente a la gente su marca para conservar un lugar en sus mentes. (Stanton, 2007)

Por otra parte, la Revista Las 4 «P» vs Las 4 «C» dice que: “La Promoción son: acciones que informan las cualidades del producto y inducen a los mercados para que los adquieran. Son ocupaciones elaboradas para que el mercado de cuenta de la presencia del producto, comercialización y las ayudas a la comercio por gestión de minoristas, servicio por telefonía, espacio virtual, espacios publicitarios” (Tamariz, s.f).

Robert Lauterborn (1990), quien plantea: “Cambiar el enfoque del producto hacia el interesado, cambiando las cuatro «P» a las cuatro «C»”. Entonces las cuatro «C» plantea que las entidades de superación concurrirán y serán competentes para cumplir las requerimientos de los clientes de la mejor forma, beneficioso y con información real”. (Tamariz, s.f)

**Cliente.** El primordial mecanismo no se tratara al producto sino al mercado, dicho de otra manera que se pueda cubrir los requerimientos del cliente.

**Comunicación.** El uso de email, mensajería beneficia el canal de información entre la organización y el mercado.

**Costo.** Tomar en cuenta y dar a conocer al cliente sobre las obligaciones psicológicas agregadas al producto por traslación, o tiempo invertido. Tiene un valor más importante que el dinero

**Conveniencia.** Lo pronto que se llega al consumidor. Se debe considerar varias opciones para efectuar los retos del marketing

Ahora bien, el mundo actual no es el mismo; hoy en el mercado mundial la competencia llega a todos los sitios desde cualquier lugar. El enfoque tradicional de las cuatro P está orientado a las características tangibles del producto razón por la cual está evolucionando un enfoque hacia el consumidor 4 C y las características de este mismo lo que es fundamental para el éxito táctico y estratégico de cualquier negocio.

#### **1.4.4.1 Herramienta AIDA**

El método definido por Elías St. Elmo Lewis 1898, es un modelo de venta que describe los efectos que produce secuencialmente un mensaje publicitario. La Atención busca llevar al cliente a entretenerse con la publicidad, atraerlo y despertar su curiosidad; el Interés es una atención continuada sobre algo, como una forma de curiosidad no satisfecha, centrado en la comunicación persuasiva de mercadeo; el Deseo se manifiesta en la intención de poseer el producto, y la Acción se concreta en la adquisición del bien o servicio ofrecido. (Beltrán & Sandoval, 2014)

**Atención:** para lograr el éxito en la gestión de venta es indispensable atraer la atención del comprador hacia lo que ofrece, donde implica romper la barrera llamada indiferencia. Existen técnicas básicas como:

- Hacer cumplidos y elogios
- Dar las gracias
- Despertar la curiosidad
- Presentar hechos. (Martinez, 2014)

Es la primera fase y la más difícil de las etapas el objetivo es tratar de lograr la atención del cliente hacia el producto o servicio. Cuanto más atractivo sea, más posibilidades tiene de avanzar a la siguiente etapa.

**Interés:** una vez que ha capturado la atención del posible comprador se necesita crear un interés hacia lo que está ofreciendo y retenerlo el tiempo suficiente (Martinez, 2014). En esta segunda etapa se encuentra el cliente, la motivación de una compra es por varias razones: oportunidad, ventajas respecto de la competencia, precio atractivo, promoción, características o beneficios. Un mensaje publicitario logra llamar la atención continua, es necesario crear interés para luego generar.

**Deseo:** la principal tarea del vendedor es la de ayudar a su cliente a que entienda que el producto o servicio que se le está presentando logrará la satisfacción de sus necesidades o deseos, o que será la mejor solución a sus problemas. (Martinez, 2014) En esta etapa el cliente debe conocer los principales beneficios que va a obtener del

producto o servicio. Para ello, la publicidad debe ofrecer información sobre las ventajas del producto o de la marca ante los demás, se necesita demostrar y convencer.

**Acción:** no se puede decir que sea el más importante, porque es una consecuencia de los tres pasos anteriores. En todo caso es la parte definitiva porque en ella el resultado que se desea obtener: El pedido o la orden de compra.

Este es un momento en el que existen dos puntos de vista:

- **Del cliente:** quien está evaluando si los beneficios del producto van a satisfacer su necesidad, deseo o buscan solucionar su problema y además está comparando las ventajas y desventajas de tener o no el producto o servicio.
- **Del vendedor:** quien, considera que es el momento oportuno para ayudar al cliente a decidirse por la compra y para persuadirlo de que actúe sin demora. (Martinez, 2014) Es la última etapa donde todo se analiza y mide, de nada sirve que el mensaje publicitario logre tener la atención, si no se consigue convencer que pase al siguiente paso que es la Acción para ejecutar la compra y obtener el deseado cierre de la venta.

## 1.5 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Casanovas y Cuatrecasas (2001), definieron la logística en el marco de la realidad empresarial como: El área encargada 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 cantidad y servicio predefinidos para ofrecer a nuestros clientes. (Villegas, 2014)

De acuerdo a la revista Scielo una actual descripción de estimar la logística interna sugiere que: “Sabe ser estimada la gestión estratégica, desplazamiento y conservación de materia prima y productos final, sus búsquedas afines, son por los canales de distribución, maximizando el beneficio presente y futuro. Es sustancial que la logística presente debe llegar como el intermedio para la ganancia, fabricación y la manipulación de todo el intervalo inclusive que llegue al usuario”. (Pinheiro de Lima, Sandro , Rodríguez, & Follmann, 2017)

### **1.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Fayol afirma que, “La experiencia de los individuos ubicadas en los niveles mínimos es la experiencia profesional distintivo de la organización, asimismo la experiencia básica de la alta orientación es la administrativa, en efecto acorde se aumenta a un nivel jerárquico de la empresa deben crecer las puestos administrativas, caso contrario si se decrece prevalecen las situaciones técnicas”. (Vélaz, 2012)

De acuerdo a la revista cubana de Psicología Evolución de la Teoría Administrativa el principal exponente de la Teoría Clásica Henry Fayol (1916), sustentó que la administración tenía una destreza y que los compendios administrativos deben ser adaptados a la mayor dirección, dividiendo las instrucciones administrativas en grupos de acciones afines entre sí, representando las importantes funciones que corresponderían en cualquier empresa pudiendo ser: gerencia, seguridad, técnicas, productivas. (Macias & Vidal, 2002)

Por consiguiente, una correcta planificación y organización del personal de la empresa garantiza la eficiencia de todas las partes involucradas ya que la administración no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con todos los empleados.

## **1.5.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Según Weber, desarrolló la Teoría de estructuras de autoridad que describe las actividades de la organización con base en las relaciones de mando, el cual se caracteriza por la división del trabajo en jerarquía definida con claridad, reglamentos detallados y relaciones impersonales (Robbins S. , 2002).

De acuerdo a la revista “Análisis de la Teoría burocrática”, para obtener mayor comprensión sobre el modelo burocrático menciona:

1) La formalización y 2) La concentración Las dos deben aclarar desde, la lógica formal origen de la valor legítimo que han de instaurar los criterios jurídicas (Petrella, 2007).

De acuerdo a esta teoría de la burocracia la empresa se enfoca a designar funciones, reglamentos y rutinas, para lograr la eficiencia y describir anticipadamente la manera de como ejecutar las actividades dentro de la organización, con el fin de que cada trabajador tenga su puesto de acuerdo a su especialización y profesionalización.

## **1.5.3 CONTROL DE INVENTARIOS**

Según Ehrhardt y Brigham (2007), persigue dos aspiraciones esenciales: 1) responder con el inventario útil de la operatividad de la organización. 2) Archivar valores recomendables que admita disminuir el precio total. Un escaso inventario hace crecer el precio de demanda, asimismo los inventarios costosos aumentan el precio de manutención. (Durán, 2012)

Dentro de esta perspectiva la revista de logística enuncia que “La impecable ejecución de un inventario permite que una organización sea firme, en donde la agilidad, conformidad y buen trato son medidas necesarias para la competencia” (Bernal, 2019).

Anteriormente de adoptar un modelo a seguir es necesario tener en cuenta el precio que compondrán las piezas de productos que se tratan en la organización, confianza de los distribuidores, personalidad del cliente, el proceder de la demanda y la condición de hacer llegar la mercadería al cliente. (Bernal, 2019)

Cabe considerar que los inventarios representan una base fundamental en la toma de decisiones dentro de cualquier organización, lo que permite el buen desenvolvimiento y funcionamiento de la misma con el fin de obtener un ciclo de producción eficiente con menos interrupciones para evitar posibles hurtos, maniobras fraudulentas, o mal manejo en su utilización.

### **1.5.3.1 Tarjeta Kardex**

De acuerdo a la revista Conciencia tecnológica un estudio del control de los Inventarios es el que guía y orienta al proceso del registro de artículos, en primera instancia es complicado hablar de control de inventarios, sin embargo, podemos aportar estudios de esta naturaleza clasificando a este proceso en dos sistemas: Sistema de inventarios permanente y Sistema de inventarios periódico.

El sistema de inventarios permanentes, permite un control constante de los inventarios, al llevar el registro de cada unidad que ingresa y sale del inventario. Este control se lleva mediante tarjetas denominadas Kardex, en donde se lleva el control de cada unidad, su valor de compra, la fecha de adquisición, el valor de la salida de cada unidad y la fecha en que sale del inventario. De esta forma, en todo momento se puede conocer el saldo exacto de los inventarios y el valor del costo de venta, el control permanente de los sistemas en base a los inventarios existentes. La valuación de los inventarios se realiza mediante diferentes procesos que buscan determinar el costo de la forma más real, dependiendo del tipo de empresa. (Sánchez, 2011)

Entre los métodos de valuación tenemos:

- Método del Promedio ponderado, se calcula el valor del inventario dividiendo su costo total entre el número de unidades disponibles para la venta.
- Método PEPS, se asume que el costo de los inventarios que quedan tiene un mayor valor y los inventarios que se venden tienen un menor costo. La elección de este método está basada en el principio contable de asociación de ingresos con gastos y costos del mismo periodo.
- Método UEPS se asume que el costo de los inventarios que quedan tiene un menor valor y los inventarios que se venden tienen un mayor valor. Este se basa en los beneficios impositivos y de aumento de flujo de caja, ya que, como el costo de los inventarios, la utilidad y el impuesto de renta por pagar es menor. (Bohórquez, 2014)

La tarjeta Kardex se registra de manera organizada de acuerdo a sus características de la materia prima o productos terminados que se tiene en bodega o almacén, es necesario hacer un inventario de todas las cantidades y el precio unitario. En la tarjeta Kardex se registrará la fecha, detalle de compra, venta o devoluciones, todas las entradas y salidas de la materia prima o del producto terminado.

#### **1.5.4 ALMACENAMIENTO**

Carranza (2000) afirma que el almacenamiento “engloba todas aquellas actividades que permite el correcto almacenaje de productos y la preparación de pedidos, esto afirma que el desarrollo que venía practicando el almacén hace años cambio totalmente y que para las empresas modernas el almacenamiento es una opción positiva y satisfactoria al cliente final”

Los almacenes son centros reguladores de flujo de existencias que están estructurados y planificados para llevar a cabo funciones de almacenaje como: recepción, custodia, conservación, control y expedición de mercancías y productos. (Bendicho, 2016)

Las Funciones del área de Almacenamiento corresponde a:

- Recibir para su cuidado y protección todas las materias primas, materiales parcialmente trabajados, productos terminados, piezas y suministros para la fabricación, el mantenimiento para la oficina.
- Proporcionar materiales y suministros mediante solicitudes autorizadas.
- Controlar los productos terminados para su venta.
- Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidas de materias primas y todos los elementos necesarios para su flujo continuo.
- Realizar los movimientos de recibo, almacenamiento y despacho con el mínimo de tiempo y costo posible.
- Llevar sistemas de clasificación y localización de materiales y productos.
- Llevar registros al día de las existencias. (Velasquez, 2012)

Según la revista de logística por Marta Bernal González, indica que el almacenamiento en bloque: es bueno, bonito y barato

El almacenamiento en bloque es el adecuado para su empresa, bonito si consigue organizar la mercancía de manera uniforme y visualmente identificable, lo que finalmente se verá representado en eficiencia a la hora de gestionar los pedidos. El que sea barato representa un valor añadido, si no se descuida asuntos como la seguridad. (Bernal, 2019)

El almacenamiento debe estar totalmente alineada con la gestión de aprovisionamiento y distribución por lo tanto el control sobre los procesos generados al interior es determinante en cuanto al impacto de los costos de operación y logística. Ya que se base al conjunto de actividades que se realizan para guardar y conservar artículos en condiciones óptimas para su utilización desde que son producidos hasta que son requeridos por el cliente.

### **1.5.5 CANAL DE DISTRIBUCIÓN**

Según Kotler Philip, es el conjunto de organizaciones independientes que participan en proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial” (Velasquez, 2012). Son los que facilitan la transferencia de los productos conforme estos se mueven del fabricante hasta el cliente.

Los miembros del canal de marketing o de distribución, deberán realizar diferentes funciones para satisfacer la demanda de los consumidores finales o industriales, las cuales se indican a continuación:

- Información: obtención mediante estrategias de inteligencia de marketing o de investigación de mercados que tengan como propósito el estudio del entorno de marketing para planear el intercambio de bienes y servicios.
- Promoción: difusión de las ofertas de los productos o servicios.
- Contacto: búsqueda de compradores para los productos o servicios.
- Negociar: lograr acuerdos en relación con el precio y volumen de ventas.
- Distribución: transportar y almacenar los productos. (Velasquez, 2012).

#### ***1.5.5.1 Tipos de canales de distribución***

##### **Fabricante-consumidor**

También llamado canal directo, no cuenta con niveles de intermediarios y los fabricantes venden directamente a los consumidores (Velasquez, 2012).

##### **Productores–minoristas o detallista-consumidores**

Denominado como canal dos. Este tipo de canal tiene un nivel de intermediarios: los minoristas o detallistas (Velasquez, 2012).

##### **Productores-mayoristas-minoristas o detallistas–consumidores**

Este canal tiene dos niveles de intermediarios y se denomina como canal tres, lo utilizan con frecuencia los pequeños comerciantes de alimentos y de medicinas, o bien aquellos fabricantes que no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al consumidor. (Velasquez, 2012)

Se debe realizar un análisis sobre los canales de venta donde: “El cargo de un canal de distribución es vincular los productos con los clientes y instaurar una trayectoria mediante la cual los proveedores y los clientes consigan tratar. Además, el canal de distribución, con mayor tecnología no servirá de nada si no toma los mercados apropiados para ofrecer” (Vásquez, s.f, pág. 3)

### **1.5.5.2 Matriz ANSOFF**

La matriz de Ansoff indica que cuando una empresa busca oportunidades de crecimiento dispone de cuatro opciones básicas para lograrlo:

**Penetración del mercado:** la empresa recurre a los productos que posee en la actualidad actuando en los mercados en el que opera.

**Desarrollo del mercado:** la empresa recurre a los productos actuales, pero incursiona en mercados nuevos.

**Lanzamiento de nuevos productos:** la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados en el que ya opera.

**Diversificación:** la empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados nuevos para la empresa. (Martínez & Milla, 2005)

### **1.5.6 PROVEEDORES**

De acuerdo al artículo publicado por Universidad Nacional de Colombia da a conocer que: “Según Burt, Dobler y Donald (2003), la función de abastecimiento fue olvidada a las procedimientos de compra y administración del inventario. En efecto, los requerimientos por la competencia han pasado a saber su importancia en la destreza empresarial. Actualmente la fiabilidad, disposición y el buen servicio de una organización resultan gracias a sus proveedores”. (Sarache , Castrillón, & Ortiz , 2009)

De igual forma la concepción según sus autores de la Universidad da a conocer que: “La clasificación de proveedores se debe tomar en cuenta, la aptitud para superar y ponerse bajo políticas, sin posponer de las características como la disposición, el asistencia, el costo y los técnicas. Así mismo, la disposición que, puede resultar bastante difícil, debido al medio y a la variedad de los mercancía que se obtienen del proceder de los pedidos”. (Sarache et al., 2009)

Por consiguiente, la colaboración de este artículo hace énfasis a tomar en cuenta que: “Las opiniones se encuentra en un lenguaje técnico, se sitúan al proceso de tres cuestiones: (1) el encargo del distribuidores como pieza de la misión del abastecimiento, (2) la opción de empresas como disposición estratégica y enfoque competitivo empresarial y (3) las técnicas y métodos de soporte a la providencia de elegir mercados”. Sarache et al., (2009).

#### **1.5.6.1 Evaluación a proveedores**

En primer lugar, para ejecutar la evaluación de proveedores es concretar los procedimientos que van a ser tomados en consideración. La evaluación debe establecer las siguientes observaciones:

**1. Disposición de abastecimientos.** Este criterio va dirigido al proveedor para saber la seriedad que tiene hacia la empresa. En efecto se quiere saber hasta qué lugar a entregado debidamente lo que se le tenía pedido. Para valorar la disposición de la entrega, se aprecia los resultados de las observaciones de aceptación y posibles sucesos del producto entregado

**2. Aprobación del plazo de los suministros.** Se evalúa el nivel de cumplimiento por parte del distribuidor del plazo de transferencia. Este razonamiento es sustancial, ya que una demora en una entrega de materia prima obtiene hacer parar la causa productiva.

**3. Flexibilidad del proveedor.** Manifiesta el nivel de ajuste del distribuidor a las urgencias que no estén previstas por la organización.

**4. Fiabilidad de la información.** Se aprecia la correlación administrativa con el distribuidor: la aptitud, la confabulación y cumplimiento con sus cuentas.

**5. Competencia. Grado de precios.** Tiene correspondencia entre el precio de los servicios entregados por el proveedor y su disposición. No valoraremos al proveedor más económico, en efecto al que posea una mejor relación calidad-precio dentro del los clientes.

## **1.6 COMPETITIVIDAD**

Siguiendo los planteamientos de Porter sobre este tema se deduce que: “La originalidad resalta un objetivo de la competitividad. Según Porter expresa que la disputa como una empresa de mayor volumen consiente la creación de valor y tiene La capacidad para conseguir ventajas a través de su posicionamiento con los clientes. La competitividad surge del aumento de la producción en el empleo de técnicas y Porter enuncia las cinco fuerzas que modelan la competitividad: amenaza de diferentes demandantes, dominio de transacción del cliente, advertencia de productos, autoridad de trato de los mercados y competencia existentes. Como testifica Porter, su representación: la innovación lleva a la obtención, los más significativos avances no nacen del aumento de adelantos en utilidad sino de direcciones acertadas” (Avendaño, 2012)

William W. Lewis afirma que, la solución no depende de que haya más capital. Por lo contrario, la solución radica en la productividad del país o en la manera en que su fuerza de trabajo y capital se encuentren organizados. Si los países pobres mejoran su productividad y equilibran su presupuesto, dispondrían mediante el ahorro y la inversión del capital suficiente para crecer. (Rubio, 2015)

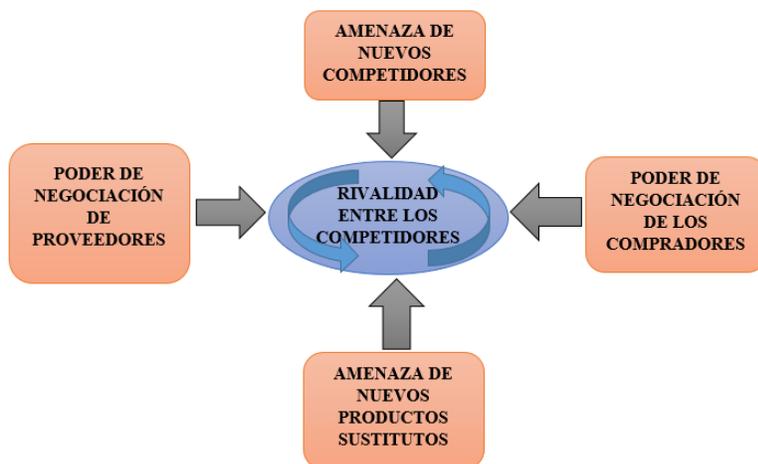
De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe “las PYMES funcionan y operan con criterios de acumulación y buscan un desarrollo empresarial; las microempresas, en cambio, son en su mayoría unidades económicas de subsistencia”. Además, las utilidades de las PYMES en medida se orientan al ahorro e inversión mientras que las microempresas se destinan simplemente a cubrir las necesidades básicas por lo que es difícil desarrollar planes financieros. (Ycaza, 2016)

Según la revista Ciencia y Sociedad, Michael Porter afirma que, originalmente en constituir y reglamentar un concepto de competitividad, consiste en: “El contenido para mantener e aumentar la colaboración en los mercados a nivel internacional. La vía ideal para conseguir, se asienta en la crecida de la producción. (Suñol, 2006)

### 1.6.1 FUERZAS DE PORTER

Como afirma Porter, “La fuerza competitiva más enérgica establecen la rentabilidad de una fracción y se convierten en componentes más significativos de la preparación de la estrategia”. (Porter, 2008)

Según (Magretta, 2014) Las cinco fuerzas, ayuda a visualizar cómo se da la competencia por utilidades en todas las industrias, con el fin de conocer los errores de la empresa y así poder brindar una mejor solución competitiva.



**Ilustración 1.** Las cinco fuerzas Porter  
Fuente: Michael Porter (ser competitivo)

- 1. Amenaza de los nuevos competidores.** - Generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado al poner presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir (Cristerna, 2012)
- 2. Poder de negociación de los proveedores.** - Los proveedores Capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios s, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. (Cristerna, 2012)
- 3. Poder de negociación de los clientes.** - Los clientes o compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden

poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto (Cristerna, 2012)

- 4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** - La amenaza de los sustitutos es alta si ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al sustituto es bajo. (Cristerna, 2012)

El escenario se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar productos a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la organización.

- 5. La rivalidad entre los competidores.** - La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores. Desde la disminución de precios, nuevos productos, publicidad, y mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. (Cristerna, 2012)

### **1.6.2 ESTRATEGIA**

Las estrategias básicas aptas de ser adoptadas serán diferentes sobre la base de la ventaja competitiva, que bien puede ser basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costo, o basada en un elemento de diferenciación y por tanto en términos de precio. De esta forma, Porter (1986) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado: todo el mercado o un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva de que dispone la empresa: Una ventaja en costo o una ventaja debida a las cualidades específicas del producto.

Estas estrategias son:

1. Liderazgo o dominación a través de los costos. (El negocio que lo consigue se encuentra en la posibilidad de ofrecer menores precios).
2. Diferenciación. (El negocio se concentra en conseguir un desempeño superior en algún aspecto importante para el cliente).
3. Concentración. (El negocio se concentra en uno o varios segmentos del mercado y consigue el liderazgo en costos o la diferenciación). (Quintero J. , 2006)

“La escuela de estrategia y estructura surge de un análisis histórico de la manera como crecen las empresas y de la estructura organizacional que requiere su crecimiento (particularmente el paso de una estructura funcional por especialistas a una división por productos). Este modelo de desarrollo detalla el proceso que se ha encontrado en las empresas, el proceso para planear a largo plazo, el proceso para realizar la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información y control”. (Quintero, 2003)

La cadena de valor, como herramienta para lograr llevar a la empresa a diseñar una estrategia basada en diferenciación y en costos para ser más competitiva, es un ejercicio oportuno para toda organización. En esta evaluación de la cadena de valor, se presenta a la empresa como una descomposición de elementos de actividades, de manera que se permite fácilmente identificar aquellas instancias en las que se genera mayor valor para el cliente o consumidor y, por lo tanto, este puede estar dispuesto a pagar su costo. Cada actividad puede ser generadora de valor. (Hernández, 2019)

En una investigación realizada por Chin y Curillo (2010) se realizó una propuesta de plan de reestructuración a través de un análisis de mercado y la aplicación de un FODA derivando en la matriz de posición competitiva y la de posición estratégica y evaluación de la acción. Dicha reestructuración consistió realizar un flujograma para los procesos de venta, donde se creó las actividades que involucran a la empresa y al cliente directamente, además de crear nuevas estrategias de comercialización incluyendo las 4 P's (precio, plaza, promoción y producto), con aplicación de carácter urgente para mejorar el posicionamiento de la empresa.

Por otro lado, Abril y Morales (2010) realizaron un plan de negocios para una reestructuración, mediante las Evaluaciones de Factores Internos y Externos de la empresa. Como parte de la reestructuración, se debe desarrollar nuevos productos para poder segmentar el mercado y contar con nuevos nichos que penetrar, generando con ello una mayor competitividad dentro del mercado además de contar con infraestructura más amplia para poder aumentar su capacidad de producción y ventas, con el aumento de participación en el mercado está disponible la ampliación de los canales de distribución (nuevos puntos de venta), asegurando la expansión de la empresa. (Cuevas, 2015)

La empresa que garantiza calidad puede lanzar estrategias agresivas a partir de la garantía de sus productos, creando una ventaja competitiva difícil de igualar por sus competidores; esto asegura al usuario final el valor de la calidad certificada al menor costo posible, y se extiende el compromiso, a toda la cadena de valor. (Demuner, 2011)

### **1.6.3 MATRIZ PESTEL**

Según (Bruin, Marques, Kanani, & Roekel, 2016), es una herramienta utilizada para analizar los factores macro ambientales que pueden tener un profundo impacto en el desempeño de una organización. Esta herramienta es útil cuando se inicia un negocio. A menudo combina con otras herramientas analíticas, como el análisis DAFO y las cinco fuerzas de Porter. Para dar una comprensión clara de una situación y factores internos y externos relacionados. Para analizar la situación de la empresa a partir de un análisis PESTEL es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

**Políticos:** Se evalúa la conmovición de una reforma política que afecte a la industria. Si se opera en diferentes países, es útil emplear el estudio a estos y al mecanismo político de estados al que corresponden. (Ayala & Arias, 2015)

**Económicos:** Los elementos políticos trabajan ingeniosamente, y las medidas de la política pública tienen diferencias mercantiles. La confianza del comprador y su posible poder estarán respectivos con el periodo de mejora que cruce una economía. Afectan al dominio de compra de los mercados permitidos y el precio del esencial para las compañías. (Ayala & Arias, 2015)

**Sociales:** se orientan en los alcances dentro de la sociedad y que perturban las cualidades, beneficios y acuerdos de la multitud e intervienen en las medidas de importe. En un país varía los factores sociales y envuelven condiciones tales como, mayores creencia religiosas, idioma predominante para difundir productos, cambios que afectan a la población en la oferta y la demanda de una economía. (Ayala & Arias, 2015)

**Tecnológicos:** Es una fuerza promotora de las oferta y demanda, incrementa la calidad y resta los períodos de entrega. Además reducen los conflictos de entrada, decisiones para una producción directa. De igual manera en las industrias donde al gran avance tecnológico, es dificultoso para los mercados acoger estas innovaciones debido al costo y al medio de recursos humanos calificados. (Ayala & Arias, 2015)

#### 1.6.4 FODA

Según (Guadalupe, David, & Edgardo, 2017), El análisis FODA, es una herramienta que puede ser aplicada a cualquier situación u objeto de estudio, las diferentes variables analizadas, son la base para poder tomar decisiones estratégicas y mejorar la situación actual de la microempresa en un futuro. También nos permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, con el fin de obtener un diagnóstico preciso, para una buena toma decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Los elementos que la conformar el análisis FODA son:

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la microempresa es decir son los atributos que tiene la misma, y estos a su vez que le permita tener una posición privilegiada frente a la competencia. Las fortalezas hacen referencia a características propias y aspectos internos como recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente, puntos fuertes y las diferentes características de liderazgo. (Guadalupe et al., 2017)

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas es decir beneficios de los que puede aprovechar la empresa. (Guadalupe et al., 2017)

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Estos vienen a ser obstáculos y limitaciones que restringen el desarrollo de la organización, por esta razón es necesario eliminarlos. (Guadalupe et al., 2017)

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización. Aquellos sucesos externos a la empresa y que estos sí ocurrieran dificultarían el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Guadalupe et al., 2017)

### **1.6.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y GENÉRICAS**

Las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter pueden lograr ventaja competitiva frente a sus competidores diferenciando bajos costes y diferenciación. Para obtener rentabilidad superior en la empresa es lograr una ventaja competitiva sostenida, y para ello se debe seguir una estrategia empresarial.

Hill & Jones (1996), acogen la teoría de la ventaja competitiva, relacionando el crecimiento de las empresas con las estrategias genéricas planteadas por Porter, que son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración. Se llaman genéricas porque son aplicables en todos los negocios, sean de manufactura, servicios o sin ánimo de lucro. (Landázuri, 2018)

**Liderazgo en Costos En esencia.** El empresario genera valor para su empresa y con la estrategia de desarrollo pretende lograr ventaja competitiva y mayor rentabilidad, reduciendo sus costos al máximo, con la finalidad de ofrecer precios más bajos que su competencia y así atraer mayor número de clientes, logrando mejorar su cuota de mercado y ganando posicionamiento (Porter, 2009). Esto lo puede lograr mediante la compra de grandes volúmenes de mercadería, disminución de los costos en la fuerza de ventas, reducir costos en fases de producción ayudándose de la curva de la experiencia, poder de negociación con los proveedores, entre otros. (Landázuri, 2018)

**Diferenciación.** Una empresa diferenciada atrae más clientes, ya que ofrece productos o servicios diferentes a los de su competencia independientemente del costo. Esta estrategia le permite cobrar un precio mayor por la exclusividad de su producto y/o servicio (Porter, 2009). La exclusividad puede estar en el diseño y calidad del producto, la marca e imagen de la empresa, tecnología utilizada, cadenas de distribución, servicio de venta etc. (Landázuri, 2018)

**Concentración.** Se refiere a la selección del nicho o segmento específico; es decir, que las empresas deben concentrarse en un tipo de cliente, con la finalidad de satisfacer las necesidades de este grupo en particular, generando valor para su empresa y posicionándose en el mercado (Porter, 2009). Esta estrategia le permite alcanzar diferenciación y mayor participación en el segmento elegido. (Landázuri, 2018)

#### **1.6.6 VENTAJA COMPETITIVA**

Por ventaja competitiva se interpretan a los atributos de un producto o prestación que lo hace diferente a la competencia. Se congregan en dos clases como el principio de la ventaja competitiva que suministran. Además toman ser externa o interna. (Vallejo, 2011)

Una ventaja competitiva se llama “externa” cuando se afirma en condiciones distintivas del beneficio que componen un costo para el consumidor. Sin embargo resultan las posibilidades para la ayuda de una estrategia de diferencia. (Johana & José, 2006)

Una ventaja competitiva interna dominante de productividad es un buen resultado y por ello otorga a la empresa una mejor sustentabilidad y un enorme aporte de resistencia a una disminución del precio de comercialización por las condiciones del mercado. (Johana & José, 2006)

Así como lo señala Porter (1986), las ventajas competitivas pueden ser de bajo costo o de diferenciación:

- a)** De costos: están asociadas con la capacidad de ofrecer un producto al costo mínimo para los clientes (precio, costos de traslado, de espera, entre otros).
- b)** De valor: Basadas en la oferta de un producto con atributos únicos, apreciables por los clientes, que lo distinguen de la competencia (dada por la diferencia de empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica). (Johana & José, 2006)

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando su producto o servicio tiene una superioridad sobre sus competidos directos compitiendo mediante costos bajos o diferenciándose con la innovación del producto.

### 1.6.7 DIAMANTE DE PORTER

El diamante de Porter (1990) resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o una industria que explican que algunos países o algunas industrias sean más competitivos que otras.

Las ventajas competitivas de una sociedad a escala global vendrán determinadas, entre otros factores, por las condiciones del país donde está ubicada a sociedad. El país de origen tiene unos factores básicos, en los que se fundamenta las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja competitiva. (Artemio & Martínez, 2012)

- Situaciones de elementos productivos concretos que aprueben la base de la ventaja a nivel nacional. Estos factores crean una ventaja inicial sobre la que posteriormente se van construyendo nuevos factores de competencia.
- Condiciones de la demanda nacional disponen en una organización de distintas ventajas.
- Una industria debe implantar ventajas para terceras industrias similares.
- Del mismo modo debe explicarse por el contenido de las particularidades de la maniobra de la organización, y la competitividad en demás países. La competencia nacional y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de una misma nación, pueden ayudar a las organizaciones a crear una base para obtener ventajas en una escala más global. El grado de rivalidad nacional dentro de un mismo país es especialmente relevante. Porter afirma que una de las principales razones del éxito de Japón es el grado de rivalidad nacional que existe entre sus propias industrias. (Artemio & Martínez, 2012)

El diamante de Porter es una guía que establece los elementos que existen para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros creando innovación y compitiendo entre ellos y así alcanzar el éxito empresarial.

De la misma manera que las “Cinco fuerzas de Porter”, busca que las empresas sean competentes; en el caso contrario, se debe analizar los motivos de la inexistencia de ventajas competitivas y qué soluciones se puede aplicar.

### 1.6.8 CICLO DE DEMING

Deming empleó el Ciclo PHVA como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas. De allí hasta la fecha, este ciclo (que fue desarrollado por Shewhart), ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. La gestión de mejora continua en una organización requiere:

- El liderazgo de la dirección
- Un comité de mejora continúa
- Formación y motivación específicas
- Un sistema de gestión documentado
- Asesoramiento externo. (García, 2003)

Según la NTP-ISO 9000:2001, Mejora continua es una "actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos" siendo los requisitos la "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria".

- Análisis y evaluación de la situación existente.
- Objetivos para la mejora.
- Implementación de posible solución.
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación.
- Formalización de los cambios. (García, 2003)

Los resultados se revisan para detectar oportunidades de mejora. La mejora es una actividad continua, y parte de la información recibida del propio sistema y de los clientes. Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. (García, 2003)

El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma:

### **Planificar**

- Involucrar a la gente correcta.
- Recopilar los datos disponibles.
- Comprender las necesidades de los clientes.
- Estudiar exhaustivamente el/los procesos involucrados.
- Desarrollar el plan/entrenar al personal.

### **Hacer**

- Implementar la mejora/verificar las causas de los problemas.
- Recopilar los datos apropiados.

### **Verificar**

- Analizar y desplegar los datos.
- Comprender y documentar las diferencias.
- Revisar los problemas y errores.

### **Actuar**

- Incorporar la mejora al proceso.
- Comunicar la mejora a todos los integrantes de la empresa.
- Identificar nuevos proyectos/problemas. (García, 2003)

El principio Sistema enfocado hacia la Gestión está muy relacionado con el Enfoque a los procesos, por que plantea el ciclo de mejora continua de los procesos PDCA o PHVA que significa "Planificar –Hacer –Verificar -Actuar" desarrollado por W. Shewarth (1920) y conocido gracias a W. Edwards Deming por su difusión, es por ese motivo que es conocido como el Ciclo DEMING. (García, 2003)

### **1.6.9 CADENA DE VALOR**

Según Porter, el negocio de una empresa se refiere mejor como una cadena de valor, en la que los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades que se llevan a cabo para desarrollar y comercializar un producto o servicio generan valor. Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, que incluye actividades como la obtención de materias primas, el diseño de productos, la construcción de instalaciones de manufactura, el establecimiento de acuerdos de cooperación y la provisión de servicio al cliente. Una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio. Las empresas deben tratar de razonar no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también las cadenas de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. (Fred, 2003)

### **1.6.10 PRODUCTIVIDAD**

Según afirma IMESUN (2016), “la productividad es utilizada para la efectividad de la originalidad y para aumentar recursos y mercados. Para una mejor productividad, el titular de la producción puede realizarlo de la siguiente manera” (p13):

- Crecer la producción fuera de reemplazar la cantidad de los insumos de ingreso
- Reducir el volumen de los insumos de ingreso sin reemplazar la fabricación

La porción de producción adquirida de insumos es la productividad de estos. La productividad de la organización, muestra el nivel de beneficio de sus requerimientos. Al ampliar su productividad, progresa la utilidad de su sociedad y, en efecto, se extiende sus ingresos. (IMESUN, 2016)

Según la revista Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación define a la productividad como, “la representación de manejo de los elementos de producción de bienes y servicios hacia la colectividad, la mejora y la eficacia con que son manipulados los capitales. La productividad es un eje estratégico de los mercados, de lo contrario los productos o servicios no lograrían los márgenes de competitividad solicitados”. (Medina, 2010)

La productividad es el crecimiento de la producción en la empresa, es una medida que se usa a través del trabajo y capital utilizando los recursos de manera eficiente para producir valor económico. La existencia de una productividad lleva a producir mucho valor económico con poco trabajo y capital, pero un incremento significa producir más con lo mismo.

#### ***1.6.10.1 Proceso de transformación de insumos en productos terminados***

La dirección de operaciones es decisiva para cada tipo de organización porque solo puede alcanzar sus metas mediante la acertada dirección de personas, capital, información y materiales. El termino de Administración o Dirección de Operaciones se refiere a la dirección y el control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados. (Paz, 2013)

Un sistema de producción consiste en insumos, procesos, productos y flujos de información, que lo conectan con los clientes y el medio externo. Los insumos incluyen recursos humanos (trabajadores y gerentes), capital (equipo e instalaciones), materiales y servicios comprados, tierra y energía. (Paz, 2013)

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniendo así un producto para el cliente. (Paz, 2013)

El proceso productivo está referido a la utilización de recursos operacionales que permiten transformar la materia prima en un resultado deseado, que bien pudiera ser un producto terminado.

Según la revista de Ciencias Sociales (2002), el término producción, el cual está referido al proceso de transformación que experimenta la materia prima, la función de producción en una organización de negocios se ocupa específicamente de la actividad de producción de artículos, es decir, el diseño, la implantación, la operación y el control del personal, materiales, equipos, capital e información para lograr objetivos específicos de producción. La productividad mide la relación entre insumos reales y la producción real alcanzada; mientras menores sean los insumos para una serie determinada de producción, o mientras mayor sea la producción para una serie determinada de insumos, mayor es el nivel de productividad. (Rodríguez, 2002)

El manejo y planificación correcta de los recursos en la producción permite optimizar la transformación mediante procesos de entrada (insumos o materia prima) para obtener como salida los productos o servicios de calidad. La actividad fundamental de la industria de transformación consiste en procesar la materia prima comprada y transformar en productos terminados.

### **1.6.11 CALIDAD**

La calidad significa producir bienes o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; es por eso que las necesidades del mismo llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad. (Guilló, 2000). Por tanto, es importante entender las diferentes perspectivas desde las cuales se ve la calidad a fin de apreciar por completo el papel que desempeña en las distintas partes de una organización de negocios.

Del mismo modo la calidad total (TQ) es un sistema administrativo enfocado hacia las personas que intenta lograr un incremento continuo en la satisfacción del cliente. A sí mismo es un enfoque de sistema total y parte integral de una estrategia de alto nivel; cabe considerar por otra parte que la calidad total es el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como las claves para el éxito de la organización. (Evans, 2008)

La calidad considerada desde la perspectiva del producto es aquella cualidad o característica en sentido de que puede ser bueno o excelente ante el cliente quien recibe un bien o servicio.

## **Principios**

### **1. Enfoque basado en la satisfacción del cliente para sobrevivir y competir.**

Todos los criterios de calidad se deben establecer en base al cliente indica que el enfoque orientado al cliente significa que la empresa logra satisfacer las necesidades y expectativas del cliente diseñando el bien o servicio, fabricándolo, vendiéndolo y descubriendo lo que piensa su usuario. (Guilló, 2000)

### **2. Cultura de calidad centrada en la mejora continúa.** - En este sentido, la dirección de la calidad es un viaje sin fin hacia la mejora permanente. (Guilló, 2000)

### **3. Implicación de la alta dirección.** Sin un compromiso y participación de la dirección que mantenga un liderazgo fuerte en este proceso, la dirección de la calidad está condenada al fracaso. (Guilló, 2000)

### **4. Participación de todos los miembros de la organización a través del trabajo en equipo.** Para ello es esencial una adecuada formación (métodos, sistemas y herramientas) otorgando al personal una mayor iniciativa en su área de trabajo, motivándolo y reconociéndole el trabajo (Guilló, 2000)

### **5. Un adecuado sistema de comunicación que permita el flujo de información en todos los sentidos,** es decir, no sólo de superior a subordinado, sino también a la inversa y entre empleados del mismo nivel jerárquico. (Guilló, 2000)

### **6. Involucración de los proveedores.** La responsabilidad por la calidad no debe quedarse dentro de la empresa, sino que ha de extenderse a los proveedores, quienes deben ser responsables de su trabajo, ya que forman parte de la cadena de valor del negocio (Guilló, 2000)

**7. Sensibilidad y preocupación de la organización por su entorno social y medioambiente.** -por ende, debe existir una responsabilidad social y obtener un medio ambiente más limpio ya que la sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente supone usos beneficios muy claros para las empresas en general aumentando claramente su competitividad. (Guilló, 2000)

#### **1.6.11.1 Diagrama de ISHIKAWA**

Es un gráfico que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar construyendo para que él ocurra. El diagrama se usa para:

- Identificar las causas principales o secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Obtener mejores en procesos, calidad de los productos, eficiencia de las instalaciones y servicios.
- Conducir a la modificación de procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos con soluciones sencillas.
- Educar sobre la comprensión de un problema.
- Servir de guía objetiva para la discusión.
- Prever los problemas y ayudar a controlarlos, no solo al final sino durante en cada etapa del proceso. (Simona, Chunga, Flores, & Romero, 2017)

El diagrama se elabora con los siguientes pasos:

**Identificar el problema.** Una vez definido el problema, debe escribirse con una frase corta en el recuadro principal o cabeza del pescado.

**Identificar las probables causas del problema.** Para ello se debe seguir la búsqueda de todas las posibles causas que sobre él influyen. Cada posible causa debe ubicarse en una de las espinas principales.

**Verificar las causas.** Se procede a la verificación de las hipótesis establecidas. Si en este punto no se consigue todavía definir la solución del problema, tendremos que efectuar de nuevo todo el análisis causa-efecto ya que, probablemente el diagrama no se ha construido de la forma adecuada. Si, por el contrario, como sucede generalmente se define la verdadera causa del problema, el grupo se centrará en la forma de eliminarla definitivamente. Si una de las causas es muy compleja, se puede descomponer en su causa y ubicarlas en las espinas menores.

**Analizar y discutir el diagrama.** Cuando esté finalizado el diagrama la discusión debe estar dirigida a un análisis por separado de cada una de las causas más probables. (Simona et al., 2017)

## 1.7 IMPACTOS

Los impactos en las organizaciones no solo son importantes por su compromiso con la preservación de la empresa, al mismo tiempo, recopila información valiosa y significativa. Los cambios constantes del avance tecnológico y el crecimiento de las economías, generan importantes desafíos en la conservación del ambiente. Es por esta razón, que el impacto ambiental cada vez es más importante para la prevención y preservación.

Las organizaciones no actúan de manera correcta sobre los factores ambientales, tanto así que en su formulación estratégica muchas veces no direccionan actividades para ello, centrándose solo en rebajar los costos y riesgos que puedan repercutir en sanciones, en inversiones y reparaciones económicas en sentido ambiental no viéndolo como una oportunidad de negocio, como lo explica quienes sustentan que “El Consumo y Producción Sustentable (CPS) no es una posibilidad u oportunidad, sino una necesidad” dadas las condiciones medioambientales actuales. (Acuña, 2017)

En el siguiente párrafo se determina los factores ambientales en las industrias como: La gestión de los residuos, el uso de determinados materiales y, especialmente, todo el entorno de la energía. De esta manera se establecerán nuevas estrategias ambientales, que previsiblemente estarán especialmente relacionadas con la fabricación de productos textiles. Parece evidente que las profundas modificaciones de estas variables reclamarán enfoques estratégicos por parte de las organizaciones. Entre las principales estrategias propuestas a nivel mundial para enfrentar los problemas ambientales se encuentran los Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), creados como rutas para identificar y manejar sistemáticamente los aspectos e impactos ambientales generados por parte de las empresas. Los SGA están estrechamente relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, en este sentido un SGA le permite a la organización controlar los procesos capaces de generar daños al medio ambiente, minimizando los impactos ambientales de sus operaciones y mejorar el uso de cada uno de sus procesos. (Acuña, 2017)

Dentro de los aspectos considerados para la reducción del impacto ambiental, el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y actividades industriales, la reducción de desechos industriales, la recuperación de materiales mediante el reciclaje y reutilización de los desechos se han convertido en ejes fundamentales del enfoque sistemático para una gestión ambiental sostenible, sin menoscabar el desarrollo social y económico. El sector textil es una de las industrias con más uso intensivo de químicos a nivel mundial y el contaminador más grande de agua después de la agricultura. Aquí algunos ejemplos de cómo las industrias textiles y de prendas de vestir contaminan el medio ambiente:

- Los residuos de materias textiles ocupan el cinco por ciento de toda la zona de relleno sanitario.
- Un millón de toneladas de textiles acaban en los vertederos cada año.
- El 20 por ciento de la contaminación industrial del agua dulce proviene de tratamientos textiles y de teñido.
- En 2009, en el mundo se utilizaron tres millones de galones de agua fresca para producir 60 millones de kilos de tela. (González, 2013)

La organización en la economía es la capital intensiva y se desarrolla dentro del sector formal de la economía. Las pequeñas y medianas empresas, y como empresas familiares: caracterizadas por una gestión, orientada a la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En este grupo se encuentran las microempresas que surgen asociadas al autoempleo como forma de subsistencia. En su gran mayoría las MIPYMES en Latinoamérica son organizaciones informales, surgidas de los proceso de atomización social producto de la integración de estas economías al proceso de globalización, con el uso de un paradigma de política económica neoliberal monetarista, sin que se hayan operado transformaciones en las estructuras competitivas de la actividad empresarial que permite el funcionamiento de la actividad económica. (Valdés, 2012)

Los países se especializaban en aquellas producciones en las que eran comparativamente más eficientes, lo cual, en primera instancia, mejoraba el bienestar agregado, y en otro sentido, con menor consenso, alentaba la productividad, acelerando los ritmos de crecimiento.

Castaño (2011) sostuvo que, si un país tenía ventajas de costos en la producción de mercancía determinada era menos eficiente en la producción, debía dominar en la producción. La producción total aumentaba y ambos países se favorecían. Los “Principios de economía política y tributación” dos economistas nórdicos, Eli Heckscher: y Bertil Ohlin, continuando con la cuestión de las ventajas comparativas y procedieron a reformular esta teoría, al partir de la definición de las características propias de cada país, ellos señalaron que, si dos países contaban con la misma proporción entre capital y trabajo, tenían igual curva de posibilidades de producción, y no les importaba en desarrollar un intercambio.

Pero si su dotación relativa de factores era diferente, entonces aquel donde el trabajo era relativamente más abundante, tenía interés en especializarse en la producción de aquellos bienes que empleaban gran cantidad de mano de obra y aquel que poseía de modo respectivo una alta cantidad de capital, se especializaba en producciones que consumieran un alto porcentaje de este factor (capital-intensiva). (Espinoza, 2016)

(Castells, 1999: 56). Estas tecnologías han avanzado rápidamente, produciendo cambios en la economía mundial y modificando las formas de trabajar, ya que han permitido la automatización de los procesos y facilitado la innovación.

Estas situaciones experimentadas en el mercado mundial demandan cambios profundos en los estilos gerenciales. Cualquier organización, para sobrevivir y mantenerse, requiere de una adecuada y eficiente gerencia que permita alcanzar las metas y objetivos propuestos, de acuerdo a las oportunidades y limitaciones del medio en el que se encuentre inmersa.

Uno de los sectores más afectados por estos procesos es el de la pequeña y mediana empresa, el cual constituye un importante elemento dinamizador de la economía, como fuente generadora de empleo y por contribuir al producto interno bruto del país. (Leal, 2009)

## **CONCLUSIÓN CAPITULO I**

En el presente capítulo permitió analizar las diferentes teorías en relación a la investigación a estudiar, en lo que respecta administración - gerencia, marketing - ventas, operaciones - logística y competitividad, con el fin de emplear un modelo de gestión administrativo para la empresa textil Neltex y así ayudar a la microempresa fortalecer su competitividad con la realización de varias estrategias para la misma.

## **CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO**

La metodología de la investigación es “la disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos, y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica” (Bastar, 2012). Está basada principalmente en las estrategias y procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos de su investigación.

El término metodología, está conformado por la palabra método y el sufijo logos, que en conjunto significan ciencia y estudios de los métodos. Asti Vera (1968) define como “la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación, con el fin de señalar los aportes y limitaciones de tales métodos con el fin de explicitar sus presupuestos, implicaciones y las consecuencias de su empleo”. (Hurtado, 2010)

En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia una serie de métodos y técnicas generales del proceso científico, para conseguir un resultado teórico válido.

### **2.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Como se mencionó anteriormente, a través de la historia cada modelo epistémico (conocimiento, justificación y opinión fundada.) ha tenido su método para hacer investigación. Algunos métodos propios de los modelos epistémicos más conocidos y con los que se va a trabajar son los siguientes:

- El método de la generalización inductiva del empirismo.
- El método hipotético deductivo del positivismo.

#### **2.1.1 MÉTODO DE LA GENERALIZACIÓN INDUCTIVA DEL EMPIRISMO**

El método inductivo es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten (Bastar, 2012). Con la cual se utilizará observación y la entrevista para la recopilación de datos y la generación de hipótesis.

Los principios del empirismo fueron inicialmente formulados por Francis Bacon en el *Novum Organum* (1620). El empirismo considera la experiencia como única fuente del conocimiento. Se basa en la observación directa y natural de los hechos. Bacon fue en primero en formular una teoría clara del proceso inductivo, consiste en llegar a una generalización al agrupar sistemáticamente observaciones particulares. (Hurtado, 2010)

Asimismo, un método inductivo empieza mediante la observación directa, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ello mediante el razonamiento inductivo que a medida que hay más datos, habrá una mayor probabilidad de verdad.

El método de la generalización inductiva del empirismo abarcó las siguientes etapas:

- **Observación de hechos:** La observación directa y natural de los hechos es el punto de partida del método del empirismo. Según Bacon esta observación debe hacerse dejando de lado los prejuicios.
- **Descripción de lo observado:** La segunda fase consiste en describir detalladamente los hechos observados y registrar tales descripciones.
- **Clasificación de las características:** Las características observadas se organizan, se comparan y se clasifican.
- **Identificación de regularidades:** Encontrar los aspectos que se repiten recurrentemente en los hechos observados.
- **Generalización:** Consiste en construir conceptos generales y leyes a partir de las regularidades encontradas en los hechos objeto de observación.
- El método de generalización inductiva de Francis Bacon genera, como producto, descripciones. (Hurtado, 2010)

### **2.1.2 EL MÉTODO HIPOTÉTICO DEDUCTIVO DEL POSITIVISMO**

Es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas y esta basado en la investigación cuantitativa para la cual se utilizará la encuesta para obtener los resultados mediante la medición y una conclusión deductiva para poder realizar un análisis mucho más profundo y amplio. (Bastar, 2012)

Ha sido descrito de manera sencilla por Kerlinger y Lee (2002), a partir de los siguientes pasos:

- Problema
- Hipótesis
- Deducción
- Experimento

Este método requiere que el investigador tenga a su disposición una teoría previa para derivar sus hipótesis, independientemente de cómo se haya construido tal teoría o de dónde haya surgido. Una vez que el investigador formula su problema de investigación bajo la forma de una pregunta debe construir su hipótesis.

El marco teórico de la investigación es el espacio en el cual se hace explícita la teoría de la cual se derivan las hipótesis. No es posible formular las hipótesis sin una teoría. El positivismo no se preocupa por la creación de las teorías de donde se derivan las hipótesis, sino de la verificación de éstas últimas. (Hurtado, 2010)

Tabla 2. Matriz de relación diagnóstica

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>
Modelo de gestión administrativo	Diagnosticar el área administrativa de la microempresa NELTEX	Administración y gerencia	-Misión -Visión -Objetivos -Valores -Políticas	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
	Examinar la oferta y demanda del producto de la microempresa	Marketing y ventas	-Producto -Precio -Plaza -Promoción	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
	Diseñar métodos que establezcan el control en la microempresa	Operación y logística	-Estructura funcional -Control de inventarios -Almacenamiento -Canal de distribución -Proveedores	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>
Fortalecimiento de la competitividad	Definir estándares de eficiencia	Competitividad	-Productividad -Calidad -Estrategias	Revisión bibliográfica	Gerente Empleados

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## **2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación será descriptivo ya que describirán los hechos como son observados y no habrá manipulación de variables ya que estas se observarán y describirán tal como se presentan en su ambiente natural.

### **2.2.1 MÉTODO DESCRIPTIVO**

Este método busca especificar los aspectos, características, atributos de personas, asociaciones, técnicas, objetos o cualquier otro concepto que indique un análisis. Es decir, exclusivamente procurando medir o almacenar información de forma independiente o las variables a las que se refieren (Bastar, 2012)

Estos métodos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver, en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos). (Sampieri, 2010)

### **2.2.1 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **2.2.1.1 Población**

“Son las personas u objetos de los que se desea averiguar más sobre ellos. Las estadísticas pueden existir en poblaciones, exámenes clínicos, accidentes de tránsito etc.” (López P. , 2004). Respecto a población se ha determinado como un conjunto de individuos los mismos que serán examinados, en base a la encuesta conseguida por la micro empresa Neltex su población es de 12 clase obrera en toda la empresa.

### **2.2.1.2 Muestra**

“Es un subconjunto o parte de una población de la que se presentara la investigación. Para adquirir el conjunto de los componentes de la muestra se utilizan fórmulas, método. Se puede decir que es una fracción específica de la censo”. (López P. , 2004). La muestra viene a ser la parte de la población y estos a su vez son previamente seleccionados y analizados, en lo que se refiere a la micro empresa Neltex se tomara en cuenta toda la población ya que es pequeña y no hay la necesidad de utilizar ningún método.

## **2.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para la elaboración del proyecto se hará uso de la investigación de campo que es:

### **2.3.1 ENCUESTA**

“La encuesta puede ser una alternativa viable, ya que se basa en el diseño y aplicación de ciertas incógnitas dirigidas a obtener determinados datos”. (Bastar, 2012)

Se realizará encuesta a los trabajadores de la empresa mediante el uso y aplicación de cuestionarios debidamente elaborados. Un cuestionario es el instrumento más utilizado para recolectar los datos radica en una serie de interrogantes con respecto de a la variable a evaluar. (Sampieri, 2010)

El cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente. (Bastar, 2012)

En cuanto a la estructura y forma del cuestionario, sus preguntas deben estar cuidadosamente elaboradas, es importante que no se incluyan preguntas intrascendentes. La redacción de las preguntas debe ser sencilla para que se comprendan fácilmente, además de ser claras y precisas para llegar directamente al punto de información deseado. (Bastar, 2012)

El contenido de las preguntas de un cuestionario está variado como los aspectos que mide. Existen dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas

### **2.3.1.1 Preguntas cerradas**

Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas. Son más fáciles de codificar y analizar para poder preparar para su análisis. Asimismo, estas preguntas requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta. (Sampieri, 2010)

### **2.3.1.2 Preguntas abiertas**

No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. (Sampieri, 2010)

## **2.3.2 ENTREVISTA**

Se realizará entrevista al propietario de la empresa con el fin de conocer más sobre la producción de la misma. Las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, es una especie de filtro ya que esto servirá de guía para el desarrollo del proyecto, mediante la retroalimentación obtenida. (Sampieri, 2010)

Por tanto, la entrevista es un arte y el investigador deberá tener las habilidades necesarias para aprovechar al máximo este recurso, y obtener el mejor provecho de los informantes. (Bastar, 2012)

La entrevista puede ser individual o colectiva, y por la forma en que se encuentre estructurada puede clasificarse en:

- Libre
- Dirigida.

### **2.3.3 OBSERVACIÓN**

Para el enfoque cualitativo la observación tiene su propósito de no medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. Esto ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. (Sampieri, 2010)

Existen dos tipos de observación como son:

#### **2.3.3.1 Observación directa**

En ella, el profesional investigador observa y recoge datos.

- La observación participante, aquí el investigador juega un papel determinado en la comunidad donde realiza su investigación.
- La observación no participante, es cuando el investigador aplica observación directa sin tener ninguna función en la comunidad donde efectúa su investigación. (Bastar, 2012)

#### **2.3.3.2 Observación indirecta**

“Es pertinente especificar que la observación indirecta, se presenta cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, ya sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto con la fuente que proporciona los datos” (Bastar, 2012).

## 2.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS Y ENCUESTAS REALIZADAS DE LA MICROEMPRESA NELTEX

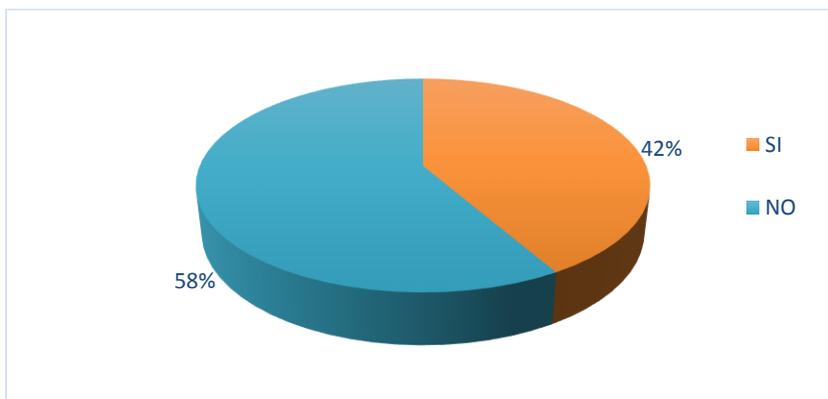
### 2.4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A OPERARIOS

1. ¿Sabe cuál es el propósito de la existencia de la organización?

Tabla 3. Propósito de existencia

¿Sabe cuál es el propósito de la existencia de la organización?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 2.** Propósito de existencia

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

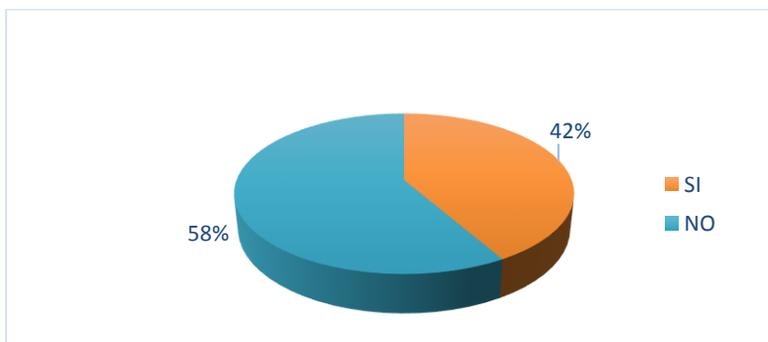
**Análisis:** De acuerdo a la información proporcionada por los trabajadores el 58% por ciento no conocen el propósito de existencia de la empresa, mientras el 42 % si lo conocen ya que ellos son trabajadores de muchos años y tienen conocimiento a través del gerente.

2. ¿Conoce lo que quiere lograr la organización en 4 años?

Tabla 4. Metas en 4 años.

¿Conoce lo que quiere lograr la organización en 4 años?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	42%
NO	7	58%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 3.** Metas en 4 años

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

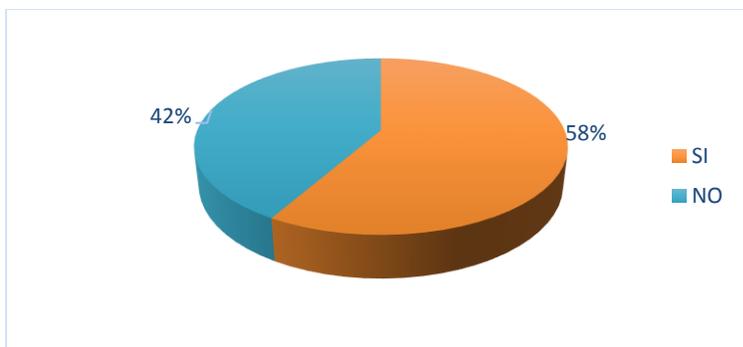
**Análisis:** Con la información de las personas encuestadas el 42% conoce lo que quiere lograr la empresa en 4 años por intuición de parte del gerente, mientras el 58% desconocen el objetivo de la empresa a los 4 años.

3. ¿Conoce las medidas de comportamiento en la empresa?

Tabla 5. Conocimiento de medidas de comportamiento

¿Conoce las medidas de comportamiento en la empresa?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	7	58%
NO	5	42%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 4.** Conocimiento de medidas de comportamiento  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

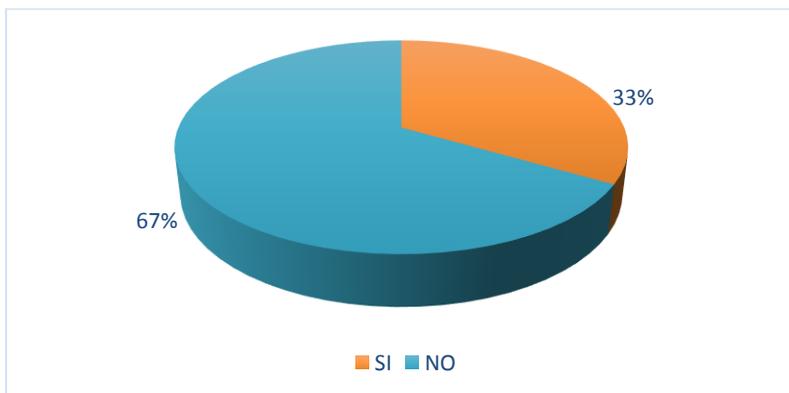
**Análisis:** Con la información obtenida del personal encuestado en la empresa Neltex el 58% conoce las medidas de comportamiento de forma empírica, en cambio el otro 42% desconoce las medidas de comportamiento que tiene la empresa.

4. ¿La organización tiene determinado las medidas de conducta para las tareas diarias?

Tabla 6. Medidas de conducta establecidas

¿La organización tiene determinado las medidas de conducta para las tareas diarias?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	33%
NO	8	67%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 5.** Normas de conducta establecidas  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

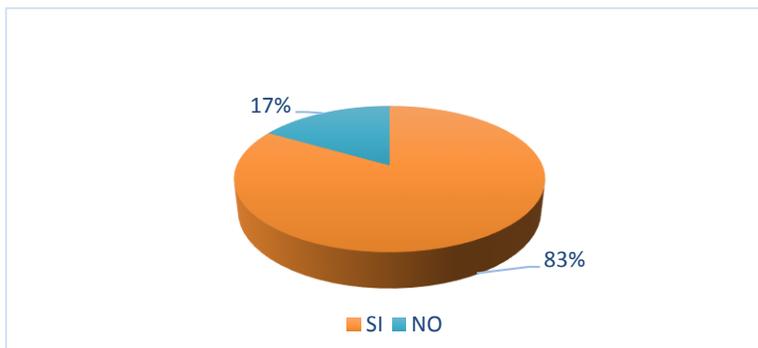
**Análisis:** Con los datos obtenidos el 67% desconocen las medidas de conducta para las tareas diarias, mientras el 33% si lo saben ya que son trabajadores de años, pero todo esto saben en forma empírica.

5. ¿La organización tiene metas proyectadas?

Tabla 7. Metas proyectadas

<b>¿La organización tiene metas proyectadas</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	10	83%
NO	2	17%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 6.** Metas proyectadas

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** De acuerdo a lo encuestado el 83% de los trabajadores conoce las metas que tiene la empresa ya que el gerente brinda la información en forma empírica de lo que él quiere obtener de la empresa; mientras el otro 17 % no saben de estas.

6. ¿Sabe que productos son fabricados en mayor proporción?

Tabla 8. Productos en mayor proporción

<b>¿Sabe que productos son fabricados en mayor proporción?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	67%
NO	4	33%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 7.** Productos en mayor cantidad  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

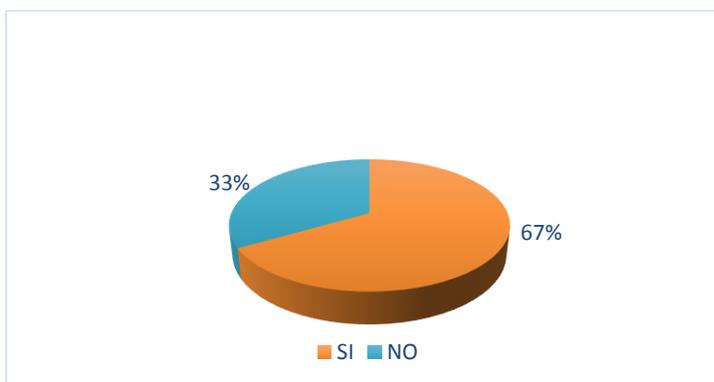
**Análisis:** De acuerdo con la información el 67% sabe cuáles son los productos que son fabricados en mayor proporción, mientras el otro 33% desconoce acerca del producto que sea más elaborado y en cantidad.

7. ¿Ha tenido problemas con la producción por escases de materiales?

Tabla 9. Escases de materiales para la producción

¿ Ha tenido problemas con la producción por escases de materiales?		
RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 8.** Falta de materiales para la producción  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** De acuerdo al personal encuestado el 67% presenta que a tenido problemas con la producción por escasos de materiales, en cambio el otro 33% no tiene este tipo de problemas al momento de la producción ya que está basado en el último proceso de terminación.

8. ¿La organización tiene determinado los espacios de trabajo?

Tabla 10. Definición de los espacios de trabajo

<b>¿La organización tiene determinado los espacios de trabajo?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	12	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 9.** Definición de áreas de trabajo

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

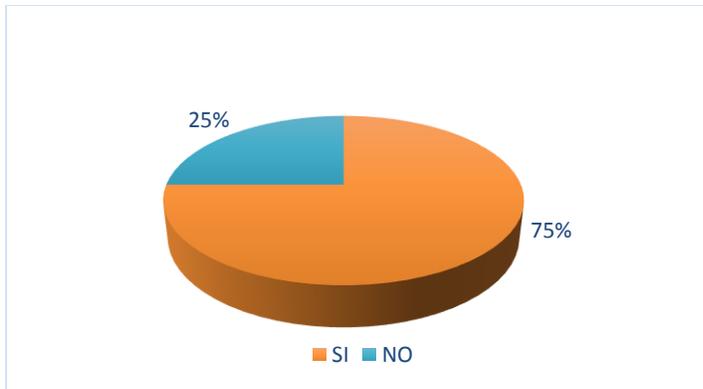
**Análisis:** De acuerdo a la información obtenida en su total el 100% no tiene ningún problema y conocen cada una de su área de trabajo.

9. ¿Sabe exactamente los cargos que desempeña?

Tabla 11. Cargos del trabajador

<b>¿Sabe exactamente los cargos que desempeña?</b>		
<b>RESPUESTA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	9	75%
NO	3	25%
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 10.** Funciones del trabajador  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** El 75% de los trabajadores conoce con exactitud los cargos que desempeña en cada espacio que se encuentra por información de parte de la persona encargada, mientras el otro 25% desconoce con exactitud su función.

#### **2.4.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO**

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

Con respecto a esta pregunta el Gerente respondió que la empresa no tiene definida su existencia como tal ya que él lo ha manejado de una forma empírica y solamente con bases propias.

##### **2. ¿En caso de no estar especificado el objetivo de la existencia de la organización, estaría de acuerdo en implementarla?**

El Sr Gerente no dio a conocer que él desea establecer una misión donde a la vez esta sea conocida por parte de los trabajadores y presentada al mercado, es por esto que se ha decidido crear una misión dentro de este modelo gestión que anteriormente se planteó.

**3. ¿La organización tiene especificado que quiere alcanzar en los próximos 4 años?**

En relación a esta pregunta el entrevistado no supo definir hacia dónde quiere llegar en el transcurso de ese tiempo ya que solamente cuenta con una idea de lo que él quiere para la empresa.

**4. ¿De no mantener claro lo que quiere lograr en los próximos 4 años, cree que es conveniente establecerlo?**

El Entrevistado piensa que si es importante establecer la visión de la empresa ya que con la fijación de la misma el tendrá una idea clara de que es lo que llegara a ser dentro de un tiempo determinado para cumplir con todo lo planteado.

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

Con respecto a esta pregunta el Gerente menciona que la empresa no cuenta con ninguna guía basada al comportamiento de los trabajadores u organización ya que siempre se ha manejado de forma empírica desde el inicio de su creación.

**6. ¿De no contar con normas para el proceder del comportamiento la organización, estaría de acuerdo en implementarlas?**

El entrevistado menciona que le gustaría plantear las guías de comportamiento para todo su personal ya que una vez planteados ayudara a que todo su personal sepa cómo deben comportarse dentro de su trabajo evitando inconvenientes que pueden existir entre los mismo.

**7. ¿La organización tiene determinadas las reglas de conducta para las tareas diarias?**

Respecto con esta pregunta el Gerente nos dice que la empresa no cuenta con ninguna norma como tal ya que el solo les hace un breve comunicado de cómo debe de ser la conducta diaria de acuerdo a sus actividades.

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

Como menciona el sr Gerente se encuentra en total acuerdo de establecer estas normas ayuden y a la vez que rijan la conducta de los trabajadores en las actividades diarias para un mejor desempeño.

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

El sr Gerente menciona que de forma empírica él conoce que metas debe alcanzar para el crecimiento de empresa, pero a su vez él no tiene planteadas este tipo de metas ya que carece de bajos conocimientos.

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

Con respecto a esta pregunta el entrevistado menciona que, si es importante plantear este tipo de metas ya que a su vez ayuda a incrementar su productividad y su crecimiento en el mercado, es por eso que se debe tener la organización debe plantearlas y darlas a conocer a toda su organización para el crecimiento de la misma.

**2.4.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS**

**1. ¿Conoce los productos más vendidos de la empresa Neltex**

De acuerdo a la persona encargada de ventas no supo manifestar que en definitiva no conoce muy cual es el producto más vendido ya que todos los productos en si se venden ya que se enfoca más a temporadas.

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

Con respecto a esta pregunta La entrevistada desconoce el producto menos vendido ya que en lo anteriormente mencionado manifiesta que todos los productos se venden por igual.

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

Con respecto a esta pregunta no menciona la entrevistada que sus productos se mantienen en un rango igualatorio al resto de los demás competidores.

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

La entrevistada menciona que su producto va dirigido a la clase media y alta ya que este producto es de uso común para todas las familias en general.

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

De acuerdo a la entrevistada menciona que los clientes se encuentran satisfechos con la distribución del mismo, la empresa distribuye directamente con los mayoristas, pero a su vez existen muchos clientes que desean comprar y tiene que acercarse a la fábrica, ya que la empresa no cuenta con un local en el centro de la ciudad.

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

De acuerdo a esta pregunta la entrevista menciona que la empresa no realiza ninguna clase de promociones ya que la venta es directa con los mayoristas. En este sentido tendremos la necesidad de implementar promociones para aumentar las ventas y no solo con clientes mayoristas sino más bien con todo cliente en generala.

## **2.4.4 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO EN RELACIÓN A OPERACIÓN LOGÍSTICA**

### **1. ¿Dispone de una herramienta que determine el valor y la cantidad de los inventarios?**

Con respecto a esta pregunta el entrevistado menciona que la empresa no cuenta con ninguna herramienta de inventarios ya que se maneja de una forma de compra y venta en todo sentido.

## **2. ¿Sus proveedores cumplen los requerimientos de la organización?**

Con lo que respecta a esta pregunta el entrevistado nos informa que los proveedores que él tiene no cumplen al 100% con todos sus requerimientos ya que muchas veces al momento de hacer un pedido este mismo no llega completo es por eso muchas veces existe retrasos en la producción.

## **3. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?**

De acuerdo con la pregunta el entrevistado menciona que no ha realizado un tipo de selección de proveedores como es debido ya que muchas veces solo se basa en el precio.

## **4. ¿La empresa tiene determinado los puestos de trabajo?**

El sr Gerente manifiesta que él ha organizado de manera aleatoria una a habitación para cada proceso con el fin de que no exista un enredo en la producción.

## **5. ¿La empresa tiene determinado los cargos de cada trabajador?**

De acuerdo a esta pregunta el entrevistado menciona que no tiene definido claramente funciones a los trabajadores porque al momento de ingresar a la empresa el solamente les dice que es lo que tiene que hacer en toda la organización, es por eso que se implementara funciones a cada trabajador para que logre cumplir con todas las expectativas que requiere la empresa.

## 2.5 ANÁLISIS EXTERNO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



**Ilustración 11.** Cinco Fuerzas de Porter  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### **Amenazas de nuevos competidores**

En lo que se refiere al ingreso de nuevos competidores, el mercado de medias en el cantón de Otavalo ha tenido una competencia alta ya que en la actualidad existen empresas de la misma línea de producción convirtiéndose en sus competidores lo que hace que la empresa Neltex baje la cartera de clientes.

En lo que respecta a la incorporación de nuevos competidores, el canto de Otavalo se ha caracterizado a lo largo de los años por la elaboración de prendas de vestir de excelente calidad, lo que incentiva a la creación de nuevas microempresas que ingresan en el sector. Según el Sr Nelson Castañeda en su información dada nos dice en estos dos últimos años se ha visto la incorporación de cuatro nuevas microempresas en la fabricación de medias volviéndose parte de la competitividad del mercado, lo cual dificulta la captación de nuevos clientes.

### **Poder de negociación con los compradores**

El poder de negociación de los compradores cada vez va incrementado ya que existen nuevos compradores donde tienen la necesidad de buscar entre varios proveedores los productos que necesitan, pero estos a su vez tienen que ser menor precio por ello la empresa Neltex tiene el poder de negociar el producto, para que los clientes sientan agrado y paguen el precio que se propone.

### **Amenazas de productos sustitutos**

La microempresa se caracteriza por la elaboración de medias que sean de algodón y diseños personalizados esto evita a que exista imitación por parte de la competencia. Y a lo que se refiere a productos sustitutos se encuentra la fabricación de medias con diferentes fibras sintéticas que son poliéster y nylon esto hace a que el producto sea mucho más bajo en lo que respecta al precio; por tal razón la amenaza de productos sustitutos frente a la empresa Neltex hace que deba tener más cuidado ya que existe competencia que ingresan varios productos al mercado con fibras sintéticas y a menor precio por esta razón se debe implementar varias estrategias que ayude a combatir esta amenaza.

### **Poder de negociación con proveedores**

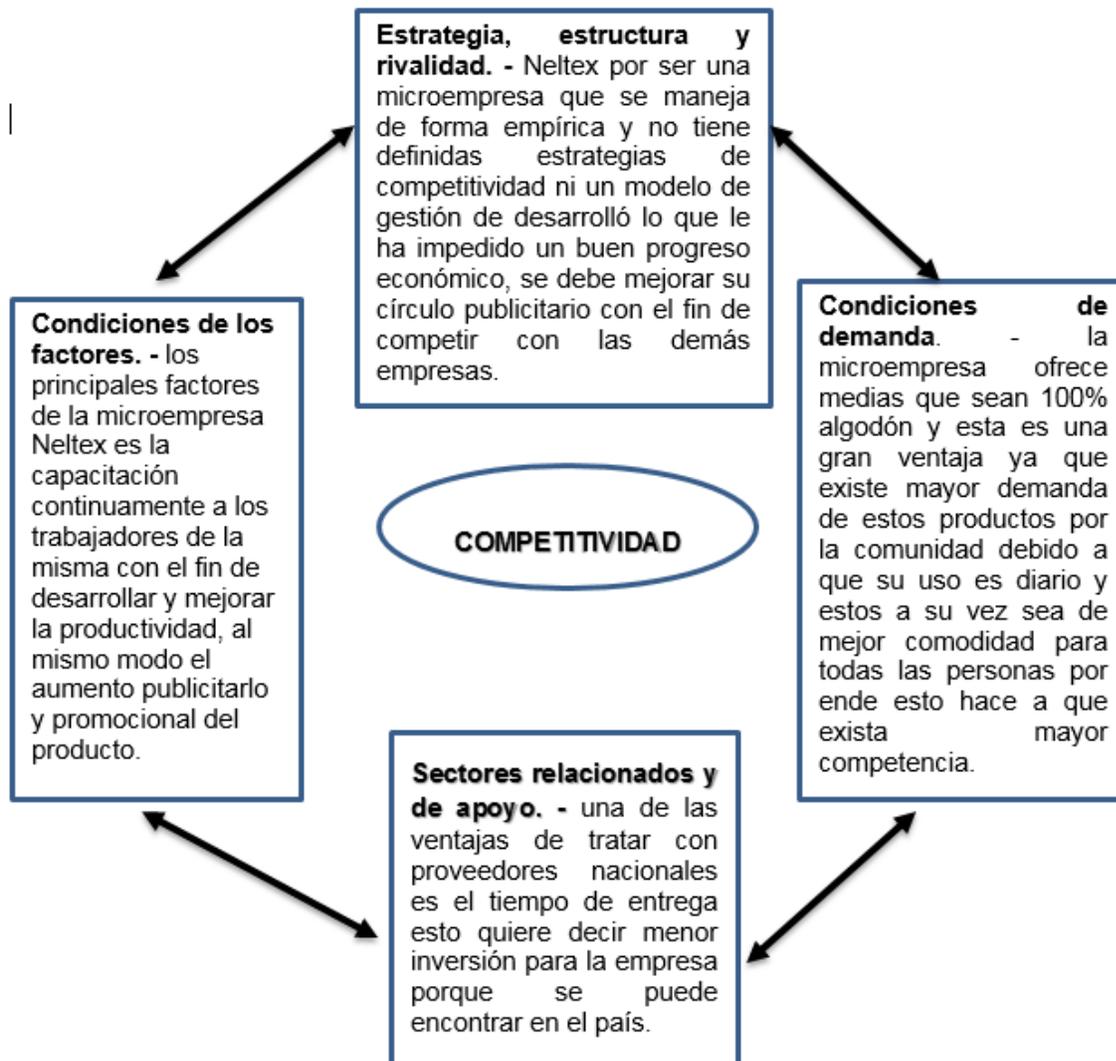
El poder de negociación con proveedores es muy importante para la empresa de acuerdo a la información por parte del Sr Gerente propietario Nelson Castañeda menciona a que siempre depende mucho de las condiciones del producto que proporcionan los proveedores ya que para la fabricación de medias se tendrá que adquirir la materia prima que es el hilo y esta a su vez será de menor precio y de buena calidad ya que con respecto a una buena negociación se obtendrá mayores ingresos económicos para la empresa.

### **Rivalidad entre las empresas existentes**

Según la información proporcionada por parte del Sr Gerente propietario Nelson Castañeda, informa que en la actualidad la rivalidad entre varias microempresas es alta ya que las medias son de uso común para todos sin embargo la empresa Neltex se mantiene dentro de la competencia por su diferenciación de productos ya que son fabricados con un 100% algodón y cuenta con diseños personalizados.

## 2.5.1 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

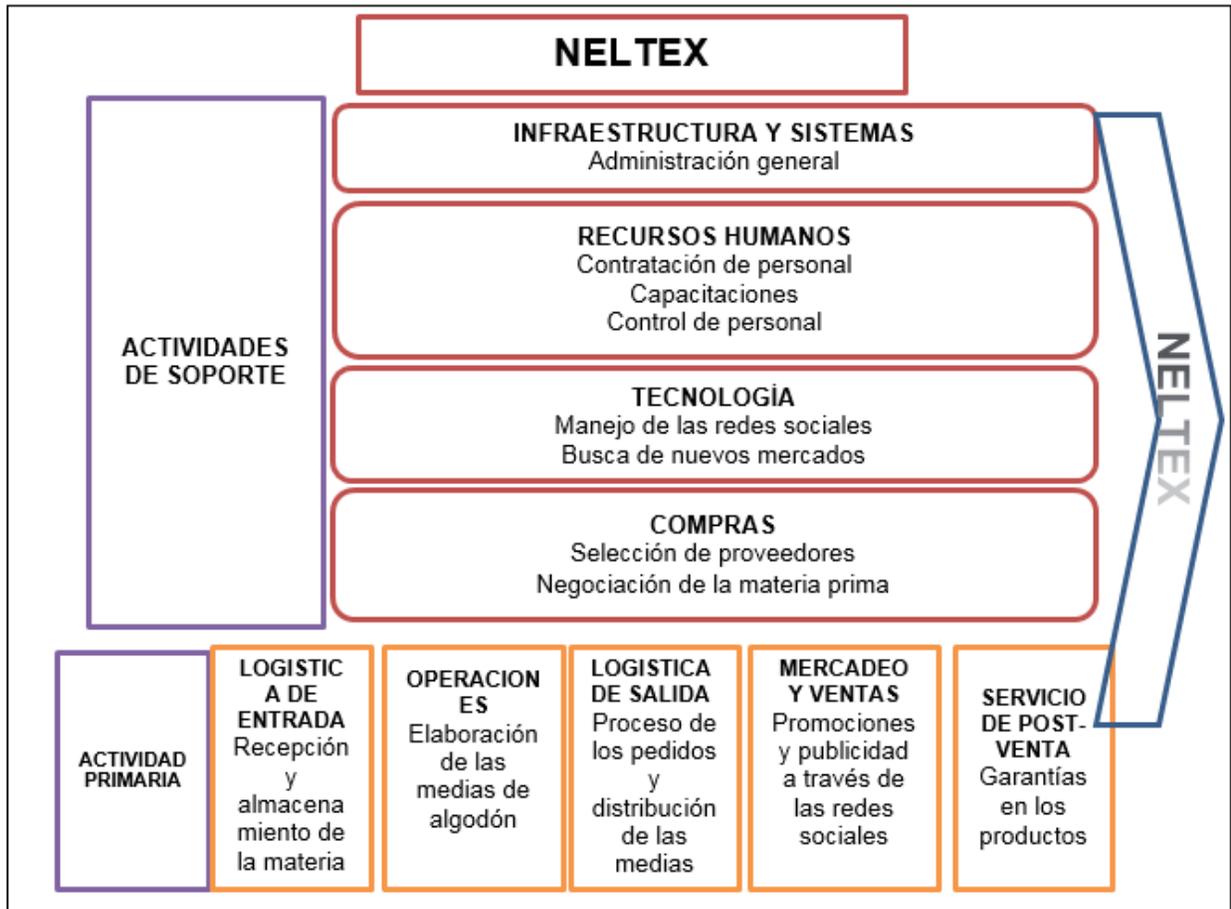
En lo que respecta al análisis del diamante de Porter este permite identificar estrategias que ayuden a mejorar la competitividad y al desarrollo de la misma.



**Ilustración 12.** Diamante de Porter  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## 2.6 CADENA DE VALOR

Frances, A. (2001), indica que: “La Cadena de valor facilita un esquema para permitir o representar de forma sistemática las acciones de cualquier estructura, o que constituya parte de una sociedad” (Johana & José, 2006).



**Ilustración 13.** Cadena de Valor empresa textil Neltex  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## 2.7 MATRIZ PESTEL

Según, (Brume, 2017) destaca la importancia de aplicar esta herramienta de diagnóstico PESTEL, se caracteriza porque los gerentes tienen que reunir información relevante sobre el entorno de la empresa. El PESTEL y sus diferentes variaciones, son una herramienta de planeación estratégica, que facilita a la organización, identificar los factores generales del entorno que van a afectar a la empresa; sirviendo como punto de referencia para la formulación de cursos de acción a largo plazo. De tal manera permite identificar oportunidades o amenazas que puede existir en el entorno y actuar de manera estratégica para las posibles soluciones. A continuación, el análisis del estudio mediante la matriz PESTEL.

Tabla 12 Matriz de análisis PESTEL

FACTOR		DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			corto plazo (1 año o menos)	mediano plazo (1 a 3 años)	largo plazo (más de 3 años)	
POLÍTICOS	Inestabilidad de políticas económicas	<p>Históricamente, la economía ecuatoriana ha mostrado una alta vulnerabilidad a problemas internos y externos, como la apreciación del dólar, la devaluación de la moneda de países socios comerciales, las variaciones del precio del petróleo, las catástrofes naturales, entre otros (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017).</p> <p>En el Cantón Otavalo se ha visto una crisis económica en lo que respecta al destino de los migrantes ya que existe gran magnitud de movilidad humana, movimientos migratorios (GADMO, 2015).</p>		X		negativo
	Incentivos a emprendimientos con créditos	<p>*El acceso restringido a créditos para ciertos sectores ha sido uno de los limitantes para la generación de proyectos de emprendimiento, por lo que esta intervención facilitará la obtención de créditos de manera ágil y oportuna, en condiciones favorables de plazo y tasas de interés.</p> <p>*Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial. (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017)</p> <p>En la ciudad de Otavalo en lo que respecta a incentivos de créditos se ha visto conservar la dependencia de apoyo entre la parte financiera y el emprendedor por ende existe una fuerte atracción de inversionistas financieros ya que hay buena demanda para créditos. (GADMO, 2015)</p>	X			Positivo
ECONÓMICOS	Entrada de nuevos competidores	<p>*Promover la competencia en los mercados a través de una regulación y control eficientes de prácticas monopólicas, *Concentración del poder y fallas de mercado, que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad económica, la inclusión de nuevos</p>		x		Negativo

	actores productivos y el comercio justo, que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios para el beneficio de sus consumidores. (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017) “Fortalecer el marco institucional y regulatorio municipal que permita una gestión de calidad en los procesos gobernantes, habilitantes y en lo que respecta a la producción de valor que garantice un producto y servicio de calidad y calidez a la población” (GADMO, 2015, pág. 279).				
Penetración de mercado	*La forma de consolidar la sostenibilidad de una economía es apoyar y fortalecer al sector productivo, al sector empresarial, la pequeña empresa y negocios, el emprendimiento, con políticas desde el Estado que faciliten su implementación y desarrollo, la capacitación y financiamiento. (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017) “El cantón Otavalo está dedicado en gran parte a la producción y comercialización artesanal e industrial de diferentes productos, como textiles, sombreros, instrumentos musicales, entre otros. Las artesanías y el turismo que estas actividades atraen, son sectores que dinamizan la economía de Otavalo” (GADMO, 2015, pág. 78). “Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera” (GADMO, 2015, pág. 276). “Mejorar las condiciones de comercialización al 20% de la PEA cantonal hasta el 2019” (GADMO, 2015, pág. 306).		X		Positivo
Crecimiento económico	*Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017). La ciudad de Otavalo cuenta con un desarrollo económico con identidad por lo que cuentan con un grupo indígena con experiencia histórica en comercio dentro y fuera del País. Es por esto que para fortalecer el crecimiento económico se ha visto		X		Positivo

		realizar ferias promocionales para fomentar los emprendimientos en el cantón Otavalo y mejorar las condiciones de comercialización. (GADMO, 2015, pág. 77)				
<b>SOCIALES</b>	Abundante mano de obra con experiencia	*La inversión en el desarrollo de capacidades sociales también contribuye a la competitividad sistémica al tener un talento humano participativo, capacitado y con acceso a mayor información. Las capacidades generadas permiten su incorporación a oportunidades en la redistribución de la riqueza y los medios de producción. (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017) En lo que respecta con la abundante mano de obra de que tiene la ciudad de Otavalo facilita la buena tendencia en la inversión, especialmente en la inversión de emprendimientos. Mejora las condiciones de trabajo de varios habitantes de la ciudad ya que existe un gran número de ferias donde potencializa procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva (GADMO, 2015).	X			Positivo
	Capacitaciones para emprendedores	*La generación de capacitaciones y oportunidades en tanto permite acceder al conocimiento y a la información (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017). Por medio de la secretaria nacional de capacitación. El Gobierno de Otavalo brinda realizar 12 eventos de capacitación en emprendimientos y en el idioma kichwa para la potencialización de la intercultural en la participación de procesos de socialización (GADMO, 2015).	X			Positivo
<b>TECNOLÓGICO</b>	Avance tecnológico	*Actualmente se está dando un fomento en base a la tecnología con el fin de incrementar de 4,6 a 5,6 el Índice de tecnologías de la Información y Comunicación a 2021. *Fomento a la inversión en maquinaria e infraestructura (Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, 2017). La gobernación de Otavalo garantizar la interconectividad y la dotación de infraestructura adecuada, de calidad	X			Positivo

		e incluyente (GADMO, 2015). Por medio de los créditos que está fomentando el banco nacional BANECUADOR u otras instituciones financieras. También democratizar la prestación de servicios públicos de telecomunicaciones y de tecnologías de la información y comunicación (TIC)/Convenio con CNT para adquisición del servicio de internet para las distintas microempresas del sector (GADMO, 2015, pág. 310)				
--	--	---	--	--	--	--

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## 2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Esta matriz es útil para valorar las fuerzas y debilidades más significativas dentro de un área de acción y asimismo entrega un soporte para describir y calcular las correspondencias entre estos factores.

Tabla 13. Evaluación de Factores Internos

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>Fortalezas</b>			
1.- Medias de alta calidad 100% algodón	0,12	4	0,48
2.- Infraestructura adecuada	0,07	3	0,21
3.- Entrega de productos satisfactoria	0,05	3	0,15
4.- Personal capacitado	0,09	4	0,36
5.- Capacidad de negociar con proveedores	0,05	3	0,15
6.- Diseños personalizados	0,07	3	0,21
7.- Maquinaria en buen estado	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>			
1.- Falta de un modelo de gestión administrativa	0,08	2	0,16
2.- Falta de un control de inventarios	0,05	2	0,1
3.- Falta de promoción y publicidad	0,08	2	0,16
4.- Escasa participación de la empresa en ferias	0,05	1	0,05
5.- Falta de capacitaciones	0,07	1	0,07
6.- Baja competitividad en el mercado	0,08	2	0,16
7.- Retrasos en los procesos	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,68</b>

Fuente: Empresa Neltex

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Análisis de la matriz EFI

La matriz EFI está conformada con 7 fortalezas y 7 debilidades con lo que se consigue un promedio ponderado de 2,68 sobre un máximo de 4,00. Este resultado refleja que la empresa Neltex es fuerte internamente y a su vez está aprovechando al máximo todas sus fortalezas, pero a la vez es importante implementar una estrategia para corregir las debilidades que presenta por el momento la empresa.

## 2.9 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Del mismo modo el objetivo de esta matriz es aprobar las estrategias sintetizar y valorar la investigación económica, social, didáctica, estadística, climático, habilidad, legal, técnica de la organización (Villalba, 2017).

Tabla 14. Evaluación de Factores Externos

<i>FACTORES EXTERNOS CLAVE</i>	<i>PONDERACIÓN</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>	<i>PUNTUACIÓN PONDERADA</i>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1.- Apoyo con micro créditos para el crecimiento empresarial	0,08	4	0,32
2.- Apoyo de capacitaciones	0,09	3	0,27
3.-Penetración de mercado	0,1	4	0,40
4.- Ferias textiles	0,1	4	0,40
5.-Reconocimiento de la marca y calidad del producto	0,06	3	0,18
6.-. - Fidelidad de los clientes	0,06	3	0,18
7.-. - Abundante mano de obra	0,09	3	0,27
<b>AMENAZAS</b>			
1.- Competencia desleal en el precio	0,06	2	0,12
2.-Inestabilidad de políticas económicas	0,08	2	0,16
3.- Entrada de nuevos competidores	0,06	2	0,12
4.-aumento de impuestos en la obtención de materia prima	0,05	1	0,05
5.-Productos sustitutos.	0,05	2	0,10
6.-presencia de contrabando de la materia prima.	0,06	2	0,12
7.- Disminución de precios por parte de la competencia	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

Fuente: Empresa Neltex

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Análisis de la matriz EFE

La matriz de factores externos de la empresa Neltex cuenta con 7 oportunidades y 7 amenazas lanzando como resultado final un 2.81 sobre 4.00 lo que determina que la microempresa si está respondiendo a las oportunidades y amenazas que manifiesta el entorno, pero adicional a ello es necesario implementar una estrategia que logre combatir las amenazas y así poder generar mayores oportunidades para la empresa.

## 2.10 FODA

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización Fortalezas y Debilidades, así como su evaluación externa, es decir, las Oportunidades y Amenazas” (Ponce Talancón, 2007).

Es una herramienta nos permite identificar como se encuentra la situación actual de la empresa con el fin de obtener un diagnóstico preciso y así poder tomar decisiones precisas para la microempresa Neltex.

Tabla 15. Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fabricación de medias 100% algodón</li><li>• Personal con experiencia en confección.</li><li>• Suficiente materia prima</li><li>• Infraestructura apropiada</li><li>• Maquinaria en buen estado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• No cuenta con un modelo de gestión administrativa</li><li>• Falta de control en el inventario</li><li>• Falta de publicidad y promoción</li><li>• Falta de capacitación</li><li>• Retraso en los procesos</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo de capacitaciones</li><li>• Ferias</li><li>• Abundante mano de obra con experiencia</li><li>• Penetración de mercado</li><li>• Fidelidad de los clientes</li><li>• Microcréditos</li><li>• Crecimiento económico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inestabilidad de políticas económicas</li><li>• Entrada de nuevos competidores</li><li>• Productos sustitutos.</li><li>• Competencia desleal en el precio</li><li>• Avance tecnológico</li></ul>

Fuente: Empresa Neltex

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

A continuación, se realiza el cruce estratégico de los factores más importantes para determinar que las estrategias serán ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia:

### 2.10.1 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - OPORTUNIDADES

- 0 = ninguno
- 1 = bajo
- 2 = medio
- 3 = alto
- 4 = muy alto

Tabla 16. Cruce estratégico de fortalezas y oportunidades

<b>FORTALEZAS</b> <b>OPORTUNIDADES</b>	<b>F1.-</b> <b>Fabricación</b> <b>de medias</b> <b>100%</b> <b>algodón</b>	<b>F2.-</b> <b>Personal</b> <b>con</b> <b>experiencia</b> <b>en</b> <b>confección.</b>	<b>F3.-</b> <b>Suficiente</b> <b>materia</b> <b>prima</b>	<b>F4.-</b> <b>Infraestructura</b> <b>apropiada</b>	<b>F5.-</b> <b>Maquinaria</b> <b>en buen</b> <b>estado</b>	<b>TOTAL</b>
<b>O1.-Apoyo de capacitaciones</b>	3	4	0	0	1	<b>8</b>
<b>O2.-Ferias</b>	1	1	0	0	0	<b>2</b>
<b>O3.-Abundante mano de obra con experiencia</b>	2	4	1	0	1	<b>8</b>
<b>O4.-Penetración de mercado</b>	4	3	4	1	2	<b>14</b>
<b>O5.-Microcreditos</b>	4	2	3	2	1	<b>12</b>
<b>O6.-crecimiento económico</b>	4	3	3	2	2	<b>14</b>
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### 2.10.2 CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS - AMENAZAS

- 0 = ninguno
- 1 = bajo
- 2 = medio
- 3 = alto
- 4 = muy alto

Tabla 17. Cruce estratégico de fortalezas y amenazas

FORTALEZAS AMENAZAS	F1.- Fabricación de medias 100% algodón	F2.- Personal con experiencia en confección	F3.- Suficiente materia prima	F4.- Infraestructura apropiada	F5.- Maquinaria en buen estado	TOTAL
A1.- Inestabilidad de políticas económicas	3	1	3	0	1	8
A2.-Entrada de nuevos competidores	4	3	4	2	0	13
A3.-Productos sustitutos	4	3	2	2	2	13
A5.- Competencia desleal en el precio	4	3	4	1	1	13
A6.-Avance tecnológico	3	3	1	2	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### 2.10.3 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

0 = ninguno

1 = bajo

2 = medio

3 = alto

4 = muy alto

Tabla 18. Cruce estratégico debilidades-oportunidades

DEBILIDAD OPORTUNIDAD	D1-No cuenta con un Modelo de Gestión Administrativa	D2.-Falta de control en el inventario	D3.-Falta de publicidad y promoción	D4.-Falta de capacitación al personal	D5.- Retraso en los procesos	TOTAL
O1.-Apoyo de capacitaciones	3	1	3	4	3	14
O2.-Ferias	4	0	3	2	1	10
O3.-Abundante mano de obra con experiencia	2	2	1	2	3	10
O4.-Penetración de mercado	4	2	3	2	3	14
O5.-Microcreditos	1	1	3	4	1	10
O6.-crecimiento económico	4	2	3	3	2	14
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## 2.10.4 CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES – AMENAZAS

- 0 = ninguno  
 1 = bajo  
 2 = medio  
 3 = alto  
 4 = muy alto

Tabla 19. Cruce estratégico debilidades-amenazas

DEBILIDAD AMENAZAS	D1.-No cuenta con un modelo de Gestión Administrativa	D2.-Falta de control en el inventario	D3.-Falta de publicidad y promoción	D4.-Falta de capacitación	D5.- Retraso en los procesos	TOTAL
A1.-Inestabilidad de políticas económicas	0	0	2	2	2	6
A2.-Entrada de nuevos competidores	4	3	4	3	4	18
A3.-Productos sustitutos	3	1	4	2	4	14
A4.-Competencia desleal en el precio	3	3	4	2	4	16
A5.-Avance tecnológico	3	3	1	1	4	12
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### Análisis del cruce FODA

Al realizar un análisis interno FODA hemos podido determinar la situación actual de la microempresa lo que con lleva a implementar estrategias para el beneficio de la misma.

## 2.10.5 CRUCE ESTRATÉGICO

Tabla 20. Factores críticos

<b>CRUCE ESTRATÉGICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<p><b>F10406.-</b> Fabricación de medias 100% algodón, penetración de mercado, crecimiento económico.</p> <p><b>F201.-</b> Personal con experiencia en confección, apoyo de capacitaciones.</p> <p><b>F30305.-</b> Suficiente materia prima, abundante mano de obra con experiencia, microcréditos.</p>	<p><b>F1A3.-</b> La fabricación de medias 100% algodón, productos sustitutos.</p> <p><b>F2A5.-</b> Personal con experiencia en confección, competencia desleal en el precio.</p>

	<p><b>F405.-</b> Infraestructura apropiada, fidelidad de clientes.</p> <p><b>F502.-</b> Maquinaria en buen estado, ferias.</p>	<p><b>F3A2.-</b> Suficiente materia prima, entrada de nuevos competidores.</p> <p><b>F4A6.-</b> Maquinaria en buen estado, avance tecnológico.</p> <p><b>F4A1.-</b> Infraestructura apropiada, inestabilidad de políticas económicas.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>D104 06.-</b> No cuenta con un modelo de gestión administrativa, penetración de mercado, crecimiento económico.</p> <p><b>D205.-</b> Falta de publicidad y promoción, fidelidad de clientes.</p> <p><b>D301.-</b> Retrasos en los procesos, apoyo en capacitaciones.</p> <p><b>D40305.-</b> Falta de capacitación, abundante mano de obra, microcréditos</p> <p><b>D502.-</b> Falta de control de inventarios, ferias.</p>	<p><b>D5A2.-</b> Retraso en los procesos, entrada de nuevos competidores.</p> <p><b>D3A4.-</b> Falta de publicidad y promoción, competencia desleal en el precio.</p> <p><b>D2A5.-</b> Falta de control de inventarios, avance tecnológico.</p> <p><b>D4A1.-</b> Falta de capacitaciones, inestabilidad de políticas económicas.</p> <p><b>D1A3.-</b> No cuenta con un modelo de gestión administrativa, productos sustitutos.</p>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## **Análisis del cruce FODA**

Del análisis realizado en el cruce estratégico se obtienen resultados que dan paso a estrategias competitivas en donde se resumen en lo siguiente:

### ***2.10.5.1 Estrategias ofensivas***

#### **FORTALEZAS OPORTUNIDADES (FO)**

**FO1 y FO3.-** Invertir en la compra de materia prima, para la elaboración de medias de calidad y ofertar los productos en todo el país.

**FO2.-** Capacitar al personal de la empresa con el fin captar más clientes.

**FO4.-** Invertir en la infraestructura de la empresa mediante microcréditos que brinda el gobierno con el fin de atender todas las necesidades de los clientes y a su vez conservarlos.

**FO5.-** Mediante el buen uso y la optimización de la maquinaria, se tratará de incrementar la demanda de los productos y así llegar a ferias.

### ***2.10.5.2 Estrategias defensivas***

#### **FORTALEZAS – AMENAZAS (FA)**

**FA1 y FA3.-** Realizar productos de calidad con materiales de calidad que prevalezcan ante los posibles competidores con productos sustitutos.

**FA2.-** Incorporar a la empresa con personal capacitado con el fin de evitar bajos en el precio de ventas.

**FA4 y FA5.-** Invertir en maquinaria e infraestructura empresarial para ofrecer un producto y que este sea de mejor acogida.

### ***2.10.5.3 Estrategia reorientación***

#### **DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)**

**DO1.-** Brindar a la empresa un buen modelo de gestión administrativa que me permita atraer más clientes con el fin de crecer económicamente y obtener mayor penetración en el mercado.

**DO2.-** Invertir en publicidad y promoción que permita captar más clientes y estos a su vez se mantengan fieles a nuestros productos.

**DO3 y DO4.-** Con la ayuda de los microcréditos beneficiar al personal con las capacitaciones propuestas en todo el proceso de fabricación.

**DO5.-** Implementar un control de inventario adecuado para satisfacer la demanda del cliente y por ende poder participar en ferias con el fin de obtener beneficio para la empresa.

#### ***2.10.5.4 Estrategia de supervivencia***

#### **DEBILIDADES – AMENAZAS (DA)**

**DA1 y DA4.-** Realizar capacitaciones contantes en los procesos de producción.

**DA2.-** Implementar más publicidad y promoción con el fin de dar a conocer los precios de los productos que se ofrece a los clientes.

**DA3.-** Modernizarse en tecnología y en aquellos productos para diferenciarnos de la competencia.

**DA5.-** Desarrollar un modelo gestión administrativa que le permita a la microempresa proyectarse hacia el futuro con orden y estrategias de estabilidad. Para no ser desplazados en el mercado por la nueva competencia.

#### **Identificación de los problemas de diagnóstico.**

Concluido el análisis de la información primaria y secundaria, se ha demostrado con argumentos y criterios que uno de los principales problemas es la falta de publicidad y promoción, además que existe un retraso en los procesos dando la entrada de nuevos competidores y a la vez que la microempresa no tenga un buen posicionamiento de mercado.

También se ha determinado que la falta de capacitación afecta a la microempresa da lugar a que existe personal desmotivado dentro de la organización y esto provoca a que exista baja productividad y a la vez se pierda fidelidad de clientes, reconocimiento de la marca interrumpiendo llegar a ferias y eventos en distintos lugares del país.

Por todo lo enunciado anteriormente se ha visto necesario hacer este proyecto, que es el de **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA GENERAR COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA NELTEX** que servirá como una guía para el futuro en la actividad productiva de la empresa.

## 2.11 Modelo de dirección estratégica

Tabla 21. Modelo de dirección estratégica

<b>Externas</b> Oportunidades y amenazas	<b>Misión</b> Razón de ser	<b>Establecer objetivos</b> Que resultad o se obtendrán y cuando	<b>Estrategias</b> Planes para lograr la misión y los objetivos	<b>Políticas</b> Toma de decisiones	<b>Programas</b> Actividades necesarias para cumplir un plan	<b>Presupuesto</b> Costos	<b>Procedimientos</b> Secuencia de pasos para realizar el trabajo	<b>Medir y evaluar el desempeño</b>
<b>Internas</b> Fortalezas y debilidades								
<b>Estructura</b> Cadena de valor <b>Cultura</b> Creencias valores <b>Recursos</b> conocimientos competencias								
<b>Recolección de información</b>	<b>Desarrollo de planes a largo plazo</b>				<b>Puesta en marcha de la estrategia</b>			<b>Supervisión del desempeño</b>
<b>Análisis Ambiental</b>	<b>Formulación de estrategias</b>				<b>Implementación de la estrategia</b>			<b>Evaluación y control</b>

Fuente: Administración Estratégica y Política de Negocios. Thomas Wheelen L., David Hunger J. (2007)

### 2.11.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

Con respecto a la estrategia genérica a implementar será una estrategia de diferenciación, lo cual indica que la microempresa se caracteriza por la confección de productos innovadores y la utilización de la materia prima de calidad con el fin de un desarrollo institucional y competitivo, en este sentido la estrategia será implementar diseños personalizados y de calidad.

## 2.12 CICLO PHVA DEL PLAN DE ACCIÓN

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), permite crear mejoras continuas para la empresa y así evolucionar constantemente.

Tabla 22.Ciclo PHVA

ACCIONES	PLANTEAR UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CREAR ESTRATEGIAS	EJECUTAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
<b>PLANEAR</b>	Revisión de documentos y análisis correspondiente para realizar planes que resulten de la aplicación del modelo de gestión con sus debidos indicadores.	Generar nuevas estrategias que con lleve al mejoramiento empresarial mediante la debida planificación.	Establecer estrategias que ayuden a la empresa a posicionarse competitivamente.
<b>HACER</b>	Diseñar un modelo de gestión el cual permita a la empresa establecer la estructura organizacional y funcional de la misma.	Crear diferentes estrategias que permita a la empresa introducirse al mercado, mediante diferentes técnicas de publicidad.	Desarrollar actividades que permita ejecutar la estrategia genérica en la empresa para mejorar su competitividad con el resto de las otras creando una ventaja competitiva.
<b>VERIFICAR</b>	Se cumplió la realización del modelo de gestión con las diferentes acciones establecidas mediante el cumplimiento de indicadores.	Se desempeñó de buena manera todas las estrategias planteadas para la microempresa por medio de las diferentes publicidades que se realizo	Se cumplió a cabalidad con la elaboración de la estrategia genérica para mejorar la competitividad de la microempresa.
<b>ACTUAR</b>	Seguir con el procedimiento de un control continuo en toda la organización por medio de una matriz de mejora continua. Realizar análisis para mejorar continuamente la estructura de la empresa.	Realizar una contante revisión sobre posibles estrategias que podrán aplicar. Estudios de mercadeo para aplicar nuevas estrategias para cada producto, para el análisis de clientes y competencia.	Realizar investigaciones del mercado competitivo para implementar nuevas estrategias competitivas y realizar estudios competitivos constantes para implementar nuevas estrategias.

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## **CONCLUSIÓN CAPITULO II**

Este capítulo permitió realizar el desarrollo metodológico de la investigación; cuales pueden ser los posibles instrumentos dando lugar la realización de encuestas y entrevistas al sr gerente propietario y a los trabajadores de la misma, con el fin de realizar un modelo de gestión administrativa .De esta manera se analiza los factores internos y externos que rodea a la empresa dando lugar a la realización de un FODA y a su vez lograr determinar estrategias que ayuden a que la microempresa sea más competitiva.

## CAPÍTULO III: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 3.1 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

#### 3.1.1 MISIÓN

La empresa textil Neltex no cuenta con una misión, como se analizó al momento de la entrevista es por ello que se ha visto la necesidad de crear una misión mediante las preguntas que se mencionan a continuación y estas a su vez serán respondidas por el gerente.

Tabla 23. Preguntas para la crear de la misión

Pregunta	Respuesta
¿Quiénes somos?	Somos una microempresa textil
¿A qué nos dedicamos?	Nos dedicamos a la fabricación de medias 100% algodón
¿Para quién lo hacemos?	Para todas las personas

Fuente: Empresa Neltex

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Una vez terminada la entrevista al gerente de la empresa Neltex hemos planteado la siguiente Misión:

Tabla 24. Misión

Somos una microempresa textil enfocada a la fabricación de medias de calidad 100% algodón y comprometida con todo tipo de personas, con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes, creando un estilo innovador y diferente en medias.
--

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

La misión que se planteó para la empresa Neltex en base a la entrevista y preguntas realizadas tuvo aceptación por parte del Sr Gerente quien está de acuerdo en la implementación de la misma.

### 3.1.2 VISIÓN

La empresa textil Neltex no cuenta con una visión, como se analizó al momento de la entrevista es por ello que se ha visto la necesidad de crear una visión mediante las preguntas que se mencionan a continuación y estas a su vez serán respondidas por el gerente.

Tabla 25. Preguntas para crear la visión

Pregunta	Respuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Para el año 2023 ser una empresa reconocida como una organización textil líder a nivel nacional
¿En qué nos queremos convertir?	En el más grande del país
¿En qué nos diferenciamos?	En la fabricación de medias 100% algodón de calidad e innovadores diseños

Fuente: Empresa Neltex

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

De acuerdo a las preguntas realizadas y entrevista al propietario de la empresa se definió la siguiente visión:

Tabla 26. Visión

Para el año 2023 ser una empresa reconocida como una organización textil líder a nivel nacional siendo el más grande del país en la fabricación de medias 100% algodón, ofreciendo a las personas un producto con el que se identifiquen y reconozcan a la empresa por sus innovadores diseños y su alta calidad.

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Consecutivamente la visión que se planteó para la empresa Neltex en base a la entrevista y preguntas realizadas fue válida y aceptada por parte del Sr Gerente de la misma, dando lugar a la implementación en su empresa.

### 3.1.2.1 Análisis de las herramientas basadas en los principios administrativos

De esta manera., al momento de elaborar la misión y visión de la empresa se determinó que se enlaza con uno de los principios administrativos de Fayol, así como es la unidad de dirección dirigido por un administrador (gerente) para enfocarse en un mismo fin y centralización se refiere al grado en que los colaboradores están involucrados en la toma de decisiones para la empresa. (González, 2015)

### 3.1.3 VALORES

La empresa Neltex carece de valores corporativos por lo que hemos determinado conjuntamente con el Sr. Gerente propietario las siguientes preguntas para identificar los valores dentro de la misma. Por otra parte, para la creación de valores de la empresa se identificó que cumple con el principio de Fayol como lo es equidad, que se relaciona con el trabajo en equipo, la comunicación y la forma como deben ser respetuosos y equitativos con sus colaboradores. (González, 2015)

Tabla 27. Preguntas para crear valores corporativos

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿En qué creemos?	<ul style="list-style-type: none"><li>• En que los valores inspiren y regulen la vida de la organización.</li></ul>
¿Con que valor corporativo se identifica la empresa?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad y compromiso con los ciudadanos.</li></ul>
¿Cuáles pueden ser los valores de la empresa que se distinguen de la competencia?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad, compromiso, respeto, puntualidad, colaboración y creatividad.</li></ul>
¿Cómo se enlaza en el mercado?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofreciendo productos de calidad y a su vez satisfaciendo al cliente.</li></ul>

Fuente: Empresa Neltex  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Con las respuestas, que se evidencian en el cuadro N° 29, se procede a crear los valores de la empresa.

Tabla 28. Valores definidos

Valores	Características
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpliendo con las obligaciones designadas, tener cuidado al tomar decisiones o realizar algo que sea referente con la empresa.</li> </ul>
Compromiso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra empresa se define por ofrecer productos de calidad que se ajusten a las necesidades y satisfacción de los clientes.</li> </ul>
Respeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto entre operarios, administrativos, proveedores y sobre todo nuestros clientes.</li> </ul>
Puntualidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumpliendo con los diferentes tiempos en todas nuestras actividades dentro y fuera de la empresa.</li> </ul>
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgando fidelidad y a su vez cuidando los intereses de la empresa.</li> </ul>
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestra empresa cuenta con una buena relación y comunicación entre todos los trabajadores y hacia todos los clientes</li> </ul>
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegando a los clientes con nuevos diseños cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.</li> </ul>

---

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Consecutivamente los valores que se planteó para la empresa Neltex en base a la entrevista y preguntas realizadas fue validada y aceptada por parte del Sr Gerente de la misma, dando lugar a la implementación de todos ellos en su empresa.

### 3.1.4 POLÍTICAS

Con relación a las políticas de una empresa, según (Estallo, 2010). La política se define como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso los límites entre los que puede tomarse las decisiones y que dirigen a estas hacia los objetivos.

Una política en general no se define sobre todo los aspectos de la actividad de la empresa, porque podría producir rigideces y obstaculizar el mal funcionamiento de la misma. De tal manera, la creación de las políticas de la empresa se enfoca al principio de Fayol llamado autoridad y responsabilidad que consiste en el derecho de mandar y de hacerse obedecer dentro de la empresa unidad de dirección que se enfoca a que debe ser dirigido por un administrador, y un solo conjunto de operaciones que tienden al mismo fin, es decir que trabajen por un solo objetivo sin tener ningún inconveniente. (González, 2015)

Tabla 29. Procedimiento para la creación de políticas empresariales

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir claramente las razones que justifican la creación de políticas en la empresa y cuál es su finalidad.</li><li>2. Centrarse en los aspectos más importantes, ya sea por el impacto que genera en la empresa o por la frecuencia con que se producen, para elegir los más adecuados.</li><li>3. Revisar las normas y criterios establecidos por si son susceptibles de mejora, ser aprobadas y aceptadas por el sr gerente propietario de la empresa.</li><li>4. Utilizar un lenguaje claro, conciso y que sea fácilmente comprensible por cualquiera.</li><li>5. Informar a todos los trabajadores de la organización y con las que tenga alguna relación laboral ya que aumentará su nivel de compromiso.</li><li>6. Analizar y actualizar la política de la empresa cada cierto tiempo.</li></ol> |
|--|

Conforme al diagnóstico realizado, en la entrevista dirigida al Gerente propietario de la empresa Neltex se identificó que no posee políticas, entonces se propone las siguientes junto al Sr Gerente:

Tabla 30. Políticas definidas

Indicadores	Políticas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración y gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un comportamiento adecuado dentro y fuera de la empresa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rotación de productos en stock.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener menor precio que el de la competencia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plaza o canal de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despachar y trasladar del producto con autorización documentada</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener una continua innovación de diseños de los productos fabricados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar de manera adecuada la maquinaria en las áreas de producción, administración y ventas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la colaboración con los proveedores para aumentar la capacidad de respuesta ante los clientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Higiene y orden constante en el área de trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la calidad en los productos con un enfoque a la satisfacción del cliente y sus sugerencias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar los productos fabricados y distribuidos</li> </ul>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Posteriormente con las políticas planteadas para la empresa Neltex son políticas departamentales estas fueron presentadas y aceptadas por parte del Sr Gerente propietario de la misma, dando lugar a la implementación de todas ellas en su empresa.

### 3.1.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo al estudio realizado en la microempresa Neltex hemos visto la necesidad de plantear objetivos estratégicos para el crecimiento en el mercado.

Tabla 31. Objetivos estratégicos

AREA	OBJETIVOS	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	DESEMPEÑO REAL	TIEMPO
<b>VENTAS</b>	Aumentar las ventas	Aplicando diferentes promociones	De 396.532 a 436.185 medias	Si y necesario	Si ya que aumentara el 10% de venta	septiembre 2019 a septiembre 2020
<b>Gerencia General</b>	Realizar negociaciones con empresas	Mediante las instituciones educativas privadas y públicas	No disminuir la cantidad de 436.185 medias	Si y necesario	Si ya que no disminuirá la cantidad de 436.185 medias	septiembre 2019 a septiembre 2020
<b>Producción</b>	Comprar materia prima a menor costo	Mediante proveedores directos	Selección de 1 a 3 proveedores	Si y necesario	Si ya que se escogerá al proveedor con mejor calidad y precio	Permanente
<b>Ventas</b>	Presentar el producto a los clientes	Mediante las diferentes redes sociales	Publicidad de 1 a 2 veces por semana	Si y necesario	Si ya que estaremos en contacto con nuestros clientes	Permanente
<b>Producción</b>	Realizar capacitaciones continuas	Mediante talleres sobre un buen manejo de recursos	El 100% del personal de producción	Si y necesario	Si ya que se capacitara para un mejor rendimiento	Permanente

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### Objetivos Smart

- Aumentar las ventas de 396.532 a 436.185 medias aplicando diferentes promociones, ya que se aumentará el 10% de ventas desde septiembre 2019 a septiembre 2020.
- Realizar negociaciones con otras empresas sin disminuir la cantidad de 436.185 medias mediante las instituciones educativas privadas y públicas, ya que se disminuirá de la cantidad planteada septiembre 2019 a septiembre 2020.
- Comprar materia prima a menor costo mediante de 1 a 3 proveedores directos si ya que se escogerá al proveedor de la materia con mejor calidad y precio de manera permanente.
- Presentar el producto a los clientes mediante las diferentes redes sociales con el fin de publicitar el producto de 1 a 2 veces por semana, ya que estaremos en contacto con los clientes de manera permanente.

- Realizar capacitaciones continuas al 100% del personal de producción mediante talleres sobre un buen manejo de recursos si ya que se capacitara para un mejor rendimiento de manera permanente.

## 3.2 MARKETING

### 3.2.1 PRODUCTO

La siguiente matriz del cálculo de crecimiento permite calcular el porcentaje que tiene los productos y como ha crecido la microempresa en relación a las ventas de los dos años que se toma como relación y a la cuota relativa del mercado.

Tabla 32. Matriz de cálculo de crecimiento

CÁLCULO DEL CRECIMIENTO EN EL MERCADO								
PRODUCTOS	2017			2018			CUOTA DE MERCADO RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UNIDADES	VENTAS	%	UNIDADES	VENTAS	%		
TOBILLERAS	56.117	58.922,85	26,89	65.135	68.391,75	26,66	1,16	16,07
CASUAL	35.510	53.265,00	24,31	39.307	58.960,50	22,99	38,65	10,69
MALLAS	13.353	30.044,25	13,71	18.653	41.969,25	16,36	33,79	39,69
MUÑECA	38.353	38.353,00	17,50	39.410	39.410,00	15,36	31,73	2,76
FUTBOL	15.568	27.244,00	12,43	19.687	34.452,25	13,43	22,59	26,46
ESCOLAR	9.036	11.295,00	5,15	10.653	13.316,25	5,19	19,47	17,90
<b>TOTAL</b>	<b>167.937</b>	<b>219.124,10</b>	<b>100,00</b>	<b>192.845</b>	<b>256.500,00</b>	<b>100,00</b>		<b>113,56</b>
								<b>18,93</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 14.** Matriz BCG  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Tabla 33. Ciclo de vida del producto

PRODUCTO	FODA		BCG	CICLO DE VIDA
TOBILLERAS	FORTALEZA	MAYOR	ESTRELLA	DESARROLLO
CASUAL	FORTALEZA	MENOR	VACA	MADUREZ
MALLAS	DEBILIDAD	MENOR	INCOGNITA	INTRODUCCIÓN
MUÑECA	DEBILIDAD	MAYOR	PERRO	DECLIVE
FUTBOL	DEBILIDAD	MENOR	INCOGNITA	INTRODUCCIÓN
ESCOLAR	DEBILIDAD	MENOR	INCOGNITA	INTRODUCCIÓN

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** de acuerdo a la herramienta utilizada los productos estrellas son las medias tobilleras con un 26,66% por ciento lo que significa que estos productos son los más vendidos por el cual generan mayor ganancia, con lo que respecta a los productos interrogantes se determinó que las medias de tipo malla tiene un porcentaje de 16,36 seguido a este porcentaje se encuentran las medias de fútbol con 13,43% para terminar con este cuadrante tenemos las medias escolares con un 5,19% lo que quiere decir que en estos productos se debe invertir más en materia prima. En cuanto al cuadrante vaca se encuentra las medias casuales con un porcentaje de 22,99% lo que decir que se tiene que mantener la calidad y mejorar la productividad para ser un producto estrella, en lo que se refiere al producto perro se tiene medias muñeca con 15,36% por

ciento es decir que se debe mantener con la productividad necesaria. La empresa Neltex ha logrado un crecimiento del 18,93% en el mercado en el año 2018.

### **Ejemplo**

En base a la herramienta aplicada BCG nos ayudó a identificar la participación que tiene el producto en el mercado analizando en qué posición se encuentra cada producto por ende se ha identificado que las medias escolares y de fútbol poseen una baja participación en el mercado lo cual no es beneficioso para la empresa es por eso hemos visto la necesidad de negociar con instituciones mediante ofertas.

### **Estrategia**

Debido a la baja participación de las medias escolares y de fútbol se realizará como estrategia promocionar este tipo de medias en las diferentes instituciones educativas privadas y públicas dentro y fuera del cantón Otavalo y con lo que respecta a las demás líneas del producto se realizaran diferentes ofertas por medio de las redes sociales.

### **3.2.2 PRECIO**

La siguiente matriz nos permite analizar la competencia directa que tiene la microempresa en lo que respecta a los diferentes factores de precio hacia las otras empresas dando lugar hacia la siguiente matriz.

Tabla 34. Matriz de competitividad

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD								
N.º	FACTORES PARA EL ÉXITO	VALOR	NELTEX		MECRISGA		SOFITEX	
			CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Calidad de los productos	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
2	Servicio al cliente	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
3	Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
4	Innovación	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
5	Presentación del producto	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
6	Promociones	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
7	Competitividad de precio	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>3,29</b>		<b>3,43</b>		<b>3,00</b>	

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** según el estudio realizado a la empresa Mecrisga es la competencia más fuerte que tiene Neltex ya que en la suma de los factores tiene una calificación de 3,43 que es la más alta, por otro lado, las empresas Neltex tiene una ventaja en la calificación que es 3,29 ante la empresa Sofitex que tiene una calificación 3,00 estas organizaciones se encuentran compitiendo en el mercado.

### 3.2.2.1 Fijación de precios de acuerdo a los costos

Tabla 35. Costo de materia prima directa

COSTO PARA LA PRODUCCIÓN DE MEDIAS TOBILLERAS						
MATERIA PRIMA DIRECTA	DESCRIPCIÓN	PESO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD AL MES	TOTAL AL MES	AÑO 2018
	Algodón	0,13	0,42	706	296,37	3.556,43
	Elástico	0,05	0,01	271	2,71	32,57
<b>Total</b>					<b>299,08</b>	<b>3.588,99</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Tabla 36. Costo de mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL	AÑO 2018
	Operarios	8	386,00	3.088,00	37.056,00

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Tabla 37. Gastos indirectos de fabricación

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO	CANTIDAD A UTILIZAR AL MES	TOTAL	AÑO 2018
	Agujas grandes	1	0,26	5	1,30	15,60
	Agujas pequeñas	1	0,22	5	1,10	13,20
	Singeres grandes	1	0,26	5	1,30	15,60
	Singeres pequeñas	1	0,15	5	0,75	9,00
	Fundas	1	0,03	5	0,15	1,80
	Etiquetas	1	0,05	65.135	3.256,75	39.081,00
	cinta de embalaje	1	1,5	2	3,00	36,00
<b>Subtotal</b>					<b>3.264,35</b>	<b>39.172,20</b>
10% Imprevisto					<b>326,44</b>	<b>3.917,22</b>
<b>Total</b>					<b>3.590,79</b>	<b>43.089,42</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Tabla 38. Gastos generales

GASTOS GENERALES	MANTENIMIENTO		
	DESCRIPCIÓN	MENSUAL	AÑO 2018
	Equipos de computación	30,00	360,00
	Maquinaria	150,00	1.800,00
	SERVICIOS BÁSICOS		
	DESCRIPCIÓN	MENSUAL	AÑO 2018
	Energía eléctrica	90,00	1.080,00
	Agua potable	30,00	360,00
	Teléfono e internet	40,00	480,00
	<b>Total</b>	<b>340,00</b>	<b>4.080,00</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

Tabla 39. Cálculo para fijar el precio unitario

CÁLCULO PARA FIJAR EL PRECIO								
Costos Directos de Materiales	+	Costos Directos de Mano de Obra	+	Gastos Indirectos de Fabricación	+	Gastos Generales	=	COSTO TOTAL
0,06	+	0,57	+	0,66	+	0,06	=	<b>1,35</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### Análisis competitivo y comparativo

Como competencia directa de Neltex se encuentran las empresas Mecrisga a nivel cantonal por su alto reconocimiento de la marca y sus años de trayectoria que se encuentra en el mercado. El precio de venta de cada par de medias tobilleras en la microempresa Neltex es de \$ 2,16 en el mercado lo que quiere decir que tiene una utilidad del 60% por ciento y por ende el precio es competitivo a diferencia de la competencia ya que su producto se encuentra a \$ 2,60 por cada par de medias.

## Estrategia

Con lo que respecta al precio se identificó que su principal competencia es la empresa Mecrisga ya que presenta varios factores por ende su rentabilidad es alta, por este motivo la microempresa Neltex realizara la siguiente estrategia para mantener precios y motivar la venta mediante promociones de los productos para ser competitivo en el mercado.

### 3.2.3 PROMOCIÓN

Para promocionar el producto se ha visto la necesidad de proponer el modelo AIDA en base a las necesidades de la empresa con el fin de brindar una respuesta adecuada.

Tabla 40. Método AIDA

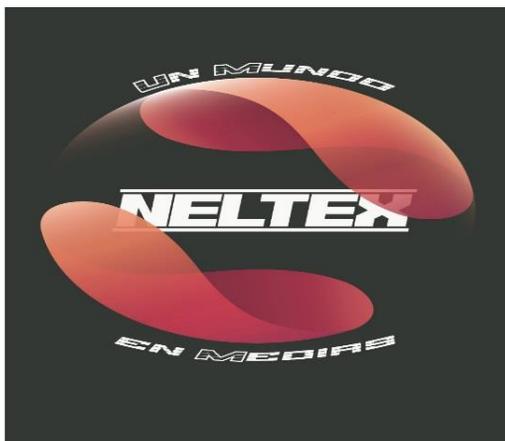
ELEMENTO	PROCESO	PROCEDIMIENTO	VALOR	RESPONSABLE
Atención	Dar a conocer la marca mediante las redes sociales	Publicar en las redes sociales los productos que saldrán a la venta para todo tipo de gusto del cliente	\$850,00	Gerente propietario
Interés	Aplicar promociones	El tipo de promociones que se aplicara será referente a la cantidad de compra, es por eso que al llevar 1 o más docenas de medias para adulto se le obsequiara un producto sorpresa.	\$386,40	Vendedor
	Mejora de la imagen corporativa	Se diseñará un nuevo logotipo que se distinga a la de su competencia en originalidad	\$850,00	Gerente propietario
Deseo	Contacto con el cliente	Mediante las publicaciones en las redes sociales se detallará la composición del producto, diferentes promociones y costos	\$386,40	Vendedor
Acción	Orden de compra	Mediante el contacto entre vendedor-cliente se considerará el momento oportuno para que el cliente se decida en realizar la compra.	\$386,40	Vendedor

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

El análisis del método AIDA tiene como finalidad brindar una buena atención al cliente en todo lo que respecta desde el ingreso hasta la realización de la compra, despertando el interés y a la vez el deseo de compra del producto, tiene como finalidad incrementar las ventas mediante las diferentes técnicas de atracción al cliente.

## **Estrategia**

Creación de nueva imagen corporativa para posicionar en la mente de los clientes la marca de la microempresa Neltex.



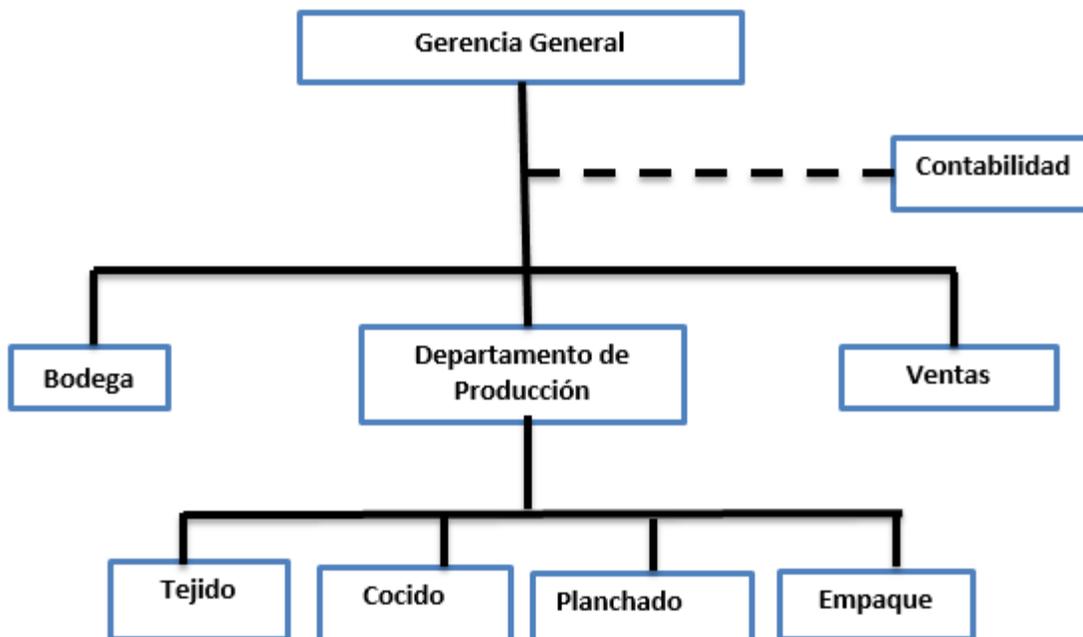
**Ilustración 15.** Logo propuesto  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## **3.3 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA**

### **3.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Siguiendo la jerarquía que debe tener una empresa Henry Fayol manifiesta que: “La magnitud de los individuos puestas en las medidas inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa. Entonces, acorde se adelanta en el nivel jerárquico de la empresa deben extender las situaciones administrativas, en lo contrario si se disminuye prevalecen las funciones tecnológicas”. (Vélaz, 2012)

Por otra parte, la estructura organizacional se basa en el principio de Fayol denominado Cadena escalar (jerarquía) es decir que se debe seguir una Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo dentro de la empresa.



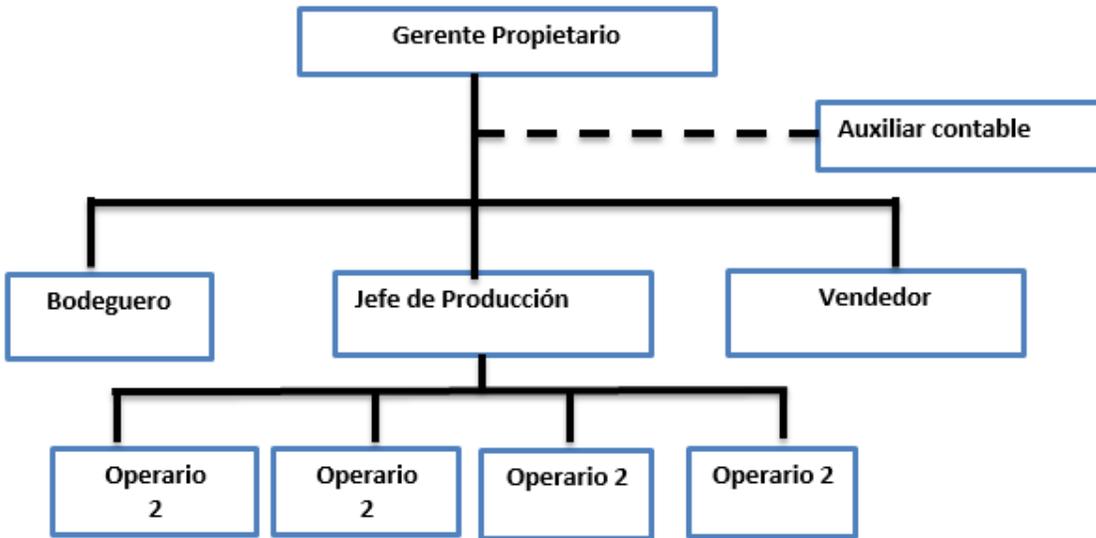
**Ilustración 16.** Estructura Organizacional de la Empresa Neltex  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### 3.3.2 ESTRUCTURA FUNCIONAL

En el proceso de la entrevista y observación a la microempresa Neltex se ha logrado determinar la necesidad de un organigrama funcional ya que este ayudara a la división de trabajo de cada una de las áreas.

En lo que respecta a la estructura funcional de la empresa esta se relaciona con los siguientes principios de Fayol:

Cadena escalar (jerarquía), que es identificar los niveles jerárquicos, división de trabajo donde el trabajo está separado en sus tareas elementales, dando por resultado la especialización de trabajo y todos esto llegar a la unidad de dirección es decir que trabajen por un solo objetivo sin tener ningún inconveniente dentro de la organización. (González, 2015)



**Ilustración 17.** Estructura funcional de la Empresa Neltex  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### 3.3.2.1 Manual de funciones

#### Gerente-Propietario

En este cargo se necesita una sola persona que es el propietario para la toma de decisiones

#### Requisitos

El Gerente en este caso no necesita ningún título por ser el dueño.

Tabla 41. Funciones del Gerente propietario

NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	NELTEX	
	OBJETIVO	FUNCIONES
Gerente –Propietario	Controlar los procedimientos de cada área que se realizan en la empresa con el propósito de cumplir los objetivos planteados.	Motivar e incentivar al personal. Tomar decisiones para el correcto funcionamiento de la fábrica. Selección de nuevos proveedores y contratación de personal. Buscar nuevos mercados

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Auxiliar Contable

La empresa no tiene el área de contabilidad, por lo que han contratado una contadora externa para todos los trámites que necesitan.

### Requisitos

- Contador Público Autorizado C.P.A
- Experiencia mínima tres años en cargos similares

Tabla 42. Funciones del auxiliar contable

NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	NELTEX	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
Auxiliar Contable	Conocimiento financiero, facturación, impuestos, contratos	Llevar los registros contables del establecimiento, manejo y control del efectivo.
		Elaborar los informes económicos y financieros. Elaboración de nómina y pago de sueldos.
		Realizar el pago del SRI e IESS.
		Contratos de trabajo y todo lo referente al Ministerio de Trabajo.
		Llevar el control mensual de los ingresos y egresos del establecimiento.
		Realizar informes periódicos a gerencia.

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Bodeguero

Para este puesto se ha contratado una persona para que se encargue de todo el inventario que entra y sale tanto materia prima como los productos terminados.

## Requisitos

- Educación mínimo bachiller técnico en comercio y administración
- Experiencia mínima un año
- Sentido de aseso y cuidado de bienes bajo su responsabilidad.

Tabla 43. Funciones del puesto bodega

<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b>	<b>NELTEX</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Bodeguero	Llevar un debido control en lo que respecta a lo que entra y sale de la empresa tanto en materia prima como en producto elaborados	Recibir y realizar informe sobre las materias primas que se adquieren
		Almacenar y resguardar los materiales en buenas condiciones.
		Despachar la materia prima, según las cantidades y especificaciones establecidas
		Controlar la salida de materia prima y producto terminado
		Informar oportunamente sobre existencias terminadas.

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Jefe de producción

En el área de producción hay una sola persona que se encarga de controlar la eficacia de cada proceso para la elaboración de las medias.

## Requisitos

- Título en Ingeniería Industrial
- Experiencia mínima de 2 años

Tabla 44. Funciones del jefe de producción

<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b>	<b>NELTEX</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Jefe de producción	Cumplir con las metas planteadas de producción supervisando el trabajo en cada proceso con el fin de controlar la eficacia	Registro de tiempos de la producción. Control de los recursos utilizados. Realizar el pedido de la materia prima e insumos de acuerdo a las necesidades. Verificar los materiales recibidos cumpla con lo solicitado. Informar sobre las devoluciones de insumos y materiales defectuosos. Entregar los materiales e insumos necesarios para la confección de las medias. Control de calidad. Chequear periódicamente las máquinas se encuentra en buen estado o necesitan mantenimiento.

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

De acuerdo al análisis la empresa se detalló que posee 9 operarios los cuales son colocado de esta manera 2 van al sector de tejido, 2 van al sector de cocido, 2 van al sector de planchado y 2 van al sector de empaque además tenemos 1 que va al sector de atención al cliente

### **Función de operario (Tejido)**

Para el tejido se requiere 2 personas para los pasos que se realizan en esta área

### **Requisitos**

- Educación mínimo bachiller corte y confección
- Experiencia mínima un año

Tabla 45. Funciones del operario de tejido

<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b>	<b>NELTEX</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Operario 1	Llevar a cabo el tejido de las medias en las máquinas de forma correcta	Tejer en la máquina que corresponde
		Colocar la media con la puntera formada pero abierta
		Primer virado de la media

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### **Cocido**

En este proceso tienen 2 operarios que se encargan de cada paso para terminar el cocido correcto.

### **Requisitos**

- Educación mínimo bachiller corte y confección
- Experiencia mínima un año

Tabla 46. Funciones del operario de cocido

<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b>	<b>NELTEX</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Operario 2	Llevar a cabo el cocido de las medias	Virar la media de manera que la costura se la haga por el lado de revés.
		Se realiza una costura en Over lock.
		Control de tejido para comprobar que sea correcta caso contrario se corrige de inmediato.
		Nuevamente se vira la media y se realiza un remate de hilo cortando los excedentes de hilo.

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Planchado

Este proceso realiza 2 operarios para terminar el producto.

### Requisitos

- Educación mínimo bachiller corte y confección
- Experiencia mínima un año

Tabla 47. Funciones del operario de planchado

NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	NELTEX	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
Operario 3	Llevar a cabo el planchado de las medias	Se coloca manualmente cada unidad en hormas de aluminio de la máquina termo fijadora
		Humedecido-vapor
		Termo fijado-calor
		Prensado-calor
		Secado-ventilación

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Empaque

Para el empaque del producto terminado se cuenta con 2 operarios.

### Requisitos

- Educación mínimo bachiller corte y confección
- Experiencia mínima un año

Tabla 48. Funciones del operario de planchado

NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	NELTEX	
DENOMINACIÓN DEL PUESTO	OBJETIVO	FUNCIONES
Operario 4	Llevar a cabo el empaquetado de las medias es decir entregar las prendas terminas y a tiempo al almacén	Inspección del producto
		Escoger medias del mismo tamaño, color y diseño
		Separación de no conformidades, fallas visibles y graves
		Agregar etiqueta y ganchos
		Agrupar seis pares de diferente color o el mismo y diseño las mismas que se empacan en fundas transparentes
		Se introducen en fundas industriales pueden ser de 25 a 40 docenas

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Vendedor

En esta área se encarga una persona para todo lo que se refiere con el cliente.

### Requisitos

- Educación en tecnología en marketing y administración
- Experiencia mínima dos años
- Saber escuchar las necesidades y gustos de los clientes

Tabla 49. Funciones del vendedor

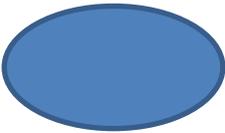
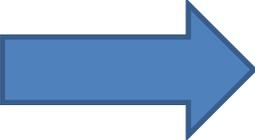
<b>NOMBRE DE LA MICROEMPRESA</b>	<b>NELTEX</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Operario 5	Brindar una buena atención al cliente y promocionar el producto	Atender personalmente a los clientes brindando información sobre los productos
		Realizar un seguimiento sobre las ventas de cada cliente
		Entrega los pedidos a los clientes.
		Llevar de forma coordinada y adecuada el control de ventas.
		Mantener actualizada la lista de precios de venta al público
		Realizar reportes de ingresos y cierres de caja diariamente.
		Realizar informes sobre los productos que se están agotando y cuáles necesitan los clientes

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### **3.3.2.2 Simbología del Flujograma de procesos**

La siguiente simbología es la que nos permite unificar la representación de los procesos y facilitar la lectura al momento de utilizar la herramienta.

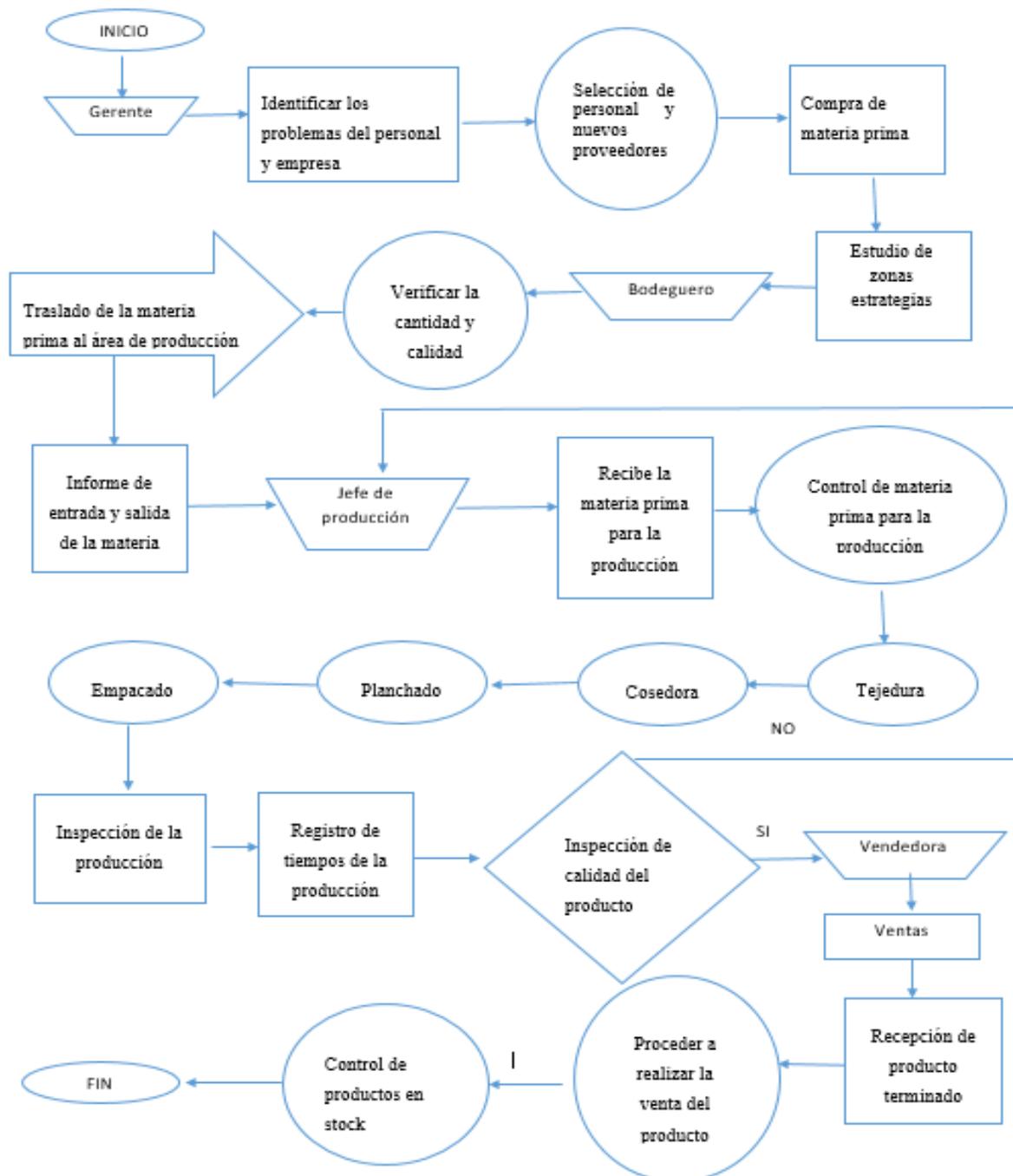
Tabla 50. Simbología del diagrama de flujo de la empresa Neltex

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Inicio /final: representa el inicio o el final de un proceso
	Actividad: representa cualquier tipo de operación
	Almacenamiento: guarda todo tipo de información
	Decisión: permite analizar una situación para la toma de decisiones
	Operaciones: fases del proceso o inspección
	Transportación: indica el movimiento o material de un equipo
	Almacenamiento de datos
	Línea de flujo
	Disparo inicio de proceso

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### 3.3.2.3 Diagrama de flujo de los procesos de la microempresa Neltex

El siguiente diagrama no ayuda a identificar de mejor manera como se relacionan los siguientes puestos con sus respectivas tareas en general con el fin de analizar el proceso en general de las medias.



**Ilustración 18.** Flujograma de procesos de la microempresa Neltex  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

### 3.3.3 CONTROL DE INVENTARIOS Y ALMACENAMIENTO

La tarjeta Kardex permite tener control constante del inventario, ya que lleva el registro de cada unidad que ingresa y sale de la empresa, de esta manera se puede conocer el saldo exacto y el valor de la venta.

A continuación, se presenta la tarjeta Kardex para determinar cómo se debe llevar el inventario y almacenamiento en la microempresa Neltex.

Tabla 51. Tarjeta Kardex



Nombre de Compañía: \_\_\_\_\_ producto: \_\_\_\_\_  
 Código del producto: xxxxxx Inventario disponible: \_\_\_\_\_  
 Descripción del producto: Medias  
 Tobilleras  
 Unidad de medida: Unidad

Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldo		
		Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total
01/01/18	Inventario inicial	2.128	2,16	4.596,48				2.128	2,16	4.596,48
04/01/18	Fabricados	1.943	2,16	4.196,88				4.071	2,16	8.793,36
08/01/18	Ventas				2.919	2,16	6.305,04	1.152	2,16	2.488,32
10/01/18	Ventas				594	2,16	1.283,04	558	2,16	1.205,28
15/01/18	Fabricados	3.965	2,16	8.564,40				4.523	2,16	9.769,68
18/01/18	Fabricados	1.210,00	2,16	2.613,60				5.733	2,16	12.383,28
23/01/18	Ventas				3.790,00	2,16	8.186,40	1.943	2,16	4.196,88
<b>SALDO</b>								<b>1.943</b>		<b>4.196,88</b>

Fuente: Empresa Neltex

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** mediante la tarjeta Kardex se controlará todo el inventario tanto como la materia prima como el producto terminado registrando en la que correspondiente de acuerdo al tipo de producto. El método de Kardex que se va a utilizar es el P.E.P.S consiste en dar salida del inventario la materia prima y productos terminados que se adquirieron y salieron de producción primero, por lo que en los inventarios quedarán

aquella materia prima y productos terminados más recientemente, por tal motivo se conoce como Primeros en Entrar, Primeros en Salir.

## Estrategia

Se reorganizará el área de bodega de acuerdo a sus compras de materia prima o ventas desde la cantidad más alta hasta la más baja conforme a los resultados de la tarjeta Kardex y estos a su vez se colocará códigos para cada tipo producto y así ordenarlos de mejor manera.

### 3.3.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

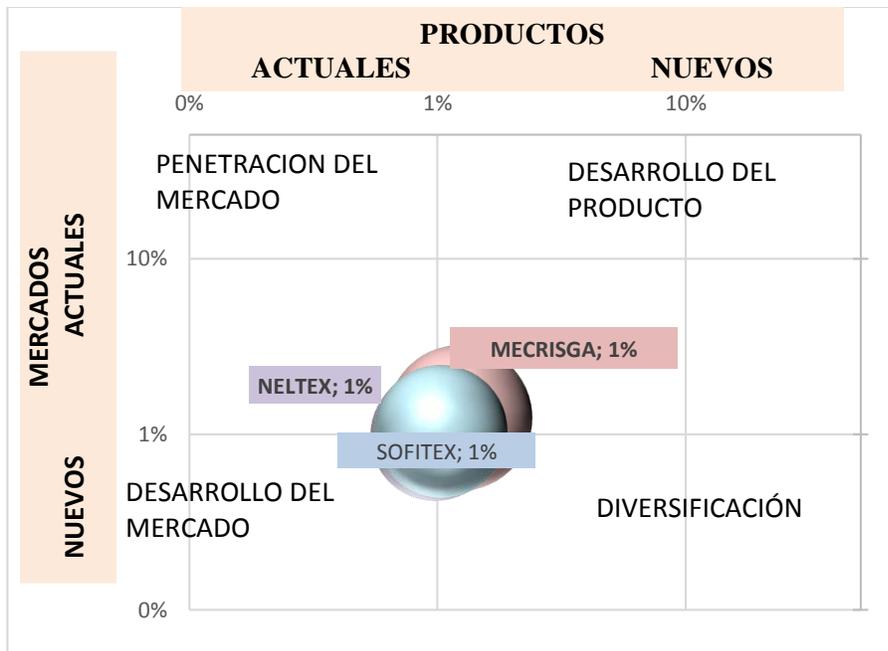
La siguiente matriz ANSOFF, permite identificar los productos que tiene la microempresa y el mercado actual para poder así determinar en qué mercado se encuentra la microempresa con sus respectivos productos.

Tabla 52. Matriz ANSOFF

<b>NELTEX</b>	<b>MERCADO</b>	V MARCA	\$2.477,79	1%	1%
		V MERCADO	\$254.022,21		
	<b>PRODUCTO</b>	Q MARCA	1.863	1%	
		QMERCADO	190.982		
<b>MECRISGA</b>	<b>MERCADO</b>	VMARCA	\$3.349,95	1%	1%
		V MERCADO	\$272.988,48		
	<b>PRODUCTO</b>	QMARCA	2.515	1%	
		QMERCADO	203.500		
<b>SOFITEX</b>	<b>MERCADO</b>	VMARCA	\$1.629,25	1%	1%
		V MERCADO	\$157.605,00		
	<b>PRODUCTO</b>	QMARCA	1.225	1%	
		QMERCADO	118.500		

Fuente: investigación propia

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea



**Ilustración 19.** Cuadrantes de Ansoff  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

**Análisis:** de acuerdo a la matriz Ansoff las tres empresas se encuentran en el cuadrante de desarrollo del mercado con el 1% por ciento lo que quiere decir que se debe identificar nuevos mercados en los cuales los productos puedan ser valorados. Los nuevos mercados pueden incluir nuevos segmentos de consumidores, mercados nacionales no estudiados, realizar diferentes estrategias para superar a la competencia y tener un mejor avance productivo.

### Estrategia

Para la empresa Neltex se aplicará las siguientes estrategias:

- Expansión de nuevos canales de distribución.
- Atraer clientes de la competencia.
- Participar en ferias, presentar los productos y conseguir clientes.
- Aumentar publicidad mediante las redes sociales.

El tipo de canal de distribución que se utiliza en la microempresa textil Neltex es directo ya que entrega directamente sus productos a sus clientes sin intervención de intermediarios.

### 3.3.5 PROVEEDORES

En la entrevista realizada al gerente sobre el área de operación y logística de acuerdo a la pregunta 3 y 4 en base a proveedores se determinó que no satisfacen el 100% de sus requerimientos, es por eso que se propuso un método de evaluación para la selección de proveedores. (AulaFacil, 2019)

Una vez definidos los criterios, es necesario darle una valoración donde es de 0 a 5 según los incumplimientos que se detecte:

- **Valoración 5.** ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.
- **Valoración 4.** los incumplimientos existen entre el 1% y el 2% de los totales proporcionada.
- **Valoración 3.** las informalidades existen entre el 3% y el 5% de los totales proporcionada.
- **Valoración 2.** las informalidades existen entre el 6% y el 10% de los totales proporcionada.
- **Valoración 1.** las informalidades existen entre el el 11% y el 20% de los totales proporcionada.
- **Valoración 0.** las informalidades existen entre el 20% de los totales proporcionada.
  
- **Resultados**
  
- **Proveedores con puntuación 0.** Ya no son distribuidores verificados donde, no lograrán vender ningún producto a la empresa. Para volver a suministrar los productos, deberán ser de nuevo aprobados.
- **Proveedores con puntuación 1 o 2.** Se informa al proveedor en un plazo de un mes deberá otorgar un plan escrito a la organización. En efecto pasado los dos meses el distribuidor no consigue resultados eficaces, será verificado y no podrá ofrecer más sus servicios.
- **Proveedores con puntuación 3 o 4.** Se informan al distribuidor los delitos que ha tenido, y se requiere un plan para reformar, dando la advertencia de mejora.

Con este método de evaluación se podrá seleccionar el proveedor que ofrece materia prima de buena calidad y a un buen precio con una garantía de cumplimiento.

Tabla 53. Ficha de evaluación a proveedores

FICHA DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES			
Proveedor Evaluado: xxxxxxxxxxxxxx			
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN			
CRITERIOS	PESO	PUNTUACIÓN	TOTAL
Calidad de la materia prima	40%	4	1,6
Fiabilidad del plazo de entrega	20%	2	0,40
Facilidad de pago	20%	3	0,60
Fiabilidad información	5%	3	0,15
Competitividad precios	15%	4	0,60
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3,35</b>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

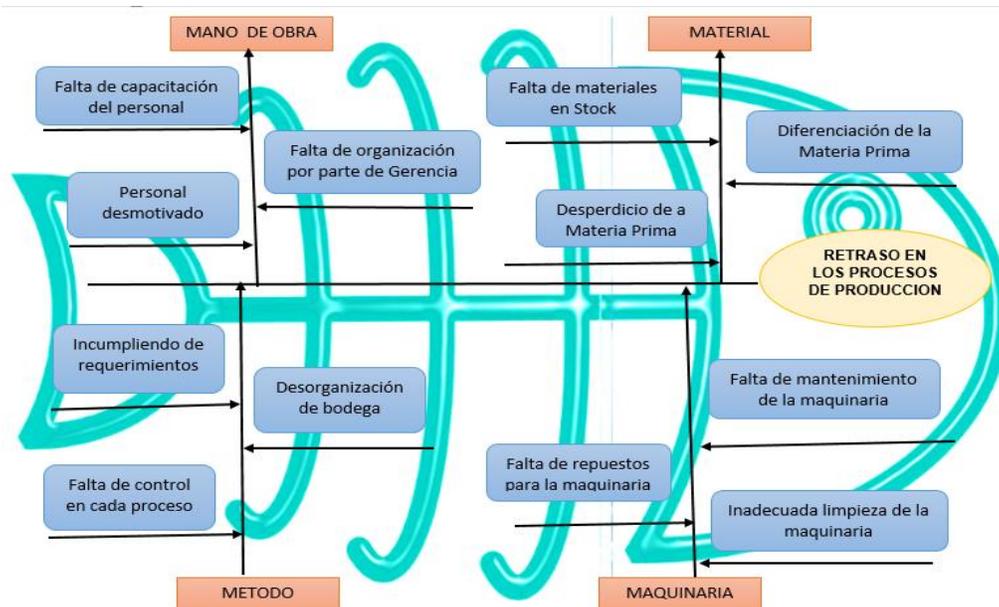
## Estrategia

La presente estrategia es proponer al gerente que haga una selección de proveedores donde se tendrá que realizar la ficha de evaluación ya que le ayudara a seleccionar una mejor proforma donde se tomara en cuenta la calidad de la materia prima y el precio.

## 3.4 COMPETITIVIDAD

### 3.4.1 CALIDAD

A continuación, se presenta el siguiente diagrama de Ishikawa en el que se diagnosticara las diferentes causas y efectos que presenta la empresa.



**Ilustración 20.** Diagrama de ISHIKAWA  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

El siguiente cuadro representa el diagrama de causa- efecto donde las causas son el Método, Maquinaria, Mano de Obra y el Materiales y los efectos son las subcausas.

### 3.4.1.1 Causa raíz- diagrama de causa y efecto

Tabla 54. Causas

<b>MÉTODO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumpliendo de requerimientos</li> <li>• Falta de control en cada proceso</li> <li>• Desorganización de bodega</li> </ul>
<b>MAQUINARIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mantenimiento de la maquinaria</li> <li>• Falta de repuestos para la maquinaria</li> <li>• Inadecuada limpieza de la maquinaria</li> </ul>
<b>MANO DE OBRA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación del personal</li> <li>• Personal desmotivado</li> <li>• Falta de organización por parte de Gerencia</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de materiales en Stock</li> <li>• Desperdicio de a Materia Prima</li> <li>• Diferenciación de la Materia Prima</li> </ul>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## Estrategia

Como estrategia se tomará en cuenta el cuadro causa -solución para mejorar la calidad dentro de la empresa.

Tabla para tener un mejor control de la información y listar soluciones.

Tabla 55. Causa-Solución

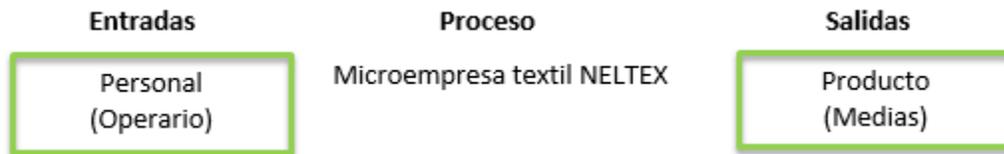
<b>MÉTODO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumpliendo de requerimientos</li> <li>• Falta de control en cada proceso</li> <li>• Desorganización de bodega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores que cumplan con todo lo especificado</li> <li>• Designar a un trabajador que tenga suficiente experiencia en el área productiva para inspeccionar la producción de medias</li> <li>• Coordinar con los trabajadores para que cumplan con un orden adecuado en bodega</li> </ul>
<b>MAQUINARIA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mantenimiento de la maquinaria</li> <li>• Falta de repuestos para la maquinaria</li> <li>• Inadecuada limpieza de la maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar varias capacita citasiones mensuales al personal para el buen uso de la máquina.</li> <li>• Exigir a la administración y el departamento de producción, que tengan en inventario todos los repuestos posibles de la maquinaria.</li> <li>• Fortalecer al personal con todas las debidas especificaciones de limpieza de la maquinaria.</li> </ul>
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación del personal</li> <li>• Personal desmotivado</li> <li>• Falta de organización por parte de Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar capacitaciones semestrales</li> <li>• Capacitar a los directivos</li> <li>• Distribuir los procesos a cada trabajador en las diferentes áreas correspondientes.</li> </ul>
<b>MATERIALES</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de materiales en Stock</li> <li>• Desperdicio de a Materia Prima</li> <li>• Diferenciación de la Materia Prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar diferentes presupuestos para la compra de materiales</li> <li>• Organizar el área productiva</li> <li>• Exigir a área administrativa y productiva que brinden con todo lo necesario para la producción.</li> </ul>

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## 3.4.2 PRODUCTIVIDAD

### 3.4.2.1 *Proceso de transformación de insumos en productos*

Todo proceso tiene una serie de entradas provenientes de clientes y partes interesadas. Tienen actividades que agregan valor a las entradas haciendo que se transformen en salidas, que son los bienes y servicios hacia clientes.



**Ilustración 21.** Proceso de transformación de insumos en productos  
Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## ESTRATEGIA

La estrategia que se aplicara en el proceso de transformación de insumos es realizar una producción continua que significa la transformación de materias primas en productos y estos a su vez se lo realizara en forma interrumpida en el tiempo.

## PLAN DE ACCIÓN

En virtud que la variable de administración y gerencia ya se encuentra ejecutada la misión y visión propuesta se ha dado por cumplido esta variable de la siguiente manera:

### Misión

Somos una microempresa textil enfocada a la fabricación de medias de calidad 100% algodón y comprometida con todo tipo de personas con el fin de cubrir las necesidades y expectativas de nuestros clientes creando un estilo innovador y diferente en las medias.

### Visión

Para el año 2023 ser una empresa reconocida como una organización textil líder a nivel nacional siendo el más grande del país en la fabricación de medias 100% algodón, ofreciendo a las personas un producto con el que se identifiquen y reconozcan a la empresa por sus innovadores diseños y su alta calidad. Por el cual el Plan de acción se

centrará en las variables de marketing y ventas y operación y logística que permitirá seguir desarrollando con el Modelo de Gestión.

Tabla 56. Plan de acción

VARIABLE	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	PARTICIPANTE	PERIODO	PRESUPUESTO
Marketing y ventas	Promocionar en las instituciones públicas y privadas como: educativas, escuelas de fútbol	Reunión con el propietario y responsables de la institución	Gerente propietario	Responsable de la institución	Permanente	\$500,00
	Proponer nueva imagen corporativa	Diseño de nueva imagen corporativa	Profesional contratado	Gerente propietario	Septiembre 2019 a septiembre 2020	\$30,00
	Promocionar mediante descuentos y promociones	Promociones diferenciándose a la competencia	Gerente propietario	Personal de ventas	Permanente	\$500,00
	Aumentar la promoción mediante publicaciones en las redes sociales	Publicación de los productos en las redes sociales	Gerente propietario	Personal de ventas	Permanente	\$480,00
	Selección de proveedores	Mediante la ficha de evaluación al proveedor	Gerente propietario	Proveedores	Permanente	\$100,00
	Reorganización de los productos en el área de bodega	Mediante la tarjeta Kardex entradas y salidas de productos y materia prima y colocación de códigos	Gerente propietario	Bodeguero	Permanente	\$120,00
	Crear estrategias que ayuden a la microempresa a posicionarse competitivamente	Analizando el mercado de la provincia y la competencia de la misma. Fijar ventajas competitivas que posee la microempresa	Gerente propietario	Personal de ventas	Permanente	\$800,00

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

## **CONCLUSIÓN CAPITULO III**

En este capítulo se realizó la creación de un modelo de gestión administrativa que permite determinar lo siguiente:

Creación de la misión, visión, valores políticas y objetivos, dando paso a la elaboración de estrategias en base al producto, precio plaza y promoción; así como también a la selección de proveedores, inventarios y almacenamiento, canales de distribución y calidad dando lugar a las diferentes estrategias por parte del uso de cada herramienta. Por otra parte, se determinó el impacto de la realización del modelo de gestión mismo que determina un impacto medio positivo lo cual favorecerá al sector y en lo que respecta al presupuesto para la realización se determinó un plan de acción con las diferentes actividades a realizar con el fin de que la microempresa pueda posesionarse competitivamente y alcance sus objetivos planteados.

## IMPACTOS

Los impactos que genera el proyecto son de carácter positivos de nivel medio en aspectos: económico, social y ambiental, lo cual se presenta condiciones favorables para generar competitividad de la microempresa.

Debido a los resultados que arroja el estudio de impactos se recomienda a la empresa tomar en cuenta estos aspectos ya que van a ser de gran ayuda para la microempresa, ya que si estos continúan con un rumbo apropiado ayudan a la consecución de los objetivos organizacionales, sin embargo, un descuido de estos puede afectar de manera negativa dentro del negocio.

### 3.5 PRINCIPALES IMPACTOS

Identificar los impactos que se corresponderán a la realización del proyecto en los ámbitos siguientes: social, económico y ambiental. Para establecer el nivel de impacto producido en las condiciones descritas, se empleará una matriz donde conservarse un rango de importancia en las que: -3 que es un impacto alto negativo, 0 no manifiesta ningún impacto y 3 representa un impacto alto positivo.

Tabla 57. Valoración de impactos

Ponderación	Valoración cualitativa
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	Neutro
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

#### 3.5.1 IMPACTO SOCIAL

Mediante el proyecto de gestión ayudara a fortalecer el comercio de la población y a la vez satisfacer las necesidades de la ciudad de Otavalo, con una alta publicidad y precio accesible al consumidor. Cabe considerar, por otra parte, que, al aumentar la productividad de la microempresa, se necesitará más mano de obra con experiencia en confección lo que generará más plazas de empleo apoyando así, al desarrollo social.

Tabla 58. Impacto Social

Indicador social	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Empleo							X	3
Calidad de vida						X		2
<b>Total</b>						2	3	5
<b>Nivel de impacto= 5/2</b> <b>Número de Indicadores 2</b> <b>Impacto medio positivo</b>								

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

$$\frac{\sum Total}{Número de Indicadores} = \frac{7}{3} = 2,5 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

## Análisis

**Empleo:** mediante el Modelo de Gestión con un impacto medio positivo para la población Otavaleña se generará nuevas plazas de trabajo apoyando de forma positiva en el desarrollo económico y social de las personas que trabajen en la microempresa. Las personas que laboren en la misma estarán involucradas en el crecimiento de la microempresa y a la vez de su propio crecimiento personal, permitiendo así desarrollar sus capacidades laborales.

**Calidad de vida:** Con la puesta en marcha del proyecto se presentarán productos que están enfocados a cubrir las necesidades del consumidor. Ya que las medias serán de buena calidad y vendidas a precios accesibles.

### 3.5.2 IMPACTO ECONÓMICO

Mediante la ejecución del modelo de gestión se buscar incrementar el número de ventas mediante promociones y publicidad de la misma contribuyendo así a mejorar las condiciones económicas de la microempresa y las personas que se verán involucradas en el proyecto ya que se generar más fuentes de trabajo.

Tabla 59. Impacto Económico

Indicador económico	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<b>Inversión</b>						X		2
<b>Dinamización de la economía del cantón</b>							X	3
<b>Total</b>						2	3	5
Nivel de impacto= 5/2								
Número de Indicadores 2								
Impacto medio positivo								

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

$$\frac{\sum Total}{Número de Indicadores} = \frac{5}{2} = 2,5 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

### **Análisis:**

**Inversión:** Debido a que el proyecto presentado se refiere a un modelo de gestión para mejorar la competitividad de la empresa, la inversión que se necesita no es tan alta ya que solo se realizara mayor publicidad y promoción para el reconocimiento de la marca esto infiere a que al momento la microempresa cuenta con maquinaria y capital propio para la fabricación de medias. Por lo tanto, la financiación no es un obstáculo para realizarlo.

**Dinamización de la economía del Cantón:** El fortalecimiento de la microempresa dinamizará la economía del sector textil con el fin de ofrecerá productos para satisfacer las necesidades de la población.

### **3.5.3 IMPACTO AMBIENTAL**

De acuerdo a este impacto es importante ya que aborda la buena utilización de los residuos con el fin de cuidar el ambiente y la salud de todo el personal que labora en la misma.

Tabla 60. Impacto Ambiental

Indicador ambiental	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Clasificación de desechos							X	3
Salud personal							X	3
<b>Total</b>							6	6
Nivel de impacto= 6/2								
Número de Indicadores 2								
Impacto medio positivo								

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

$$\frac{\sum Total}{Número de Indicadores} = \frac{6}{2} = Impacto Positivo$$

**Análisis:**

**Clasificación de desechos:** Dentro de la microempresa existirán contenedores donde se depositará todos los residuos que deja aquel material que es resultante después de la manipulación del corte, el otro será el residuo pre-consumo donde se pondrá el producto defectuoso o descarte del fabricante.

**Salud personal:** La limpieza de todas las áreas dentro de la microempresa será importante, ya que al mantener una buena higiene de las instalaciones permitirá que el trabajador tenga en si una buena salud.

Tabla 61. Impacto general del proyecto

Indicador	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Impacto económico						X		2
Impacto social						X		2
Impacto ambiental							X	3
<b>Total</b>						4	3	7

Elaborado por: Ortiz Nancy - Salas Andrea

$$\frac{\sum Total}{Número de Indicadores} = \frac{7}{3} = 2,33 \text{ Impacto Medio Positivo}$$

## **Análisis**

Después de hacer un breve análisis de los impactos del modelo de gestión, se ha determinado que este proyecto tiene un impacto medio positivo, ya que este influirá con la dinamización de la economía del Cantón Otavalo, además que se generará nuevas plazas de trabajo que a la vez ayudará a mejorar la calidad de vida de cada uno de los trabajadores. Sin embargo, cabe mencionar que dentro de la empresa existirán buenas prácticas con respecto al cuidado ambiente con el fin que no tenga impactos negativos para la organización.

## **CONCLUSIONES**

- Con respecto a la fundamentación teórica que se realizó se analizó temas importantes que a la vez respaldan y aportan con información suficiente para la aplicación del proyecto, lo cual permitió tener conocimiento de los temas que en este capítulo se mencionan para desarrollar el presente trabajo.
- En lo que respecta al desarrollo metodológico de la investigación; se analizó los resultados del diagnóstico situacional con los diferentes instrumentos utilizados, que estos a su vez fueron validados por expertos con el fin de reflejar que la empresa Neltex tiene varios factores críticos, es por esto que se realiza el diagnóstico y se propone estrategias para la empresa.
- En el estudio administrativo se planteó un modelo de gestión que permitió el desarrollo de una planificación estratégica para eliminar las falencias que tiene la empresa y a su vez implantar una estructura organizacional, que aportaran en el desempeño de las actividades organizacionales y en el cumplimiento de objetivos con el fin de que la empresa pueda ser más competitiva.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa realizar un estudio de mercado con el fin de analizar el nivel de acogida que pueda tener la empresa Neltex.
- Se recomienda a la empresa colocar un punto de venta en el centro de la ciudad para que los ciudadanos tengan conocimiento de la existencia de la misma.
- Se recomienda implementar el logo de la empresa en los productos fabricados para el posicionamiento de la marca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, N. (2017). Influencia de los Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001 en las organizaciones: caso estudio empresas manufactureras de Barranquilla. *Chilena de Ingeniería*, 144.
- Artemio, M., & Martínez, D. (2012). *Análisis de entorno*. Madrid, Madrid: Ediciones Díaz de Santos. doi:8499694039
- Ascorra, P. (2009). Políticas y Prácticas Laborales en dos Empresas Chilenas. *Invenio*, 7-8.
- AulaFacil. (2019). *La Evaluación de Proveedores*. Obtenido de Cusos gratis: <https://www.aulafacil.com/cursos/organizacion/calidad-en-la-empresa-y-organizaciones/la-evaluacion-de-proveedores-l20144>
- Avendaño, W. (2012). Innovación: un proceso necesario para las pequeñas y medianas empresas del municipio de San José de Cúcuta. *Universidad Los Libertadores*, 15(31), 11. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462012000100009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462012000100009)
- Ayala, L., & Arias, R. (2015). *Gerencia de Mercadeo (El Análisis PEST)*. Obtenido de Ciencias Económicas y Administrativas: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>
- Baltar, F. (2012). Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las Pymes. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 4.
- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Ma. Eugenia Buendía López.
- Bedoya, A. R. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Beltrán, C. J., & Sandoval, L. G. (Diciembre de 2014). Modelo conceptual para determinar el impacto del merchandising visual en la toma de decisiones de compra en el punto de venta. *Pensamiento y gestión*, 4. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/646/64631418001/>
- Bendicho, J. J. (2016). *Organización, operaciones y control del almacén y la industria alimentaria*. España: Sintesis S.A.
- Bernal, M. (2019). Efectividad en control de inventarios. *Logística*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/actualidad/efectividad-en-control-de-inventarios/>
- Betancourt. (26 de agosto de 2018). *ingenio empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Bohórquez, N. d. (2014). Implementación de norma internacional de inventarios en Colombia. *Innovar Journal*, 84-85.
- Bruin, L. d., Marques, M., Kanani, P., & Roekel, M. v. (18 de 09 de 2016). *Business-to-you*. Obtenido de <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
- Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. *Espacios*.
- Calpena, R. (Junio de 2009). *Cultura corporativa: Misión, Visión y valores en la gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España (Tesis de Doctorado)*. UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA, Barcelona.

- Obtenido de UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA:  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Carrillo, D. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*, 2.
- Casco, A. d. (Enero de 2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial". Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Casco, A. d., Garrido, R. G., & Moran, E. V. (Enero de 2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial". *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Chávez, L. M. (2016). *Marketing en productos y servicios*. Riobamba: La Caracola Editores.
- Contreras, J. (16 de julio de 2006). *La Matriz MPC*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>
- Córdova, A. (2007). La Perversión Empirista de la Ciencia. *Universidafes*, 54.
- Cristerna, D. E. (08 de 08 de 2012). *El Periplo Sustentable*. Obtenido de <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4997/3587>
- Cuevas, N. M. (2015). La reestructuración del punto de venta. *Negocios y Pymes*, 4.
- Custodio, C. (2014). Introducción a la planeación. Obtenido de [https://www.academia.edu/6181223/01\\_Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_Planeaci%C3%B3n](https://www.academia.edu/6181223/01_Introducci%C3%B3n_a_la_Planeaci%C3%B3n)
- Demuner, M. d. (2011). Gestión de calidad en PyMEs manufactureras certificadas con ISO 9001-2000. *Centro de Investigación.*, 81.
- Durán, Y. (01 de 06 de 2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, 56. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>
- El Comercio. (20 de 03 de 2017). El sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. *El sector textil genera empleo*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- EL COMERCIO. (2017). Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- Espinoza, C. P. (2016). ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO. *Científica ECOCIENCIA*, 6.
- Estallo, M. d. (2010). *Comó crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Evans, J. R. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: Compañía de Cengage Learning.
- Figueroa, D. (s.f). *Pasos para crear la misión, visión y los valores organizacionales*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>
- Fred, R. D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México.
- GADMO. (Marzo de 2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Otavalo - Provincia de Imbabura*. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000500001\\_DOCUMENTO%20FINAL%20PDOT%20OTAVALO\\_15-03-2015\\_19-55-](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000500001_DOCUMENTO%20FINAL%20PDOT%20OTAVALO_15-03-2015_19-55-)

- 15.pdf?fbclid=IwAR1RR-jQT-tEVoYD0FVmYyMULnZJDCBhNWd5nOAP7jVOXPuDgk9mTCHVsWk
- García, J. A. (2014). El empirismo y la filosofía hoy. *Internacional de filosofía*, 161.
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 4.
- García, M. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 91-92.
- Gavilánez, M. I. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 8.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Grupo Editorial PATRIA .SA.
- González, J. A. (2013). La sostenibilidad ecológica en el desarrollo de productos textiles. *Realidad y Reflexión* , 66.
- González, V. L. (2017). Brasil: Continúa el Progreso de la Industria Textil y de la Confección. *Textiles Pnamericanos*.
- Guadalupe, A. L., David, Á., & Edgardo, M. O. (2017). PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MEJORA BASADAS EN ANALISIS FODA EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ARANDAS, JALISCO, MÉXICO. *Ra Ximhai*, 419.
- Guilló, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Publicaciones Universidad de Alicante.
- Hasanbeigi, A. (2014). *Tecnologías emergentes para una industria textil de bajo consumo de agua, eficiencia energética y baja contaminación*. Obtenido de <https://china.lbl.gov/research-projects/textile-industry>
- Hernández, K. B. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 104.
- Herrera Castellanos, M. (01 de 2011). *Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas*. Recuperado el 26 de 05 de 2017, de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística para la ciencia*. Caracas: Edición Quiirón.
- IMESUN. (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Obtenido de Oficina Internacional del Trabajo: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Johana, Q., & José, S. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 380-381. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Kotler, P. (s.f). *De las cuatro Ps a las cuatro Cs*. Obtenido de merk2: <https://utecno.files.wordpress.com/2013/09/kotler-2004-de-las-cuatro-ps-a-las-cuatro-cs.pdf>
- Landázuri, S. N. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra. *Científica Hallazgos*21, 3.
- Leal, M. M. (2009). Tecnologías de Información y Rentabilidad de las Pymes del Sector Textil. *Venezolana de Gerencia*.
- Líderes. (2017). Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo. *Líderes*.

- López, M. (2013). *Planeación estratégica*. Instituto Tecnológico de Sonora. El Buzón de Pacioli. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- López, P. (22 de septiembre de 2004). Poblacion, Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es)
- López, R. (2012). *Proceso Administrativo*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Macias, A. M., & Vidal, A. A. (2002). Evolución de la Teoría Administrativa. Una visión desde la Psicología Organizacional. *Cubana de Psicología*, 264. Obtenido de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Patria.
- Maldonado, K., Guzmán, A., & Peredo, F. d. (2013). La actividad inventiva de las mujeres en Brasil, 1997-2013. *Scielo*, 61.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboracion del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd\\_UC&pg=PA128&dq=Matriz+d+e+ansoff&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj88eeh4vPiAhUmwVkkHakTAysQ6AEIPjAE#v=onepage&q=Matriz%20de%20ansoff&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA128&dq=Matriz+d+e+ansoff&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj88eeh4vPiAhUmwVkkHakTAysQ6AEIPjAE#v=onepage&q=Matriz%20de%20ansoff&f=false)
- Martinez, P. M. (2014). *Atención al cliente*. Madrid: Paraninfo, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=lebxCAAQBAJ&pg=PA69&dq=AIDA+por+El%20C3%ADas+St.+Elmo+Lewis&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiq5cHG3dfiAhUKq1kKHRbbBqMQ6AEIOTAD#v=onepage&q=AIDA%20por%20El%20C3%ADas%20St.%20Elmo%20Lewis&f=false>
- Medina, J. (Diciembre de 2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*(69), 10. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a07.pdf>
- Montilla Galvis, O. d. (26 de 07 de 2004). *Modelo para Evaluación de Gestión de Empresas Industriales del Subsector de Cosméticos*. Recuperado el 20 de 11 de 2017, de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/139/137](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/139/137)
- Morón, G. (14 de 01 de 2014). *La organización como clave del éxito empresarial*. Obtenido de [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma\\_Moron\\_Molina\\_B.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Munch, L. (s.f). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. Obtenido de <https://educativopracticas.files.wordpress.com/2017/09/fundamentos-de-administracion-munch-garcia.pdf>
- Muñoz, O. R., Vargas, C. P., & Ordoñez, G. A. (2,3,4 de 10 de 2013). *XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informatica*. Obtenido de XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informatica: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.15.pdf>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Coste*. Ginebra: Imesun.

- Parra, M. E. (30 de junio de 2013). Planeación Estratégica. Un pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 11. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Paz, R. C. (2013). *El sistema de producción y operaciones*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01\\_sistema\\_de\\_produccion.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf)
- Pérez, M. (2019). *Matriz de perfil competitivo*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de Zona económica: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Petrella, C. (07 de 2007). *Análisis de la Teoría Burocrática*. Universidad Católica del Uruguay. Facultad de Ciencias Empresariales. Obtenido de <https://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>
- Pineda, B. M., & Perez, L. O. (Octubre de 2009). *Objetivos organizacionales vs Sistemas de compensación*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7082.pdf>
- Pinheiro de Lima, Sandro, Rodríguez, & Follmann. (junio de 2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 25(2), 264-276. Obtenido de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052017000200264#aff4](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052017000200264#aff4)
- Pinto, F. A. (20 de 12 de 2007). Planificación Estratégica de Marketing. *Perspectivas*, 83-84. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. (2017). Toda una vida. *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*.
- Ponce Talancón, H. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas*. Xalapa, México: CNEIP.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina. Obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Programa de Transformación Productiva. (10 de 05 de 2018). *Colombia Productiva*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/colombia-transforma-moda-250-empresas-de-textil>
- QuestionPro. (2017). *¿Qué es una encuesta?* Recuperado el 17 de 07 de 2017, de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Quintero, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 380-381.
- Quintero, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 11.
- Quintero, J. S. (2003). Estrategia Integral para Pymes Innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*, 5-6.
- Ramírez, A. d., Ramírez, R. G., & Calderón, E. V. (Enero de 2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial". *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Research Textile Today. (17 de 06 de 2017). *Textile News, Apparel News, RMG News, Fashion Trends*. Obtenido de <https://www.textiletoday.com.bd/china-building-tech-intensive-textile-industry-leaving-low-value-business/>

- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. La Loma Tlalnepantla: Digital UNID.
- Riquelme, M. (24 de Mayo de 2015). *Web y Empresas*. Obtenido de La Matriz Del Perfil Competitivo: <https://www.webyempresas.com/la-matriz-del-perfil-competitivo/>
- Rivero, R. P. (2008). *Dirección estratégica*. Málaga: Vértice. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=c8Oqyr-pW50C&pg=PA39&dq=definicion+de+mision+y+vision&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGoqWAqMTgAhUIWN8KHUukBucQ6AEIRDAF#v=onepage&q=definicion%20de%20mision%20y%20vision&f=false>
- Robbins, S. (2002). *Fundamentos de la Administración*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico.
- Rodríguez, M. G. (2002). Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial. *Ciencias Sociales*, 137-138.
- Rubio, L. (2015). *El poder de la Competitividad*. México: Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=2eAcDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=competitividad+libros+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjetJLQ1vviAhVM2FkKHTU-BEQQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Sampieri, D. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-Hill / Interamericana Editores.
- Sánchez, J. (s.f). *LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/PROCESO%20ADMINISTRATIVO.htm>
- Sánchez, M. (2011). Sistema de Información para el Control de Inventarios del Almacén del ITS. *Conciencia Tecnológica*, 43.
- Sarache , W., Castrillón, Ó., & Ortiz , L. (2009). *Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte*. Universidad Nacional de Colombia, Ingeniería Industrial, Bogotá. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a08.pdf>
- Sarache, W. A. (Junio de 2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Scielo*, 148. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v22n38/v22n38a08.pdf>
- Scott, S. J. (2014). *Metas "SMART" en palabras simples* . Babelcube Books.
- Simona, P., Chunga, G., Flores, M., & Romero, R. (enero de 2017). *El estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Chiclayo: Kindle. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=v35KDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Diagrama+ISHIKAWA+LIBRO+PDF&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiSray8xvviAhVP11kKHRxcA3IQ6AEIOjAD#v=onepage&q&f=false>
- Stanton, W. J. (2007). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: McGRAW-Hill/Interamericana Editores.
- Stoner, J. A., Freeman, E., & Daniel R. Gilbert, J. (México de 1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Suñol, S. (junio de 2006). *Ciencia y Sociedad*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Tamariz, Y. (s.f). *Las 4P vs las 4C en el proceso del marketing electrónico*. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/viewFile/16794/17108>
- Terán, S. G. (2014). China en América Latina: los casos de Ecuador y Perú entre los años 2009-2012, ¿es posible una apuesta hacia el futuro? *Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*, 222. Obtenido de [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870465414700078?fbclid=IwAR0vVXqfn\\_aKQONjVcOZUBqCtVM3NeRI1R2LkcmNs4FjRifnGbiHNQT86qk](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870465414700078?fbclid=IwAR0vVXqfn_aKQONjVcOZUBqCtVM3NeRI1R2LkcmNs4FjRifnGbiHNQT86qk)
- Tesina, M. (14 de 02 de 2007). *Valores y políticas de la empresa*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17697/capitulo2.pdf>
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume.
- Valdés, J. (2012). Las Mipymes en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 138.
- Vallejo, E. (5 de septiembre de 2011). *Análisis de la competitividad de la empresa. Mercadeo Gerencial*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/esvara/4-analisis-de-la-competitividad-de-la-empresa>
- Vásquez, G. J. (s.f). *Temas de Management*. Obtenido de LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y EL VALOR PARA EL CONSUMIDOR: [https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/71\\_Vasquez.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/71_Vasquez.pdf)
- Velasquez, E. (2012). *Canales de Distribucion y Logistica*. MEXICO: Red Tercer Milenio S.C.
- Vélaz, I. (02 de 04 de 2012). *Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol*. Obtenido de <https://s3a2.me/2012/04/02/las-seis-funciones-basicas-de-la-empresa-segun-henri-fayol/>
- Villalba, M. (16 de Marzo de 2017). *Mefe y mefi*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MiltonVillalba/mefe-y-mefi-1>
- Villegas, A. R. (2014). *Estrategia y análisis en la cadena logística*. Medellín: Esumer Institución Universitaria.
- Ycaza, D. M. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: Revisión de la literatura. *San Gregorio*, 107.

## ANEXOS



**Anexo 1:** Infraestructura de la empresa Neltex



**Anexo 2:** Recolección de información para el diagnóstico



**Anexo 3:** Área de bodega



**Anexo 4:** Área de almacenamiento.



**Anexo 5:** Área de tejido, cocido, planchado y empaque.



**Anexo 6:** Área de ventas.



**Anexo 7:** Área de producción



**Anexo 8:** Validación de participación en la empresa