



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
VELÁZQUEZ SANTILLAN ISAAC ELIAS**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE LA LICENCIATURA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR/A: RUBY MELISSA SARANCI VISARREA

TUTOR: MBA. ADRIÁN ANDRADE

Otavalo, septiembre 2019

DECLARACIÓN

Yo, RUBY MELISSA SARANCI VISARREA, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Saranci Visarrea Ruby Melissa

C.I. 0605471283

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA VELÁZQUEZ SANTILLAN ISAAC ELIAS” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y EMPRESAS de la estudiante Ruby Melissa Saranci Visarrea, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

MBA. Adrián Manuel Andrade Orbe

C.I. 1002841672

DEDICATORIA

Este trabajo dedico de manera especial a mis padres, que me apoyaron en el transcurso de mis estudios, quienes han sido mi mano derecha durante todo este tiempo, quienes me han forjado valores y principios, las personas que con sus palabras de aliento no me permitieron decaer.

A mis hermanos Yadira y Dany que siempre conté con su apoyo.

A mi novio que siempre estuvo presente para apoyarme.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia agradezco a Dios por brindarme salud y permitirme cumplir mi más grande anhelo.

Agradezco a mis padres, de las personas que siempre recibí apoyo incondicional y estuvieron presentes cuando los necesité y nunca me dieron la espalda, quienes se sacrificaron para que yo cumpliera mi sueño.

Agradezco a la Universidad de Otavalo y a sus docentes por abrirme las puertas para formarme profesionalmente.

INDICE

DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE ANEXOS	XI
RESUMEN.....	XII
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
IDEA A DEFENDER.....	4
OBJETIVOS.....	4
a. Objetivo General.....	4
b. Objetivo específico.....	4
DECLARACIÓN DE VARIABLES	4
Variable Independiente	4
Variable Dependiente	4
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
1.1. MODELO.....	5
1.2. GESTIÓN	5
1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	5
1.4. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	5
1.4.1. MISIÓN	7
1.4.2. VISIÓN.....	8
1.4.3. VALORES.....	9
1.4.4. POLÍTICAS.....	10
1.4.5. OBJETIVO.....	12
1.5. MARKETING Y VENTAS.....	13
1.5.1. PRODUCTO	14
1.5.2. PRECIO.....	16
1.5.3. PLAZA.....	22

1.5.4. PROMOCIÓN	24
1.6. OPERACIONES Y LOGISTICA	25
1.6.1. ORGANIGRAMA	26
1.6.2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES	27
1.6.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS	28
1.6.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	29
1.7. COMPETITIVIDAD.....	31
1.7.1. ESTRATEGIA.....	33
1.7.2. ENFOQUES DE LA ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER	37
1.7.3. DIAMANTE DE PORTE.....	37
1.7.4. LAS FUERZAS DE PORTER	39
1.7.5. CADENA DE VALOR	41
1.8. EMPIRISMO EN LAS PYMES	43
1.9. IMPACTO DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA.....	45
1.10. FODA.....	48
1.11. MATRIZ EFI	49
1.12. MATRIZ EFE.....	49
CAPITULO II	51
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	51
2.1. MÉTODO DEDUCTIVO	51
2.2. MÉTODO INDUCTIVO	51
2.3. CUANTITATIVO.....	51
2.4. HERRAMIENTAS	52
2.5. MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES	52
2.6. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	53
2.7. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS	53
2.8. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SOBRE OPERACIONES Y LOGISTICA.....	53
2.9. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA.....	54
2.10. MATRIZ FODA.....	63
2.11. MATRIZ EFI	64
2.12. MATRIZ EFE.....	65
2.13. CRUCES ESTRATÉGICOS FODA.....	66

2.14. ANÁLISIS FODA	69
CAPITULO III	72
MODELO DE GETIÓN ADMINISTRATIVA.....	72
INTRODUCCIÓN	73
3.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	74
3.1.1. MISIÓN	74
3.1.2. VISIÓN.....	75
3.1.3. VALORES.....	75
3.1.4. POLÍTICAS.....	76
3.1.5. OBJETIVOS	77
3.2. MARKETING Y VENTAS.....	77
3.2.2. MATRIZ BCG.....	78
3.2.2. MATRIZ ESTRATÉGICA DE CALIDAD TOTAL BASADA EN EL PRECIO	79
3.2.3. MATRIZ ANSOFF.....	79
3.2.4. CONCEPTO AIDA.....	80
3.3. OPERACIONES Y LOGISTICA	81
3.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	81
3.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	81
3.3.3. MATRIZ DE CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO DE PROVEEDORES	82
3.3.4. CONTROL DE INVENTARIO	82
3.3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	83
3.4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	84
3.5. PLAN DE ACCIÓN.....	87
3.6. IMPACTOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Calificaciones de rendimiento de proveedores.....	28
Tabla 2: Tarjeta de almacén.....	29
Tabla 3: Matriz de caracterización de variables.....	52
Tabla 4: Propósito de la empresa	54
Tabla 5: Hacia dónde quiere llegar en 4 años.....	55
Tabla 6: Conocimiento de guías.....	56
Tabla 7: Normas de conducta.....	57
Tabla 8: Metas Planteadas.....	58
Tabla 9: Productos elaborados en mayor cantidad	59
Tabla 10: Dificultades por falta de materiales	60
Tabla 11: Definición de áreas	61
Tabla 12: Funciones que desempeña	62
Tabla 13: Matriz FODA	63
Tabla 14: Herramienta Pestel.....	64
Tabla 15: Matriz EFI	65
Tabla 16: Matriz EFE.....	66
Tabla 17: Cruce estratégico FO.....	67
Tabla 18: Cruce estratégico FA.....	67
Tabla 19: Cruce estratégico DO	68
Tabla 20: Cruce estratégico DA.....	68
Tabla 21: Análisis FODA.....	69
Tabla 22: Preguntas para crear la misión	74
Tabla 23: Misión	74
Tabla 24: Preguntas para crear la visión	75
Tabla 25: Visión.....	75
Tabla 26: Preguntas para establecer valores.....	75
Tabla 27: Valores Empresariales	76
Tabla 28: Políticas	76
Tabla 29: Objetivos.....	77
Tabla 30: Calificaciones de rendimiento de proveedores de la Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias.....	82
Tabla 31: Kardex.....	82
Tabla 32: Modelo de administración estratégica	85
Tabla 33: Plan de acción	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Matriz BCG (crecimiento y participación).....	16
Figura 2: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Horizonte de calidad) 18	18
Figura 3: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Triángulo de salida)...	19
Figura 4: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Triángulo de precio) ..	19
Figura 5: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Triángulo calidad-precio superior)	20
Figura 6: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Columna de precio)...	20
Figura 7: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Cruz del medio).....	21
Figura 8: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Horizonte blando, vertical costosa)	21
Figura 9: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Diagonal principal, diagonal secundaria).....	22
Figura 10 : Matriz Ansoff	23
Figura 11: Estructura de los canales de distribución	31
Figura 12: Cinco fuerzas de Michael Porter	40
Figura 13: Propósito de la empresa	55
Figura 14: Hacia dónde quiere llegar en 4 años.....	56
Figura 15: Conocimiento de guías	57
Figura 16: Normas de conducta	58
Figura 17: Metas Planteadas.....	59
Figura 18: Productos elaborados en mayor cantidad	60
Figura 19: Dificultades por falta de materiales.....	61
Figura 20: Definición de áreas.....	62
Figura 21: Funciones que desempeña.....	63
Figura 22: Matriz BCG de productos de la empresa.....	78
Figura 23: Matriz estratégica de calidad total basada en el precio respecto a la empresa... 79	79
Figura 24: Organigrama estructural.....	81
Figura 25: Organigrama funcional	81
Figura 26: Canal de distribución directa	83
Figura 27: Canal de distribución indirecta	83
Figura 28: Modelo de administración estratégica.....	84

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al gerente sobre administración y gerencia.....	99
Anexo 2: Entrevista para el personal de ventas sobre marketing y ventas.....	101
Anexo 3: Entrevista al gerente de operaciones y logística.....	103
Anexo 4: Encuesta de los operarios.....	105
Anexo 5: Oportunidades y amenazas.....	113
Anexo 6: Analisis de las fuerzas de Porter como herramienta analítica.....	116
Anexo 7: Analisis del Diamante de Porter.....	117
Anexo 8: Analisis FODA.....	118
Anexo 9: Máximos y mínimos de mercadería.....	119

RESUMEN

En el presente proyecto se realiza un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Velásquez Santillan Isaac Elias con el fin de crecer como organización e incrementar sus ingresos.

El primer capítulo sustenta teorías respecto a las variables como son: administración y gerencia (misión, visión, valores, políticas, objetivos), marketing y ventas (producto, precio, plaza y promoción), operaciones y logística (organigrama estructural y funcional , gestión de inventarios, canales de distribución, selección de proveedores), competitividad (estrategias, enfoques de las estrategias genéricas de Porter, Diamante de Porter, Cadena de Valor, las 5 fuerzas de Porter), cada una con sus respectivos indicadores.

En el segundo capítulo se elabora un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa a través de métodos de investigación utilizando herramientas como encuestas y entrevistas. Con la información obtenida se procede a realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, concerniente se realiza un cruce estratégico para obtener la estrategia general a utilizar.

Tercer capítulo se aplica el modelo de gestión administrativa en esto se establece elementos gerencias, elementos administrativos, elementos de marketing y ventas y por último elementos de operaciones y logística. Se aplica un proceso modelo de gestión administrativa de acuerdo a las necesidades de la empresa, así mismo se realiza planes de acción en base a los objetivos planteados, de la igual forma se señala el impacto que ocasiona la investigación. Finalmente se efectúa conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

In this project, an administrative management will be carried out to strengthen the competitiveness of Velásquez Santillan Isaac Elias company in order to grow as an organization and increase its revenues.

The first chapter supports theories regarding the variables such as: administration and management (mission, vision, values, policies, objectives), marketing and sales (product, price, place and promotion), operations and logistics (structural and functional organization chart, inventory management, distribution channels, supplier selection), competitiveness (strategies, approaches to generic Porter strategies, Porter Diamond, Value Chain, the five Porter forces), each with their respective indicators.

In the second chapter, a diagnosis is made about the current situation of the company through research methods using tools such as surveys and interviews. With the information obtained, an analysis of the company's strengths, opportunities, weaknesses and threats is carried out, regarding a strategic crossing to obtain the general strategy to be used.

Third chapter the administrative management model is applied in this it establishes management elements, administrative elements, marketing and sales elements and finally operations and logistics elements. A model administrative management process is applied according to the needs of the company, as well as action plans based on the objectives set, in the same way the impact of the investigation is indicated. Finally conclusions and recommendations are made.

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES

China es uno de los más grandes productores de textiles en el mundo debido a la capacidad de producción y a su fuerza laboral, al mismo tiempo la tecnología en las empresas son actualizada permanentemente de acuerdo a las últimas tendencias. Con el tiempo el país ha logrado incrementar el número de exportaciones a países desarrollados y en vías de desarrollo lo que le permite ser líder en exportaciones a nivel mundial debido que los precios de las prendas son competitivas en el mercado (Torres M. , 2017)

Por otra parte Brasil se encuentra en el quinto lugar a nivel mundial con mayor producción textil, pero siendo el más grande en Sur América con más de 30.000 empresas enfocadas a este sector que producen entre 5 millones de prendas al año, y estas presentan profesionalismo, creatividad y tecnología que les permite sobresalir. (La Asociación Brasileña de la Industria Textil y de Confección).

Sin embargo se puede manifestar que en Ecuador debido a la diversidad que existe en este sector actualmente en cuanto a “la industria textil y confecciones es la tercera más grande que en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB manufacturero nacional” (AITE).

En el país las industrias textiles se han ubicado en diferentes lugares como en “Las provincias (...) que cuenta con un mayor número de empresas productoras de textil es “Pichincha 50%, Tungurahua 19%, Azuay 17% y Guayas 10%” (Espinoza Alencastro & Sorhegui Ortega, 2016)

En Ecuador “la cabecera cantonal del cantón Antonio Ante es considerada el Centro Industrial de la Moda con 480 industrias textiles le dan trabajo al 80% de la población, siendo esta conocida como la más grande industria textilera por esta razón es un lugar visitado por los turistas. (metroecuador, 2016)

El marketing y publicidad de las empresas de esta localidad con la TIC (Tecnologías de información) ha permitido que los consumidores de diferentes lugares conozcan los productos que ofrecen en este cantón y de esta manera las empresas han logrado ser más rentables. (Aguiar, y otros, 2012)

Ahora bien la empresa Velázquez Santillan Isaac Elias no cuenta con un modelo de gestión administrativa que le permita fortalecer su competitividad mediante procesos y procedimientos eficientes y eficaces.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La problemática de la empresa Velásquez Santillan Isaac Elías, es la ausencia de un modelo de gestión administrativa, por lo que conlleva a tener los altos costos y la baja calidad de sus productos, que tienen como resultado una baja competitividad en el mercado al que se dirigen.

Entre los inconvenientes que intervienen a la ausencia de este modelo es la falta de una misión y visión, siendo esto fundamental conocer, para tener claro del por qué y para qué la existencia de la organización, de la misma manera la empresa no presenta objetivos definidos que permite conocer la finalidad de un resultado concreto en un tiempo determinado.

Señalando, además otro de los problemas es la falta de promociones, publicidad a través de medios para dar a conocer los productos que ofrece la organización, por lo demás, cabe recalcar que la aplicación de las 4 p's de marketing es esencial para llevar los productos al consumidor final.

Por otra parte la empresa no presenta organigramas estructurales y funcionales que permitan detallar las funciones y las relaciones existentes entre ellas, de igual manera la carencia de herramientas para el control de inventarios, que esto le impide ser eficiente en la circulación de la mercadería, en cuanto a proveedores la organización no realiza una selección correcta, por lo que esto no le permite obtener mejores propuestas en cuanto a tiempo de entrega, costos, calidad y de esta manera ganar la fidelidad de los consumidores.

Sin dejar de lado que uno de los principales problemas es el ingreso de productos de países vecinos como son en este caso Perú y Colombia, que impiden que una empresa sea competitiva al ofrecer productos a bajos precios y de calidad.

IDEA A DEFENDER

El modelo de gestión administrativa permite fortalecer la competitividad mediante, procesos y procedimientos eficientes y eficaces.

OBJETIVOS

a. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad de la empresa Velásquez Santillan Isaac Elias.

b. Objetivo específico

- Analizar las teorías respecto a administración y gerencia, marketing y ventas y operaciones y logística
- Realizar el diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Velásquez Santillan Isaac Elias.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa en la Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente

Gestión administrativa

Variable Dependiente

La competitividad

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. MODELO

La palabra modelo procede del concepto Italiano modello, claro esta que esta se le puede utilizar en diferentes ámbitos con múltiples significados. En cuanto en el campo de las ciencias sociales un modelo se identifica como un guía original, que por las características que presenta, puede ser reproducida o copiada. (Medina, 2012, pág. 114)

“Las funciones de los modelos son: representar, explicar, guiar, motivar, predecir, evaluar y genera realidades. La función principal de los modelos es la de comprender y explicar la realidad a fin de poder hacer predicciones”. (Sesento, 2008, pág. 13)

1.2. GESTIÓN

“La palabra Gestión proviene del latín gēstio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar”. (Medina, 2012, pág. 114)

1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Gran cómo se citó en Medina (2012) señala que “es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. (pág. 114)

1.4. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Según George Terry señala que “la administración es un proceso muy particular, consiste en las actividades de planeación, organización y control desempeñadas para

determinar y alcanzar objetivos señalados, el uso de seres humanos y otros recursos”. (Luna, 2015, pág. 32)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégico, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. (D’Alessio, 2008, pág. 200)

PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

“Fayol plantea los principios básicos de orientación en la tarea administrativa, denominados Principios Generales de la Administración. Sin estos principios la función administrativa no tendría guía, y se encontraría a la deriva”. (Espinoza, 2009, pág. 55)

- **División de trabajo:** Cuanto más se especializan las personas en una actividad determinada, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
- **Autoridad:** Los administradores deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los administradores no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es el resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
- **Unidad de mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- **Unidad de dirección:** Las operaciones de la organización con un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

- **Subordinación del interés individual al bien común:** El interés de una persona o de un grupo no debe tener más peso que los intereses de la organización entera.
- **Remuneración:** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización:** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Para los administradores, el problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
- **Jerarquía:** La línea de autoridad de una organización sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- **Equidad:** Los administradores deben ser justos y amables con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal:** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa:** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
- **Espíritu de grupo:** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Incluso los pequeños detalles podrían alentar al espíritu. Es necesario utilizar la comunicación oral en lugar de la comunicación formal escrita siempre que sea posible. (Espinoza, 2009, págs. 55-56)

1.4.1. MISIÓN

Peter Drucker afirma que la misión general de una empresa es una de las principales tareas de la administración estratégica, teniendo claro el propósito, del porqué de la existencia; esto determina cuáles son las actividades esenciales de la organización para poder satisfacer las necesidades de los clientes. (Luna, 2014, pág. 81)

Por tanto, la misión es una manera de identificación de la empresa, marcando lo que es y a lo que se dedica.

Green & Medlin como se cita en Robledo & Ríos (2013) señala que la “misión aparece como un elemento vital dentro del proceso de planeación estratégica. (pág. 36). Esta fue definida por Drucker como la asignación de prioridades, planes y trabajo con el fin de diferenciar una organización de otra”.

A su vez cabe señalar que las empresas que aplican la misión, tienen claro cuál es la finalidad de la misma y es necesario que esta lo conozcan todo el personal que lo conforma, así todos contribuirán para cumplir con los objetivos, no solo eso sino también esto les permitirá crecer como empresa.

Según Louffat (2015) para la formulación de la misión es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos? Es la presentación o identificación de la organización.
- ¿Para qué existimos? Es la propuesta del producto y/o servicios que ofrece al segmento de mercado.
- ¿A quiénes servimos? Se refiere a los grupos de interés o beneficiarios de las actividades y resultados de la empresa.
- ¿Qué nos hace diferentes? Se enfoca a la propuesta de valor que se ofrece en relación con la competencia. (pág. 5)

1.4.2. VISIÓN

“La visión es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazo. Ambas se necesitan, se integran, se sostienen en el tiempo”. (Louffat, 2015, pág. 5)

Además es una forma de originalidad marcando así el camino por el cual quiere que se encamine o que está dispuesto hacer para que la organización cumpla los objetivos.

Thornberry como se cita en Robledo & Ríos (2013) señala que la “visión es una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite a esta visualizar a dónde quiere llegar”. (pág.36)

Por tanto la necesidad de tener clara la visión de las empresas es fundamental ya que de esta forma se tendrá claro hacia dónde se dirige, la que no lo lleve a cabo no podrá llegar al éxito, debido a que no cuenta con una guía y un propósito para alcanzarlo.

Según Louffat (2015) para formular la visión las preguntas van acorde a la misión en tiempo futuro, estas son:

- ¿Quiénes seremos? Se enfoca a la evolución en las etapas del negocio en su ciclo de vida.
- ¿Para qué existiremos? Se refiere al incremento de las necesidades de los clientes actuales y futuros, que es preciso satisfacer.
- ¿A quiénes serviremos? Se describe el nivel de importancia de los grupos de interés en el futuro.
- ¿Qué nos diferenciaremos? Se enfoca a las nuevas propuestas de generación de valor agregado a los productos para satisfacer a los clientes mediante nuevas opciones. (pág. 5)

1.4.3. VALORES

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norma, encausan el desempeño de sus funciones, y constituyen al patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. (D’Alessio, 2008, pág. 69)

Por tanto a través de los valores permite que el personal de las empresas esté guiados correctamente para cumplir con los objetivos que se planteen, además los valores son la clave para la conducta del personal de la empresa, para que esta funcione de la mejor manera.

Camacho como se citó en Multiciencias (2008) Afirma que las empresas ensayan actualmente procesos de transformación de la cultura basados en el diálogo entre todos los miembros de la organización con vista a descubrir consensos actuales y posibles en los valores practicados, poniendo en marcha procesos de mejora. Es decir, se pretende crear una empresa dinámica en continuo proceso de aprendizaje que elabora y construye los valores que deben conformar su carácter, su identidad o su razón de ser y además busca procedimientos concretos para incorporar estos valores a los procesos ordinarios de gestión. (pág.199-200)

En todos los procesos de la empresa es necesario incorporar valores, con la creación de estos, el personal que conforma la empresa debe sentirse identificados, y generar un ambiente agradable.

Cabe recalcar que los valores son necesarios para todos los integrantes de una organización conozcan y lo tenga siempre presente, esto puede llevar a que la empresa sea exitosa y le diferencie de las demás.

Los valores son de vital importancia en una organización para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, definir las intenciones estratégicas. (D'Alessio, 2008, pág. 69)

Según Trenza (2018) para establecer valores es importante responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo somos?
- ¿En que creemos?
- ¿Cómo actuamos en una crisis o problema?
- ¿Cómo deseamos que nos describan nuestros clientes, proveedores, trabajadores y colaboradores?

1.4.4. POLÍTICAS

“Son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados

para alcanzar objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes” (Fred, 2013, pág. 12).

Estas políticas dirigen al personal que conforma la empresa a apoyar y cumplir con los compromisos de la misma; estas pueden estar estipuladas ya sean en cada departamento o área de la empresa; cabe recalcar que la toma de decisiones es tomada de manera jerárquica.

En un sin número de empresas, documentos escritos como son la visión, misión, declaración de valores tienen un fuerte impacto en la configuración de diversas políticas, impulsando a la cultura y a la mejora de la imagen corporativa. (Melé, Garriga, & Guillén, 2000, pág. 17)

Mediante políticas las empresas saben cómo deben actuar y como no, dentro de la misma, provocando un buen ambiente laboral, mejor entendimiento entre compañeros de trabajo.

Las políticas deben estar acatadas por todos los miembros de la organización, que mediante esto se orienten para cumplir los objetivos estipulados dentro de la empresa y saber qué decisión tomar en caso que se presenten problemas.

La creación de políticas en una organización es de suma importancia “para la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización” (Fred, 2013, pág. 12)

1. Para definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas.

El análisis interno incluirá:

- la cultura de la empresa
- los recursos disponibles
- otras debilidades y fortalezas de la empresa

y el externo:

- las variables del entorno, tanto nacional como internacional

- económico
- sociales
- tecnológicas
- político-legales
- la competencia
- otras amenazas y oportunidades

2. Preguntarse ¿Qué debe hacer la empresa para cumplir con su visión?

1.4.5. OBJETIVO

Peter Drucker es el padre de la administración moderna y los objetivos, de la que señala que “son los resultados a corto, mediano y largo plazo que un negocio espera obtener para hacer real su misión y visión” (Palacios, 2015, pág. 64)

Siendo los objetivos los resultados que se pretende alcanzar o en que se quiere convertir en un periodo de tiempo con los recursos materiales y humanos que cuenta una empresa, de esta manera también sirve para conocer la capacidad de eficiencia de la organización en la que se le aplica.

Según datos obtenidos las pymes presentan problemas en su organización de los cuales uno de ellos es plantearse los objetivos organizacionales, dado que según una muestra tomada, el 68% de microempresas tienen claros sus objetivos así como también el 80% de pequeñas empresas. Sin embargo cabe señalar que es uno de los motivos por las cuales ciertas empresas no consiguen obtener buenos resultados, al llegar al mercado para adoptar las necesidades de los consumidores. (Pacheco, 2013, pág. 194)

Al no establecer objetivos, estas se encuentran desorientados, es decir las empresas solamente sobreviven sin fines algunos, es por esta razón existe quiebre de empresas por no tener fijados objetivos claros, alcanzables y realistas.

De acuerdo a los objetivos es recomendable para toda empresa, ya sea una empresa pequeña o una grande aplicarlos y tener claro cuáles son estos, ya que con ello se mide la velocidad que la organización debe progresar, sin más, esto hace que motive

a los integrantes para cumplir lo planteado y para mejorar la eficiencia y eficacia de la misma.

Proyectar los objetivos organizacionales es fundamental debido a que es un importante compromiso o un reto que impulsa a los participantes de la empresa a tomar medidas para poder cumplirlos, no solo eso sino también permite mejorar el desempeño de las actividades de la empresa. “Plantear bien los objetivos a largo plazo proporciona un sinnúmero de beneficios, uno que sobresale es el servir de estándar o punto de referencia para la evaluación de la organización”. (Torres Z. , Administración estratégica, 2014, pág. 165)

Objetivos SMART

Según (Albuquerque & Giménez , 2016) señala que los objetivos Smart en las pymes son un elemento fundamental para determinar qué actividades se debe elaborar, con qué criterios se debe evaluar y que tan bien se han ejecutado debe ser:

“S” de *Specific* (específico). Todo objetivo debe ser específico, concreto.

“M” de *Measurable* (medible). Todo objetivo debe ser medible. Lo que no se puede medir no se puede mejorar

“A” de *Attainable* (alcanzable). El objetivo debe tener una acción que vaya encaminada a la transformación en la dirección adecuada.

“R” de *Realistic* (realista). Ha de ser capaz de provocar cierto vértigo. Si es demasiado fácil no ayudara a conseguir la transformación que se desea.

“T” de *Time Bound* (ligado al tiempo). El objetivo debe contener una referencia al momento que se quiere alcanzar. (Albuquerque & Giménez , 2016, pág. 110)

1.5. MARKETING Y VENTAS

El marketing, según Philip Kotler, considerado padre del marketing moderno; consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad de forma rentable. El propósito del marketing es generar valor para el

cliente con una utilidad por lo tanto debe existir un equilibrio entre valor para el cliente y utilidad. (Limas, 2012, pág. 26). Aplicando las 4p's del marketing que son: producto, precio, plaza, promoción.

La fuerza de ventas de una empresa son todos aquellos elementos que intervienen de una u otra manera en las actividades de comercio y negociación en nombre de un producto o marca. (Arenal, 2018, pág. 9)

Uno de los factores que hace posible ser una empresa competitiva es la fuerza de ventas a través de esta, se obtiene utilidades.

1.5.1. PRODUCTO

Un producto es un conjunto de atributos tangibles, intangibles e identificables que incluye, entre otras cosas, empaque, color, precio, calidad, diseño y marca, junto con los servicios como garantía, mantenimiento y la reputación del vendedor (Palacios, 2015, pág. 111)

En este contexto el producto que se oferte a los consumidores empieza por una investigación de las necesidades o deseos de los consumidores para satisfacerlos ya sea con valor agregado al producto e inclusive la creación de nuevos productos, siempre buscando posicionarse en la mente del consumidor.

En la elección de un producto intervienen las demás áreas funcionales de una empresa como en la de recursos humanos, finanzas y producción para resolver problemas que se presenten y de esta manera el producto llegue a manos del consumidor. A los productos también se les añade un componente adicional para posicionarse en la mente del consumidor ya que este también es un importante punto para la fidelización de los clientes. (Peñaloza, 2005, pág. 75)

De acuerdo al producto también es importante el elemento relacionado que ayuda a que el consumidor disfrute del producto ofrecido lo cual añade valor al producto considerando lograr la fidelidad de los clientes.

El producto es uno de los aspectos más importantes de la empresa porque mediante este medio se puede lograr entrar al mercado para satisfacer las necesidades de los

consumidores y lograr sus expectativas. Con esto nace el ciclo del producto que toda empresa la debe tener clara para tener conocimiento sobre el incremento de la demanda o el decrecimiento.

La importancia del producto permite conocer las necesidades de los posibles clientes adaptándose a los cambios del entorno, mediante productos diferentes y la sosteniendo la ventaja competitiva no solo eso, también les permite diferenciarse de las demás empresas permitiendo satisfacer nuevas necesidades que se presenten en el mercado. (Sellers & Casado, 2013, págs. 61-62)

Matriz BCG

Para analizar la situación en la que se encuentra los productos de las organizaciones se aplica comúnmente la matriz de Boston Consulting Group (BCG) que “representa gráficamente las diferencias entre las divisiones en términos de la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial”. (Fred, 2008, pág. 227)

Además cabe señalar que la matriz BCG “permite que una organización multidivisional maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con las otras divisiones de la organización”. (Fred, 2008, pág. 227)

A continuación se describe cada uno de los cuadrantes de la matriz:

Interrogantes: (Cuadrante I) El producto interrogante “tienen una baja posición relativa de participación de mercado; sin embargo, compiten en una industria de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja”. (Fred, 2008, pág. 230)

Estrellas: (Cuadrante II) Este producto “representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización en términos de crecimiento y rentabilidad. Las divisiones con una alta participación relativa de mercado y una alta tasa de crecimiento en su industria deben recibir una inversión sustancial” de esta manera mantenerse o mejorar su posición dentro mercado. (Fred, 2008, pág. 230)

Vacas lecheras: (Cuadrante III) Estas presentan “alta posición relativa de participación de mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. (...)

Generan efectivo superior a sus necesidades, pero también porque se les “ordeña” a menudo. Muchas de las Vacas lecheras de hoy eran Estrellas ayer”. (Fred, 2008, pág. 231)

Perros: (Cuadrante IV) Estas presentan “baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o de ningún crecimiento de mercado (...). Por su débil posición interna y externa, estos negocios a menudo se liquidan, se venden o se reducen. (Fred, 2008, pág. 231)

	Posición Relativa de participación de mercado	
Tasa de crecimiento de ventas en la industria	Estrellas II	Interrogantes I
	Vacas lecheras III	Perros IV

Fuente: Conceptos de Administración estratégica
Elaborado: Fred, 2008, pág. 231

Figura 1: Matriz BCG (crecimiento y participación)

1.5.2. PRECIO

“El precio, desde el punto de vista teórico y formal, es la cantidad de dinero que paga un consumidor por la entrega de un producto determinado o la recepción de un servicio concreto”. (García J. , 2014, pág. 79). Se considera al cliente que diga si está correctamente fijado el precio o no porque el tendrá la oportunidad de comparar precios en el mercado competitivo.

Mediante esta variable se denomina los ingresos de la empresa, a través del cual puede ser competitiva y posicionarse en el mercado, una vez que se define el precio ayuda a realizar estrategias de para promocionar el producto.

Arellano como se citó Peñaloza (2005) fijar el precio de un producto o servicio es necesario tomar en cuenta los factores internos y externos de una organización, sin dejar a lado los objetivos y otro punto la demanda del mercado es decir, analizar la capacidad de pago por los beneficios que obtendrá al adquirir el producto. (pág. 79)

Los factores a tomar en cuenta al fijar el precio del producto o servicio son importantes ya que mediante eso permite la toma de decisión del consumir hacia los productos, si está acorde con el precio y los beneficios que va a obtener al adquirirlo. Esto influirá al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

Para fijar el precio del producto se debe analizar, el mercado al que va dirigido puesto que es un factor importante para el consumidor, costos, la competencia, además siendo la única manera de ingresos para la empresa y ayuda a posicionar el producto en el mercado ya que el precio influye para la decisión de compra del cliente.

Dentro del mercado el precio es uno de los puntos más importante para que el consumidor opte por la compra de los productos (García J. , 2014, págs. 79,81), “El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo muchas veces de calidad, y un precio bajo de lo contrario. Además, tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa” (Sellers & Casado, 2013, pág. 62)

Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio

La matriz estratégica de la calidad total basada en el precio “es un modelo, representando por un arreglo bidimensional de nueve posiciones, donde cada una de estas posiciones presenta una situación en cuanto a la calidad y el precio de un producto en estudio”. (García & Hernández, 1997, pág. 112)

Cada posición de la matriz estratégica de la calidad total basada en el precio se identifica con un número, llevan un orden, la cual demuestra las fortalezas del producto en cuanto al precio y a la calidad de la misma. (García & Hernández, 1997, pág. 113)

La posición 1 es la de mejor calidad y más bajo precio, la 2 mantiene la calidad, pero su precio se puede considerar intermedio, mientras la posición 3 es de igual calidad que las dos anteriores, pero a un precio alto.

La 4, es una posición de calidad media y bajo precio, la 5 es una especie de punto de equilibrio, con calidad y precio medios y la 7 con una calidad media presenta un alto precio.

Finalmente 6, presenta bajo precio y baja calidad la posición 8 es también de baja calidad, pero precio medio, mientras 9 representa baja calidad y a su vez, alto precio. (García & Hernández, 1997, pág. 113)

Existen diferentes áreas de la matriz estratégica de la calidad basada en el precio que se puede representar diferentes situaciones como son:

La primera área, denominada “Horizonte de calidad”, es la relativa a los productos que gozan de alta calidad y está conformado por las posiciones 1, 2, y 3, las cuales como se han de entender son posiciones deseadas, especialmente la 1, cuya búsqueda se centran todos los esfuerzos.

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

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 2: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Horizonte de calidad)

La próxima área presentada, “Triángulo de salida”, es la menos deseada, y se encuentra entre las llamadas áreas de transición o inestables. Esto debido a que el estar en alguna de estas áreas implica que no se debe ni se quiere permanecer en la misma. El triángulo de salida se encuentra conformado por las posiciones 7, 8 y 9, que como su nombre lo indica son posiciones que deber ser abandonadas, ya sea iniciando una fuerte estratégica para la mejora de la

calidad, o sacando del mercado aquellos productos que no se pueden llevar en forma inmediata.

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

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 3: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Triángulo de salida)

La siguiente área es el “Triángulo del precio”, el cual se conforma por las posiciones 4, 6 y 8, donde la fortaleza viene dada por un precio bajo o medio, pero con la desventaja de una calidad también media o baja, pero que en todo momento permita plantearse una adecuada estrategia de calidad, por estas razones esta área también es considerada de transición.

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

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 4: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Triángulo de precio)

Otra de las áreas llamada “ Triángulo calidad-precio superior”, el cual es la otra área estable, formado por la posición 1, 2 y 4, que tiene una alta fortaleza tanto

en precio como en calidad, por supuesto se deben tratar de conservar o superar, de ser posible.

Calidad	Alto	1	2	3
	Bajo	4	5	7
		Bajo		Alto
		Precio		

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 5: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Triángulo calidad-precio superior)

La “Columna de precio” constituye una fortaleza, en este caso el bajo precio, que tiene las posiciones 1, 4 y 6, que conforman, por lo tanto un aspecto a destacar cuando se está en la columna de precio es explotar su condición de tener un producto que goza del más bajo precio en el mercado, pero por contar entre sus elementos una posición muy desfavorable en calidad es otra área inestable.

Calidad	Alto	1	2	3
	Bajo	4	5	7
		Bajo		Alto
		Precio		

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 6: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Columna de precio)

Evidentemente se podría señalar otras áreas, tal como la “Cruz del medio”, que sería otra área de transición, formada por las posiciones 2, 4, 5, 7 y 8, que son

todas aquellas, donde por lo menos uno de los parámetros, calidad o precio tiene una ponderación media.

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

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 7: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Cruz del medio)

Otra de las áreas es “Horizonte blando” conformado por las posiciones 6, 8 y 9, de baja calidad, o la “Vertical costosa”, de posiciones de alto costo como lo son 3, 7 y 9, todas ellas se podrían señalar como áreas inestables, pero en realidad no valdrían la pena, dado que en general serían representativas o simplemente complementarias de las anteriores.

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

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 8: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Horizonte blando, vertical costosa)

Igualmente se podría señalar la “Diagonal principal” de los elementos 1, 5 y 9 y la “Diagonal secundaria” de 3, 5 y 6, como áreas de transición pero ellas en

realidad, más que áreas, representan estrategias a seguir. (García & Hernández, 1997, págs. 113- 114)

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

Fuente: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. Las áreas estratégicas

Elaborado por: García & Hernández, 1997, pág. 113

Figura 9: La matriz estratégica de calidad total basada en el precio (Diagonal principal, diagonal secundaria)

1.5.3. PLAZA

“La distribución tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor” (Martínez , Martínez , & Parra, 2015, pág. 23)

Es decir poner el producto en manos del consumidor mediante fases o procesos identificando la manera más adecuada para llegar al cliente, este puede ser de una manera directa o mediante uno o varios intermediarios

Plaza es llegar al destino final de los productos hacia los consumidores donde se involucra los canales de distribución y las decisiones que se toman para que el producto llegue oportunamente al consumidor final, aquí se involucra los intermediarios. (Ponce, 2015, pág. 82)

Habría que decir también que esta variable es importante debido que se involucran personas, actividades para que el producto llegue al usuario. En cuanto a la distribución es difícil cambiarla debido a que el producto ya no llegaría en el momento adecuado, en las condiciones adecuadas.

Refiriéndose a lo mismo es de suma importancia planificar actividades con el fin de que los productos lleguen a mano de los consumidores de tal manera que facilite el adquirirlos, y consumidor quede satisfecho al comprarlo.

Por otra parte, la importancia de la distribución es llegar a los clientes “a través de intermediarios, desde el productor al consumidor” (Martínez , Martínez , & Parra, 2015, pág. 23) . Utilizando los canales de distribución se podrá llegar a un mayor número de consumidores y busca la manera y busca el camino más adecuado para llegar al consumidor final (García J. , 2014, pág. 69) en las cantidades precisas y en el lugar preciso donde el cliente lo necesite.

Para tener conocimiento exacto del lugar que serán distribuidos los productos es necesario realizarse las siguientes preguntas claves. (Marketing Publishing, 1996, pág. 158)

Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)

La matriz de dirección del crecimiento, más conocida como matriz de Ansoff, es una herramienta especialmente útil en los casos en los que la empresa se ha marcado objetivos de crecimiento. Y resulta de gran utilidad sobre todo en las Pymes, dado que este tipo de empresas raramente cuenta con negocios/ productos líderes (bolsa o estrella). (Vicuña, 2003, pág. 190)

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: El plan estratégico en la práctica

Elaborado por: Vicuña, 2003, pág. 190

Figura 10 : Matriz Ansoff

Penetración de mercados: consiste en ver las posibilidades de obtener mayor participación en el mercado con productos que ofrece la empresa. No solo eso sino también existe un mínimo de margen de error debido a que operan en mercados que conocen. (Espinosa, 2015)

Desarrollo de nuevos mercados: consiste que la empresa puede ingresar a nuevos mercados con productos existentes, pero para esto es necesario identificar y analizar nuevos mercados geográficos, segmento de mercado y/o canales de distribución. (Espinosa, 2015)

Desarrollo de nuevos productos: se refiere a que empresa desarrolla fabrica productos nuevos para los mercados que ya opera por el momento ya que estos están en constante cambio, por tanto es necesario ofrecer nuevos productos para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. (Espinosa, 2015)

Diversificación: es fundamental estudiar la existencia de oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados, pero esta opción implica un mayor riesgo al fracaso. (Espinosa, 2015)

1.5.4. PROMOCIÓN

La comunicación es una “acción necesaria para dar a conocer el producto y motivar al cliente para que lo compre. Se pretende despertar el interés en el público objetivo para que adquiera el producto, lo pruebe, quede satisfecho y repita” (Palacios, 2015, pág. 114)

En otras palabras, la promoción es una manera de comunicar a los consumidores los productos que se ofrece y los beneficios que obtendrá al comprarlos, sin embargo esto conlleva a realizar inversiones, de lo cual se recupera con el aumento de ingresos.

En algunos casos existe que la promoción recibe mayor importancia siempre y cuando la información sea adecuada, contando que es un aspecto esencial ya que es una relación con el consumidor, transmitiendo los beneficios y utilidades que obtendrá la persona al adquirir los productos. (Fernández V. , 2015)

Promocionar es la manera de dar a conocer los productos y beneficios a los clientes objetivos, utilizando diferentes herramientas para promocionar, y esto dependerá del mercado al que va dirigido y la competencia a la que se enfrenta la empresa.

Con la comunicación la empresa pretende conseguir una respuesta del consumidor, esa sería la adquisición de la compra del bien o el servicio. Debido a esta variable se generará demanda del producto y aumentar los ingresos, y de acuerdo al mercado objetivo al que va dirigido se implementara diferentes herramientas.

Siendo la comunicación un punto importante para que la empresa pueda “introducir los nuevos productos y marcas en el segmento de mercado elegido, prestigiar la empresa y su marca, posicionar los productos y la empresa, crear una imagen corporativa” (Palacios, 2015) esto le permitirá llegar al público objetivo mediante publicidad eficaz que llegue a la mente de los consumidores. (p.114)

Concepto AIDA

Un concepto clásico en ventas, con el que la mayoría de los vendedores están familiarizados, es el concepto AIDA. De acuerdo con los autores de AIDA, el vendedor debería tratar de guiar a la mente del futuro comprador a través de cuatro fases o pasos, que le conduzcan a la decisión de comprar. (Stan , 1992, pág. 258)

Acrónimo formado con la primera letra de cada objetivo.

- Primer paso: implica el asegurarse la atención del futuro cliente lo que debe ocurrir cuanto antes durante la entrevista
- Segundo paso: intentar despertar el interés por el significado de su mensaje
- Tercer paso: intentar provocar que su futuro cliente tenga un deseo de hacer algo relacionado con lo que usted le ofrece
- Paso final: conseguir la acción de comprar (Stan , 1992, pág. 258)

1.6. OPERACIONES Y LOGISTICA

Operaciones y logística se encarga de poner en marcha las actividades necesarias para lograr cumplir lo planificado en una empresa. Cabe recalcar que esta variable

adoptan las empresas para el abastecimiento de materiales, producción, almacén y distribución de productos. (Gómez, 2013, pág. 8)

1.6.1. ORGANIGRAMA

Según la teoría Max Weber se preocupa por la distribución jerárquica, líneas de autoridad y las funciones o cargos entre los diversos niveles de la organización en la estructura burocrática del cual controla a las personas de tal manera que se encuentre al nivel de eficiencia y eficacia, reduciendo la insatisfacción y la ineficiencia. (Arostegui, Doval, Iesulauro, & Schulman, 2007, pág. 99)

Siendo esta una representación gráfica de manera jerárquica sobre el personal de la organización para coordinar las actividades y cumplir con los objetivos planteados, una vez estructurada se puede realizar mejoras para que la empresa trabaje con eficiencia.

“Las pymes manifiestan un cierto influjo de la estrategia y el ambiente, la reestructuración de los cargos y la modificación del organigrama aparecen como los principales impulsores del rediseño organizacional” (Marín, 2012, pág. 56). De acuerdo al análisis de la estructura organizacional de las pymes señala que lo realizan de una manera informal y excluyendo a personas de sus cargos.

Las empresas adaptan la estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la misma es decir de una manera jerárquica, ya sea por área, funciones donde marca la autoridad y las responsabilidades. El organigrama es también una manera más eficiente de encontrar el origen de los problemas en el caso que se presente y buscar una solución inmediata

Hay que mencionar que se considera necesario la creación del organigrama estructural debido que en una empresa ya sea pyme u otro tipo de empresa se considera distribuir responsabilidades. Es decir, no tendría sentido encargarse todos los participantes de las mismas actividades de una empresa mientras otras no las realiza nadie, puesto que es preciso una organización y distribución correcta de las actividades para todos conseguir llegar a un mismo fin.

De acuerdo a la Estructura organizacional es de suma importancia “puesto que las organizaciones son grupos humanos que se constituyen para alcanzar fines comunes, estos no se podrán alcanzar si no existe un orden entre los grupos y personas” (Torres Z. , 2014, pág. 261).

“Un organigrama no tiene por qué aparecer toda la información necesaria para conocer la estructura total de la empresa, pero han de mostrarse todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía y la relación vertical, horizontal y diagonal entre ellos, así como permitir una fácil comprensión y utilización”. (Otero, 2011, pág. 117)

1.6.2. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores que inician el proceso de logística, vendiendo a empresas materia prima, insumos, productos terminados o semiterminados y con esto entra al proceso de producción para ofrecer al consumidor. (Sorlózano, 2018)

Los proveedores son una herramienta competitiva que le permite a las pymes mantenerse en el mercado logrando obtener la mejor calidad y a los mejores precios, es decir que sin proveedores la empresa no podría elaborar productos y por tanto no podría satisfacer las necesidades de los clientes.

“Las redes de proveedores que asumen la producción física siguen las especificaciones de los grandes grupos (...). La función clave (...) es ajustarse a los cambios de la demanda, o incluso adelantarse a ellos” (Romero I. , 2009, pág. 203)

Los proveedores para las pymes son el punto fuerte de la cual nace el proceso para que el producto terminado llegue a manos del consumidor final, por tanto, es primordial elegir bien el proveedor.

Considerando que elegir un buen proveedor no solo quiere decir quien le facilita la materia prima o insumos que necesita la empresa para realizar el producto, sino también analizar el precio, calidad, beneficios y facilidades que le de la empresa.

Es importante analizar los proveedores, verificando que la materia prima sea de buena calidad, el precio sea accesible, las condiciones que le entrega el producto y acordar las mejores condiciones, para beneficio de la empresa. (Sorlózano, 2018, pág. 54)

Calificación de rendimiento de proveedores

Tabla 1: Calificaciones de rendimiento de proveedores

Criterios	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio			
Calidad			
Entrega			
Flexibilidad			
Total			

Fuente: Administración de Operaciones, Estrategia y análisis.

Elaborado por: Krajewski & Ritzman, 2000, pag. 486

Según Krajewski & Ritzman (2000) señala que cada proveedor es clasificado en una escala de 10 puntos (10= el más alto), en términos de cuatro criterios entre ellos pueden ser el precio, calidad, entrega, flexibilidad, entre otros. (pág. 486)

1.6.3. GESTIÓN DE INVENTARIOS

Según Cruz (2017) señala que “un inventario consiste en un listado ordenado, detallado y valorado de los bienes de una empresa. Los bienes de la empresa se encuentran ordenados, detallados dependiendo de las características del bien que forma parte de la empresa” (p.2).

Por otra parte la gestión de inventarios permite conocer la mercadería disponible y la faltante para que al momento de la venta, no se pierda la venta y llevar el control de la mercadería.

En el caso que se realice las ventas en un método diferente a las que usa la empresa, por ende afecta la gestión de inventarios, pierde el control de la disponibilidad de materia prima y eso afecta en el cumplimiento de las ventas y baja los ingresos que se pretenden obtener. (Velásquez, 2003).

En cuanto al mismo tema el hecho de llevar una gestión de inventario es de gran responsabilidad ya que depende de ello para facilitar los ingresos y salidas de mercadería y tener conocimiento de la disponibilidad de la mercadería o la escases.

Una empresa pyme debe llevar un inventario sobre la mercadería que dispone y la faltante. El inventario es un manejo contable que mediante esto puede analizar la situación económica de la empresa

La gestión de inventarios es de suma importancia debido a que mediante este método se mantiene informado de la cantidad de productos o de materia prima que tiene disponible la empresa y esa no exceda la capacidad económica, por otro lado ayuda a evitar pérdidas al no contar con mercadería necesaria para cubrir la demanda (Riveros, 2015, pág. 60)

Para realizar la gestión de inventarios la herramienta más conocida y aplicada Kárdex es un sistema donde “verdaderamente se registra y controla la mercadería” (Cuevas, 2004, pág. 78)

Tabla 2: Tarjeta de almacén

TARJETA DE ALMACÉN			CLAVE		FOLIO		
ARTÍCULO:						UNIDAD	
TEMPORADA			MÁXIMO:		MÍNIMO:		
						COSTO	COSTO
	FECHA	REFERENCIA	ENTRADA	SALIDA	SALDO	UNITARIO	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Fuente: Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes

Elaborado: Cuevas, 2004, pág. 78

1.6.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es un método en la cual se involucra el fabricante, intermediario y el consumidor, en la que el intermediario tiene relación con el proveedor y el consumidor con el fin de que el producto llegue a manos consumidor final. (Mora García, 2014, pág. 134)

Al mismo tiempo esta variable sirve para el desplazamiento del producto desde el fabricante hasta llegar hacia el cliente a través de mayoristas o minoristas.

Señalando que los canales de distribución son el soporte principal para satisfacer a los clientes y permite que los esfuerzos del mercadeo se conviertan en realidad lo planificado. (Sierra, Moreno, & Silva, 2015)

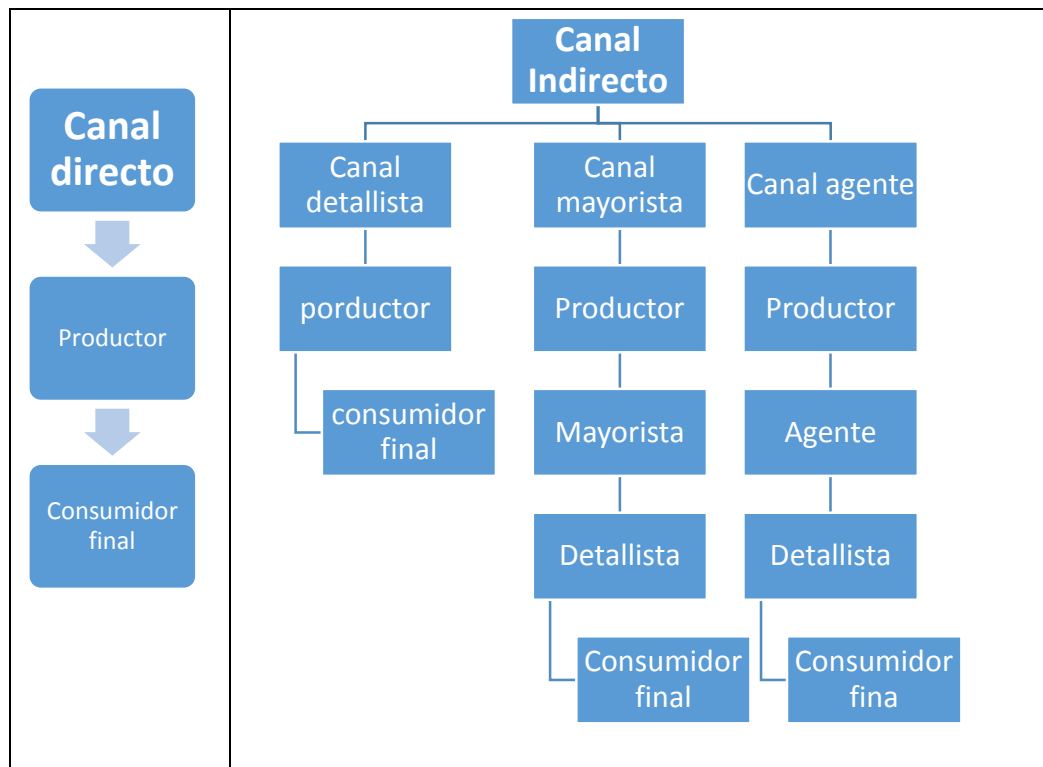
Los canales de distribución son el medio que llega la mercadería a los consumidores por ende deben actuar con eficiencia, en el caso de que se realice o actúen de diferente manera perjudica a los demás procesos dentro de la empresa.

Por ende los canales de distribución se pueden realizar de manera directa que sería directamente del fabricante al cliente o de manera indirecta mediante intermediarios, la manera que se aplique en la empresa tiene que ser analizada de acuerdo al producto y al cliente que se dirige.

Tomando en cuenta que los canales de distribución son de vital importancia para la empresa, los canales van acorde al producto que se pretende llegar al consumidor en las condiciones más adecuadas, buscando las alternativas más eficientes, estas pueden llegar hacer desde venta directa o a través de varios intermediarios. (Mora García, 2014, pág. 135)

La gestión logística es un “proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos”. (Monterroso, 2015) Esta herramienta será aplicada en las variables gestión de inventarios, canales de distribución y proveedores.

Según (Riveros, 2015) menciona que las empresas para establecer los canales de distribución pueden regirse en directo o indirecto:



Fuente: Marketing logístico
 Elaborado: Riveros, 2015, pág. 17

Figura 11: Estructura de los canales de distribución

1.7. COMPETITIVIDAD

Según Cordero como se cita en (Espinosa E. , 2009) la competitividad es definida como la capacidad de mantener la participación de las empresas en los mercados locales e internacionales de una manera productiva para su crecimiento. (pág. 35)

Se realizó una investigación sobre los niveles de competitividad en las Pymes del sector manufacturero en base a las estrategias competitivas de Michel Porter, involucrando a 111 pequeñas empresas, se pudo obtener un promedio general en diferentes ámbitos, que permitió evaluar la competitividad general de las PYMES locales, logrando los siguientes resultados:

- En lo que tiene que ver con la Visión se obtuvo un puntaje de 55,26%, el puntaje más bajo de todos, que evidencia un escaso desarrollo de los aspectos relacionados con el modelo estructural de la empresa.

- Con respecto a las Relaciones, se consiguió un promedio de 58,41%, principalmente por la dificultad que demuestran las PYMES locales para vincularse con las demás del sector.
 - En cuanto a la Cultura Organizacional, se alcanzó un puntaje de 64,86%, mismo que refleja la cantidad de trabajo que hace falta para mejorar el nivel actual de comunicación e integración interna de las empresas.
 - En el tema de Innovación, las PYMES locales lograron el promedio de 2,37 sobre 4, o un 59,16%, esencialmente por lo difícil que es para dichas empresas anticiparse a las tendencias del mercado y desarrollar atributos diferenciales respecto a sus competidores.
 - Todos estos factores promediaron una competitividad general del 60,21% para las PYMES manufactureras del cantón Ambato. (Mantilla, Ruiz, Mayorga, & Vilcacundo, 2014)
- El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando el impacto que puede tener esta dimensión en el desempeño empresarial. De la cual se obtuvo el siguiente resultado, el nivel promedio de competitividad del sector comercio (incluyendo Pymes y microempresas) es del 70%, cifra relativamente alta, pero con oportunidades de mejora, considerando que para el año 2011 fue uno de los sectores que más contribuyó al crecimiento del PIB (Mora, Vera, & Melgarejo , 2015)
 - En este artículo se analiza las capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia, de lo que se obtuvo resultados a la escala de calificación, el promedio de las variables evaluadas está alrededor de 2.7, lo que muestra una calificación baja en los rasgos organizacionales para gestionar conocimiento en los diversos sectores competitivos de las PYMES de Colombia. (Hérendez, Marulanda, & López, 2014)

- El propósito del estudio es identificar las capacidades de absorción del conocimiento como fuente de ventajas competitivas que potencializan en las pymes las posibilidades de integrarse a las cadenas globales de valor. La implementación se realizó en pymes del noroeste de México en los sectores de tecnologías de información y metalmecánica, lo cual se obtiene como resultados que la integración de las empresas locales a las Cadena Global de Valor, presenta serias dificultades, en la medida en que sus capacidades productivas y de comercialización, pertinentes en los mercados tradicionales, han dejado de ser funcionales en el marco de los mercados globales; las exigencias constantes de nuevos y mejores productos y servicios requieren desarrollar constantes innovaciones. En esta línea, las empresas deben replantear su estrategia para implementar acciones que posibiliten desarrollar ventajas competitivas basadas en el conocimiento que les permitan mantenerse y prosperar en el mercado, donde el desempeño innovador parece ser la clave del éxito. (Miranda, Contreras, & Vinueza , 2016)
- El diseño metodológico de la investigación propone como variables de ejercicio: la gestión del conocimiento y capital intelectual y su impacto en la competitividad en las organizaciones de manufactura, lo cual de acuerdo a la entrevista realizadas a los directivos comentaron en las entrevistas concedidas para esta investigación, que el hacer uso de las bondades de la gestión del conocimiento les permitía obtener un mejor desempeño financiero, a la vez que su margen de utilidad mayor, y de esta manera el superávit en los recursos financieros era encauzado a mejorar áreas prioritarias en sus organizaciones. (Vásquez, Guerrero, & Núñez , 2014)

1.7.1. ESTRATEGIA

Son acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser; es decir, caminos

que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas, o específicas. (D'Alessio, 2008, pág. 4)

- El estudio estuvo orientado en analizar la planificación estratégica en la Pymes, considerando sus etapas para optimizar su competitividad. Para cumplir con el objetivo del estudio se plantearon dimensiones e indicadores, en primer lugar se presenta la Dimensión Etapas del proceso de planificación estratégica, se alcanzó un promedio de 3,13, afirmando los encuestados que dentro de su acción emplean la formación de estrategias, ejecución y evaluación de la misma, logrando así considerar cada una de las etapas planteadas, para el logro de sus objetivos. (Garcia, y otros, 2017)
- El trabajo de esta investigación es cuantitativo, descriptivo y transversal, con el objetivo de conocer el uso e impacto de las redes sociales en la estrategia de marketing de las PyME's. Se tomó como base las PyME's del sector manufacturero afiliadas a CANACINTRA en Hermosillo, Sonora. Como resultados se obtiene que el 56% de las PyME's analizadas utiliza siempre las redes sociales como estrategia de marketing. (Pérez, Leyva, & Heredia, 2014)
- La presente investigación busca desarrollar un diagnóstico de las estrategias de comunicación de las PYMES en la ciudad de Guayaquil, lo cual para su desarrollo se tomó una muestra de 30 empresas de Guayaquil a las que se les realizó una entrevista en profundidad para obtener el perfil de las PYMES que podían incluir el diseño y la imagen corporativa en su estrategia empresarial. La mayoría de las PYMES estudiadas se sitúan en un nivel bajo de conocimiento-práctica de la comunicación empresarial. (Hoyos & Lasso, 2017)
- Este artículo tiene por objetivo evidenciar la utilización de herramientas TIC (Hardware, Software e Internet) como apoyo para la formulación de estrategias en 106 pymes de la ciudad de Santiago de Cali se obtuvo como

resultado, de acuerdo a la pregunta de si la empresa utiliza nuevos programas o software para apoyar la formulación de estrategias, la valoración fue de 2.99 por parte de las pequeñas empresas; este segmento cuenta con una herramienta básica (computador) para registrar información de clientes, proveedores y productos, entre otros aspectos. (Aguilera , Ávila, & Solano, 2017)

- La competencia feroz en los mercados especialmente con productos posicionados de bajo precio, las políticas de controles de precios por parte del estado, las políticas tributarias y arancelarias, la globalización de los mercados, los avances tecnológicos y de las comunicaciones hacen cada vez más compleja la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Por lo que se hace necesario un estudio sobre la aplicación de los sistemas de costos como herramientas estratégicas en la gestión empresarial. De la cual se obtiene resultados que en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas conocen sus costos de logística, producción, comercialización y distribución en forma general no analizan los costos indirectos de fabricación por carecer de sistemas de información gerencial, que permitan cruzar las fronteras de la estrategia competitiva, el posicionamiento estratégico y alcanzar la competitividad y lo más importante medir si generan o no valor agregado para los inversionistas. (Artieda, 2015)

1.7.1.1. Tipos de estrategias

Estrategias de integración

- **Integración directa:** consiste en aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas, en la actualidad los fabricantes utilizan esta estrategia para comercializar los productos directamente al consumidor final. (Fred, 2008, pág. 174)
- **Integración hacia atrás:** consiste en aumentar el control de los proveedores, esta estrategia se utiliza cuando los proveedores con los que cuenta la empresa

no son confiables o no satisfacen las necesidades de la misma. (Fred, 2008, pág. 175)

- **Integración horizontal:** esta es una estrategia de crecimiento puesto que intenta adueñarse de la competencia o mantener el control de ello. (Fred, 2008, pág. 176)

Estrategias intensivas

- **Penetración de mercado:** consiste en obtener mayor participación en el mercado con los productos existentes en mercados actuales a través de una aplicación correcta del marketing. (Fred, 2008, pág. 177)
- **Desarrollo de mercado:** consiste en introducir productos existentes a nuevas áreas geográficas. (Fred, 2008, pág. 178)
- **Desarrollo de productos:** esta estrategia consiste en aumentar sus ingresos a través de productos nuevos, modificándolos o mejorándolos. (Fred, 2008, pág. 179)

Estrategias de diversificación

- **Diversificación relacionada:** esta estrategia consiste en trabajar en mutuo acuerdo con otra empresa, que entre las dos obtendrán mejores resultados, que cada una por su lado. (Fred, 2008, pág. 181)
- **Diversificación no relacionada:** “permite capitalizar con base en una cartera de empresas que son capaces de ofrecer un excelente desempeño financiero en sus industrias respectivas, en vez de esforzarse por capitalizar las características estratégicas de las cadenas de valor entre los negocios”. (Fred, 2008, pág. 182)

Estrategias defensivas

- **Reducción:** consiste en disminuir costos y activos por la baja de las ventas. (Fred, 2008, pág. 184)
- **Desinversión:** las desinversiones consisten en la venta de una parte de la empresa es decir una acción, con la finalidad de reunir capital y utilizar ese

dinero para adquisiciones necesarias u otras inversiones. (Fred, 2008, pág. 186)

- **Liquidación:** es declararse en banca rota y por ende vender todos los activos de la empresa, siendo esa la solución más adecuada, debido que al mantener la empresa seguirá ocasionando pérdidas. (Fred, 2008, pág. 186)

1.7.2. ENFOQUES DE LA ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER

Liderazgo total en costos

Hall como se citó en (Castro, 2010) Esta estrategia es conocido como el único en el mercado en obtener los menores costos frente a los competidores, junto a una excelente calidad, precios que permitan obtener utilidades y crecer en el mercado.

Diferenciación

La diferenciación se basa en ofrecer productos que en el mercado que sean percibidos por el comprador como únicos y obtener poder en el mercado. Según Porter en 1990 las empresas que usan las estrategias de diferenciación buscan ser únicas en sector industrial por uno o más atributos que los compradores perciben como importantes y logren satisfacer las necesidades. (Castro, 2010)

Enfoque o alta segmentación

La estrategia de enfoque se encarga de seleccionar un grupo específico de personas y ajusta la estrategia para servirlos exclusivamente. Al dirigirse a un pequeño segmento el enfocado busca obtener una ventaja competitiva en el sector, aunque no sea una ventaja competitiva general. (Castro, 2010)

1.7.3. DIAMANTE DE PORTE

El diamante de Porter en 1990 demuestra la presencia de factores que explican que ciertos países o industrias lleguen a ser más competitivas que otras. Cabe señalar que la ventaja competitiva de una sociedad se divide en dos factores, estas son: por las

condiciones del país donde se encuentra localizada la sociedad y el país de origen presentando factores básicos en los que se fundamentan las organizaciones para prosperar y desarrollarse y lograr dicha ventaja competitiva. (Milla & Marínez, 2005, pág. 39)

- Condiciones de factores productivos específicos que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional. Estas ventajas crean una ventaja inicial sobre la que posteriormente se van construyendo nuevos factores de competencia.
- Condiciones de la demanda nacional constituyen en ocasiones la base de las características de las ventajas de una organización.
- Una industria con éxito puede crear ventajas para otras industrias relacionadas y de soporte.
- La base de la ventaja también puede explicarse por el contexto de las características de la estrategia de la empresa, la rivalidad y la estructura en diferentes países. La rivalidad nacional y la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la misma nación pueden ayudar a las organizaciones a crear una base para obtener ventajas de escala global. El grado de rivalidad nacional dentro de un mismo país es especialmente relevante. (Milla & Marínez, 2005, pág. 39)

Para lograr el éxito internacional es necesario contar con todos los factores ya que cada una de ellas forma parte del diamante. Cabe señalar que cada factor es independiente uno del otro, pero estas se refuerzan relacionándose con algún otro componente. (Buendía, 2013)

El diamante de Porter es indispensable aplicarlo en empresas puesto que mediante esta se puede realizar un diagnóstico de acuerdo a los objetivos de la organización, de esta manera tener una ventaja competitiva dentro del mercado.

Puesto que este método es importante debido a que la organización se encarga de estudiar el mercado en el que se encuentra, y de esta manera crear estrategias para que la empresa llegue a ser competitiva y tenga la capacidad de enfrentarse a empresas rivales.

1.7.4. LAS FUERZAS DE PORTER

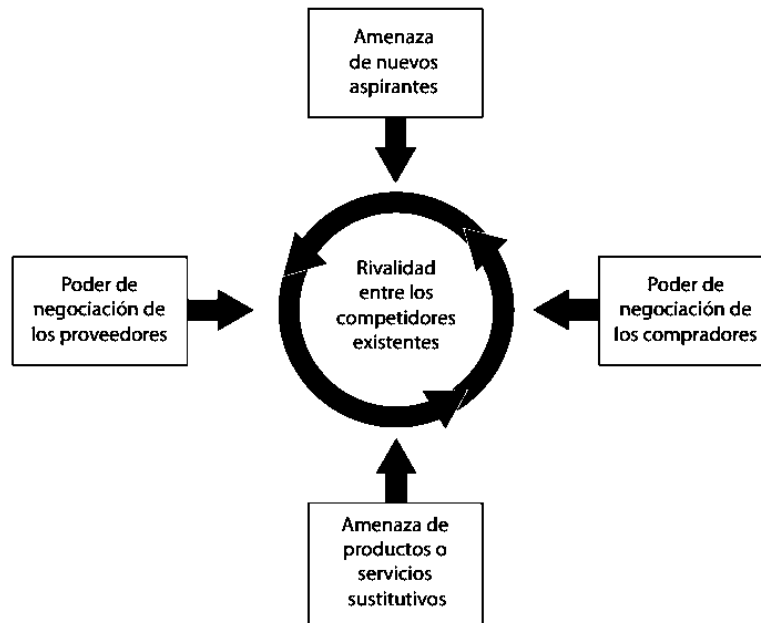
Es una metodología que permite analizar las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector, Según Porter piensa que es necesario aprovechar las oportunidades que se presenten y acabar con las amenazas de la empresa, además menciona que no es imposible obtener mejores resultados que la competencia (Carrión, 2007, pág. 87)

Utilizar esta herramienta permite conocer a la industria a la que pertenece la empresa para luego analizar las oportunidades y enfrentarse a la competencia creando estrategias para vencerlas.

Wehrich y Cannice como se citó en (Donawa & Morales, 2018) “explican que Porter sugiere que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas”, debido a que estas se pueden adaptar a varios tipos de empresas, las mismas que pueden tener una o más estrategias. (p.100)

Cabe mencionar que para las empresas enfrentarse a la competencia no es nada fácil por tanto aplicar esta herramienta es fundamental para conocer a lo que la organización se tienen que enfrentar.

Con la aplicación de las 5 fuerzas de Porter ayuda a maximizar los márgenes de rentabilidad para la empresa, permitiendo además analizar el nivel de competencia dentro del mercado y poder enfrentarse a la situación que se presente de acuerdo al sector que pertenezca.



Fuente: Ser Competitivo

Elaborado por: Michael Porter, 2017, pág. 32

Figura 12: Cinco fuerzas de Michael Porter

Rivalidad entre competidores existentes

La competencia “entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria”. (Porter, 2017, pág. 48)

Amenaza de entrada

“Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir”. (Porter, 2017, pág. 37)

La amenaza de los sustitutos

Porter como se citó en Donawa & Morales (2018) señala que un sustituto realiza funciones parecidos o iguales a la del producto de una empresa, pero diferente forma. Además se considera que cuando la amenaza del producto sustituto es alta la

empresa baja su rentabilidad y acaba con la tranquilidad de la empresa y con los ingresos que pueden obtener en temporadas altas. (pág. 101)

La influencia de los proveedores

“Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, (...) pueden sacar la máxima rentabilidad”. (Porter, 2017, pág. 43)

La influencia de los compradores

Porter como se citó (Donawa & Morales, 2018) “los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una empresa, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios”. (pág.43)

1.7.5. CADENA DE VALOR

“La cadena de valor es un modelo teórico que permite fijar tiempo y costos a las principales actividades de la empresa”. Con el objetivo de minimizar los costos e incrementar la rentabilidad para la empresa. (Porter, 1900)

Por tanto la cadena de valor permite describir las actividades de las empresas siempre dando valor a los clientes y obteniendo rentabilidad a la misma, ya sea bajando los costos e incrementando mayor número de ventas.

Mayo como se citó en Quintero & Sánchez (2006) “expresa que el análisis de la cadena de valor, es una técnica original de Michel Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. En los libros de contabilidad se refleja esencialmente un incremento teórico del valor sobre y por encima del costo inicial. Generalmente se supone que este valor debe ser superior a los costos acumulados que se han “agregado” a lo largo de la etapa del proceso de producción”. (p. 380)

Para obtener ventaja competitiva es importante tener en cuenta el cliente la capacidad de pago del cliente con los costos utilizados en el proceso de producción y al momento

de la entrega del producto, siempre con la finalidad de obtener mayor margen de rentabilidad.

Aplicar esta herramienta es vital para las pymes o cualquier tipo de empresa, debido a que mediante esta se realiza un análisis interno y se conoce las actividades y los costos que se utiliza en cada una de ellas y si es necesario corregir los valores minimizándolos y así tener una ventaja competitiva frente a demás las organizaciones.

La importancia de la cadena de valor es que a través de esta se puede determinar las actividades que ayudan a la empresa tener una ventaja competitiva. (Porter, 1900)

Según Porter (1900) “El modelo de oportunidad de considerar a la empresa en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son creadoras del valor de Porter” se las clasifica como:

- **Logística interna:** actividades necesarias para la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para transformar las materias primas y materias en productos.
- **Operaciones:** actividades que se realizan para transformar las materias primas y materiales en productos terminados.
- **Logística externa:** las actividades que son necesarias para almacenar y distribuir los productos y ponerlos a disposición de los clientes.
- **Mercadotecnia y ventas:** Las actividades relacionadas con las acciones de dar a conocer, promocionar y vender los productos.
- **Servicio de posventa:** las actividades necesarias para dar a soporte, mantenimiento y atención al cliente una vez que adquirió el producto.
- Las actividades de apoyo tienen como función dar soporte a las actividades primarias, y son:
- **Infraestructura de la empresa:** actividades que apoyan a toda compañía, como infraestructura física, finanzas, sistemas, etc.
- **Administración de recursos humanos:** actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto en la empresa
- **Desarrollo de la tecnología:** las actividades de la investigación, desarrollo y adquisición de la tecnología necesaria para apoyar a todas las demás actividades.

- **Compras y adquisiciones:** las actividades necesarias para aprovisionar a la empresa de todo lo necesario para realizar todas sus actividades. (Porter, 1900)

1.8. EMPIRISMO EN LAS PYMES

- Este artículo tiene como objetivo analizar la relación entre gestión del conocimiento e identificación de oportunidades para innovar en PYME exportadoras industriales del Departamento del Atlántico. Se encuestan 39 gerentes seleccionados con muestreo aleatorio simple. Los resultados permiten determinar que existen prácticas en las PYME objeto de estudio que facilitan el aprendizaje organizacional en cada una de sus dimensiones con un 50%.

A pesar de que las PYME posean barreras en cuanto a inversión y los procesos administrativos implementados respondan al empirismo y la informalidad, puede evidenciarse en ellas tendencias inherentes a fortalecer procesos de aprendizaje organizacional. (Catillo, Velandía, Hernández, & Archibold, 2017, pág. 25)

- En el trabajo se realizó una búsqueda de las Tecnologías de Información y Comunicación que utilizan las Pequeñas y Medianas Empresas comerciales de la ciudad de Ambato-Ecuador. A partir de su caracterización, se aplicó una muestra aleatoria simple de 87 PYMES.

En Ecuador las pequeñas y medianas empresas sobreviven día a día en base al empirismo y la herencia empresarial de sus antecesores, requieren de un sistema de información y comunicación como herramienta gerencial por lo que es preciso adaptar un ERP (Planificación de recursos empresariales) bajo software libre. Se considera un software libre aquel que presenta libertad para los usuarios de: ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software. (Quispe, Padilla, Gónzales, & Rivera, 2017)

- Este proyecto tiene la finalidad, de dar a conocer estrategias que les permitan a las Pequeñas y Medianas Empresas desarrollarse, crecer y mejorar su rentabilidad, a través de una comunicación directa con sus clientes. Los niveles de ventas y aceptación de productos actualmente están muy relacionadas con el uso del marketing móvil.

El resultado es contundente, indicó que el 48% de las personas encuestadas consideraban que el marketing en las PyMES se maneja mucho, el 4% manifestó que no, el 32 % expresó que se maneja poco, el 16 % aseguró que se lo maneja totalmente. Puesto que existe un índice favorable con respecto al uso del marketing en las PYMES por parte de los dueños. Dentro del conocimiento sobre el marketing móvil, el 21 % expresó que tiene mucho conocimiento, el 18 % consideró que no tiene nada de conocimiento, el 48 % que tiene poco conocimiento sobre este tema, y el 13 % que totalmente tiene conocimiento

Debido a los altos costos de publicidad que se da en el medio, muchos de los negocios no cuentan con una que dé a conocer sus servicios y productos, estos han incursionado mucho en el empirismo, por falta de conocimientos sobre las herramientas del marketing que hoy en día se utilizan para dar a conocer los negocios, estos muchas veces cuentan con una baja clientela y poca rentabilidad de su negocio. (Díaz, Borja, Yance, & Hermida , 2014, pág. 105)

- En ese sentido, el presente estudio se enfocó en analizar cómo el ahorro y la previsión influyen en la toma de decisiones en la administración de las mipymes en Tierra Blanca, Veracruz.

De acuerdo a los resultados cualitativos, se demostró que no existe relevancia con relación a la toma de decisiones, el ahorro y la inversión; más bien que esta última se genera por herencia (empirismo), indica que, a pesar de mantener una administración empírica, han tenido éxito en su toma de decisiones de acuerdo a los años que llevan en el mercado.

Sin embargo, más de 95 % de los participantes denotaron una administración empírica, por lo que su toma de decisiones tiende a ser débil y carente de certeza respecto a la previsión y el ahorro. (Ruiz & Salazar, 2018)

- La gestión empresarial de las pymes de Moshoqueque incide en su crecimiento empresarial, para ello el presente estudio trata de identificar las vulnerabilidades de la gestión empresarial y explicar porque estas constituyen restricciones para su crecimiento. Se obtiene un análisis estadístico de encuestas, entrevistas que presenta resultados lo siguiente:
 - El 62% no tienen planes de negocios, solo el 60% se fijan metas y el 82% controlan sus negocios, lo que nos indica que la administración/dirección no es tan efectiva porque existe cierto margen de informalidad y empirismo.
 - La más resaltante acción es que el 90% expresa que su instrumento de difusión de ventas es el buen trato al cliente pero que contrasta que el solo el 7% utiliza a la publicidad y la selección de su personal el 55% lo hace por la familiaridad y el 91% no utiliza técnicas de ventas.
 - El crecimiento empresarial de las pymes refleja a través del aumento de sus ventas en un 60%, crecimiento de sus negocios (Orbegoso, 2013)

1.9. IMPACTO DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA.

- Este artículo reivindica el papel de las PYME como actores estratégicos en la conformación de una buena imagen exterior de España. En el actual escenario de globalización, en el que la nacionalidad de las grandes corporaciones tiende a diluirse, las PYME podrían llegar a contribuir más establemente a la marca España por su vinculación más permanente y estrecha al territorio. Igualmente, en algunos contextos, como en el caso de Latinoamérica, las PYME podrían coadyuvar a una imagen más amable de España en el exterior, podría generar percepciones positivas sobre la economía nacional, facilitando la atracción de inversiones externas. La creciente presencia internacional de las PYME españolas podría coadyuvar a la mejora de la imagen del país como un entorno adecuado para hacer negocios, donde resulta fácil encontrar proveedores especializados que contribuyan al éxito de los proyectos de inversión. (Romero & Rodríguez, 2014)

- El presente artículo tiene como finalidad dar a conocer sobre la importancia, situación económica actual y fuentes de financiamiento de las Pymes en El Ecuador. En cuanto a los datos obtenidos según la INEC, 2.916 indica que en el Ecuador actualmente se encuentran alrededor de 179.830 pymes en las cuales la provincia del Guayas abarca con un total del 32.67% que representa a un total de 58.574 empresas de este tipo, seguido de la provincia de Pichincha con un aporte del 27.95% equivalente a una cantidad de 50.269 pymes y por último la provincia de Manabí con un 4.69% que equivale a 8.438 empresas. Las Pymes en el estado ecuatoriano son numerosas que mantienen un gran aporte al estado debido a las fuentes de trabajo que ofrecen a muchas personas, por ello en el último censo la mayoría de establecimientos eran considerados como MIPyMe. (Delgado & Chávez, 2018)
- Para determinar el impacto a nivel país se desarrolló un análisis econométrico multifactorial cuyas dos variables de inversiones que son: el PIB total y el PIB Pymes más el empleo generado por las pequeñas y medianas empresas. Para la elaboración del análisis estadístico, se obtuvieron los datos del periodo 2011-2016 del Banco Central del Ecuador e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2011 - 2016), en lo referente a PIB total e información estadística de empleo generado, por cuanto son las instituciones oficiales del Estado que cuenta con información actualizada y dispuesta al público. Basado en un informe de PYMES que elaboró una encuesta en el año 2011 a una muestra de 432 empresas afiliadas a las Cámaras de la Producción y desarrollado entre marzo y abril del 2012 en donde se pudo determinar que las PYMES absorben el 25% del PIB no petrolero y 70% del empleo total. (Ron & Sacoto, 2017)
- La investigación que se presenta analiza los cambios económicos de Ecuador como respuesta al fenómeno de la globalización, para ello se ha estudiado la nueva matriz productiva a fin de destacar la priorización que el gobierno ha dado al sector PYMES. Como resultado se menciona que Actualmente las PYMES ecuatorianas sí tienen una participación en el

mercado global, como efecto a las nuevas medidas adoptadas por el gobierno bajo la filosofía del buen vivir que busca generar oportunidades de desarrollo para una mejor calidad de vida a todos los habitantes. La globalización ha tenido un efecto comercial positivo, así lo demuestran los resultados económicos de nuestro país, en cuanto a volumen de comercio exterior, flujo de capitales privados, participación de inversiones a nivel mundial y la participación en la economía interna formal, de tal forma que las PYMES representan el 4,3% del total de empresas que generan empleo en una magnitud del 24% y ventas del 15,9%. (Zúñiga , Espinoza, Campos, Núñez, & Muñoz, 2016)

- Este artículo tiene como propósito caracterizar a las pequeñas y medianas empresas del Ecuador, en general; y al sector textil, en particular, su situación actual, la importancia en la economía ecuatoriana, así como sus problemas y oportunidades.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Uniforme (CIIUU) la fabricación de productos textiles y prendas de vestir forma parte de la industria manufacturera. Según las previsiones del Banco Central del Ecuador (BCE), en 2009 este sector aportó cerca de dos puntos porcentuales al Producto Interno Bruto (PIB), contribución que se ha mantenido similar desde la década anterior (INEC , 2010).

La industria textil contribuye al crecimiento del sector manufacturero con un valioso aporte. Las exportaciones de artículos relacionados con esta industria han presentado, en los últimos años, un crecimiento significativo; sin embargo, se enfrentan al reto de competir dentro y fuera del país con artículos –en particular de los de procedencia china y peruana– que disfrutan de economías de escala mejores, costos de producción menores y apoyo estatal. No obstante, desde el año 2010, el sector cuenta con protección arancelaria permanente, un arancel mixto para las prendas de vestir y lencería del hogar, el cual es de 5,5 dólares por kilo neto de importación y un impuesto ad valorem del 10 %.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a junio 2010 el sector textil generaba más de 160 000 empleos directos, de los cuales el 73

% (117 000 empleos) se concentraba en el sector urbano y el restante 27 % en el sector rural. (Basantes, Gonzáles, & Bonilla, 2015)

1.10. FODA

El FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es una herramienta que sirve para tener conocimiento acerca de las condiciones reales que está viviendo la empresa, esta ayuda a la elaboración de un buen diagnóstico y evaluación en el procesos de planeación estratégica. (Ramírez, 2009, pág. 54)

Ramírez (2009) describe cada una de las siglas del FODA:

Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, entre otros.

Debilidad: Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización.

Oportunidades: Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa.

Amenazas: Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, entre otros (págs. 55-56).

1.11. MATRIZ EFI

Es una herramienta que mediante esta se puede realizar una auditoria interna de la organización que facilita conocer el impacto y la efectividad de las estrategias que están siendo aplicadas “dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos”. (Shum, 2018)

1.12. MATRIZ EFE

Es una herramienta de diagnóstico que mediante esta se puede realizar un estudio de los factores externos que influyen en el crecimiento de la marca, sin embargo con la implementación de esta matriz se formula estrategias aprovechando las oportunidades y disminuir riesgos para la empresa. (Shum, 2018)

CONCLUSIONES CAP. I

- Mediante la información obtenida en el capítulo I sobre el modelo de gestión administrativa, demuestra la importancia de implementar en las empresas para mejorar su organización, calidad del producto, atención al cliente y adquirir mejores utilidades y lograr la fidelidad de los clientes.
- A través de la información recaudada la implementación del modelo de gestión administrativa permite analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa, mediante esto implementar estrategias que le permitan a la empresa sobresalir, siendo competitividad en el mercado cambiante.
- Además con las bases teóricas adquiridas, se analiza lo importante de la existencia de las pymes ya que son las que contribuyen con un alto porcentaje al país en su economía.

CAPITULO II

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1. MÉTODO DEDUCTIVO

“El método inductivo permite generalizar a partir de casos particulares y ayuda a progresar en el conocimiento de las realidades estudiadas” (Abreu, 2014), es decir va de lo general a lo específico.

Este método se utiliza en este proyecto al empezar con información del marco teórico y termina en las conclusiones finales, es decir este método se lo aplica en todo el proyecto.

2.2. MÉTODO INDUCTIVO

“Mediante este método se observa, estudia y conoce las características genéricas o comunes que se reflejan en un conjunto de realidades para elaborar una propuesta o ley científica de índole general” (Abreu, 2014), es decir va de lo particular a lo general.

Se aplica este método en el capítulo 1 del marco teórico sobre las leyes y la teoría para realizar esta investigación

2.3. CUALITATIVO

“Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, 2014, pág. 7).

Se analiza la información obtenida mediante las entrevistas realizadas al gerente de administración y gerencia, Operaciones y logística.

2.3. CUANTITATIVO

“En el enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014, pág. 4).

Se utiliza en la tabulación de preguntas, de las encuestas que se realiza a los trabajadores de la empresa.

2.4. HERRAMIENTAS

Las herramientas que se utilizaran en la presente investigación son las siguientes

Entrevistas: se realizarán al gerente propietario de la empresa y al vendedor

Encuesta: mientras tanto que la encuesta se realizará al personal operativo.

Observación: se realizará en la empresa

2.5. MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 3: Matriz de caracterización de variables

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumentos de recopilación de información	Fuente de información
Analizar si la empresa cuenta con elementos gerencias y elementos administrativos	Administración y gerencia	-Misión -Visión -Valores -Políticas -Objetivos	-Entrevista -Encuesta	-Gerente -Personal
Conocer si la empresa usa elementos de marketing y ventas	Marketing y Ventas	-Producto -Precio -Plaza -Promoción	-Entrevista -Encuesta	-Gerente -Personal
Determinar el proceso que utiliza la empresa para que los productos lleguen al consumidor	Operaciones y Logística	-Organigrama estructural y funcional -Selección de proveedores -Gestión de inventario -Canales de distribución	-Entrevista -Encuesta -Observación	-Gerente -Personal
Analizar la competitividad de la empresa	Competitividad	-Estrategias -Enfoque de las estrategias genéricas de Porter	-Entrevista -Encuesta	-Gerente -Personal

Elaborado por: Autora

2.6. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

La entrevista fue dirigida al gerente de la empresa Velázquez Santillan Isaac Elias la cual se le realizó preguntas relacionadas a administración y gerencia, a esto respondió que la empresa sabe cuál es el propósito de su existencia, pero no lo tiene establecido, por lo tanto es una debilidad, al igual que al no tener claro hacia dónde quiere llegar en 4 años, al carecer de guías del comportamiento de la organización cuentan como debilidades, en referencia a las normas de conducta esta tiene establecido por ello es una fortaleza para la misma, en cuanto a las metas planteadas es una debilidad más que esta presenta.

2.7. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS

La entrevista se le ejecutó a la persona encargada de ventas, preguntas relacionadas a marketing y ventas que respondió, tener conocimiento de los productos más vendidos y menos vendidos de la empresa, por tanto es un factor positivo de la misma. Además señala que los precios de los productos superiores a la competencia, es decir esta es una debilidad. Por otra parte manifiesta que la clase económica que tiene sus clientes es clase media. A su vez indica que las formas de distribuir el producto si satisfacen las necesidades del cliente, debido a que los consumidores pueden acercarse directamente a adquirir los productos, o entregan pedidos a domicilio por tanto esta es una fortaleza que presenta la organización. Así mismo menciona que la empresa no realiza ningún tipo de promociones para incrementar sus ventas por lo que demuestra ser una debilidad.

2.8. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE SOBRE OPERACIONES Y LOGISTICA

Esta entrevista fue realizada al gerente de la empresa, preguntas relacionadas a operaciones y logística, puesto que esta persona que se encarga de diversas

actividades y está en la capacidad de responder a las preguntas planteadas en esta entrevista en la que menciona que la empresa no cuenta con ningún tipo de mecanismos para conocer la cantidad y valor de los inventarios, por tanto presenta una debilidad, al igual que los proveedores que cuentan no satisfacen las necesidades de la organización y no realizan selección de proveedores, por tanto esto muestra debilidades, en cuanto a las áreas de trabajo y las funciones de cada trabajador lo tienen definido de manera empírica pero no lo tienen establecido en un organigrama funcional o estructural por tanto esta llega a ser una debilidad para la empresa.

2.9. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA

Las encuestas fueron aplicadas a 4 de los operarios de la empresa Velázquez Santillan Isaac Elias, para saber si tenían conocimientos sobre la gestión administrativa de la empresa.

A continuación, el resultado de cada una de las preguntas realizadas:

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

Tabla 4: Propósito de la empresa

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

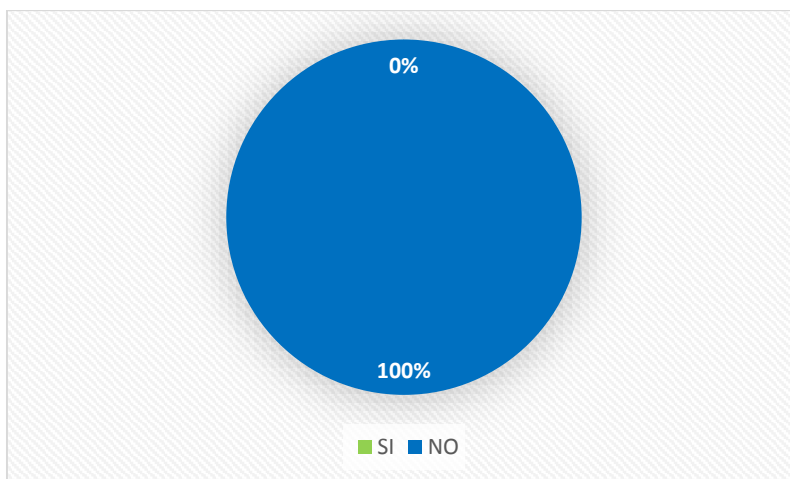


Figura 13: Propósito de la empresa

Del 100% de las encuestas realizadas a los operarios de la empresa Velázquez Santillan Isaac Elias afirman que no conocen el propósito de la existencia de la empresa, es decir que esta no tiene establecido una misión, esto representa una debilidad en la organización. Debido a que al no contar con una misión, esta no tiene claro las actividades que necesita realizar para satisfacer las necesidades del cliente.

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

Tabla 5: Hacia dónde quiere llegar en 4 años

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

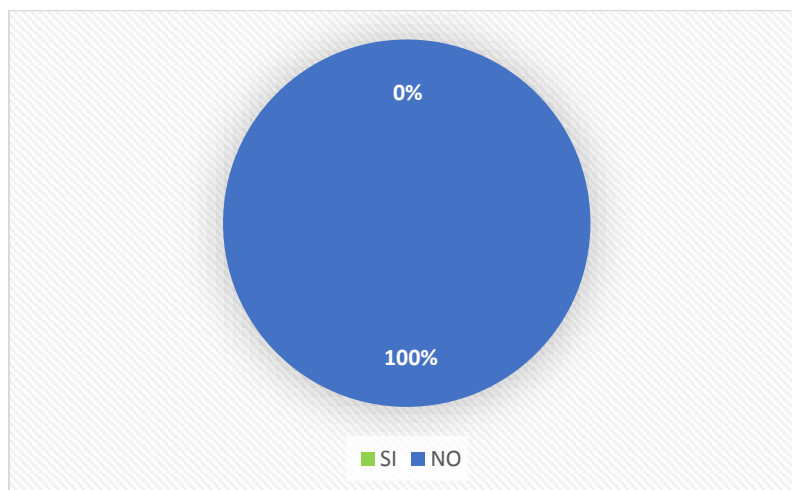


Figura 14: Hacia dónde quiere llegar en 4 años

Del 100% de las personas encuestadas han señalado que no sabe a dónde quiere llegar la empresa en 4 años, es decir su visión. Por tanto cabe señalar que este resultado representa ser una debilidad de dicha organización, puesto que al no tener clara su visión evita que los participantes de la empresa se comprometan a conseguir un fin en común.

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

Tabla 6: Conocimiento de guías

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

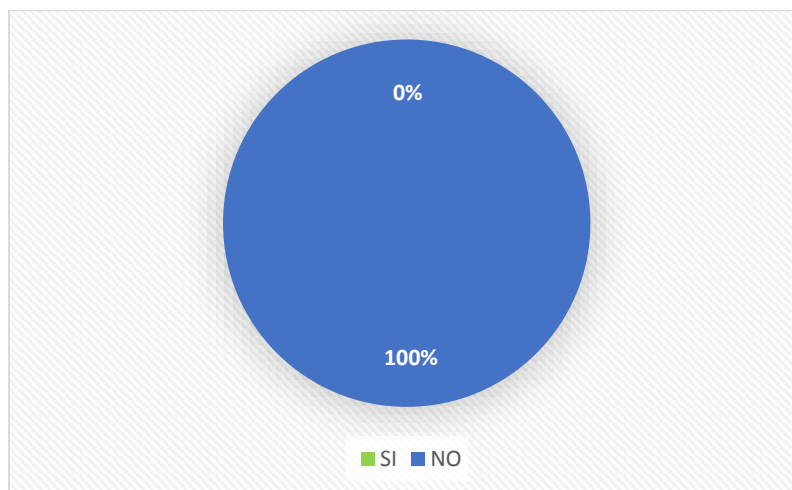


Figura 15: Conocimiento de guías

El 100% de los operarios indican que no tienen conocimiento acerca de las guías para el comportamiento de la organización, por tanto dan a conocer que la empresa no tiene plasmado políticas. Cabe señalar que este resultado muestra ser una debilidad debido a que la ausencia de políticas evita conseguir objetivos, ya que son el medio para conseguirlos.

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

Tabla 7: Normas de conducta

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

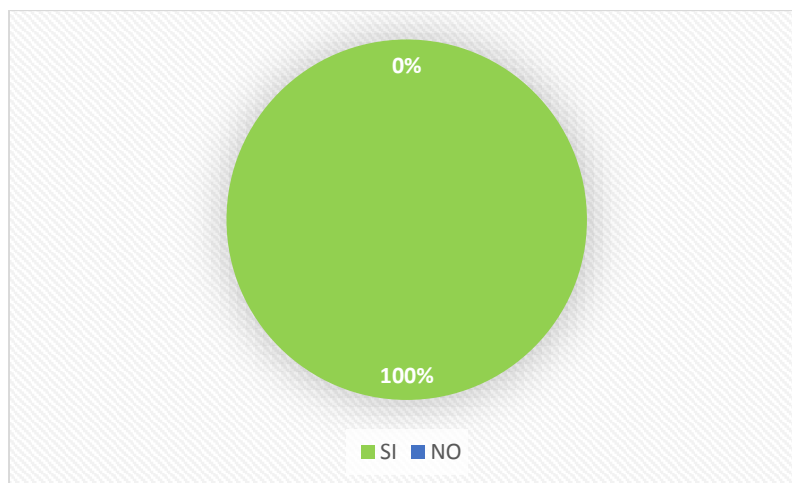


Figura 16: Normas de conducta

Señalan la totalidad de las personas encuestadas que la empresa si tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias, es decir esta si consta de valores. A su vez este resultado señala ser una fortaleza de la empresa, debido a que mediante los valores regula el comportamiento de la empresa para que esta funcione lo mejor posible.

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Tabla 8: Metas Planteadas

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

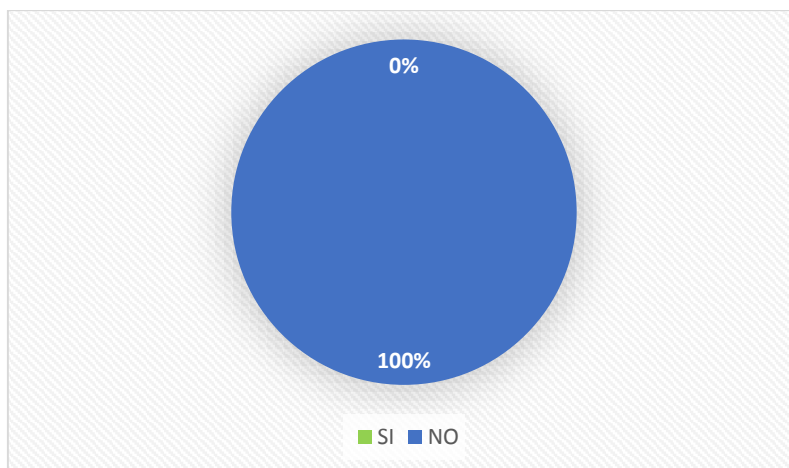


Figura 17: Metas Planteadas

El 100% de los operarios encuestados dijeron que la empresa no tiene metas planteadas. Cabe señalar que los resultados obtenidos manifiesta ser una debilidad para la empresa, mostrando que esta no tiene claro que resultados quiere alcanzar o en que se quiere convertir en un periodo de tiempo determinado.

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

Tabla 9: Productos elaborados en mayor cantidad

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

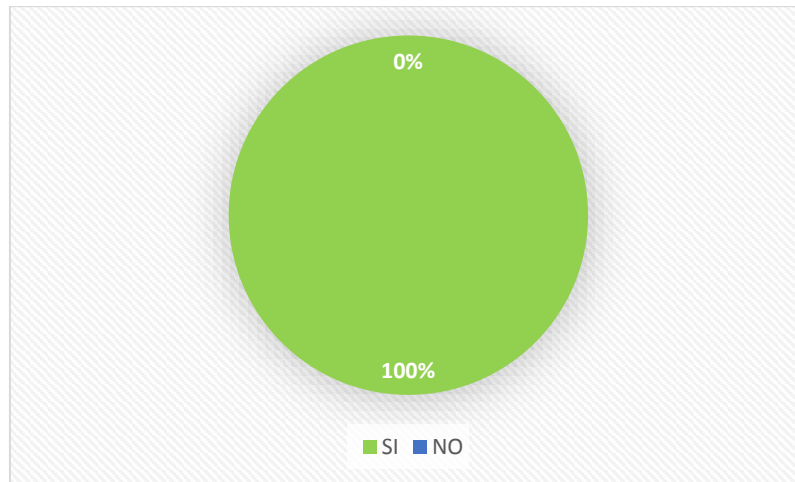


Figura 18: Productos elaborados en mayor cantidad

De las encuestas realizadas el 100% responden que tiene conocimiento de cuáles son los productos que se elaboran con mayor cantidad, por la misma razón que las personas encuestadas son las persona que se encargan de elaborar los productos. Esto representa ser una fortaleza para la empresa, debido a que el personal, conoce cuál es el producto que más se vende.

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

Tabla 10: Dificultades por falta de materiales

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

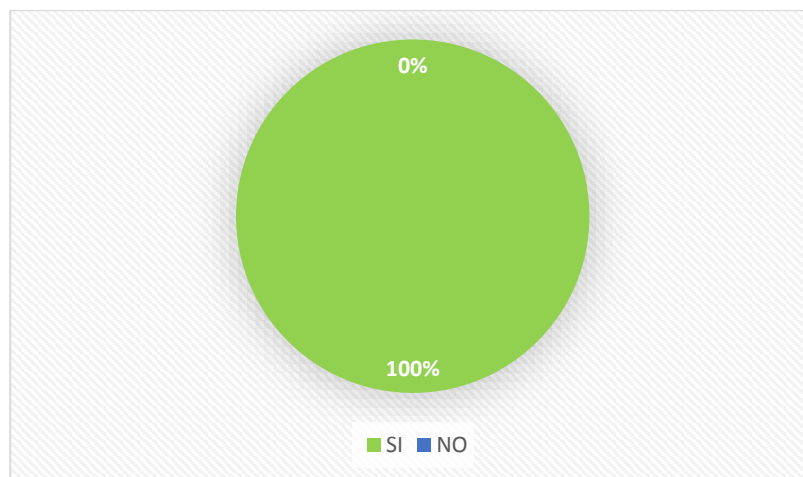


Figura 19: Dificultades por falta de materiales

El 100% de los encuestados señalan que si han tenido inconvenientes al momento de la producción por escasos de materiales para la elaboración de los productos, por lo tanto representa ser una debilidad, porque de esta manera señala que los proveedores que cuenta la empresa no satisfacen las necesidades o no cumple a tiempo con sus pedidos.

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

Tabla 11: Definición de áreas

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

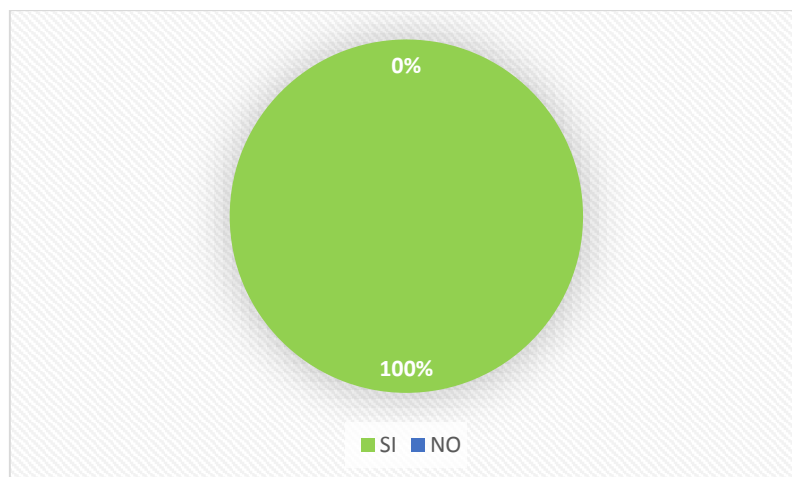


Figura 20: Definición de áreas

El 100% de los encuestados responden que si tienen definido las áreas de trabajo en las que esta designado cada trabajador. Cabe señalar que están definidos pero de una manera empírica, por lo cual llega a ser una debilidad para la organización debido a que las áreas no lo representan un organigrama estructural.

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Tabla 12: Funciones que desempeña

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Elaborado por: Autora

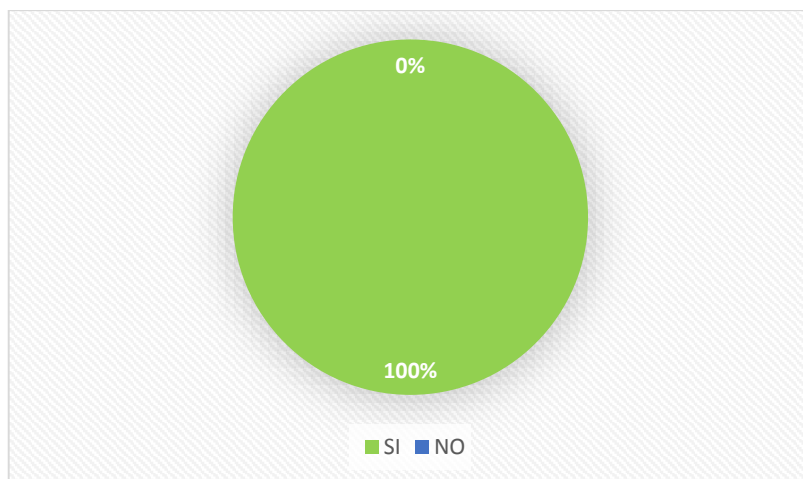


Figura 21: Funciones que desempeña

El 100% de las personas encuestadas señalan que conocen exactamente las funciones que desempeña, pero está definido de manera empírica. Este resultado señala como una debilidad para la empresa Velásquez Santillan Isaac Elias, puesto que no está designado las funciones a través de un manual de funciones y no consta de un organigrama funcional.

2.10. MATRIZ FODA

Tabla 13: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1: Variedad de diseños y colores en productos</p> <p>F.2: Valores definidos</p> <p>F.3: Canales de distribución propia</p> <p>F.4: Maquinaria de punta</p> <p>F.5: Atención a la cliente personalizada</p>	<p>D.1: No presenta elementos gerenciales</p> <p>D.2: No cuenta con políticas.</p> <p>D.3: No realiza promociones.</p> <p>D.4: No posee sistemas para el control de inventario.</p> <p>D.5: No selecciona proveedores correctamente</p> <p>D.6: Ausencia de organigramas estructurales y funcionales.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1: Expansión de la empresa a nuevos mercados.</p> <p>O.2: Facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno</p> <p>O.3: Aumento en la tendencia en el uso del producto</p> <p>O.4: Acuerdos comerciales.</p>	<p>A.1: Pérdida de participación del mercado</p> <p>A.2: Avances tecnológicos de maquinaria</p> <p>A.3: Incremento aranceles</p> <p>A.4: Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A.5: Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.</p>

Elaborado por: Autora

Tabla 14: Herramienta Pestel

HERRAMIENTA PESTEL	
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión de la empresa a nuevos mercados. • Facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno • Acuerdos comerciales. • Incremento aranceles
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores. • Pérdida de participación del mercado
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la tendencia en el uso del producto
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos de maquinaria
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • Este parámetro no se establece dentro de la investigación
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Este parámetro no se establece dentro de la investigación

2.11. MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta que permite formular estrategias de resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la empresa, además presenta una base para identificar y evaluar las relaciones que existen entre ellas. (Fred, 2013, pág. 122)

Según Torres Hernández (2014) afirma que el peso representa lo siguiente: 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La calificación identifica lo siguiente: 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza menor, 2: debilidad menor, 1: debilidad mayor.

Tabla 15: Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
F.1: Variedad de diseños y colores en productos	0,15	4	0,60
F.2: Valores definidos	0,10	3	0,30
F.3: Canales de distribución propia	0,10	4	0,40
F.4: Maquinaria de punta	0,08	3	0,24
F.5: Atención a la cliente personalizada	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
D.1: No presenta elementos gerenciales	0,15	2	0,30
D.2: No cuenta con políticas.	0,10	2	0,20
D.3: No selecciona proveedores correctamente	0,10	2	0,20
D.4: Ausencia de organigramas estructurales y funcionales.	0,12	2	0,24
D.5: No realiza promociones.	0,05	1	0,05
D.6: No posee sistemas para el control de inventario.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,58

Elaborado por: Autora

2.12. MATRIZ EFE

“Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”. (Fred, 2013, pág. 80).

Según Torres (2014) afirma que el peso representa lo siguiente: 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La calificación muestra lo siguiente: 4: respuesta excelente, 3:

respuesta por arriba del promedio, 2: respuesta de nivel promedio, 1: respuesta deficiente.

Tabla 16: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O.1: Expansión de la empresa a nuevos mercados.	0,15	4	0,60
O.2: Facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno	0,05	3	0,15
O.3: Aumento de la tendencia en el uso del producto	0,10	3	0,30
O.4: Acuerdos comerciales.	0,10	4	0,40
AMENAZAS			
A.1: Perdida de participación del mercado	0,15	4	0,6
A.2: Avances tecnológicos de maquinaria	0,10	3	0,30
A.3: Incremento aranceles	0,10	2	0,20
A.4: Ingreso de nuevos competidores	0,15	3	0,45
A.5: Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		3,10

Elaborado por: Autora

2.13. CRUCES ESTRATÉGICOS FODA

<p>PUNTUACIÓN INSIDENCIAS O IMPACTOS</p> <p>0 Ninguna 1 Baja 2 Media 3 Alta 4 Muy alta</p>

CRUCE ESTRATÉGICO FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

Tabla 17: Cruce estratégico FO

Fortalezas Oportunidades	Variedad de diseños y colores en productos	Valores definidos	Canales de distribución propia	Maquinaria de punta	TOTAL
Expansión de la empresa a nuevos mercados	4	2	3	4	13
Facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno	2	3	2	2	9
Aumento de la tendencia en el uso del producto	4	1	2	3	10
Acuerdos comerciales.	4	2	3	3	12
TOTAL	14	8	10	12	

Elaborado por: Autora

CRUCE ESTRATEGICO FORTALEZAS – AMENAZAS

Tabla 18: Cruce estratégico FA

Fortalezas Amenazas	Variedad de diseños y colores en productos	Valores definidos	Canales de distribución propia	Maquinaria de punta	TOTAL
Perdida de participación en el mercado	4	1	3	3	11
Avances tecnológicos de maquinaria	2	1	3	4	10
Incremento aranceles	3	1	3	2	9
Ingreso de nuevos competidores.	4	2	3	3	12
TOTAL	13	6	12	12	

Elaborado por: Autora

CRUCE ESTRATEGICO DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

Tabla 19: Cruce estratégico DO

Debilidades Oportunidades	No presenta elementos gerenciales	No cuenta con políticas.	No selecciona proveedores correctamente	Ausencia de organigramas estructurales y funcionales	TOTAL
Expansión de la empresa a nuevos mercados	1	2	3	2	8
Facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno	1	1	2	2	6
Aumento de la tendencia en el uso del producto	1	1	2	1	5
Acuerdos comerciales.	1	2	3	2	8
TOTAL	4	6	10	7	

Elaborado por: Autora

CRUCE ESTRATÉGICO DEBILIDADES – AMENAZAS

Tabla 20: Cruce estratégico DA

Debilidades Amenazas	No presenta elementos gerenciales	No cuenta con políticas.	No selecciona proveedores correctamente	Ausencia de organigramas estructurales y funcionales	TOTAL
Perdida de participación en el mercado	2	2	3	2	9
Avances tecnológicos de maquinaria	2	2	2	1	7
Incremento aranceles	1	1	3	1	6
Ingreso de nuevos competidores.	2	2	2	2	8
TOTAL	7	7	10	6	

Elaborado por: Autora

2.14. ANÁLISIS FODA

Tabla 21: Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FO</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS - OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS - AMENAZAS</p>
<p>FO1. Variedad de diseños y colores en productos, expansión de la empresa a nuevos mercados.</p> <p>FO2. Maquinaria de punta, acuerdos comerciales.</p> <p>FO3. Canales de distribución propia, aumento de la tendencia en el uso del producto.</p> <p>FO4. Valores definidos, facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno.</p>	<p>FA1. Variedad de diseños y colores en productos, ingreso de nuevos competidores.</p> <p>FA2. Maquinaria de punta, avances tecnológicos de maquinaria</p> <p>FA3. Canales de distribución propia, perdida de participación del mercado</p> <p>FA4.Valores definidos, incremento de aranceles.</p>
<p style="text-align: center;">DO</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES – OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES – AMEZADAS</p>
<p>DO1. No selecciona proveedores correctamente, expansión de la empresa a nuevos mercados del país.</p> <p>DO2. Ausencia de organigramas estructurales y funciones, acuerdos comerciales</p> <p>DO3. No cuenta con políticas, facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno.</p> <p>DO4. No presenta elementos gerenciales, aumento de la tendencia en el uso del producto.</p>	<p>DA1. No selecciona proveedores correctamente, perdida de participación en el mercado</p> <p>DA2. No presenta elementos gerenciales, ingreso de nuevos competidores.</p> <p>DA3. No cuenta con políticas, avances tecnológicos de maquinaria.</p> <p>DA4. Ausencia de organigramas estructurales y funcionales, incremento de aranceles.</p>

CONCLUSIONES CAP II

Se realizó un diagnóstico utilizando los métodos, deductivo debido a que se estudió una empresa en particular. Se desarrolló el método cuantitativo porque fue necesario utilizar datos estadísticos y método descriptivo debido a que se realizó un análisis de las diferentes características de la empresa.

Para recopilar datos se utilizó herramientas como encuestas y entrevistas de los cuales las entrevistas fueron realizadas al gerente de la empresa y encuestas realizadas al personal operativo de la empresa. Las preguntas establecidas para las entrevistas se realizaron en base a las variables y los indicadores individuales determinadas en la matriz de caracterización de variables, que son administración y gerencia con 10 preguntas, marketing y ventas con 7 preguntas operaciones y logística con 6 preguntas, en cuanto a las encuestas se realizó 9 preguntas relacionadas a los temas mencionados.

Luego se pudo establecer 5 fortalezas y 6 debilidades internas de la empresa. Posteriormente se procedió a realizar un análisis de las cuales se obtuvo 4 oportunidades y 5 amenazas de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2017- 2021.

Por tanto no era posible establecer el FODA ya que es una herramienta cuadrática que debe haber el mismo número de elementos en cada área, para dar solución a esta problemática se utilizó dos matrices como son matriz de evaluación de factores internos (fortalezas y debilidades) y evaluación de factores externos (oportunidades y amenazas).

Una vez que se obtuvo el FODA para que sea más apropiada la calificación, se procedió aplicar metodología en la que se vio valores de altos y bajos en el cruce estratégico, y de acuerdo a esto se ha llegado obtener la principal fortaleza siendo la variedad de diseños en cobijas, y la oportunidad del mercado es la expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales e internacionales.

La estrategia que se va utilizar es; **Con la variedad de diseños y colores en productos que ofrece la empresa lograr expandirse a nuevos mercados en la sierra norte del país**, y otra **Con la adecuada selección de proveedores incrementar la participación en el mercado** de las cuales se analiza con cada uno

de los tipos de estrategias y con el que más relación tiene es con la estrategia intensiva.

La estrategia es intensiva específicamente, penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados, estas se encargan de buscar aumentar la participación en el mercado, es decir introducir sus productos a nuevas áreas geográficas como se plantea en la estrategia.

De acuerdo a las estrategias genéricas de Michael Porter, la empresa se enfoca a la estrategia de diferenciación, debido que la empresa ofrece variedad de diseños en sus productos, de esta manera se diferencia de la competencia.

CAPITULO III

MODELO DE GETIÓN ADMINISTRATIVA

CAPITULO III	72
MODELO DE GETIÓN ADMINISTRATIVA.....	72
INTRODUCCIÓN	73
3.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	74
3.1.1. MISIÓN	74
3.1.2. VISIÓN.....	75
3.1.3. VALORES.....	75
3.1.4. POLÍTICAS.....	76
3.1.5. OBJETIVOS	77
3.2. MARKETING Y VENTAS.....	77
3.2.1. MATRIZ BCG.....	78
3.2.2. MATRIZ ESTRATÉGICA DE CALIDAD TOTAL BASADA EN EL PRECIO	79
3.2.3. MATRIZ ANSOFF.....	79
3.2.4. CONCEPTO AIDA.....	80
3.3. OPERACIONES Y LOGISTICA	81
3.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	81
3.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL	81
3.3.3. MATRIZ DE CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO DE PROVEEDORES	82
3.3.4. CONTROL DE INVENTARIO	82
3.3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	83
3.4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	84
3.5. PLAN DE ACCIÓN.....	87
3.6. IMPACTOS	88

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se realiza la propuesta del modelo de gestión administrativa para la empresa Velázquez Santillan Isaac Elias , en la cual se efectúa los elementos gerenciales, administrativos, de marketing y ventas y operaciones y logística, ya que esta es manejada de una manera empírica, concerniente a eso se realiza planes de acción de los objetivos y se realiza un presupuesto para que esta se cumpla, posterior a lo mencionado se realiza los impactos que ocasiona este proyecto

Es necesario para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución se tenga claro los elementos gerenciales, por esta razón juntamente con el gerente se procedió a realizar los elementos como misión, visión, valores, políticas y objetivos.

3.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

En cuanto a la **misión, visión, valores, políticas, objetivos** se relaciona con el principio **disciplina, y unidad de dirección**, debido a que los elementos gerenciales y administrativos necesitan de disciplina para que todos los involucrados aporten para poder cumplir con lo planteado, además la empresa cuenta únicamente con un gerente que se encarga de designar las actividades.

3.1.1. MISIÓN

Es necesario para la empresa contar con una misión para tener claro el propósito de su existencia, por lo tanto se realiza las siguientes preguntas al Sr. Velázquez Santillan Isaac Elias Gerente.

Tabla 22: Preguntas para crear la misión

<p>¿Quiénes somos? Somos un negocio que se dedica a fabricación y comercialización de productos textiles al por mayor y menor</p> <p>¿Para qué existimos? Existimos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante los productos que ofrecemos.</p> <p>¿A quiénes servimos? Servimos a personas que les guste adquirir este tipo de productos.</p> <p>¿Qué nos hace diferentes? Nos diferenciamos de la competencia por la tecnología en maquinaria que tenemos y la variedad de diseños en nuestros productos.</p>
--

Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

Con las respuestas que se obtuvo se construye la misión que es la siguiente:

Tabla 23: Misión

<p>Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles al por mayor y menor, ubicada en el cantón de Otavalo, entregamos productos elaborados con la más alta tecnología y siempre brindando a nuestros clientes una amplia variedad de diseños en productos de calidad.</p>

Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.1.2. VISIÓN

Es necesario para la empresa contar con una visión puesto que les permitirá saber a dónde quiere llegar en cierto tiempo, por lo tanto se realiza las siguientes preguntas al Sr. Velázquez Santillan Isaac Elias Gerente.

Tabla 24: Preguntas para crear la visión

<p>¿Quiénes seremos? Ser el #1 en el mercado en fabricar y comercializar productos</p> <p>¿Para qué existiremos? Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>¿A quiénes serviremos? Serviremos a nuestros clientes de la localidad</p> <p>¿Qué nos diferenciaremos? En la calidad y surtido de productos</p>

Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

Con las respuestas que se obtuvieron se construye la siguiente visión:

Tabla 25: Visión

<p>Ser en el año 2023 la empresa líder en la sierra norte del país, reconocido por ofrecer productos de calidad, con una amplia variedad de los mejores diseños y colores, de esta manera satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mercado.</p>
--

Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.1.3. VALORES

Es necesario establecer valores corporativos en la empresa ya que estas son las normas de conducta de los integrantes de la misma de los cuales se sienten identificados, por esta razón se propone lo siguiente:

Tabla 26: Preguntas para establecer valores

<p>¿Cómo somos?</p> <p>Somos honestos</p> <p>Somos respetuosos</p> <p>Somos responsables</p> <p>Nos comprometemos con lo que hacemos</p> <p>¿En que creemos?</p>
--

Creemos en la transparencia y en la honestidad de los integrantes de la empresa

¿Cómo actuamos en una crisis o problema?

Actuamos con responsabilidad

¿Cómo deseamos que nos describan nuestros clientes, proveedores, trabajadores y colaboradores?

Somos personas comprometidas con la empresa

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

Tabla 27: Valores Empresariales

Honestidad: Aplicar la transparencia en las actividades diarias a realizar en la empresa.

Respeto: Aplicar este valor en el trato hacia las demás personas, integrantes de la empresa, de esta manera provoca un ambiente laboral adecuado.

Responsabilidad: Cumplir con las actividades designadas, y ser responsable de sus acciones.

Compromiso: Tomar conciencia al efectuar las actividades con responsabilidad para cumplir con los objetivos.

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.1.4. POLÍTICAS

Es fundamental para una empresa contar con políticas ya que son los medios para alcanzar los objetivos, por ende se presenta los siguientes:

Tabla 28: Políticas

¿Qué hacer para cumplir su visión?

1. Siempre contar con tecnología de punta, con capacidades amplias
2. Ofrecer al cliente amplia variedad de diseños y colores en productos.
3. Ofrecer Atención personalizada
4. Adquirir materia prima de calidad

5. Ofrecer productos de calidad al cliente.
6. Determinar el precio en comparación del mercado
7. Fijar precios de acuerdos a costos
8. Entrega de productos a tiempo
9. Aplicar canales de distribución eficientes
10. Establecer promociones
11. Realizar publicidad

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.1.5. OBJETIVOS

Es necesario para la empresa establecer objetivos ya que es fundamentales para el cumplimiento de la visión, por ende, se presenta lo siguiente:

Tabla 29: Objetivos

- ✓ Fortalecer la participación en el mercado en un 100% en la sierra norte del país en 2020.
- ✓ Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes en un 75% al año 2021.
- ✓ Obtener un incremento de ventas en un 50% al año 2022.
- ✓ Incrementar la rentabilidad en un 15% al año 2023

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.2. MARKETING Y VENTAS

En cuanto a **marketing y ventas** se relaciona con el principio **disciplina y unidad de dirección**, debido a que el personal necesita ser eficiente en cumplir con lo que se establece en este modelo de gestión administrativa y en cuanto a unidad de dirección la empresa existe una sola persona que se encarga de direccionar a los trabajadores para que estos den un resultado positivo.

3.2.2. MATRIZ BCG

	Posición Relativa de participación de mercado	
Tasa de crecimiento de ventas en la industria	Estrellas Cobijas de peluche Pijama de peluche	Interrogantes Cobijas ovejeras Pijama ovejeras
	Vacas lecheras Cobija térmica Pijama térmico	Perros Cobijas de tigre Pijama de algodón

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias
 Elaborado por: Autora

Figura 22: Matriz BCG de productos de la empresa

Interrogante: Son productos que no se tiene conocimiento si va evolucionar positivamente o negativamente como es en este caso las cobijas ovejeras pijamas ovejeras.

Estrella: Son productos que tienen alta participación en el mercado y permiten generar dinero en este caso el producto estrella es las cobijas de peluche, pijamas de peluche.

Vacas Lecheras: son productos que tienen alta posición relativa en el mercado, pero requieren de poca inversión en este caso es las cobijas térmicas, pijama térmico.

Perros: En este cuadrante se encuentras las cobijas de tigre y pijamas de algodón, debido a la baja posición relativa en el mercado.

3.2.2. MATRIZ ESTRATÉGICA DE CALIDAD TOTAL BASADA EN EL PRECIO

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

Fuente: Empresa: Velásquez Santillan Isaac Elias
Elaborado por: Autora

Figura 23: Matriz estratégica de calidad total basada en el precio respecto a la empresa

- Posición 1 es la de mejor calidad y más a bajo precio.
- Posición 2 es la de mejor calidad, pero su precio se puede considerar intermedio.
- Posición 4, es una posición de calidad media y bajo precio.

El área conformada por las posiciones 1,2 y 4 es llamado “Triángulo calidad-precio superior” señala que la empresa VELÁZQUEZ SANTILLAN ISAAC ELIAS tiene una fortaleza tanto en precio como en calidad en los productos que ofrece al mercado, y en cuanto a precio, ofrecer los mejores precios del mercado, por ende, esta área debe perdurar, de ser posible mejorar.

3.2.3. MATRIZ ANSOFF

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Penetración de mercados:

Tomando como estrategia **“Con la adecuada selección de proveedores incrementar la participación en el mercado”**

Se puede señalar que la empresa VELÁZQUEZ SANTILLAN ISAAC ELIAS debe utilizar estrategia penetración de mercado en mercados ya existentes productos estrellas (calidad y precio) que en este caso son las cobijas y pijamas fortaleciendo estos productos que ofrece la empresa e incrementando la participación en el mercado.

Desarrollo de nuevos mercados:

Tomando como estrategia **“Con la adecuada selección de proveedores incrementar la participación en el mercado”**

La empresa VELÁZQUEZ SANTILLAN ISAAC ELIAS obtendrá un desarrollo de nuevos mercados con los productos estrellas que ofrece, es decir las cobijas y pijamas de peluche con productos ya existentes, con una adecuada selección de proveedores la organización elabora productos de calidad y a precios accesibles.

3.2.4. CONCEPTO AIDA

Asegurar la Atención: realizar publicidad en redes sociales, como facebook, twitter, Instagram y otros medios de comunicación como la radio.

Despertar Interés: a través del mensaje que emite la publicidad como en este caso, la variedad, y la calidad de los productos a ofrecer.

Estimular Deseo: Conocer los beneficios que le brindará el producto al adquirirlo.

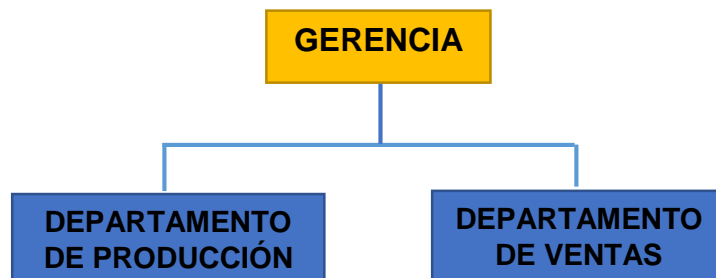
Conseguir Acción: conseguir que el cliente realice la compra, por la excelente atención personalizada que se brinda al cliente.

A través de la herramienta del Concepto Aida permite tener relación directa con los clientes que da paso a concretar la venta de productos que ofrece la empresa, a través de publicidad.

3.3. OPERACIONES Y LOGISTICA

3.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

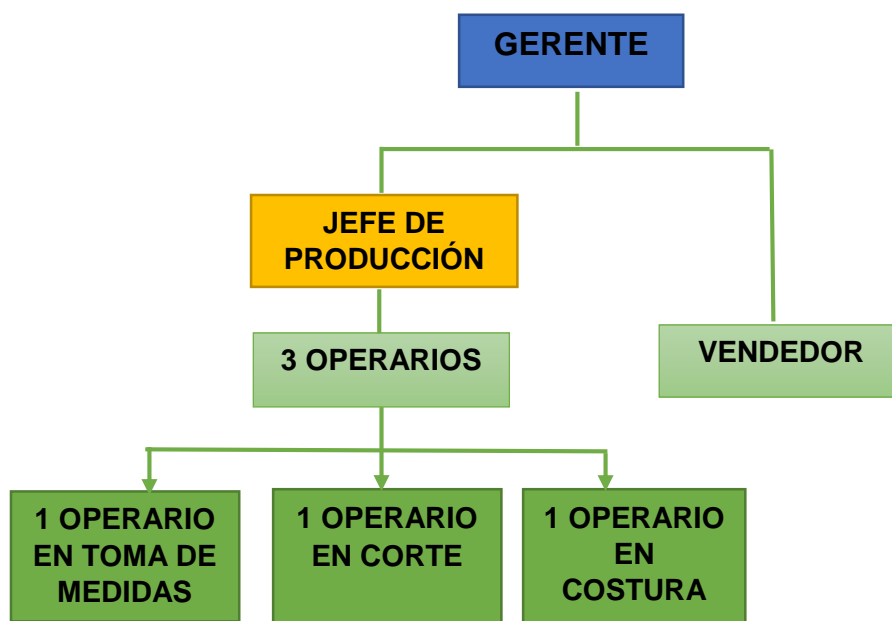
Los **organigramas** se relacionan con los principio administrativo, **división de trabajo y jerarquía**, que serán aplicadas en la empresa para dividir las funciones y responsabilidades de acuerdo al rango, además se relaciona con **estabilidad del personal** debido a que la rotación continua de las personas impide a la empresa agilizar los proceso y ser eficiente.



Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias
Elaborado por: Autora

Figura 24: Organigrama estructural

3.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias
Elaborado por: Autora

Figura 25: Organigrama funcional

3.3.3. MATRIZ DE CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO DE PROVEEDORES

En cuanto a **selección de proveedores** se relaciona con el principio administrativo **disciplina**, ya que es importante aplicarlo, ya que al momento de la selección es indispensable realizar un análisis de los beneficios que va adquirir al comprar productos a los proveedores.

Tabla 30: Calificaciones de rendimiento de proveedores de la Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Criterios	Jorge Ajala	Cesar Padilla	Laura Otavalo	Luis Maldonado
Precio	6	7	8	7
Calidad	8	8	8	8
Entrega	6	6	7	5
Flexibilidad	6	7	8	5
Total	26	28	31	25

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

Esta información se obtuvo a través del gerente de la empresa Velásquez Santillan Isaac Elias y como resultado final se consiguió que el mejor proveedor con el que cuenta es la empresa Laura Otavalo, ubicada en la ciudad de Otavalo en la parroquia San Juan de Ilumán.

3.3.4. CONTROL DE INVENTARIO

Control de inventarios se relaciona con el principio Administrativo de Henry Fayol **orden**, ya que es indispensable para llevar de una manera adecuada los ingresos y salidas de la mercadería o materia prima de acuerdo como se dé.

Tabla 31: Kardex

Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Kardex de Mercadería

ARTICULO: Cobijas peluche

MAXIMOS:5000

MÉTODO: Promedio ponderado

MINIMOS:3000

FECHA	DETALLE	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANT.	P. UNIT	TOTAL	CANT.	P. UNIT	TOTAL	CANT.	P. UNIT	TOTAL
15/05/2019	COMPRA	800	7,5	6000				800	7,5	6000
22/05/2019	VENTA				100	7,5	750	700	7,5	5250

Fuente: Empresa Velásquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

El Kardex es una herramienta adecuada para el control de inventarios de la empresa, sobre su mercadería, lo cual se utilizaría el método promedio ponderado.

3.3.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Los **canales de distribución** se relacionan con el principio administrativo **disciplina**, puesto que es de suma importancia para que el producto llegue de la manera más adecuada a manos del consumidor final y se cumpla con el proceso planteado.

Canal directo de distribución



Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias
Elaborado por: Autora

Figura 26: Canal de distribución directa

El canal de distribución que comúnmente se aplica en la empresa es el directo puesto que venden directamente del productor al consumidor final.

Canal indirecto de distribución

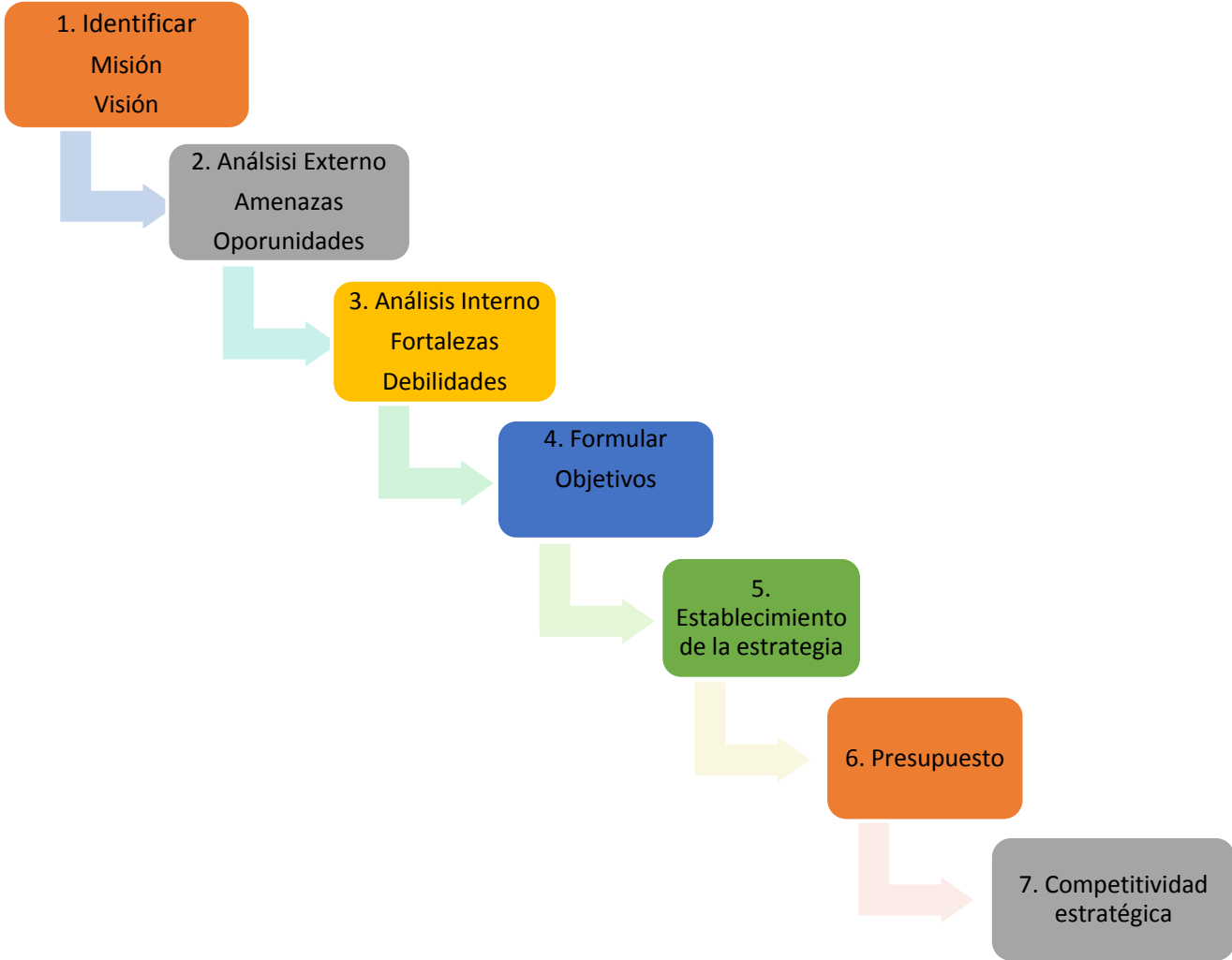


Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias
Elaborado por: Autora

Figura 27: Canal de distribución indirecta

El canal de distribución indirecto, se utiliza debido a que la empresa ofrece productos terminados a mayoristas, estos distribuyen a minoristas para que ellos lo hagan llegar al consumidor final.

3.4. MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Proceso de dirección estratégica. Guía como implementar un proceso de dirección estratégica de le empresa

Elaborado por: Vargas, 2018, pág. 9

Figura 28: Modelo de administración estratégica

Tabla 32: Modelo de administración estratégica

<p>1. Identificar Misión Visión</p>	<p>Misión: Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos textiles al por mayor y menor, ubicada en el cantón de Otavalo, entregamos productos elaborados con la más alta tecnología y siempre brindando a nuestros clientes una amplia variedad de diseños en productos de calidad. Visión: Ser en el año 2023 la empresa líder en la sierra norte del país, reconocido por ofrecer productos de calidad, con una amplia variedad de los mejores diseños y colores, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y mercado.</p>
<p>2. Análisis Externo Amenazas Oportunidades</p>	<p>Amenazas A.1: Ingreso de nuevos competidores. A.2: Avances tecnológicos de maquinaria A.3: Incremento aranceles A.4: Perdida de participación del mercado A.5: Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Oportunidades O.1: Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales e internacionales. O.2: Facilidad para acceder a créditos a través de políticas financieras de gobierno O.3: Aumento de la tendencia en el uso del producto O.4: Acuerdos comerciales.</p>
<p>3. Análisis Interno Fortalezas Debilidades</p>	<p>Fortalezas F.1: Variedad de diseños de cobijas. F.2: Valores definidos F.3: Distribución adecuada F.4: Maquinaria de punta Debilidades D.1: No presenta elementos gerenciales D.2: No cuenta con políticas. D.3: No selecciona proveedores correctamente D.4: Ausencia de organigramas estructurales y funcionales.</p>
<p>4. Formular Objetivos</p>	<p>-Fortalecer la participación en el mercado en un 100% en la sierra norte del país en 2021. -Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes en un 75% al año 2022. -Obtener un incremento de ventas en un 50% al año 2023 -Incrementar la rentabilidad en un 15% al año 2023</p>

5. Establecimiento de la estrategia	<p>-Con la variedad de diseños y colores en productos que ofrece la empresa lograr expandirse a nuevos mercados en la sierra norte del país</p> <p>-Con la adecuada selección de proveedores incrementar la participación en el mercado</p>
6. Presupuesto	<p>Se realiza planes de acción tomando los objetivos y utilizando la estrategia general ya establecida, acciones que se llevaran a cabo para cumplir los objetivos, colocar el presupuesto que se necesitara para el cumplimiento del plan de acción, el tiempo que va tomar en realizar y por último seleccionar responsables.</p>
7. Competitividad estratégica	<p>De acuerdo a los tipos de estrategias la empresa se enfoca a la estrategia intensiva, y defensivas debido a que la empresa desea ingresar a nuevos mercados y ofrecer productos de calidad y a bajos precios para ser competitiva en el mercado.</p> <p>De acuerdo a las estrategias genéricas de Michael Porter esta empresa se basa a la estrategia de diferenciación debido a que ofrece productos de calidad y ofrece variedad de diseños de sus productos a los consumidores y ofrece una atención personalizada</p>

Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.5. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 33: Plan de acción

Objetivo	Estrategias	Actividad	Desarrollo de las actividades	Recursos necesarios	Plazo	Responsable
Fortalecer la participación en el mercado en un 100% en la sierra norte del país al año 2020	Con la adecuada selección de proveedores incrementar la participación en el mercado	Selección de proveedores	Realizar una lista de proveedores Comparar precios y calidad, formas de pago y tiempos de entrega	200	Octubre 2019 a Febrero 2020	Gerencia y personal de ventas
Satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes en un 75% al año 2021.	Con la variedad de diseños y colores en productos que ofrece la empresa lograr expandirse a nuevos mercados en la sierra norte del país	Investigar las necesidades y deseos de clientes.	-Realizar un estudio de mercado	400	Marzo 2020 a Marzo 2021	Gerencia Personal de producción
Obtener un incremento de ventas en un 50% al año 2023		Realizar actividades de marketing para dar a conocer los productos que ofrece la empresa	-Realizar publicidad en redes sociales y en radio -Realizar promociones	800	Abril 2021 a Abril 2023	Gerencia y personal de ventas
Incrementar la rentabilidad en un 15% al año 2023		Elaborar productos con materia prima de calidad	-Ofrecer variedad de diseños -Ofrecer productos de calidad. -Ofrecer precios accesibles.	400		Gerencia y personal de ventas
TOTAL PRESUPUESTO				1800		

Fuente: Empresa Velázquez Santillan Isaac Elias

Elaborado por: Autora

3.6. IMPACTOS

IMPACTO ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL

NIVEL DE IMPACTOS									
INDICADORES		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
Misión								x	3
Visión								x	3
Valores								x	3
Políticas								x	3
Objetivos								x	3
TOTAL									15
Nivel de Impactos= 15/5=3 Indicadores 3 IMPACTO ALTO POSITIVO									

Este impacto se relaciona con la cadena de valor, actividad de apoyo infraestructura de la empresa, ya que a través de esta se puede planear, organizar, controlar y dirigir una empresa.

IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS

NIVEL DE IMPACTOS									
INDICADORES		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	TOTAL
Producto								x	3
Precio								x	3
Plaza								X	3
Promoción								x	3
TOTAL									12
Nivel de Impactos= 12/4=3 Indicadores 3 IMPACTO ALTO POSITIVO									

El impacto se relaciona con la actividad primaria de la cadena de valor, marketing y ventas que se adquiere al aplicar marketing y ventas es positivo ya que estas actividades son fundamentales para dar a conocerse la empresa y estas son parte fundamental de las ventas.

IMPACTO OPERACIONES Y LOGISTICA

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS							TOTAL
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Organigrama estructural y funcional							x	3
Selección de proveedores							x	3
Gestión de inventarios							x	3
Canales de distribución							x	3
TOTAL								12
Nivel de Impactos= 12/4=3 Indicadores 3 IMPACTO ALTO POSITIVO								

El proyecto presenta un impacto logístico que se relaciona con la cadena de valor con las actividades primarias de logística interna, operaciones y logística externa, ya que las empresas necesitan administrar la materia prima y como distribuir los materiales con eficiencia para que ingrese al proceso de producción y llegan al producto terminado que ofrecen las empresas, esto hace que las empresas sean más eficientes y por tanto satisfagan las necesidades de los clientes.

CONCLUSION CAP. III

Como conclusiones al modelo de gestión administrativa tenemos:

- Se implementó misión, visión, valores, políticas y objetivos, los cuales son necesarios para una adecuada organización de la empresa, de igual manera las 4p's del marketing, organigramas estructurales y funcionales, herramienta de control de inventarios, canales de distribución, y se plantea la matriz para la selección de proveedores, las cuales todo esto servirá para que tener una mejor competitividad en el mercado.
- Se obtuvo estrategias a través del cruce estratégico, de lo cual se derivan los objetivos principales para la empresa.
- Se plantea planes de acción tomando los objetivos, a través de la estrategia general establecida anteriormente, las acciones tomadas llevarán al cumplimiento de los objetivos, y en esta se define el presupuesto que se necesitará para la implementación de este modelo de gestión administrativa.
- Al aplicar el modelo de gestión administrativa ocasiona impacto positivos en áreas administrativas y gerenciales, impacto de marketing y ventas, operaciones y Logística

CONCLUSIONES GENERALES

- 1.** Se observó que existe literatura actualizada para diseñar un modelo de gestión administrativa que abarca áreas administrativas y gerenciales, marketing y ventas, operaciones y logística, además la existencia de elementos para fortalecer competitividad sin importar el tamaño empresarial.
- 2.** La metodología propuesta permite realizar un diagnóstico interno y externo, que a través de un cruce técnico, se obtuvo estrategias que la empresa necesita ejecutar para fortalecer su competitividad.
- 3.** Cabe señalar que es posible crear un modelo de gestión administrativo para una Mipyme con características de administración familiar, y con número reducido de trabajadores, lo cual se alinean componentes administrativos y gerenciales, marketing y ventas, operaciones y logística, mismos que mediante acciones estratégicas proponen el fortalecimiento de la competitividad, mismos elementos que se socializaron y se aprobaron con el personal que están inmiscuido en estas acciones de gestión.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa Velázquez Santillan Isaac Elias Implementar el modelo de gestión administrativa planteada en el presente proyecto, siguiendo los lineamientos propuestos.
2. Actualizar periódicamente el modelo de gestión administrativa mediante el seguimiento y análisis de los planes de acción propuestos.
3. Verificar que el plan de acción se está cumpliendo y si se está cumpliendo.
4. Se recomienda que la empresa se integre a asociaciones en las cuales pueda compartir conocimientos, proveedores.
5. Se recomienda identificar el producto como artesanal mediante un registro Yepi. (Instituto ecuatoriano de propiedad intelectual)

BIBLIOGRAFÍA

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. Daena: International Journal of Good Conscience, 9(3), 195-204.
- Aguiar, V., Arghoty, A., Burgos, S., Gualavisí, M., Onofa, M., Ruiz, P., & Sáenz, M. (2012). Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa. Quito, Ecuador: FLACSO.
- Aguilera, A., Ávila, G., & Solano, O. (2017). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali – Colombia. Administración, 13(1), 102-111.
- AITE. (s.f.). Asociación de Industrias textiles del Ecuador. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/>
- Albuquerque, L., & Giménez, F. (2016). Smart Mnetoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento. España: FC Editorial.
- Arenal, C. (2018). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. MF1001. Logroño: Editorial Tutor Formación.
- Arostegui, Á., Doval, I., Lesulauro, A., & Schulman, D. (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. Buenos Aires, Mexico, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica.
- Artieda, C. (2015). Análisis de los sistemas de costos como herramientas estratégicas de gestión en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Revista Publicando, 2(2), 90-113.
- Basantes, J., Gonzáles, E., & Bonilla, E. (2015). Caracterización de las pequeñas y medianas empresas en el sector textil de la economía ecuatoriana. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 53-72.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. Análisis Económico, 28(69), 56-78.
- Carrión, J. (2007). Estrategia: de la visión a la acción. Madrid: ESIC Editorial.
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. Ciencias Económicas, 28(1), 247-276.
- Catillo, A., Velandía, G., Hernández, P., & Archibold, W. (2017). Gestión del conocimiento e innovación en las PYME exportadoras del sector industrial en Colombia. Revista Espacios, 38(34), 24-37.
- Cruz, A. (2017). Gestión de Inventarios. Antequera: IC editorial.
- Cuevas, F. (2004). Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes. México: Limusa Noriega Editores.
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México: Pearson.
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). LAS PYMES EN EL ECUADOR Y SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 1-16.

- Díaz, M., Borja, T., Yance, C., & Hermida, A. (2014). Diseño de Estrategias de Marketing Móvil. *Revista Ciencia UNEMI*(11), 99-106.
- Donawa, Z., & Morales, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia. *Revista EAN* (84), 97-108.
- Espinosa, R. (2015). Roberto Espinosa. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Espinoza, C., & Sorhegui, R. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf>
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*(1), 53-62.
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *bibliotecas anales de investigación*, 11(11), 64-78.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- García, & Hernández. (1997). La matriz estratégica de calidad total basada en el precio. *Las áreas estratégicas*. Centro de Información teconológica, 8(5), 111-118.
- García, G., Duran, S., Edwin, P., García, E., Pulido, R., & Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: *Revista Espacios*, 38(52).
- García, J. (2014). *Fundamentos del marketing educativo*. España: Wolters Kluwer España.
- Gómez, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Madrid, España: McGraw-Hill España.
- Hernández, A., Nogueira D., Medina, A., & Marqués, M. (2013). Inserción de la gestión por procesos en instituciones hospitalarias. *Concepción metodológica y práctica*. *Revista de Administração*, 48(4), 739-756.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hoyos, A., & Lasso, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(7), 59-74.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. México: Pearson Educación de México.
- La Asociación Brasileña de la Industria Textil y de Confección. (s.f.). Programa de internacionalización de la industria textil y de la moda Brasileña. Recuperado de <http://texbrasil.com.br/es/abit-2/>
- Limas, S. (2012). *Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva*. Bogotá: Ediciones de la U.

- López, A. (2011). 10 Escuelas de Pensamiento Estratégico según Mintzberg. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- Louffat, E. (2015). Administración: Fundamentos del proceso administrativo. Argentina: Cengage Learning.
- Luna, A. (2014). Administración estratégica. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna, A. (2015). Proceso Administrativo. México: Grupo Editorial Patria.
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2014). La competitividad de las Pymes manufactureras de Ambato - Ecuador. *Panorama Económico*, 22, 17-30.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 56.
- Marketing Publishing. (1996). *Tácticas aplicadas de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, J., Martínez, J., & Parra, M. (2015). *Marketing digital: guía básica para digitalizar tu empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Medina, J. (2012). Modelo de gestión administrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón quito, provincia de pichincha. Quito, Tesis de Pregrado: Universidad central del Ecuador.
- Melé, D., Garriga, E., & Guillén, M. (2000). en las políticas de mano de obra que ponen en. *Occasional paper*, 4, 2-18.
- Metroecuador. (2016). [metroecuador.com.ec](https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2016/03/13/atuntaqui-capital-textilera-ecuador.html). Recuperado de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilo-vida/2016/03/13/atuntaqui-capital-textilera-ecuador.html>
- Milla, A., & Marínez, D. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Diaz de Santos.
- Miranda, J., Contreras, O., & Vinueza, M. (2016). Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor. *Estudios Gerenciales*, 32, 127-136.
- Monterroso, E. (2015). El procedimiento Logístico y la Gestión de la Cadena de Abastecimiento. *Enfasis Logística*, 4(5).
- Mora García, L. A. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87.
- Multiciencias. (2008). Estrategias gerenciales en las PyMEs venezolanas en el escenario del desarrollo local. *Multiciencias*, 8(2), 197-204.

- Orbegoso, L. (2013). La gestión empresarial de las pymes de Moshoqueque, Leonardo Ortiz, Chiclayo. Memorias del II Congreso Binacional de Investigación, Ciencia y Tecnología de las Universidades, 71-74.
- Otero, M. T. (2011). Protocolo y Empresa. Barcelona: Editorial UOC.
- Pacheco, C. M. (01 de Abril de 2013). Estrategias empresariales más utilizadas. Revista Económicas CUC, 24(1).
- Palacios, L. (2015). Estrategias de creación empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: una herramienta para servir al cliente. Actualidad Contable FACES, 8(10), 71-81.
- Pérez, I., Leyva, A., & Heredia, J. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de lasPyME's. Revista de Investigación Académica sin Frontera, 7(19).
- Ponce, J. (2015). El aporte del marketing en la creación del capital de marca en las pymes de manabí. ECA Sinergia, 6, 77-91.
- Porter, M. (1900). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2017). Ser competitivo. España: Ediciones DEUSTO.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 8(3), 377-389.
- Quispe, A., Padilla, M., Telot, J., & Rivera, D. (2015). Tecnologías de información y comunicación en la gestión empresarial de pymes comerciales. Ingeniería Industrial, 38(1), 81-92.
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como. Ciencia Administrativa, 54-61.
- Riveros, G. (2015). Marketing logístico. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robledo, C., & Ríos Carolina. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas. AD-minister(22), 33-50.
- Romero, I. (2009). Pymes y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial. Análisis Económico, 24(57), 199-216.
- Romero, I., & Rodríguez, M. (2014). SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PYME Y SU CONTRIBUCIÓN A LA IMAGEN EXTERIOR DE ESPAÑA. Comillas Journal of International Relations(1), 91-104.
- Ron , R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. Revista Espacios, 38(53).

- Ruiz, E., & Salazar, J. (2018). El ahorro y la previsión y su relación con la toma de decisiones de los empresarios de las mipymes. *Revista Iberoamericana de contaduría, economía y administración*, 7(14).
- Sellers, R., & Casado, A. B. (2013). *Introducción al marketing*. San Vicente: ECU.
- Sesento, L. (2008). "MODELO SISTÉMICO BASADO EN COMPETENCIAS PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS". Morelia- Michoacán, Tesis de Posgrados: Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán.
- Shum, Y. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Shum, Y. (2018). Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE). Recuperado de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Sierra, C., Moreno, J., & Silva, H. (2015). Canales de distribución: características principales de los distribuidores mayoristas de materiales de construcción de extracción minera en Barranquilla - Colombia. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 17(3), 512- 529.
- Sorlózano, M. J. (2018). *Optimización de la cadena logística*. Andalucía: IC Editorial.
- Stan , K. (1992). *La venta creativa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Torres, M. (2017). Gigante asiático líder del mercado textil internacional. Recuperado de <https://mx.blastingnews.com/mundo/2017/01/gigante-asiatico-lider-del-mercado-textil-internacional-001387185.html>
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo editorial Patria.
- Trenza, A. (2018). *at anatrenza*. Obtenido de Misión, visión, valores de una empresa: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>
- Vásquez, G., Guerrero, J., & Núñez , T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en. *RETOS. Revista de Ciencias de la*, 4(7), 28-43.
- Velásquez, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (47), 199-216.
- Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Zúñiga , X., Espinoza, R., Campos, H., Núñez, D., & Muñoz, M. (2016). UNA MIRADA A LA GLOBALIZACIÓN: PYMES ECUATORIANAS. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.