



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD
DE LA EMPRESA “TEJIDOS RUMIÑAHUI”**

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

FRANKLIN VLADIMIR MORALES VINUEZA

AUTOR

MBA. ADRIÁN ANDRADE

TUTOR

Otavalo, septiembre de 2019

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Franklin Vladimir Morales Vinueza

Correo electrónico:

C.I.

Fecha: 17-08-2019

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, MORALES VINUEZA FRANKLIN VLADIMIR, 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.

Franklin Vladimir Morales Vinueza

C.I.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Tejidos Rumiñahui” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de licenciado en Administración de Empresas del estudiante Franklin Vladimir Morales Vinuesa, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación Art. 16 y 25.

MBA. ADRIÁN ANDRADE

C.I.

DEDICATORIA

El presente trabajo esta dedico a mi familia, por haberme permitido llegar a culminar con responsabilidad esta importante meta, en especial a mi madre por haber fomentado en mí el deseo de superación en la vida y haberme ayudado en las dificultades que se presentaban. A mi hermano por brindarme su apoyo en momentos difíciles. A todas las personas que me acompañaron en esta etapa de la vida, aportando a mi formación tanto profesional como ser humano.

AGRADECIMIENTO

A dios por su presencia permanente, a la Universidad de Otavalo por las enseñanzas recibidas en sus aulas, de manera muy especial a mi tutor de tesis MBA Adrián Andrade, por su asesoramiento constante en la elaboración de este trabajo de titulación, por su apoyo y consejos, gracias a sus conocimientos hoy puedo sentirme dichoso y contento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DERECHOS DE AUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xii
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	11
ANTECEDENTES	12
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	14
JUSTIFICACIÓN	15
OBJETIVO GENERAL	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	16
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	17
1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	17
1.1.1 DEFINICIÓN	17
1.1.2 APLICACIÓN	17
1.2 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	18
1.2.1 DEFINICIÓN	18
1.2.2 MISIÓN	19
1.2.3 VISIÓN	20
1.2.4 POLÍTICAS	21
1.2.5 VALORES	21
1.2.6 OBJETIVOS	22
1.3 MARKETING Y VENTAS	23
1.3.1 DEFINICIÓN	23
1.3.2 PRODUCTO	24
1.3.3 PRECIO	24
1.3.4 PLAZA	24
1.3.5 PROMOCIÓN	25
1.4 LOGÍSTICA Y OPERACIONES	25
1.4.1 DEFINICIÓN	25
1.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	26
	vi

1.4.3 GESTIÓN DE PROVEEDORES	27
1.4.4 GESTIÓN DE INVENTARIOS	27
1.4.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL	28
1.5 COMPETITIVIDAD	28
1.5.1 DEFINICIÓN	28
1.5.2 IMPORTANCIA	29
1.5.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	29
1.5.4 ESTRATEGIA	30
1.6 ENFOQUE DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER	31
1.6.1 Liderazgo global en costos	31
1.6.2 Diferenciación	31
1.6.3 Enfoque o concentración (segmentación o especialización)	32
1.7 IMPACTO DE LAS MIPYMES TEXTILES EN LA ECONOMÍA	32
1.8 FUERZAS DE PORTER	33
1.8.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN	33
1.8.2 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS	35
1.9 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE HENRY FAYOL	36
1.10 CONCLUSIONES	38
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	40
2.1 METODOLOGIA	40
2.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
2.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	43
2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA	44
Aplicación de AMOFHIT (Factores Internos de la empresa)	44
2.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA	62
2.3.1 Aplicación PESTEL (Factores Externos de la empresa)	62
2.3.2 Micro ambiente (Fuerzas de Porter)	63
2.3.3 FODA	67
2.3.4 Cruce estratégico del FODA	68
2.3.5 Factores críticos de éxitos	71
CAPÍTULO III: PROPUESTA- MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	72
3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA	72
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS	72
3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL	72
3.2.1 Misión	72
3.2.2 Visión	74
3.2.3 Políticas	75

3.2.4 Políticas de calidad	77
3.2.5 Valores corporativos	78
3.3 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA	79
3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL	79
3.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS EN RELACIÓN A LA CALIDAD Y A LAS 4 P'S DEL MARKETING	87
3.5.1 Marketing y ventas en relación al MIX	87
3.6 PROCESO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES	94
3.6.1 Proceso de Logística	94
3.6.2 Proceso de operación	96
3.7 INVENTARIOS	99
3.8 CADENA DE VALOR	100
3.9.1 Infraestructura de la empresa	100
3.9.2 Desarrollo tecnológico	101
3.9.3 Gestión y desarrollo de los recursos humanos	101
3.9.4 Compras/ abastecimiento	102
3.9.5 Producción	102
3.9.6 Marketing y ventas	103
3.9 PLAN DE ACCIÓN	104
3.10 IMPACTOS	106
3.10.1 Impacto Administrativo	106
3.10.2 Impacto Marketing y ventas	107
3.10.3 Impacto Logística y operaciones	107
3.10.4 Impacto General	108
CONCLUSIONES	109
RECOMENDACIONES	110
REFERENCIAS	111
ANEXOS	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1. Personal que labora en la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”	42
Tabla # 2. Matriz de variables	43
Tabla # 3. Conocimiento del propósito de la empresa textil	44
Tabla # 4. Conocimiento de la visión de la empresa	45
Tabla # 5. Conocimiento lo que la empresa es	46
Tabla # 6. Conocimiento de las guías de comportamiento de la organización	47
Tabla # 7. Normas de conducta para las actividades diarias	48
Tabla # 8. Conocimiento de las metas de la empresa textil	49
Tabla # 9. Productos que se elaboran en mayor cantidad	50
Tabla # 10. Dificultades en la producción por falta de materiales e insumos	51
Tabla # 11. Definición de los puestos de trabajo	52
Tabla # 12. Funciones que desempeña el trabajador	53
Tabla # 13. Matriz PESTEL	62
Tabla # 14. Valoración de la matriz PESTEL	63
Tabla # 15. FODA INICIAL	67
Tabla # 16. FODA SIMPLIFICADA	68
Tabla # 17. Cruce estratégico de la matriz FODA	68
Tabla # 18. Resumen del cruce estratégico FODA	70
Tabla # 19. Factores críticos de éxito	71
Tabla # 20. Elementos claves de una misión	73
Tabla # 21. Elementos claves de una visión	74
Tabla # 22. Descripción de las áreas de la empresa textil	79
Tabla # 23. Matriz de perfil competitivo	87
Tabla # 24. Matriz de relación de precios- calidad	91
Tabla # 25. Matriz AIDA	94
Tabla # 26. Proceso de logística	95
Tabla # 27. Ficha de toma física de inventario	99
Tabla # 29. Plan de acción	104
Tabla 30. Análisis de los impactos	106
Tabla # 31. Impacto administrativo	106
Tabla # 32. Impacto Marketing y Ventas	107
Tabla # 33. Impacto Logística y operaciones	107

Tabla # 34. Impacto general	108
Tabla 35 Población del cantón Otavalo por grupos étnicos	130
Tabla 36 Población indígena del cantón Otavalo por etnias	131
Tabla 37 Matriz de valoración Porter	141
Tabla 38 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	147
Tabla 39 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	148
Tabla 40 Puntuación cruce FO	150
Tabla 41 Puntuación cruce FA	150
Tabla 42 Puntuación cruce DO	151
Tabla 43 Puntuación cruce DA	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura # 1. Conocimiento del propósito de la empresa	44
Figura # 2. Conocimiento a dónde quiere llegar la empresa	45
Figura # 3. Conocimiento de lo que es la empresa textil	46
Figura # 4. Conocimiento de las guías de comportamiento	47
Figura # 5. Normas de conducta diarias	48
Figura # 6. Conocimiento de las metas que tiene la empresa	49
Figura # 7. Conocimiento de los productos que más se elaboran en la empresa	50
Figura # 8. Dificultades por la falta de materiales e insumos en la producción	51
Figura # 9. Definición de los puestos de trabajo en la empresa textil	52
Figura # 10. Conocimiento de las funciones que desempeña el trabajador en la empresa	53
Figura # 11. Fuerzas de Porter	64
Figura # 12. Intensidad de las Fuerzas de Porter	64
Figura # 13. Diamante de Porter	66
Figura # 14. Organigrama Estructural	80
Figura # 15. Organigrama Funcional	80
Figura # 16. Matriz BCG y su ciclo de vida	88
Figura # 17. Proceso productivo de la confección de prendas tejidos a mano	96
Figura # 18. Flujograma del proceso productivo de sacos y chompas de la empresa "Tejidos Rumiñahui"	98

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: ENTREVISTA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	117
Anexo II : ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS	120
Anexo III : ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	121
Anexo IV: ENCUESTA PARA LOS OPERARIOS	123
Anexo V. INFORMACIÓN DE PESTEL	125
Anexo VI: Análisis de las Fuerzas de Porter	139
Anexo VII. Valoración de PORTER	141
Anexo VIII. Análisis del Diamante de Porter	142
Anexo IX. Matrices de valoración de factores internos y externos	147
Anexo X. ANÁLISIS AMOFITH	149
Anexo XI. Puntuación cruce estratégico	150

RESUMEN

En esta investigación se propone un modelo de gestión administrativa que permita mejorar la competitividad de la empresa “Tejidos Rumiñahui” frente a los mercados local nacional e internacional, con el objetivo de fortalecer la competitividad e incrementar las ventas. Este documento consta de tres capítulos como son: marco teórico, desarrollo metodológico, resultados de la investigación, así como también conclusiones y recomendaciones al igual que la propuesta de Gestión Administrativa. Para el planteamiento del problema se realizó un análisis de los antecedentes de la empresa, identificando los problemas que la empresa textil tejidos Rumiñahui presenta para dar soluciones a través del planteamiento de objetivos alcanzar. Además, se analizaron antecedentes y conceptos sobre modelos de gestión que anteriormente habían sido realizados. En el desarrollo metodológico, se emplean técnicas, instrumentos y herramientas para el diagnóstico de la empresa, que permiten obtener resultados que direccionan al modelo de gestión administrativa para la empresa textil donde se actualizo la misión, visión y valores corporativos, formulación de estrategias y políticas para lograr incrementar las ventas y diversificar el mercado interno. La investigación finaliza con la validación de los resultados de la investigación a través del método de expertos, dando así las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Palabras claves: Modelo de gestión, competitividad, tejidos

ABSTRACT

In this investigation, a model of administrative management is proposed to improve the competitiveness of the company "Rumiñahui Fabrics" against local national and international markets, with the aim of strengthening competitiveness and increasing sales. This document consists of three chapters such as: theoretical framework, methodological development, research results, as well as conclusions and recommendations. To analyze the problem, an analysis of the company's background was carried out, identifying the problems that the textile company Rumiñahui presents to provide solutions through the objective of reaching objectives. In addition, antecedents and concepts on management models that had previously been carried out were analyzed. In the methodological development, techniques, instruments and tools for the diagnosis of the company are used, which allow obtaining results that direct the administrative management model for the textile company where the mission, vision and corporate values, formulation of strategies and policies were updated. to increase sales and diversify the internal market. The investigation ends with the validation of the research results through the expert method, thus giving the pertinent conclusions and recommendations.

Keywords: Management model, competitiveness, fabrics

INTRODUCCIÓN

La presente tesis muestra el resultado de la investigación orientada al diseño de un modelo de gestión administrativa en una empresa de producción y comercialización textil ubicada en la ciudad de Otavalo.

Tejidos Rumiñahui, creada en 1996, es una empresa textil de tipo familiar orientada a la producción y comercialización de sacos y chompas autóctonas, contando con una gama extensa de colores y modelos; cuyas sus instalaciones se encuentran en la ciudad de Otavalo.

El proceso de producción de Tejidos Rumiñahui se da a partir de varios contratos de maquila, los cuales tienen como objeto utilizar la capacidad instalada y los procesos de producción de diferentes empresas para la fabricación de los productos requeridos, destinados, en la mayoría, al mercado local y nacional.

En cuanto al análisis de este sector industrial ecuatoriano, encontraron que es un sector que pese a que exige cada vez más mano de obra calificada, aún le falta especialización en sus subsectores debido a la escasa investigación en temas productivos, la poca inversión captada y al bajo nivel de competitividad del segmento industrial. (Orozco & Constante, 2013)

Es por ello que Tejidos Rumiñahui en aras de contribuir al crecimiento de su organización, decidido incursionar en el sector de producción textil; consolidando con ello una empresa orientada a diseñar, producir y comercializar productos con altos estándares de alta calidad, resultado de la continua supervisión y control que pueden tener sobre sus procesos durante la etapa de fabricación de los productos.

Es así como, la problemática de investigación se centra en la poca validez que reciben los productos textiles locales, nacionales y en general la industria textil ecuatoriana, principalmente la de la ciudad de Otavalo a causa del contrabando, el dumping, entre otros, afectando al productor nacional y perjudicando principalmente a la competitividad. Y como consecuencia a esto, su demanda nacional se ha visto

perjudicada y se puede decir que ha sido imposible competir contra los costos de producción textil de productos extranjeros que se encuentran a la venta con un valor por debajo del costo de producción local. (Espín, L, 2013)

Dada esta problemática, Carrillo (2010) informó que mejorar la competitividad es el mayor desafío de la industria para lograr ingresar y posicionarse en mercados foráneos, incentivando la producción y generando más plazas de trabajo. (Carrillo, D, 2010, pág. 2)

La empresa textil otavaleña presenta como problema principal la pérdida de su competitividad con respecto a las empresas textiles más grandes, debido a que su manejo se ha hecho de manera empírica, con procesos improvisados y sin bases en proyectos de investigación que le sirva como una estrategia a seguir.

Es por ello, que la investigación se sustenta en un modelo de gestión administrativa que ayude a mejorar sus ventas y sirva como ayuda para darse a conocer a nivel provincial, nacional e internacional, mejorando así su competitividad.

ANTECEDENTES

La industria textil ha presentado una gran transcendencia durante mucho tiempo, partiendo de la revolución industrial, eje de la creación de la nueva industria donde contemplaba el sector textil algodónero y la siderurgia, las mismas que generaban mayor producción a menor costo. Inglaterra en el transcurso del siglo XVI empezó a desarrollarse en este sector hasta convertirse en productor de tejidos especialmente de lana, llegando a exportar parte de su producción. Sin embargo, desde inicios del siglo XVIII, la producción de tejidos, era la más relevante de la industria, contenía gran cantidad de mano de obra debido a la elaboración de productos textiles, inclusive hacían uso constante de herramientas manuales dentro del proceso de producción. (Bernardos, J., 2014).

En Ecuador, la industria textil inicia en el transcurso de tiempo de la colonia, donde la lana de oveja era la pieza clave para la elaboración de tejidos. Las industrias dedicadas al sector textil fueron teniendo lugar a principios del siglo XX, efectuando

procesados de lana, que, en el año 1950, forma parte del proceso de producción, otro elemento esencial llamada fibra. Actualmente la industria textil produce elaborados descendientes de diversos tipos de fibras, siendo: el algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda, los más utilizados. (AITE, 2016)

Las empresas que pertenecen al sector textil dentro del territorio ecuatoriano, en el transcurso de los años han ido mejorando su capacidad de producción, otorgando a los ciudadanos productos de mayor calidad, pero estos resultados que son favorables para la economía nacional, ha sido gracias a la mano de obra, maquinarias de alta tecnologías que ayudan a realizar un trabajo eficaz y eficiente, de tal manera que el producto final satisfaga tanto la demanda nacional como la internacional, con el fin de aportar a la producción nacional. Las empresas textiles ecuatorianas se situaron en diferentes puntos del país, pero las provincias que tienen mayor concentración de industrias son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura. (AITE, 2016)

Para Alfredo Yagüé Núñez, presidente del sector textil de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi), el sector textil se encuentra bastante reprimido y destaca que este problema en parte se debe a que algunas de las materias primas que se utilizan -no solo en la confección de prendas sino también para la elaboración de tela- no se consiguen con facilidad. “Existen algunas prohibiciones de importación de algunos productos”. (Revista Líderes, 2016).

De esto se desprende que existe una debilidad en el sector textil que debe pulirse, siendo necesario que se atienda al sector con más facilidades de crédito. De esa manera, asegura, se podrá invertir en mejoras dentro de las fábricas y en capacitaciones para que los actores de este sector que trabajan de manera artesanal incursionen en la asociatividad.

Según Stowhas existen intereses contrarios entre la industria de producción textil y de la moda. La producción de materias primas básicas es adecuada y está cubierta por la industria local, pero la producción de productos con valor agregado y diseño demanda materias primas, insumos y accesorios de calidad cuyo acceso es limitado o son muy costosos de importar. Ello afecta la producción y la competitividad, incluso frente a los países vecinos. (Alexandra, 2017)

De esto se determina que los factores causantes que afectan a la producción y a la competitividad es el acceso limitado de materias primas e insumos al igual que maquinaria y equipo importado.

El sector textil es la industria manufacturera que más empleos genera en el país, aproximadamente 185 mil plazas de trabajo a escala nacional y, conjuntamente con el de confecciones, provoca 33 encadenamientos con otros sectores productivos que le proveen de algodón y lana; papel, cartón, elementos químicos y plásticos; cierres, botones y elásticos, entre otros. (Productividad, Ministerio de Industrias y, 2018)

Esto hace ver que el sector textil ocupa un lugar dentro de las plazas de trabajo privilegiado, generando en cadena actividad laboral con otros sectores productivos.

Como se ha demostrado con los argumentos expuestos, realizar un modelo de gestión administrativa para la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” es uno de los aspectos que permitirá mejorar la competitividad en términos comerciales y financieros, siendo el principal desafío de las industrias, hacerlo permitirá ingresar y posicionarse en mercados provinciales, nacionales e internacionales mejorando así sus ventas y por ende contribuir al cantón Otavalo debido a que el sector textil es una de las fuentes económicas del mismo.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa textil “Tejidos Rumiñahui”, se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, en las calles Simón Bolívar y Quito, provincia de Imbabura fue creada en 1996, es una empresa textil de tipo familiar orientada a la producción y comercialización de sacos y chompas autóctonas, contando con una gama extensa de colores y modelos a nivel local.

El desarrollo de la comercialización de productos textiles ha sido últimamente muy competitivo debido a la gran demanda de productos cada vez más innovadores y de alta calidad, lo que ha originado como problema principal la reducción de la

competitividad de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” del cantón Otavalo frente al resto de empresas textiles existentes dentro del cantón y la provincia.

Entre las causas que origina el problema se encuentran: la empresa textil no cuenta con procedimientos administrativos y operativos por escrito, los cuales afectan el desempeño administrativo y operativo de sus trabajadores, el mismo que le permita planificar y controlar los recursos. De igual manera se puede evidenciar que no existen definidos el organigrama estructural funcional y posicional, al igual que el manual de funciones y procedimientos, lo que dificulta el control interno y los resultados de la gestión administrativa, la calidad de su servicio y la distribución de trabajo del personal, al igual que existe una falta de compromiso y responsabilidad ya que estos no cumplen a cabalidad con las tareas asignadas. Otra de las causas es la débil participación de sus ventajas competitivas (calidad, innovación y menores costos) frente a sus competidores, disminuyendo de esta manera el volumen de sus ventas y pérdida significativa de sus clientes, afectando económicamente a la empresa textil y dando como resultado una baja rentabilidad.

JUSTIFICACIÓN

La importancia de ejecutar este trabajo de investigación basado en la gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”, es que la misma sume solidez productiva y comercial con las oportunidades de mercado y brinde una dirección para cumplir los objetivos.

Con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” de la ciudad de Otavalo y propiciar la satisfacción del cliente, encaminada a implementar nuevas herramientas administrativas con procesos definidos. Una empresa empírica por una empresa organizada, técnica, moderna cuyos beneficiados directos y protagonistas sean sus trabajadores internos, administrativos y clientes en general. La realización de esta investigación brindará a la empresa textil los conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre lo relacionado con la organización y estructuración que permita el desarrollo, formular propuesta que sirva para el mejoramiento en sus diferentes áreas, basando en el manejo eficiente y

adecuado de los recursos económicos y humano, que impulse el compromiso por parte de los empleados con la organización.

La empresa debe actualizarse constantemente e innovar, adecuando sus sistemas a las circunstancias del mercado, debe estar bien estructurado para que actúe correctamente, con el fin de que el personal sepa cuáles son sus funciones y puedan desenvolverse en sus respectivas áreas.

Este trabajo fue factible realizarlo en vista que su propietario estuvo de acuerdo con la investigación y dispuestos a darnos todas las facilidades para la consecución del objetivo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de gestión administrativo y comercial para el mejoramiento de la competitividad de la empresa textil "Tejidos Rumiñahui".

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- J Analizar las bases teóricas respecto a Administración y Gerencia, Marketing y Ventas y Operación y Logística.
- J Viabilizar un diagnóstico de los factores internos y externos determinantes en la competitividad.
- J Diseñar el modelo de gestión administrativa para el mejoramiento de la competitividad de la empresa textil.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿La aplicación de un modelo de gestión administrativo y comercial fortalecerá la competitividad en la empresa "Tejidos Rumiñahui"?

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

- J Variable independiente: Modelo de gestión administrativa
- J Variable dependiente: Competitividad

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.1.1 DEFINICIÓN

La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (Chiaventaro, 1999)

La gestión administrativa es vital para las operaciones fundamentales de la empresa “Tejidos Rumiñahui”, las mismas que se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos. Para fortalecer su interface de gerenciamiento y promover una organización más eficiente, la división de gestión administrativa no sólo creará una estable plataforma administrativa, sino que también trabajará en coordinación regular con los otros departamentos (administrativo y comercialización) para asegurar que las diversas actividades de cooperación entre ellas caminen sin problemas.

1.1.2 APLICACIÓN

Si recién se empieza en el mundo empresarial como jefe propio, aunque se haya hecho bien la tarea previa de crear la lista de gastos fijos, siempre surgen algunos inesperados y pocos tomamos en cuenta a la hora de prever, el costo de un software para llevar las tareas básicas de una empresa, como ser la facturación, cobranzas, y herramientas de oficina en general, contabilidad, pagos, etc.

A través de la gestión administrativa, las empresas pueden realizar varios tipos de aplicaciones, entre las cuales tenemos:

-) Elaborar documentos y comunicaciones a partir de órdenes recibidas o información obtenida.

- J Clasificar, registrar y archivar comunicaciones y documentos según las técnicas apropiadas y los parámetros establecidos en la empresa.
- J Tramitar documentos o comunicaciones internas o externas en los circuitos de información de la empresa.
- J Registrar contablemente la documentación sobre el soporte correspondiente a la operativa de la empresa en condiciones de seguridad y calidad.
- J Realizar gestiones administrativas de tesorería, siguiendo las normas y protocolos establecidos por la gerencia con el fin de mantener la liquidez de la organización.
- J Efectuar las gestiones administrativas de las áreas de selección y formación de los recursos humanos de la empresa, ajustándose a la normativa vigente y a la política empresarial, bajo la supervisión del responsable superior del departamento.
- J Prestar apoyo administrativo en el área de gestión laboral de la empresa también según la normativa vigente y bajo la supervisión del responsable superior del departamento.
- J Realizar las gestiones administrativas de la actividad comercial y registra la documentación soporte correspondiente a determinadas obligaciones fiscales derivadas.
- J Desempeñar las actividades de atención al cliente en el ámbito administrativo y comercial asegurando los niveles de calidad establecidos y acordes a la imagen de la empresa o institución. (Marcos, 2019)

1.2 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

1.2.1 DEFINICIÓN

En la actualidad, diversos autores coinciden que el termino gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, tecnológicos, físicos y financieros); para que a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. (Reyes P, Agustín, 1979)

Las empresas de hoy, en especial las MIPYMES, se enfrenta a un mundo complejo y competitivo, en un ambiente de negocios muchas veces hostil, por lo que es totalmente necesario e indispensable que las MIPYMES del siglo XXI tenga una administración y una dirección efectiva y moderna, con un contenido de teoría y conocimiento de vanguardia, que permita a la empresa enfrentar con éxito los desafíos de cada día.

1.2.2 MISIÓN

“La misión de la empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa” (Palacios Acero, 2014, pág. 62).

Por lo tanto, la misión es la vocación de la empresa u organización, se enfoca en el presente basándose en principios y valores, es decir la misión no es más que la descripción del negocio. La misión es perdurable en el tiempo y tiene que plantear una aspiración que dé sentido a la empresa u organización, tanto en la realidad actual como, sobre todo, en la futura. En muchos casos, esta razón de ser fue el sueño de sus fundadores.

Para saber cuál es la misión de la empresa tenemos que contestar a estas preguntas: ¿por qué existe la empresa?, ¿a quién sirve?, ¿qué ofrece?, ¿qué necesidades satisface?, ¿cuáles son sus principios?.

Esto hace ver que es necesario que la empresa textil motivo de investigación tenga expresado cuál es su misión por escrito y que sus trabajadores lo conozcan y ésta sea el eje con lo cual todos los días sea su accionar para lograr ser los mejores en términos de competitividad frente al resto de empresas textiles competidoras del sector. En el trabajo de grado en la aplicación de la propuesta, se diseñará la misión de la empresa textil con la aplicación de las preguntas haciendo una reunión de trabajo con el gerente propietario y sus trabajadores.

1.2.3 VISIÓN

“Debe ser una representación de cómo se cree que será en el futuro la institución o área administrativa ante los empleados, directivos y ante los usuarios de los servicios en el mejor de los escenarios deseables” (Martínez Chávez, 2015, pág. 46).

Es la declaración amplia y suficiente de a dónde quieren que su empresa o negocio este dentro de cinco o más años. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora, conocida y que promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización o negocio. (Palacios Acero, 2014, pág. 63)

La visión describe como la empresa se ve y como quiere que sus clientes la vean a largo plazo, además de que produzca un alto nivel de compromiso por parte de sus empleados al cumplimiento de dichas metas. Por supuesto, no todas las empresas se plantean cuál es su misión y cuál es su visión. Pero aquellas que gestionan adecuadamente su conocimiento y, por lo tanto, están preparadas para renovarlo e innovar, son las más indicadas para proponerse grandes retos.

De acuerdo a (Restrepo, 2018), determina que toda visión deberá contestar a las siguientes preguntas:

- ¿A dónde quiere llegar?
- ¿Cuál va a ser su posicionamiento?
- ¿Cuáles quiere que sean sus resultados?
- ¿Cómo quiere verse?
- ¿Cómo van a ser sus empleados?
- ¿Cómo van a ser sus accionistas?
- ¿Cómo quiere que la vean los demás?
- ¿Clientes?
- ¿Sociedad?
- ¿Competidores?
- ¿Cuándo quiere llegar?

La visión se torna importante ya que a todos nos interesa el futuro, tanto la seguridad del trabajo como el crecimiento profesional; se desarrollará la visión en una mesa de trabajo con la participación del propietario y sus trabajadores, aplicando las

preguntas formuladas que permitan desarrollar en una redacción por escrito la visión de la misma.

1.2.4 POLÍTICAS

“Las políticas sirven para guiar las acciones y decisiones requeridas para lograr los objetivos. Las políticas establecen las condiciones de contorno para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos” (Palacios Acero, 2014, pág. 65).

“Guías básicas de carácter general que orientan las acciones para normar la gestión de una organización” (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 12).

Las políticas establecen normas de conducta para los miembros de una organización con el fin de que exista un ambiente de armonía y que los resultados vayan dirigidos al cumplimiento de metas y objetivos. Las políticas de una empresa representan las directrices, normas o reglas a cumplirse por todo el personal.

Para establecer las políticas empresariales de la empresa textil será necesario tener en cuenta que estas sean reales, es decir cumplibles, siempre y cuando estén regidas a los derechos del empleado. Como primer paso se identificará y analizará los factores internos y externos ya que estos incidirán en el cumplimiento de las mismas. El segundo paso será alinear y marcar las reglas del juego para todos, desde los altos mandos hasta el nivel operativo. Una vez creada la política, esta deberá documentarse y ser incluida en el manual de gestión integral de la empresa textil. Se concluye con la distribución al personal, para conocimiento e implementación.

1.2.5 VALORES

Hay tres dimensiones de la palabra valor, esto visto de una forma ético-estratégica afirma que, estos son aprendizajes estratégicos firmes en el tiempo que ayudan a conseguir que salgan bien las cosas; económicamente los valores ayudan a dar un criterio de evaluación de las cosas en cuanto mérito, precio o interés. Visto

psicológicamente “se define como moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros” (González, 2009, pág. 7).

Los valores “son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma” (Martínez, Pedro D.; Milla, Gutiérrez A.;, 2005, pág. 23).

En la propuesta se programa redactar los valores que la empresa textil realmente aplicará expresada en forma escrita y comunicados a todo el personal para su respectiva aplicación. Los valores junto con la misión y visión reflejarán la personalidad y la esencia de una empresa, haciéndole a la empresa más competitiva.

1.2.6 OBJETIVOS

“Son la base para determinar qué actividades se debe ejecutar, con qué criterios se deben evaluar y qué también sean ejecutados” (Palacios Acero, 2014, pág. 66).

“Propósitos o fin que orientan las acciones para traducir el objetivo de una organización en resultados” (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 12).

Por lo tanto, los objetivos son propósitos a alcanzar mediante las actividades o acciones de las empresas en un determinado tiempo, ya que los objetivos no solo constituyen el fin de la planificación, sino la consecución de logros de toda la organización.

Los objetivos estratégicos se plantean a menos tiempo que la visión de la empresa, a unos cinco años. Para formularlos, la organización debe responder:

¿Dónde se encuentra la organización?

¿Cuál es el objetivo que mejor responde a nuestras características?

¿Cuándo podrá cumplirlo?

Los objetivos pueden ser pro activo o reactivo. Los primeros tratarán de que la empresa controle su futuro, se plantearán posibles riesgos y soluciones y estudiarán cuáles podrían ser los cambios futuros que afectarán a la organización, como los

cambios de tecnología, para elaborar planes que la permitan superar e incluso encabezar dichos cambios.

Los objetivos reactivos son consecuencia de la falta de planificación estratégica: la empresa, simplemente, responde ante los problemas y dificultades que van surgiendo.

Una vez que se han perfilado los objetivos, labor de la alta dirección de la empresa, los distintos directores de departamento, o de unidades de negocio, esto dependerá de la estructura de la organización, plantearán los requisitos y recursos de los que se debería disponer para alcanzarlos. Esto requiere de un buen análisis: el análisis interno y externo de la organización. Es por ello que la empresa textil para lograr competitividad en el mercado, deberá formular objetivos alcanzables para el cumplimiento de lo planificado y así lograr los cambios esperados.

1.3 MARKETING Y VENTAS

1.3.1 DEFINICIÓN

“El marketing y ventas es el conjunto de actividades y recursos puestos en práctica para detectar una necesidad, desarrollar el producto que la satisface y hacerlo llegar hasta el consumidor. Marketing también se puede definir como el conjunto de medidas organizadas para servir al cliente estudiando continuamente sus necesidades cambiantes”. (Escudero, 2011, pág. 70)

Apoyando el análisis anterior se dice que Marketing es una herramienta con la cual se puede acceder a los consumidores a través de estrategias, además esta permite conocer las necesidades del comprador y estar siempre pendiente de las mismas.

1.3.2 PRODUCTO

KOTLER, Philip, (1996), manifiesta: “El producto es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo”. Dirección de Mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control”, Pág. 8

El autor sostiene que un producto (bien o servicio) no solo nos permite observar algo tangible sino que vas más allá de ser un mero objeto.

1.3.3 PRECIO

Arboleda, Germán, (2001), expresa: “El precio es el valor expresado en dinero de un bien o un servicio ofrecido en el mercado.” Formulación, Evaluación y Control de Proyectos, Pág. 55.

El precio en el ámbito textil tiene una relación con el costo, lo cual implica una combinación de varios elementos que le permitan a la empresa lograr una ganancia aceptable a fin de cubrir sus costos. Los precios están en todas partes a nuestro alrededor, es por ello que la propuesta de modelo de gestión se enfocará en la determinación del precio acorde al costo, tomando en cuenta la competencia del producto y haciéndola atractiva a los clientes, mejorando con ello la competitividad en el mercado.

1.3.4 PLAZA

Mestre, M. (2001); “Un mercado puede ser definido como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, se ofrecen a la venta bienes o servicios y ocurre transferencia de propiedad”. Pág. 75

Una plaza o mercado puede ser definido también como la demanda de un producto o servicio, por otra parte de cierto grupo de compradores posibles. En torno a la empresa textil se aplicará este tema en el ámbito de la distribución del producto en forma directa y por intermediación, desde la empresa a los diferentes segmentos de clientes.

1.3.5 PROMOCIÓN

Staton, William, (2000), expresa: “La comunicación de mercado se lo materializa en publicidad y promoción, los mismos que sirven para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y / o su venta.” Fundamentos de Marketing, Pág. 482.

La comunicación a nivel empresarial se lo podría dar a conocer mediante la aplicación de una publicidad sostenida, y una promoción temporal, a fin de que los clientes opten por adquirir un producto textil de la empresa.

1.4 LOGÍSTICA Y OPERACIONES

1.4.1 DEFINICIÓN

De acuerdo a Cuatrecasas, LI (2000), define a la logística como “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”. (Pág. 16). (Cárdenas Aguirre, Diana, 2006)

Schroeder, R. (2004), se refiere a la logística como “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”. (Pág. 36) (Cárdenas Aguirre, Diana, 2006)

Los autores hacen referencia a la logística de reversa, al referirse el primero a los flujos de reversa y el segundo a la preservación del medio ambiente, ambos autores consideran además la logística como un proceso de carácter administrativo, y ambos también tienen en cuenta los requerimientos del consumidor, el segundo de manera más explícita que el primero, sin embargo, la principal diferencia consiste en la consideración explícita del flujo financiero en la segunda definición, por lo cual será la que se adopte para la propuesta de modelo de gestión para el mejoramiento de la competitividad de la empresa textil.

1.4.2 PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Según Krajewski, L.J. Ritzman, L. & Mahotra, M. (2008), establece que la planeación de la producción ayuda a que las organizaciones garanticen con cierto nivel de incertidumbre que se puedan cumplir las órdenes de sus clientes. La planeación es importante para las organizaciones puesto que les permite “Visualizar una imagen “macro”, es decir para tener una visión general de su negocio”. (Pág. 568). (Andrés Felipe Cadena Arango y Laura Cristina Salazar Holguín, 2017)

De acuerdo a Chapman, S. (2006), afirma que la función del control de la producción consiste en vigilar la actividad real de fabricación de un producto, o la prestación de un servicio. Como consecuencia del seguimiento que se le hace a la producción, los encargados de la producción son capaces de observar la productividad de la organización y el estado general de las operaciones de modo que puedan tener en cuenta estas observaciones al momento de realizar la planeación o la programación de la producción. (Pág. 179). (Andrés Felipe Cadena Arango y Laura Cristina Salazar Holguín, 2017)

Los autores señalan que las organizaciones acomodan sus actividades para perseguir objetivos como minimizar costos y maximizar utilidades, maximizar el servicio al cliente, minimizar la inversión en inventario, los cambios en las tasas de producción y en los niveles de la fuerza de trabajo; y maximizar la utilización de planta

y de equipo. Este argumento se aplicará para el desarrollo del modelo de gestión en torno al manejo de su producción.

1.4.3 GESTIÓN DE PROVEEDORES

La Gestión de la Cadena de Suministro (GCS) es un tema que ha recibido una considerable atención por parte de investigadores, académicos y el mundo empresarial. Esto se justifica por la importancia que una gestión eficiente y efectiva tiene en el éxito de una empresa. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no son la excepción, es más, se puede argumentar que, para competir en los mercados nacionales pero con competidores globales, las PYMES deben tener sistemas de gestión de proveedores comparables con los de las “grandes empresas”, en otras palabras, enlazados con sus proveedores, clientes y con sistemas de inventario, información y calidad que agreguen el valor deseado por el cliente.

Del artículo científico sobre la Gestión de la Cadena de Suministro en Ecuador: caso de las Pymes, establece como conclusiones del diagnóstico que las actividades de estas empresas no están integradas y tampoco existen sistemas apropiados de colaboración con los proveedores y clientes, además de la falta de sistemas de información eficientes. (Alomoto, Nelson, Acuña Cristina, Salvador Marcelo, Ortiz, Juan, Ruiz Alex, 2014)

El manejo de la gestión de los suministros será un tema relevante para la estructura del modelo de gestión administrativa enfocada en el manejo de herramientas de aprovisionamiento de materiales e insumos en forma técnica como es el MRP (planificación de recursos materiales).

1.4.4 GESTIÓN DE INVENTARIOS

La administración del inventario es un tema central para evitar problemas financieros en las organizaciones, es un componente fundamental en la productividad de una empresa, ya que es el activo corriente de menor liquidez que manejan y que

además contribuye a generar rentabilidad. Es el motor que mueve a la organización, pues es la base para la comercialización de la empresa que le permite obtener ganancias.

Se debe mantener un nivel adecuado de inventario, ya que si se mantienen inventarios demasiados elevados, el costo de mantenimiento será elevado implicando problemas financieros a la empresa. Es decir, elevados niveles de inventario implican recursos financieros inmovilizados que pueden ser utilizados en actividades más productivas para la empresa, además de convertirse en obsoletos en poco tiempo hasta llegar a dañarse. Por el contrario, si se mantiene un nivel bajo de inventario, habrá que hacerse más pedidos al año, aumentándose dichos costos. Adicionalmente, no se atendería satisfactoriamente a la demanda, ocasionando a su vez, pérdida de clientes, disminución de ventas y reducción de las utilidades. (Durán, Yosmary, 2012)

1.4.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

1.4.6.1 Organigramas estructurales: presentan solamente la estructura administrativa de la organización.

1.4.6.2 Organigramas funcionales: muestran, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento. (Morgan, Gareth, 1998)

1.5 COMPETITIVIDAD

1.5.1 DEFINICIÓN

La competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La competitividad de una o de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen

competitivas las compañías ubicadas en determinadas regiones. (INCAE, 1996, pág. 3)

La definición anterior hace referencia a la competitividad desde el punto de vista empresa, en donde se establece que las empresas entran a competir en sus atributos como la mejor, la que supera las condiciones del mercado, la que está mejor preparada, la que se adelanta a la competencia, la que se preocupa en innovar y mejorar sus productos.

1.5.2 IMPORTANCIA

La importancia de la competitividad radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar prevenido a los requerimientos del mercado. Para Benzaquen la ventaja competitiva se fundamenta en la “productividad” y en los factores que la determinan dentro de la empresa. (García Ramírez, 2015)

Es por ello que el autor establece que la productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y/o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir su uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto a los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos.

1.5.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo a García (2010), cuando se habla de Pensamiento Estratégico no se trata de un conjunto de teorías, sino de los diferentes puntos de vista, que como pensamiento creativo va apareciendo de acuerdo al contexto en el cual se desenvuelve la organización.

El Pensamiento Estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se harán todas las decisiones de planeación. Se enfoca en los procesos que dan lugar al desarrollo de la misión de la empresa, su visión, sus principios y valores y sus estrategias. es un conjunto de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico tiene que ver con la consecución de unos objetivos y la resolución de sus problemas inherentes, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos, de la mejor forma y venciendo las dificultades.

El pensamiento estratégico garantiza un futuro de éxito cuando se tienen unas bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, cimentados en los análisis que permitan decidir si el proyecto que desarrolla la organización es válido o no, si se justifican sus procedimientos y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades.

1.5.4 ESTRATEGIA

La industria textil ecuatoriana, ha sido beneficiada por las medidas de promoción contempladas en tres grupos de sus actividades: confecciones, ropa y calzado. Sin embargo, por la competencia externa este índice disminuye gradualmente cada año, manteniendo en desventaja a Ecuador frente a los principales competidores textiles como Colombia y Perú, comprometiendo así la competitividad de su producción nacional. En cumplimiento al requerimiento del sector textil se aplicó en el año 2009 la protección arancelaria dispuesta por el Comité de Comercio Exterior (COMEX) en relación al cambio de la Matriz Productiva. El análisis durante el quinquenio de estudio permite concluir que la protección arancelaria fue insuficiente para generar ventajas competitivas dinámicas, que permitan elevar los niveles de productividad y reactiven la demanda interna. (Espinoza Alencastro & Sorhegui Ortega, 2016)

Las estrategias empresariales son fundamentales para el mejoramiento de la economía de las empresas, específicamente en la generación de los ingresos

producto de la venta, aplicándose internamente estrategias que protejan la economía interna de las empresas y buscando oportunidades que ofrecen la economía externa. En la propuesta se estima emplear este tipo de tema, en donde se establezcan en base a la investigación de los factores internos y externos las estrategias empresariales aplicables.

1.6 ENFOQUE DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

1.6.1 Liderazgo global en costos

Esta estrategia requiere un conocimiento detallado y profundo de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se pueden alcanzar ventajas en costos. El análisis de las actividades en la cadena de valor se realiza desde el punto de vista de los impulsores de costos. El principal motor en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, según la cual el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas. Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los seguidores mientras no cambie la tecnología de producción. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente. (Francés, Antonio, 2006, pág. 107)

1.6.2 Diferenciación

Implica que la unidad de negocios ofrece algo único, inigualado por sus competidores, y que es valorado por sus compradores más allá del hecho de ofrecer simplemente un precio inferior. Es necesario comprender la fuente potencial central de diferenciación que surge de las actividades de la cadena de valor y el despliegue

de la pericia necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación exige la creación de algo que sea percibido como único en toda la industria. Los enfoques respecto de la diferenciación pueden adquirir muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones. (Hax & Majluf, 2004, pág. 163)

1.6.3 Enfoque o concentración (segmentación o especialización)

La estrategia de concentración, (tanto la basada en costes como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.). (Larrea, Pedro, 1991, pág. 98)

1.7 IMPACTO DE LAS MIPYMES TEXTILES EN LA ECONOMÍA

Del artículo de las PYMES ecuatorianas, se establece el estudio del impacto a nivel país en donde se desarrolla 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, generó un impacto sobre éste del 66,8% de incremento en el promedio de empleo total en el país. Por ende, las PYMES generan 7 de 10 empleos dentro del PIB total, sin considerar el peso de diversidad o formas de trabajo en el Ecuador. (Ron Amores & Sacoto Castillo, 2017)

El análisis del papel que las MIPYMES en la época de la globalización, se convierte en un tema cada vez más importante, a pesar de que la mayor parte de las

teorías económicas administrativas presten mayor atención al comportamiento de las grandes empresas. No obstante desde el advenimiento del paradigma neoliberal monetarista de política económica este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial. En este trabajo nuestro objetivo es analizar la micro, pequeñas y medianas empresas, en entorno mundial, mostrando sus particularidades en la economía mexicana no solo por su participación en la creación del PIB, sino también por ser una fuente generadora de empleo extensiva. (Valdés Días de Villegas & Sánchez Soto, 2012)

El proyecto de investigación planteado para evaluar el impacto socioeconómico de los microempresarios textiles en el Cantón Latacunga del periodo 2010 – 2013, se lo ha ejecutado con el fin de identificar como la carencia de financiamiento y la limitada capacitación ha generado efectos en sector industrial, sin embargo también se ha buscado detectar las necesidades del usuario de la industria textil del cantón de Latacunga, y cuál es la influencia en el desarrollo económico. Como resultado se pudo establecer el cumplimiento de la hipótesis nula en la que se comprueba que las PYMES textiles del cantón Latacunga no han influido en el impacto económico y social del sector en el periodo 2010 - 2013. (Jácome, 2013)

Se puede ver en los tres artículos científicos que el impacto que han producido las empresas textiles en la economía ecuatoriana y acogiendo la experiencia de México, ha sido el incremento del empleo, siendo uno de los generadores del PIB, pero con bajos aportes en la ciudad de Latacunga en donde no han logrado cumplir con las expectativas de desarrollo económico y social, por falta de estrategias que permitan mejorar su competitividad.

1.8 FUERZAS DE PORTER

1.8.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN

Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector

en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. (Porter, M, 1979)

Las 5 fuerzas de Porter son:

- J) **Rivalidad entre las empresas:** Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.
- J) **Poder de negociación de los clientes:** Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.
- J) **Poder de negociación de los proveedores:** Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.
- J) **Amenaza de los nuevos competidores entrantes:** Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado.
- J) **Amenaza de productos sustitutos:** En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría. (Porter, M, 1979)

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operarán en el entorno inmediato de la empresa textil investigada, y afectará en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

1.8.2 ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

1.8.2.1 Las bases del desempeño sobre el promedio dentro de una industria.

Descripción de la ventaja competitiva de Michael Porter.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

1.8.2.2 Tipos básicos de ventaja competitiva

Se basa en:

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque

Liderazgo por costos

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.

- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Enfoque

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

Pegado en el centro

- Esto es generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria.
- No obstante, los beneficios atractivos son posibles si y mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva.
- Es una manifestación de la carencia de una elección.
- Es especialmente peligrosa para enfocadores que ha sido acertados, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Ellos deben buscar otros nichos. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia. (Porter, Michael E, Copyright 2007)

1.9 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE HENRY FAYOL

Fayol siempre afirmó que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino también a los métodos que empleaba. Fayol empleó años de su vida para demostrar que una visión científica y con métodos adecuados de gerencia los resultados satisfactorios eran inevitable, de ésta manera impulsa los siguientes principios:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. (Chiavenato, Idalberto, 2006)

1.10 CONCLUSIONES

De los aportes obtenidos de los artículos científicos, se puede concluir lo siguiente:

-) De la dimensión administración y gerencia, los indicadores misión, visión, políticas, valores, estrategias y objetivos se puede establecer el aporte que las investigaciones hacen al planteamiento de la propuesta en el diseño de la gestión administrativa, siendo uno de los elementos indispensables en la formulación de la filosofía empresarial que debe tener toda empresa textil.
-) En relación a la dimensión marketing y ventas, sus indicadores producto, precio, plaza y promoción, en el manejo de empresas textiles son necesarias para establecer el cómo están funcionando los negocios determinado sus características del mix, y estableciendo sus posibles estrategias de aplicación para su mejoramiento frente al mercado local, nacional e internacional.
-) De la dimensión logística y operaciones, los indicadores planificación de la producción, gestión a la cadena de suministros, gestión de aprovisionamiento, inventarios, gestión de la distribución, gestión de la calidad y gestión del mantenimiento, han logrado aportar con experiencias en torno al manejo técnico de la producción (¿Qué producir?, ¿Cómo producir?, ¿cuándo producir?, etc.), al igual que determinar los tipos de canales de distribución y abastecimiento de suministros y materiales; en relación al manejo de inventarios existe la experiencia en valoración y establecimiento de su valor real; en cuanto a la calidad, existe una relación directa con la producción del producto elaborado por la empresa textil, tanto en personal, procesos,

disminución de tiempos y costos. El mantenimiento preventivo constituyó una de las experiencias expuestas en los artículos científicos.

- J En la variable competitividad, en su dimensión resultados financieros, se analizaron los indicadores margen de utilidad neta y rendimiento sobre capital invertido, acogiendo las experiencias propias de las investigaciones realizadas en las empresas textiles, en donde los rendimientos alcanzados en relación a sus ventas y capital propio no han logrado cumplir con sus expectativas, siendo necesario aplicar estrategias que permitan lograr mejorar su rentabilidad y por ende su competitividad con empresas textiles competidoras del sector.
- J Lamentablemente el empirismo aún predomina en las empresas textiles según las investigaciones aportantes.
- J Las estrategias son fundamentales para lograr cumplir con las metas objetivos, propósitos y sobre todo la visión empresarial.
- J El impacto de las MIPYMES en la economía según las investigaciones aportantes ha sido la generación de empleo y en la generación de ingresos del PIB global.
- J De las estrategias y ventajas competitivas de Michael Porter, constituirá en una herramienta de análisis del micro entorno de la empresa investigada, aportando con un análisis para la determinación de sus oportunidades en el mercado, tanto en costos como en diferenciación.
- J Los 14 principios de Henry Fayol, permitirá desarrollar la misión, visión, valores y políticas de las empresas.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1 METODOLOGIA

2.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la metodología a seguirse para el desarrollo de la elaboración del caso práctico se estableció el tipo de investigación, el método, la técnica y los instrumentos, dependiendo de los objetivos planteados, de los recursos materiales, humanos y económicos.

2.1.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo exploratorio porque ayudó a buscar la definición clara del objeto, a estudiar cómo es la empresa textil de Otavalo estableciendo qué utilidad brinda a los clientes que visitan diariamente para generar datos de primera mano y realizar un análisis general para enfocar el panorama del problema. Entre los tipos de investigación aplicada tenemos:

) Cuantitativo y cualitativo

Por cuanto se obtuvo información de entrevistas y encuestas, aplicadas al personal directivo y operativo de la empresa textil.

) De Campo

Es de campo porque se recoge completa información y evidencias directas en la empresa textil donde se produce el fenómeno o problema que se investiga.

Es un proyecto factible porque, a través de este tipo de investigación permite la elaboración de la propuesta para satisfacer la necesidad y buscar alternativas de solución al proyecto investigado.

2.1.1.2 MÉTODOS

Entre los métodos que se aplicó en el trabajo de investigación fue:

El método **científico** no sólo ha planteado dudas e hipótesis para la formulación del problema en el presente trabajo de investigación el asiento de claros objetivos y demostrar en un tiempo no muy lejano la razón e importancia de la gestión administrativa en la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” es necesaria la presencia de personeros experimentados e importantes y conocedoras de estas realidades.

El método **analítico sintético** se empleó para manejar juicios y la síntesis considerados los objetos como un todo.

El método **Inductivo - Deductivo** se empleó luego del análisis de varios casos particulares, para mayor facilidad de la organización del trabajo en capítulos y la organización de los contenidos científicos de la fundamentación teórica.

2.1.1.3 TÉCNICAS

) Entrevista

La entrevista es un proceso de relación que se da en un encuentro entre dos personas – entrevistador y entrevistado con un propósito definido. Constituye un instrumento de comunicación y una técnica de investigación fundamental en las ciencias humanas. Se emplea en la investigación social (recopilación de datos) y en tareas profesionales con diversos fines. (Rios, s.f.)

Se utilizó la técnica de investigación de la entrevista, la misma que se dirigió hacia los niveles administrativos y unos operativos con diferentes preguntas, para conocer de primera mano y detalladamente la situación actual y conocer la causa del por qué nace el problema. Se aplicó como instrumento la guía de entrevista tanto al gerente (Anexo N. I), al personal de ventas (Anexo N. II) y al gerente de operaciones y logística (Anexo N. III)

) Encuesta

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. (QuestionPro, s.f.)

Se utilizó la técnica de encuesta, la misma que se dirigió hacia el personal operativo de dicha empresa con preguntas cerradas, para conocer el nivel de la organización desde el punto de vista del operario y realizar un FODA de la encuesta realizada, aplicándose un cuestionario de operarios (Anexo IV).

2.1.1.5 POBLACIÓN

La población motivo de investigación se estableció en base al personal que conforma la empresa textil. Siendo la población menor a 100 observaciones, se aplicó un Censo, siendo:

Tabla # 1. Personal que labora en la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”

Área	Cargo	Nro. Personas
Gerencial	Administrador	1
Recursos humanos	Jefe de Personal	1
Administración y operaciones	Jefe de operaciones y logística	1
Producción	Operadores de las máquinas textiles	11
	Total	14

Fuente: Empresa “Tejidos Rumiñahui”

Elaboración: El autor

2.1.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla # 2. Matriz de variables

Objetivo	Variable	Indicadores	Técnica	Fuente de información
Analizar la situación administrativa y gerencial de la empresa textil "Tejidos Rumiñahui"	Administración y gerencia	Misión	Entrevista Encuesta	Gerente- propietario Operarios
		Visión	Entrevista Encuesta	Gerente- propietario Operarios
		Políticas	Entrevista Encuesta	Gerente- propietario Operarios
		Valores	Entrevista Encuesta	Gerente- propietario Operarios
		Objetivos	Entrevista Encuesta	Gerente- propietario Operarios
Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituyen un plan de marketing y ventas, así como su ejecución	Marketing y ventas	Producto	Matriz BCG	Personal de ventas
		Precio	Matriz de competitividad	Personal de ventas
		Plaza	Matriz de evaluación de canales de distribución	Personal de ventas
		Promoción	Matriz AIDA	Personal de ventas
Conocer el proceso logístico y operacional de la empresa textil	Logística y operaciones	Organigrama estructural y funcional	Entrevista Encuesta Observación	Gerente Personal
		Selección de proveedores		
		Gestión de inventarios		
		Canales de distribución		
Analizar la competitividad de la empresa textil	Competitividad	Estrategias	Entrevista Encuesta	Gerente Personal
		Enfoque de las estrategias genéricas de Porter	Entrevista Encuesta	Gerente Personal

Elaboración: El autor

2.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN INTERNA

Aplicación de AMOFHIT (Factores Internos de la empresa)

2.2.1 Administración y Gerencia

2.2.1.1 Resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores operativos de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”

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

Tabla # 3. Conocimiento del propósito de la empresa textil

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100,00%

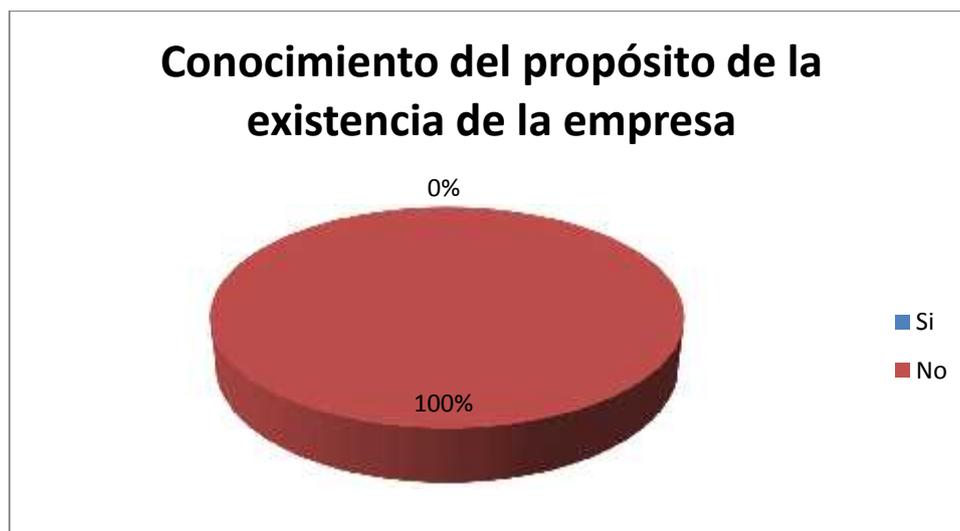


Figura # 1. Conocimiento del propósito de la empresa
Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

El 100% de los trabajadores encuestados no conocen cual es el propósito o la misión que tiene la empresa textil, es por esto que se considera una debilidad para la empresa el no tener por escrito su misión, de ahí la importancia de la misión de la empresa la cual aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, así como llevar una misma línea de actuación, la misma que provoca credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

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

Tabla # 4. Conocimiento de la visión de la empresa

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%

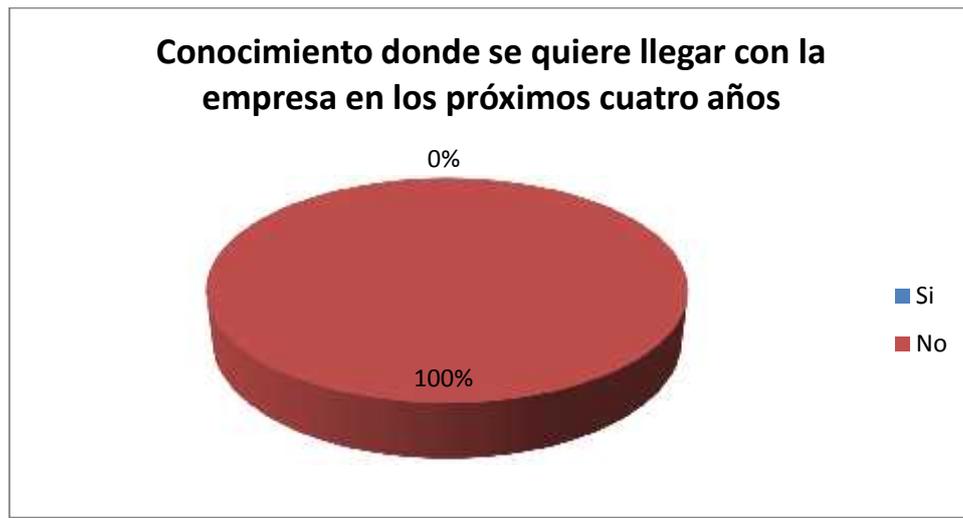


Figura # 2. Conocimiento a dónde quiere llegar la empresa

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

Como se puede observar en la figura 2, existe el 100% de trabajadores que no conocen donde la empresa textil quiere llegar en los próximos cuatro años, siendo una debilidad para la empresa, lo cual hace ver que importante es que la empresa tenga establecido una visión, la misma que indica hacia dónde se dirige una empresa o qué es aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. La visión te permite desarrollar políticas, a fin de conseguir los objetivos corporativos.

3. ¿Conoce usted lo que la empresa es?

Tabla # 5. Conocimiento lo que la empresa es

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	11	100,00%
No	0	0,00%
Total	11	100,00%



Figura # 3. Conocimiento de lo que es la empresa textil

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

El 100% de los trabajadores conocen lo que la empresa es, tanto desde su producción como su comercialización a nivel local dentro de la ciudad de Otavalo. La empresa textil posee 14 trabajadores de los cuales 11 son personal operativo y el resto administrativo, los mismos que afirman tener conocimiento de las diversas actividades que desempeñan en la empresa.

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

Tabla # 6. Conocimiento de las guías de comportamiento de la organización

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%



Figura # 4. Conocimiento de las guías de comportamiento

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

Se puede analizar que el 100% de operarios que laboran en la empresa no conocen las guías que utiliza la empresa para establecer el comportamiento dentro de la organización, la misma que no está escrita, y muchas de las veces lo establece el propietario cuando se presenta algún hecho que toque corregir.

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

Tabla # 7. Normas de conducta para las actividades diarias

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0 %
No	11	100%
Total	11	100,00%



Figura # 5. Normas de conducta diarias

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

De los datos se puede ver que el 100% de trabajadores no conocen las normas de conducta para la realización de sus actividades diarias, siendo una debilidad de la empresa, especialmente en la ejecución del trabajo que realizan sus trabajadores, por lo cual se hace necesario el conocimiento de las normas de conducta por parte del empleador, tomando como referencia bibliográfica las teóricas que permitan desarrollar por escrito la normatividad de aplicación para los trabajadores a fin de mejorar su ambiente laboral.

6. ¿Conoce usted las metas planteadas por la empresa?

Tabla # 8. Conocimiento de las metas de la empresa textil

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%



Figura # 6. Conocimiento de las metas que tiene la empresa

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

De los datos se puede analizar que el 100% de los operarios no conocen las metas que tiene la empresa, constituyendo una debilidad para la empresa, siendo indispensable su conocimiento en la formulación y determinación de su alcance de corto y mediano plazo por parte del propietario de la empresa textil.

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

Tabla # 9. Productos que se elaboran en mayor cantidad

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
Total	11	100,00%

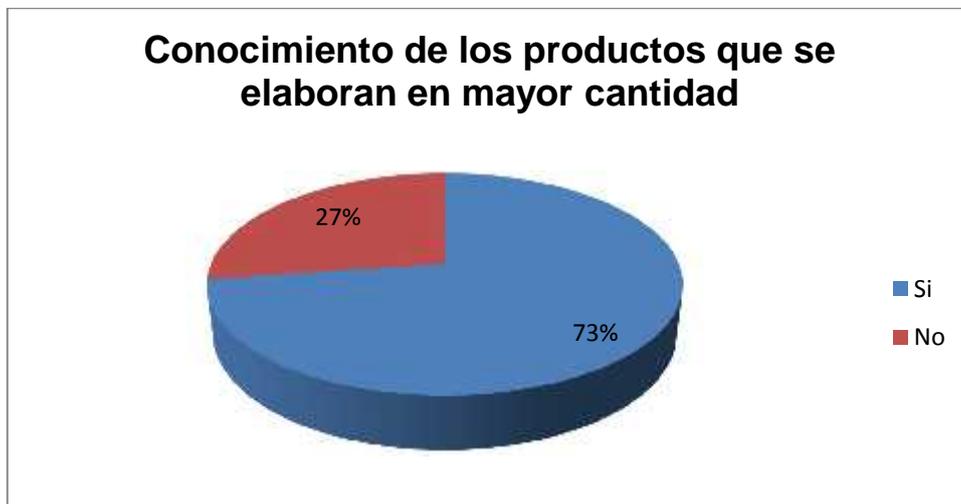


Figura # 7. Conocimiento de los productos que más se elaboran en la empresa

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

Más del 70% de operarios conocen los productos textiles que más se elaboran en mayor cantidad, por asignación del trabajo que suele darles el propietario, dependiendo de la época y los pedidos que le hacen los clientes. El tener un conocimiento de lo que se hace o produce en las empresas es fundamental en los trabajadores de cualquier tipo de empresa.

8. ¿Alguna vez ha tenido dificultades con la producción por falta de materiales e insumos?

Tabla # 10. Dificultades en la producción por falta de materiales e insumos

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	8	72,73%
No	3	27,27%
Total	11	100,00%

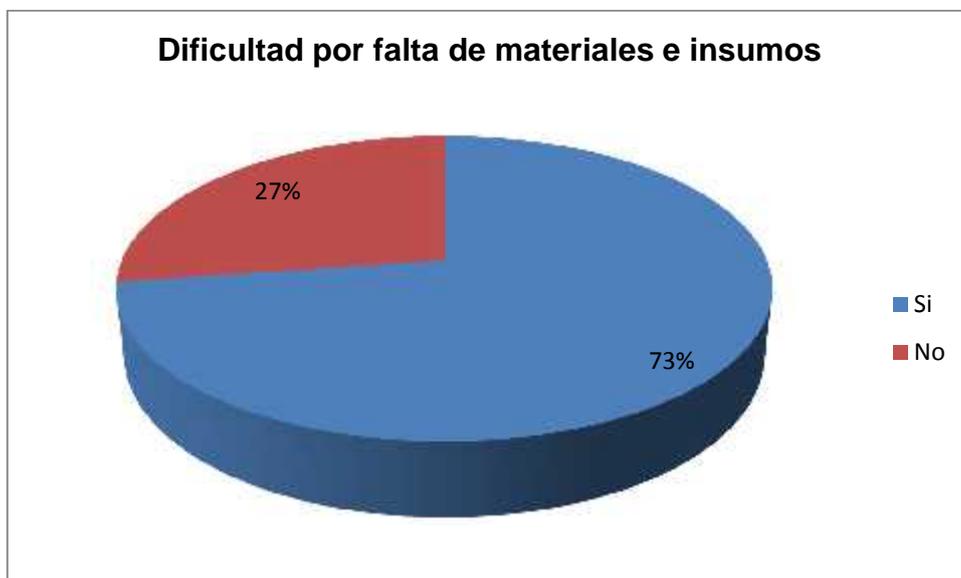


Figura # 8. Dificultades por la falta de materiales e insumos en la producción

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

Existe un 73% de operarios que afirman que si se han presentado dificultades en la producción por la falta de materiales e insumos necesarios para su proceso, por falta de seriedad de algunos proveedores y por atrasos en las entregas. La no aplicación del Just time (justo a tiempo) de los productos que se elaboran en las empresas, principalmente por la no coordinación de la adquisición de materiales e insumos para la producción de productos hace que se pierdan clientes y no sea rentable.

9. ¿La empresa tiene definido sus puestos de trabajo?

Tabla # 11. Definición de los puestos de trabajo

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%

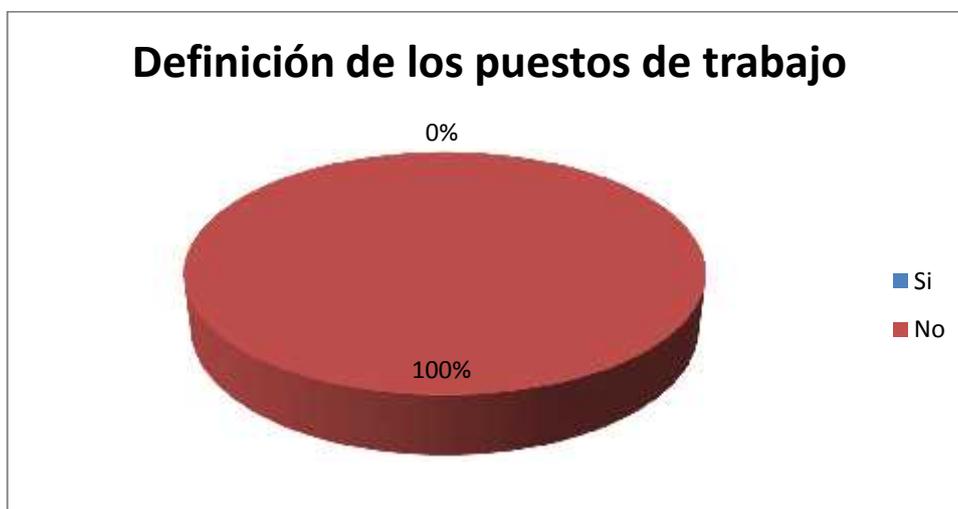


Figura # 9. Definición de los puestos de trabajo en la empresa textil

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

En la investigación realizada, el 100% de los encuestados afirman que los puestos de trabajo no se encuentran definidos, no existe un manual de funciones ni estructura organizacional definida y el propietario es quien asigna el puesto por necesidad, todo esto hace ver que la empresa presenta una debilidad en su manejo organizacional, siendo importantísimo la aplicación de organigramas diseñados en donde se determine los respectivos niveles organizacionales, estableciéndose sus puestos de acuerdo al tipo de perfil requerido en sus puestos.

10. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Tabla # 12. Funciones que desempeña el trabajador

Categoría	frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	11	100,00%
Total	11	100,00%



Figura # 10. Conocimiento de las funciones que desempeña el trabajador en la empresa

Elaborado: El autor

Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos, el 100% de los trabajadores encuestados no conocen las funciones que desempeñan dentro de la empresa, en donde el trabajador cumple duplicidad de funciones o actividades que no están acorde con su puesto o experiencia; esto determina una debilidad en el negocio, lo cual termina su importancia de la aplicación de un manual de funciones en donde se determine su responsabilidad asignada de acuerdo al puesto.

Discusión de resultados de la encuesta:

De las variables investigadas, en la encuesta se detectó lo siguiente:

En relación al propósito de la empresa textil, existe un desconocimiento de la mayor parte de los trabajadores, los mismos que no han sido socializados con ellos, quedando en el limbo lo que la empresa persigue.

La empresa textil no tiene definido hacia donde quieren llegar en los próximos años, a pesar de que el 100% de trabajadores conozcan lo que la empresa es, como productora y comercializadora de productos textiles y asentada en el mercado otavaleño.

Los trabajadores desconoce la existencia de una guía de comportamiento para sus trabajadores que esté por escrita. Las normas de conducta si conocen sus trabajadores, a pesar de que no haya un documento, siendo mucha de las veces establecida en forma oral por su gerente propietario.

Los trabajadores conocen las metas diarias que tienen que cumplir, pero las de mediano plazo no, lo cual hace que ellos cumplan el día a día su trabajo encomendado, sin atenerse el para qué realizan y hacia dónde van.

La mayor parte de los trabajadores si conoce los productos que se elaboran con mayor y menor cantidad; además en la empresa si se han presentado dificultades en la producción, especialmente por falta de materiales e insumos, ya sea por incumplimiento en las entregas de sus proveedores y por falta de seriedad en los mismos.

La empresa textil según sus trabajadores actuales, no tienen definido los puestos de trabajo en forma técnica, el propietario asigna de acuerdo a sus necesidades. No existe un manual de funciones ni estructura organizacional definida. El trabajador

desconoce cuáles son sus funciones realizando mucha de las veces duplicidad de funciones o actividades que no están acorde con su puesto y nivel de experiencia.

2.2.1.2 Resultados de la entrevista al gerente sobre administración y gerencia de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”

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

La empresa textil según el dueño si dispone de un propósito por el cual existe la empresa y trabaja, siendo el obtener utilidades, producir productos de buena calidad y ser los mejores del mercado de tejidos nacionales con proyección internacional.

2. ¿La empresa tienen claro hacia dónde quiere llegar en 4 años?

De acuerdo al propietario, la empresa si tiene claro hacia dónde quiere llegar en los próximos cuatro años, siendo su principal el ser una empresa mediana con proyección local y nacional.

3. ¿La empresa tiene definido lo que es como empresa textil?

El propietario afirma que la empresa textil se encuentra definido su accionar a nivel de la ciudad de Otavalo, considerada como microempresa textil de tejidos productora y comercializadora.

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

Lamentablemente la empresa no cuenta con guías de comportamiento escritas, más bien se rigen a lo que se les indica a los trabajadores desde el momento que empiezan a laborar en la empresa.

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

Si se estaría dispuesto a contar con guías que permitan mejorar el comportamiento de los trabajadores dentro de la organización.

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

La empresa no tiene establecido las normas de conducta para la realización de las actividades diarias que ejecutan sus trabajadores.

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

El propietario estaría dispuesto a contar con normas de conducta que le permitan mejorar las actividades que ejecutan a diario.

8. ¿La empresa tiene metas planteadas?

El trabajo que realizan a diario los operarios, está en base a metas que se establece en el mes de cumplimiento.

9. ¿La empresa aplica estrategias que permiten mejorar su producción y comercialización?

Lamentablemente no, lo único que aplican es el diario accionar de sus propias gestiones en producir lo que piden sus clientes y en mejorar sus productos según la moda y la época.

10. ¿Aplica la empresa estrategias genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o concentración?

La aplicada es la concentración ya que sus productos están dados a un tipo de segmento (hombres y mujeres indígenas) y una pequeña parte a clientes mestizos.

11. ¿La empresa ha logrado en el último periodo crecer en sus ventas?

Sus ventas han sido bajas por el crecimiento de la competencia, afectando sus precios y costos.

Discusión de resultados de la entrevista:

De las variables investigadas, en la entrevista se detectó lo siguiente:

Se puede ver que la empresa si define sus propósitos, a pesar que en la entrevista detalla alguna de ellas, pero en la práctica no aplica con sus trabajadores,

es por ello que se hace necesario que él dé a conocer a sus trabajadores el propósito por el cual la empresa trabaja.

El propietario tiene claro hacia dónde quiere llegar en los próximos 4 años, pero no está por escrito ni compartido con sus trabajadores; además, tiene definido lo que es como empresa, asentada en la ciudad de Otavalo, empresa productora y comercializadora de productos textiles.

La empresa no cuenta con guías de comportamiento por escrito, dando en forma verbal sus indicaciones a los trabajadores sobre cómo debe ser su comportamiento dentro de la empresa, el propietario está de acuerdo en contar con dichas guías por escrito.

La empresa de acuerdo con la entrevista, no cuenta con normas de conducta para la realización de las actividades diarias, es necesario establecerlas para mejorar el cumplimiento de las labores diarias.

El trabajo que realizan los trabajadores se los hace en base a metas que el propietario programa, a pesar de que no se realice bajo una planificación técnica.

El nivel de rentabilidad en relación con las ventas y al capital invertido por la empresa no supera las expectativas programadas, siendo mucha de las veces reducida; en cuanto a las ventas se han reducido por el incremento de la competencia, afectando sus ingresos y disminuyendo sus utilidades.

2.2.2 Marketing y ventas

2.2.2.1 Resultados de la entrevista para el personal de ventas sobre marketing y ventas de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”

1. ¿Conoce los productos más vendidos de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”?

Si se conoce los productos que más se venden en la empresa

2. ¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”?

Según el personal de la empresa, si conocen cuales son los productos menos vendidos, ya sea por poca promoción, precios muy altos o poco interés de los clientes.

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

Los precios de los productos que actualmente ofrece la empresa se considera altos en relación de la competencia.

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

El producto que ofrece la empresa es para clase media y alta

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

No le permite satisfacer en un 100% las necesidades del cliente, hace falta mejorar.

6. ¿La empresa aplica promociones para incrementar las ventas?

La empresa no aplica ningún tipo de promoción para mejorar sus ventas.

7. ¿Son efectivas las promociones?

Según experiencias vistas de otros negocios, se puede ver que si son efectivas las promociones, a pesar que cuestan pero son necesarias para mejorar las ventas.

Discusión de resultados de la entrevista:

De las variables investigadas, en la entrevista se detectó lo siguiente:

Existe un conocimiento de sus trabajadores de los productos que más se venden y menos se venden en la empresa, siendo éste último por la falta de promoción, precios muy altos y por el poco interés de sus clientes.

Los precios de los productos que ofrece la empresa si son altos en relación a la competencia, pero es claro que son productos de calidad y tienen su segmento de mercado clase media y alta al cual está dirigido el producto.

Es necesario mejorar la distribución del producto a los clientes, sin que exista un medio de promoción para mejorar sus ventas.

2.2.3 Logística y operaciones

2.2.3.1 Resultados de la entrevista al gerente de operaciones y logística de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”

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

No se cuenta con un mecanismo o sistema para conocer la cantidad y el valor de los inventarios de mercaderías, insumos o materiales.

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

No satisfacen las necesidades de materiales e insumos de los proveedores con los que se cuenta.

3. ¿Realiza selección de proveedores para cotización de precios de sus productos?

La empresa si selecciona a proveedores cotizando sus precios

4. ¿Se encuentra definido el proceso de compras de insumos y materiales?

Verbalmente se lo define, pero por escrito en algún manual no.

5. ¿Se encuentra definido el proceso de distribución de los productos que la empresa produce hacia los mercados?

No existe un proceso definido de distribución, usualmente la empresa aplica sus propios contactos para entregar sus productos directamente al cliente.

6. ¿Se ha producido dificultades con la producción por falta de materiales e insumos?

Principalmente se han presentado retrasos en la entrega de los productos

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

Por asignación directa del propietario, no está definido por organigramas ni manual de puestos.

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

No, mucha de las veces el trabajador hace lo que el propietario le dice hacer, no hay algo por escrito en donde se defina las funciones de los trabajadores.

Discusión de resultados de la entrevista:

De las variables investigadas, en la entrevista se detectó lo siguiente:

La empresa textil, no cuenta con un mecanismo o sistema contable que permita conocer la cantidad y el valor de los inventarios de mercaderías, insumos o materiales, lo cual afecta el conocer en forma exacta y en tiempo real el manejo de sus existencias y estar preparados para abastecer el mercado.

Los actuales proveedores no satisfacen sus necesidades de abastecimiento, recurriendo a nuevos proveedores y a sus políticas de créditos, precios y calidad. Se realiza cotización de precios de proveedores, seleccionando proveedores que cumplan las expectativas.

No existe por escrito ningún proceso de compras tanto de insumos como de materiales, así como de distribución de productos hacia los mercados.

Se han presentado dificultades en la producción por falta de materiales e insumos, quedando mal con los clientes.

Los puestos de trabajo del personal no están escritos o asignados mediante un manual técnico, se lo asigna por necesidad y las funciones se los hacen en forma verbal en donde el trabajador debe cumplir según lo disponga el propietario.

Conclusiones de los factores internos:

De acuerdo a la encuesta y entrevistas aplicadas a cada una de las áreas de la empresa se concluye:

-) No existe un propósito definido por escrito, únicamente el propietario en forma verbal lo conoce sin ser compartido a sus trabajadores.
-) El propietario sabe hacia dónde va en los próximos 4 años, pero sus trabajadores no, no se lo define en forma escrita.
-) No existe una guía de comportamiento definida, ni normas de conducta aplicables por escrito.
-) Los trabajadores conocen las metas que deben cumplir a diario pero no a mediano ni largo plazo.
-) Los puestos de trabajo no están definidos en forma técnica, al igual que sus funciones.
-) El nivel de rentabilidad alcanzado por la empresa no justifica su inversión ni operación normal, sin que se cumplan sus expectativas programadas.
-) Los precios de los productos que oferta la empresa son altos, y segmentada a clientes de estratos medios y altos.
-) Hace falta mejorar sus canales de distribución de su producto, sin existir alternativas de promoción que incentiven a la compra.
-) No se cuenta con mecanismos o sistemas contables que permitan llevar de mejor manera sus inventarios.
-) Los proveedores actuales no satisfacen las necesidades de la empresa textil.
-) No existe ningún proceso de compras ni de distribución de productos.

2.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN EXTERNA

2.3.1 Aplicación PESTEL (Factores Externos de la empresa)

Se determinó el diagnóstico situacional del macro entorno y micro entorno con el propósito de recoger información que exponga la realidad del entorno (Anexo V), determinándose los siguientes resultados:

Tabla # 13. Matriz PESTEL

Político	Económico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Actividad política estable 2. Adelanto en proyectos de desarrollo rural y vialidad (10 obras de adoquinado en la zona urbana y 10 obras de empedrado)* 3. Oposición de sectores en la municipalidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predominio de la actividad productiva textil y artesanal 2. Incremento de los impuestos catastrales y prediales al 2018 3. Disminución de la inflación al 2018
Social	Tecnológico
<ol style="list-style-type: none"> 1. Riqueza cultural y natural 2. Fomento turístico y obras de infraestructura 3. Buenas relaciones interculturales mestizos e indígenas 4. Incremento de la migración de indígenas 5. Crecimiento poblacional considerable 6. Alto crecimiento económico 7. Mejoramiento del nivel educativo 8. Incremento de los robos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de usuarios de telefonía móvil 3G y 4 G (INEC) 2. Incremento del uso del internet en la población urbana y rural del cantón. (INEC)
Ecológico	Legal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes proteccionistas al medio ambiente 2. Conservación de vertientes y medio ambiente 3. Preocupación por la polución ambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenanzas reformatoria que regula la actualización y administración de los catastros y la recaudación de los impuestos periodo 2018-2019 2. Programas del estado para la protección de la producción textil como el programa Toda una Vida

* De acuerdo al GAD municipal de Otavalo rendición de cuentas enero-diciembre 2018

*INEC 2010

*Supertel 2014

Para el desarrollo de la matriz PESTEL, se procedió a priorizar dos variables de medición más importantes de cada uno de los factores analizados, agrupándolo en una tabla concentrándolos para estimar sus indicadores críticos.

Se aplicó una escala de valoración desde muy negativo a muy positivo, estableciéndose la siguiente tabla de valoración de la matriz PESTEL:

Tabla # 14. Valoración de la matriz PESTEL

FACTORES PESTEL	VARIABLES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
P	Actividad política estable					●
	Adelanto en proyectos de desarrollo urbano y vialidad		●			
E	Predominio de la actividad productiva textil y artesanal				●	
	Incremento de los impuestos catastrales y prediales		●			
S	Riqueza cultural y natural				●	
	Incremento de la migración de indígenas	●				
T	Avances en la comunicación-TICs					●
	Innovación en productos		●			
E	Leyes proteccionistas al medio ambiente				●	
	Preocupación por la polución ambiental				●	
L	Decretos municipales y gubernamentales			●		
	Bases legales de protección al sector textil					●

Fuente: Investigación directa (2019)

Elaboración: El autor

Análisis:

De la matriz PESTEL, se deduce que en lo político, la más representativa resulta ser la actividad política estable, en lo económico existe el predominio de la actividad productiva textil y artesanal, en lo social la riqueza cultural y naturales; en lo tecnológico los avances en la comunicación TICS; en lo ecológico las leyes proteccionistas al medio ambiente u la preocupación por la polución ambiental y en lo legal las bases legales de protección al sector textil.

2.3.2 Micro ambiente (Fuerzas de Porter)

2.3.2.1 Fuerzas de Porter

Las “Fuerzas de Porter”; basada en conocer, la competencia que tiene la Empresa Textil “Tejidos Rumiñahui” de la ciudad de Otavalo, que incluye cuáles son sus diferentes proveedores, clientes y por último sobre los productos sustitutos en relación con los que ofrece la empresa como se detalla a continuación:

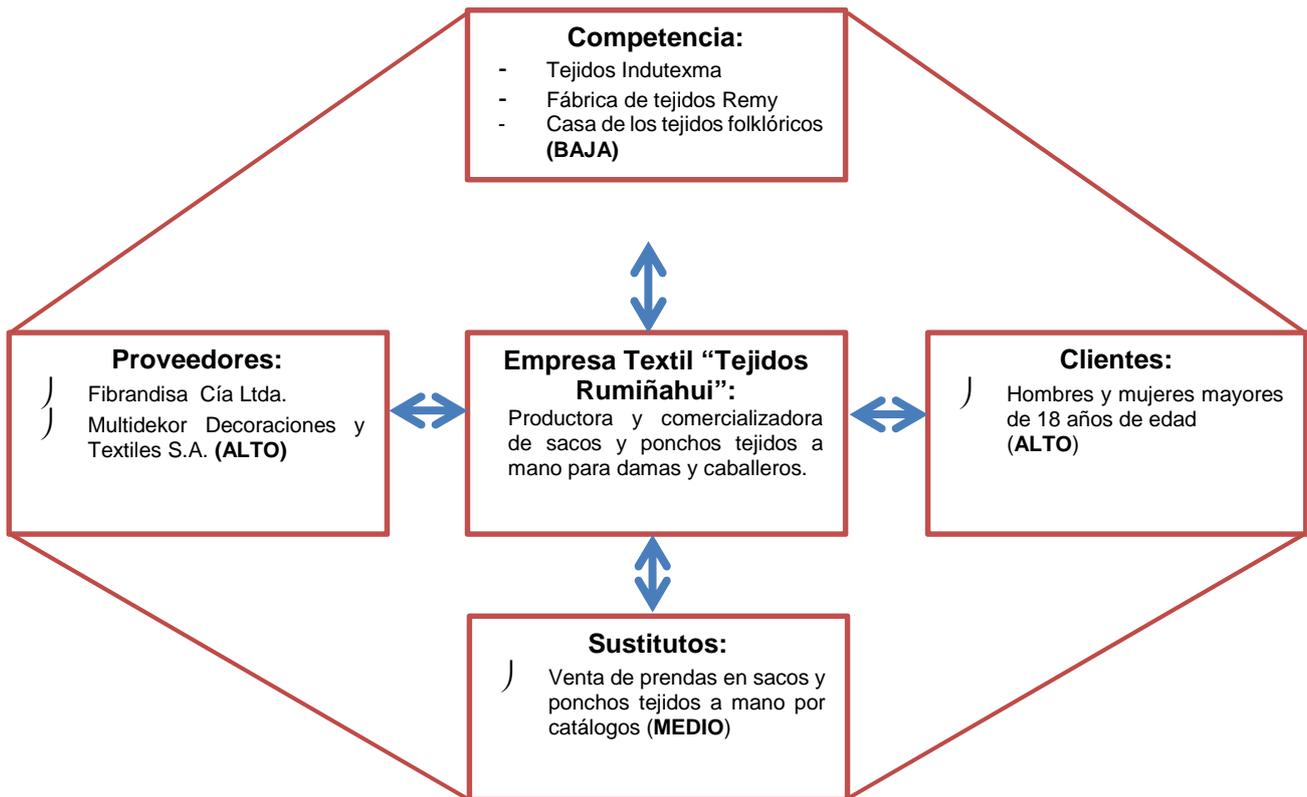


Figura # 11. Fuerzas de Porter

Para el desarrollo de las fuerzas de Porter, se aplicó el análisis de las fuerzas de Porter (Anexo VI) y se aplicó la matriz de valoración Porter según el Anexo N. VII

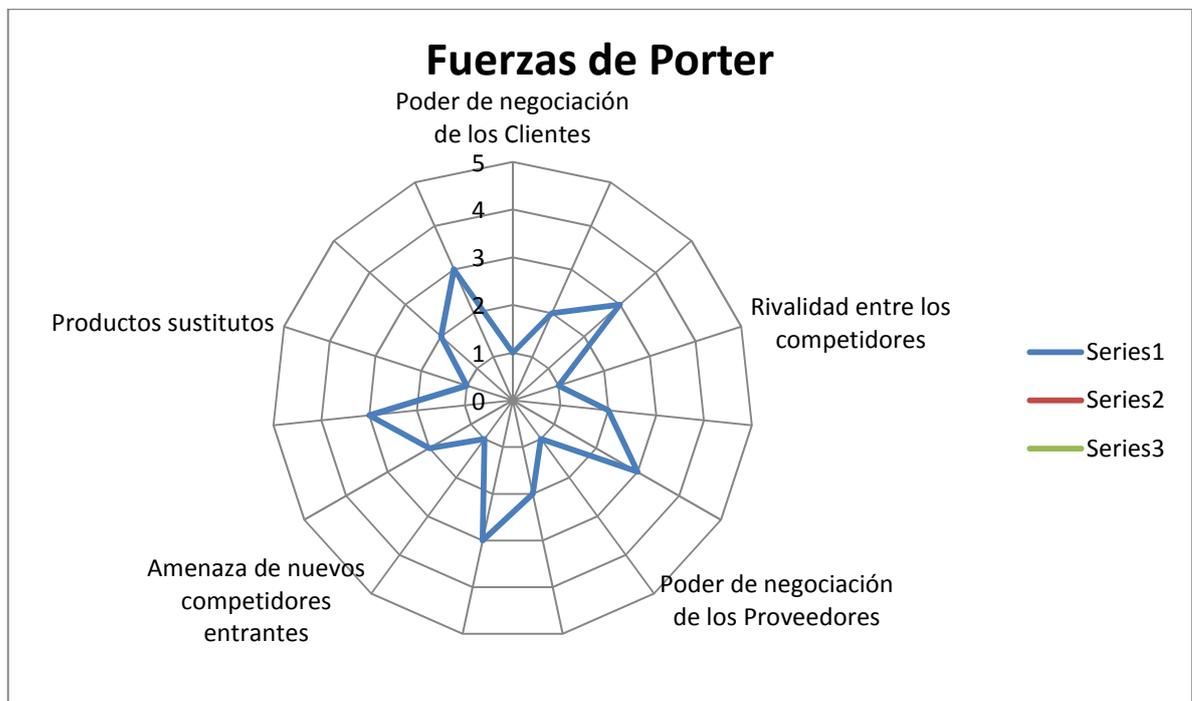


Figura # 12. Intensidad de las Fuerzas de Porter
Elaborado por: El Autor

2.3.2.2 Diamante de Porter

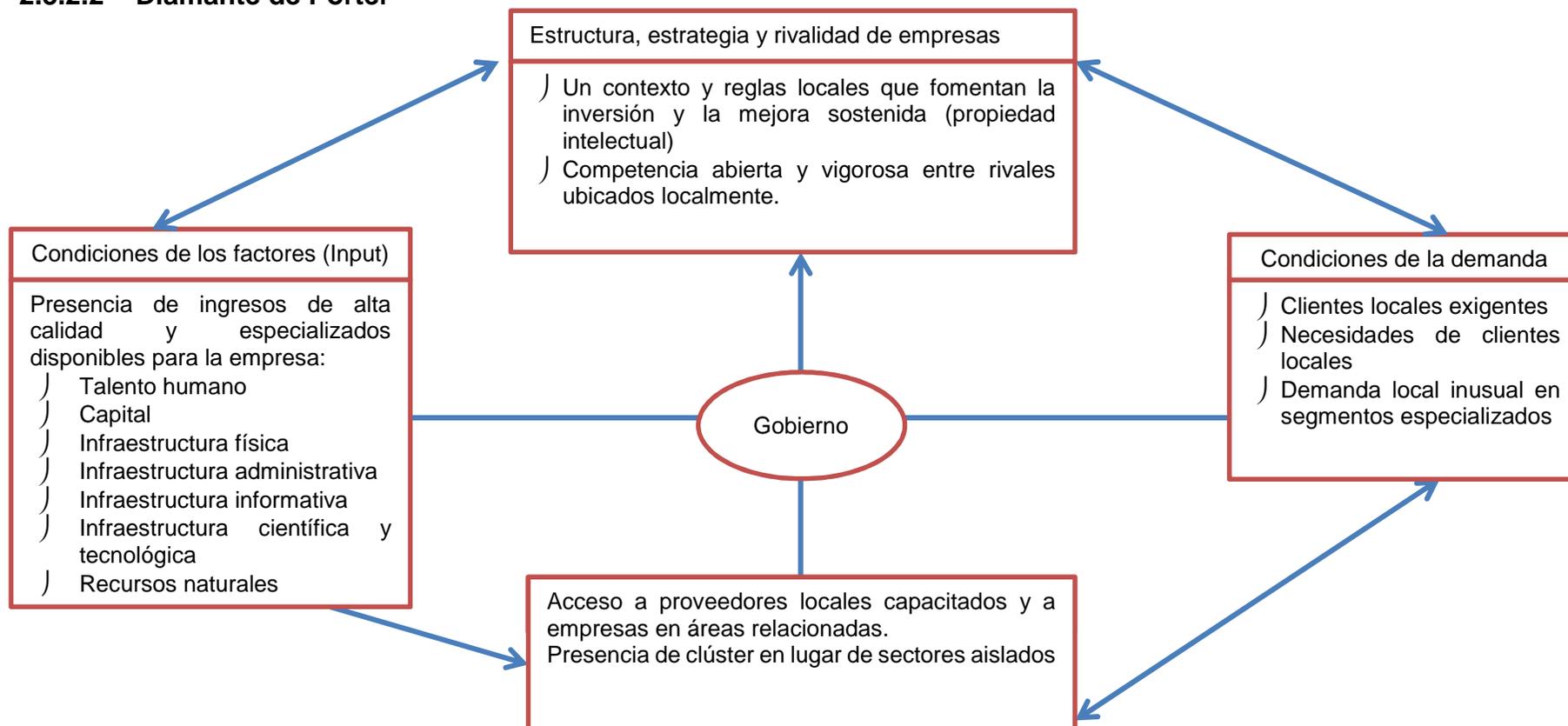


Figura # 13. Diamante de Porter

Se tomó para el desarrollo de la figura 13, el anexo VIII

2.3.3 FODA

Una vez aplicado PESTEL, PORTER y PESTEL, se procedió a obtener las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, obteniendo lo siguientes:

Tabla # 15. FODA INICIAL

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
Ubicación estratégica de la empresa textil	Precios altos de los productos tejidos a mano
Experiencia adquirida de sus trabajadores	Inexistencia de un propósito por escrito de la empresa textil.
Instalación propia y funcional	Inexistencia de una guía de comportamiento definida ni normas de conducta aplicables por escrito.
Equipo y maquinaria de medio uso y nueva	Puestos de trabajo y funciones no definidos.
Conocimiento y experiencia personal del propietario	Desconocimiento de las funciones de su puesto.
Productos reconocidos por los clientes	Ausencia de un sistema contable para el manejo de inventarios.
	Inexistencia de procesos de compras y distribución.
	Inexistencia de una visión y misión por escrito.
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Actividad política estable	Disminución de proyectos de desarrollo urbano y vialidad
Predominio de la actividad productiva textil y artesanal	Incremento de los impuestos catastrales y prediales
Riqueza cultural y natural	Incremento de la migración de indígenas
Avances en la comunicación-TICs	Ingreso de productos sustitutos de empresas extranjeras
Leyes proteccionistas al medio ambiente	Contrabando de productos textiles
Preocupación por la polución ambiental	
Bases legales de protección al sector textil	
Decretos municipales y gubernamentales	

Elaborado por: El autor

Una vez obtenido el FODA inicial, se aplicó la matriz (EFI) evaluación de factores Internos, al igual que la matriz (EFE) evaluación de factores externos, la misma que se da a conocer en el anexo N. IX y el anexo X, quedando la matriz FODA simplificada:

Tabla # 16. FODA SIMPLIFICADA

MATRIZ FODA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Ubicación estratégica de la empresa textil	D1	Precios altos de los productos tejidos a mano
F2	Experiencia adquirida de sus trabajadores	D2	Inexistencias de procesos de compras o adquisiciones
F3	Conocimiento y experiencia personal del propietario	D3	Desconocimiento de los puestos y funciones por el trabajador.
F4	Productos reconocidos por los clientes	D4	Inexistencia de una visión y misión por escrito
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Predominio de la actividad productiva textil y artesanal	A1	Incremento de los impuestos catastrales y prediales
O2	Avances en la comunicación-Tics	A2	Incremento de la migración de indígenas
O3	Riqueza cultural y natural	A3	Ingreso de productos sustitutos de empresas extranjeras
O4	Bases legales de protección al sector textil	A4	Disminución de proyectos de desarrollo urbano y vialidad

Elaborado por: El autor

2.3.4 Cruce estratégico del FODA

Tabla # 17. Cruce estratégico de la matriz FODA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
Factores Externos	O1	Predominio de la actividad productiva textil y artesanal	A1	Incremento de los impuestos catastrales y prediales	
	O2	Avances en la comunicación-Tics	A2	Incremento de la migración de indígenas	
	O3	Riqueza cultural y natural	A3	Ingreso de productos sustitutos de empresas extranjeras	
	O4	Bases legales de protección al sector textil		Disminución de proyectos de desarrollo urbano y vialidad	
Factores Internos		FO		FA	
FORTALEZAS		Ofensivas		Defensivas	
F1	Ubicación estratégica de la empresa textil	FO1.- Aprovechar la ubicación de la empresa textil, implementando medios de publicidad que le permitan darse a conocer frente al turista otavaleño que visita el cantón en donde predomina la actividad textil.		FA1.- Tomar en cuenta sus principales ingresos, costos y gastos a fin de establecer su verdadera utilidad a fin de reducir el pago de impuestos, aprovechando su ubicación estratégica.	

F2	Experiencia adquirida de sus trabajadores		FO2.- Realizar charlas de preparación en nuevos procesos productivos para los trabajadores implementando el uso de las TICS	FA2. Fomentar en base a la gestión de sus procesos, trabajo, que permita generar nuevas plazas de trabajo, combatiendo la migración indígena
F3	Conocimiento y experiencia personal del propietario		FO3.- Producir productos autóctonos de la zona, aplicando nuevos diseños actuales en base al conocimiento y experiencia de su propietario.	FA3.- Visitas a empresas exitosas para mejorar operativamente su negocio, generando nuevas plazas de trabajo a fin de ser al aportante de disminuir la migración de la población otavaleña.
F4	Productos reconocidos por los clientes		FO4. Implementar publicidades sostenidas sobre el producto que la empresa ofrece aprovechando sus bases legales de protección del estado.	FA4.- Aplicar medios de distribución adecuados para el traslado de los productos hacia el cliente.
			DO	DA
	DEBILIDADES		Reorientación	Supervivencia
D1	Precios altos de los productos tejidos a mano		DO1.- Hacer los procesos más competitivos en base a la reducción de costos sin desmejorar la calidad, aprovechando el predominio que tiene el cantón en actividad textil y artesanal.	DA1.- Realizar cálculos técnicos de costos, gastos e ingresos para reducir el pago de impuestos.
D2	Inexistencias de procesos de compras o adquisiciones		DO2.- Diseñar un manual sistematizado de procesos de compras en base al aporte de las tecnologías de información y comunicación	DA2.- Diseñar procesos de compras o adquisiciones, haciendo cotizaciones de proveedores, incrementando nuevos empleos a fin de combatir el desempleo y la migración.
D3	Desconocimiento de los puestos y funciones por el trabajador.		DO3.- Diseñar un manual orgánico funcional en la empresa, con el aporte a la realidad cultural y natural que brinda el medio en donde se desarrolla la empresa.	DA3.- Mejorar los puestos de trabajo con personal especializado para el mejoramiento de su producción, a fin de combatir los productos sustitutos.

D4	Inexistencia de una visión y misión por escrito	DO4.- Crear la filosofía empresarial para determinar su horizonte de la empresa, aprovechando las bases legales de protección que brinda el Estado.	DA4.- Diseñar por escrito la visión y misión de la empresa, la misma que permita tener un horizonte a fin de ser quien contribuya al desarrollo económico y productivo del cantón.
----	---	---	--

Elaboración: El autor

Tabla # 18. Resumen del cruce estratégico FODA

MATRIZ FODA			
Fortalezas-Oportunidades (FO)		Fortalezas -Amenazas (FA)	
FO1	Aprovechar la ubicación de la empresa textil, implementando medios de publicidad que le permitan darse a conocer frente al turista otavaleño que visita el cantón en donde predomina la actividad textil.	FA1	Tomar en cuenta sus principales ingresos, costos y gastos a fin de establecer su verdadera utilidad a fin de reducir el pago de impuestos, aprovechando su ubicación estratégica.
FO2	Realizar charlas de preparación en nuevos procesos productivos para los trabajadores implementando el uso de las TICS.	FA2	Fomentar en base a la gestión de sus procesos, trabajo, que permita generar nuevas plazas de trabajo, combatiendo la migración indígena.
FO3	Producir productos autóctonos de la zona, aplicando nuevos diseños actuales en base al conocimiento y experiencia de su propietario.	FA3	Visitas a empresas exitosas para mejorar operativamente su negocio, generando nuevas plazas de trabajo a fin de ser al aportante de disminuir la migración de la población otavaleña.
FO4	Implementar publicidades sostenidas sobre el producto que la empresa ofrece aprovechando sus bases legales de protección del estado.	FA4	Aplicar medios de distribución adecuados para el traslado de los productos hacia el cliente.
Debilidades- Oportunidades (DO)		Debilidades - Amenazas (DA)	
DO1	Hacer los procesos más competitivos en base a la reducción de costos sin desmejorar la calidad, aprovechando el predominio que tiene el cantón en actividad textil y artesanal.	DA1	Realizar cálculos técnicos de costos, gastos e ingresos para reducir el pago de impuestos.
DO2	Diseñar un manual sistematizado de procesos de compras en base al aporte de las tecnologías de información y comunicación.	DA2	Diseñar procesos de compras o adquisiciones, haciendo cotizaciones de proveedores, incrementando nuevos empleos a fin de combatir el desempleo y la migración.
DO3	Diseñar un manual orgánico funcional en la empresa, con el aporte a la realidad cultural y natural que brinda el medio en donde se desarrolla la empresa.	DA3	Mejorar los puestos de trabajo con personal especializado para el mejoramiento de su producción, a fin de combatir los productos sustitutos.
DO4	Crear la filosofía empresarial para determinar su horizonte de la empresa, aprovechando las bases legales de protección que brinda el Estado.	DA4	Diseñar por escrito la visión y misión de la empresa, la misma que permita tener un horizonte a fin de ser quien contribuya al desarrollo económico y productivo del cantón.

Elaboración: El autor

2.3.5 Factores críticos de éxitos

Tabla # 19. Factores críticos de éxito

	Fortalezas-Oportunidades (FO)		Fortalezas -Amenazas (FA)
FCE1	Ubicación estratégica de la empresa textil	FCE1	Ubicación estratégica de la empresa textil
FCE2	Experiencia adquirida de sus trabajadores	FCE2	Productos reconocidos por los clientes
FCE3	Conocimiento y experiencia personal del propietario	FCE3	Experiencia adquirida de sus trabajadores
FCE4	Productos reconocidos por los clientes	FCE4	Conocimiento y experiencia personal del propietario
	Debilidades- Oportunidades (DO)		Debilidades - Amenazas (DA)
FCE1	Precios altos de los productos tejidos a mano	FEC1	Inexistencia de una identidad visual, visión y misión por escrito (Administrativo)
FCE2	Inexistencia de una visión y misión por escrito	FEC2	Desconocimiento de los puestos y funciones por el trabajador. (administrativo)
FCE3	Desconocimiento de los puestos y funciones por el trabajador.	FEC3	Precios altos de los productos tejidos a mano (Marketing)
FCE4	Inexistencias de procesos de compras o adquisiciones	FEC4	Inexistencias de procesos de compras o adquisiciones (Logística y operación)

Elaboración: El autor

Para el desarrollo de los factores críticos de éxito se aplicó un sistema de puntuación de cruce estratégico FO-FA-DO-DA según anexo N. XI.

Como se puede ver no existe por escrito la visión y misión, se desconoce los puestos y funciones de los trabajadores, no existe un organigrama, no existe un proceso de compras o adquisiciones y los precios de los productos resultan ser altos.

CAPÍTULO III: PROPUESTA- MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

En la empresa “Tejidos Rumiñahui”, se evidenció que sus productos son tejidos a mano, observando su calidad en sus tejidos, por lo cual su gerente propietario, a través de una entrevista, sostuvo que es necesario aplicar estrategias que le permitan mejorar su negocio, para lo cual se tomó como referente la Teoría de Porter, estableciéndose como estrategia genérica la Diferenciación, ya que sus productos tejidos a mano tienen una cualidad única, la misma que será valorada de forma positiva por los consumidores y que permitirá cobrar precios superiores.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS

- Objetivo E 1:** Lograr que los trabajadores conozcan la estructura organizacional de su área en la empresa “tejidos Rumiñahui” en un 100% mediante reuniones con los directivos y operarios y así mejorar su gestión administrativa y comercial en el periodo 2019-2020.
- Objetivo E 2:** Incrementar el volumen de ventas en un 20% mediante la introducción de nuevos productos en la empresa “tejidos Rumiñahui” el año 2020.
- Objetivo E 3:** Mejorar la productividad diaria de 60 sacos producidos a 80 sacos, por operador, implementando un sistema de control de inventarios físicos para el año 2020.

3.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

3.2.1 Misión

Para la elaboración de la misión se estableció la situación actual de la empresa textil, luego se estableció los elementos claves de lo que se espera que la empresa

sea, después se aplicó seis preguntas al gerente propietario para el desarrollo final de la misión que la empresa aplicará como aporte a su desarrollo organizacional.

Situación actual: La empresa no cuenta con la misión:

Tabla # 20. Elementos claves de una misión

Elementos clave	Definición
Naturaleza del negocio	Productora y comercializadora de productos textiles tejidos a mano.
Razón para existir	Satisfacer la demanda de productos textiles
Mercado al que sirve	Demanda local y nacional
Características generales del product	Precios competitivos basados en estándares de producción y calidad
Tamaño	Hombres y mujeres mayores
Valores	Respeto, honestidad, solidaridad y enfoque al servicio
Principios	Prácticas comerciales Justas

Elaborado por: El autor

Validado: Gerente propietario

Preguntas:

- 1. ¿Qué es lo que quieres ofrecer?**
Productos textiles tejidos a mano
- 2. ¿Por qué quieres crear este negocio?**
Para satisfacer la demanda de los clientes
- 3. ¿Cuál es el perfil de usuario que quieres atraer?**
Clientes locales, nacionales hombres y mujeres
- 4. ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?**
Servicio de calidad al cliente
- 5. ¿Qué relación tendrás con tus empleados?**
Trabajo en equipo
- 6. ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia?**
Precios competitivos basados en estándares de producción y calidad

Considerando los principios administrativos de Henry Fayol y la respuesta del gerente, la más apropiada para la elaboración de la misión propuesta es la división del trabajo con espíritu de equipo, los cuales aportarán al cambio de la empresa.

MISIÓN PROPUESTA

Somos una empresa productora y comercializadora de productos textiles tejidos a mano que provee a sus clientes hombres y mujeres a nivel local y nacional a precios competitivos basados en estándares de producción y calidad, adaptados a satisfacer las necesidades de nuestro entorno con personal altamente capacitado y con un servicio de calidad hacia el cliente.

Elaborado por: El autor
Validado: Gerente propietario

3.2.2 Visión

Para el diseño de la visión se determinó la situación actual que presenta la empresa, luego se estableció los elementos claves a los cuales debe llegar la empresa para el desarrollo de su visión; posteriormente se levantó cuatro preguntas aplicadas al gerente propietario, con lo cual se pudo desarrollar la visión que tendrá la empresa.

Situación actual: La empresa no cuenta con la visión:

Tabla # 21. Elementos claves de una visión

Elementos clave	Definición
Posición en el mercado	Líder
Tiempo	4 años
Ámbito del mercado	Local, nacional e internacional
Producto o servicios	Tejidos a mano
Valores	Respeto, honestidad, solidaridad y enfoque al servicio
Principio organizacional	Prácticas comerciales justas

Elaborado por: El autor
Validado: Gerente propietario

Preguntas:

1. **¿Cómo será tu empresa en unos años?**
Una mediana empresa líder en el mercado
2. **¿Qué ámbitos en el mercado desea alcanzar?**
Local, nacional e internacional

3. ¿Qué productos o servicios deseas alcanzar?

Sacos y chompas tejidos a mano

4. ¿Qué quieres que opinen en un futuro las personas de tu empresa?

Ser considerado una empresa textil de comercio justo

Considerando los principios administrativos de Henry Fayol y la respuesta del gerente, la más apropiada para la elaboración de la visión propuesta es la disciplina e iniciativa propia de la empresa.

VISIÓN PROPUESTA

Ser para el año 2022 una mediana empresa reconocida como líder en la confección de tejidos hechos a mano en el mercado textil a nivel local, nacional e internacional por la producción y comercialización de sus productos sacos y chompas, así como su expansión en el mercado.

Elaborado por: El autor

Validado: Gerente propietario

3.2.3 Políticas

Metodología de obtención:

1. Acercamiento con el gerente
2. Se estableció en forma inicial la identificación del problema
3. Se analizó las posibles políticas enfocadas en lo comercial, productivo, organizacional y laboral
4. Se priorizó y aprobó las políticas que se aplicarán por la empresa.

Situación actual: La empresa no cuenta con políticas

Preguntas:

1. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización?

Lamentablemente no, pero se hace necesario hacerse compromisos realistas en relación a la atención y servicio al cliente, evaluación de la satisfacción del cliente y el manejo de reclamos.

2. ¿Se ha hecho compromisos unilaterales entre gerente y trabajadores por el mejoramiento de sus productos y servicios?

No se han hecho ningún tipo de compromiso con los trabajadores para mejorar sus productos, simplemente ellos acatan las ordenes que se les da.

3. ¿Dichos compromisos alcanzados se han puesto en marcha?

No, falta fijar los que realmente debemos aplicar y se puedan realizar.

4. ¿Qué tomaría en cuenta usted para definir las políticas de su organización?:

Hacerlas muy realistas y adecuadas a la situación y entorno de la empresa, no vale nada reglamentar cosas que será imposible que se cumplan.

Considerando los principios administrativos de Henry Fayol y la respuesta del gerente, la más apropiada para la elaboración de las políticas propuestas es estabilidad del personal y espíritu de equipo.

POLÍTICAS PROPUESTA

- J Garantizar altos niveles de satisfacción de los clientes, a través de un servicio personalizado al cliente, íntegro y profesional, que acompaña las tendencias del mercado (diseño e innovación) y personaliza las necesidades y expectativas de los clientes.
- J Mejorar continuamente la capacidad técnica y la organización para proporcionar soluciones ajustadas a las necesidades y expectativas de cada cliente y cumplir con todos los requisitos aplicables.
- J Promover oportunidades de trabajo y de desarrollo personal y de competencias de los colaboradores, para desarrollar prácticas y actitudes orientadas hacia la mejora individual y colectiva;
- J Mantener relaciones de asociación que permitan la sostenibilidad de la empresa, de los clientes, proveedores y socios.
- J Adoptar una postura proactiva, a través de la diferenciación y el diseño.

Elaborado por: El autor
Validado: Gerente propietario

3.2.4 Políticas de calidad

La dirección de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”, consciente de la importancia de la calidad como factor estratégico en la competitividad de la empresa, establece las siguientes políticas de calidad basados en la norma ISO 9001:2015:

Asegurar que se determinan las necesidades y expectativas de los clientes, para transformarlas en requisitos y, a través de su cumplimiento, lograr su satisfacción tanto de sus trabajadores como de sus clientes.

Ser coherente con la estrategia de negocios de la organización: “Esta empresa textil tendrá dos objetivos de calidad: mejorar los tiempos de entrega y disminuir a cero el número de piezas defectuosas enviadas y entregadas a nuestros clientes”. Asignar los recursos humanos y los medios técnicos necesarios en cada momento, para implantar y mejorar los procesos y para lograr la consecución de los objetivos.

Atender con máxima prioridad las no conformidades formuladas por los clientes en forma de reclamaciones o quejas y realizar un seguimiento de su satisfacción.

Potenciar la colaboración con los proveedores para aumentar la capacidad de respuesta ante los clientes y optimizar costes y recursos.

Lograr la plena satisfacción de clientes, (hombres, mujeres y niños), elaborando tejidos hechos a mano, de alta resistencia y calidad, cumpliendo los requisitos de calidad y plazos de entrega acordados con los clientes, y aportando soluciones concretas y asesoramiento técnico.

Las actividades de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” abarcan el diseño, fabricación, comercialización y distribución de productos tejidos a mano.

3.2.5 Valores corporativos

Para el desarrollo de los valores corporativos, la metodología aplicada fue en base al planteamiento de la situación actual que tiene la empresa, luego se aplicó cuatro preguntas aplicadas a través de una entrevista aplicada al gerente –propietario, relacionadas con preguntas abiertas en relación al manejo de valores, valores corporativos y principios éticos, los cuales fueron analizados y formulados en base a los más indispensables para el desarrollo de los más importantes que la empresa textil aplicará en favor de sus trabajadores y clientes. Para generar el más alto rendimiento a la empresa textil “tejidos Rumiñahui” y el mejor servicio a sus clientes, se establece los siguientes valores corporativos a cumplir:

Situación actual: La empresa no cuenta con valores:

Preguntas:

1. **¿Cuál es la propuesta de valor de tu negocio?**
Que exista respeto, honestidad, solidaridad y enfoque al servicio
2. **¿Cuál es la estrategia de la Organización, y cómo contribuye a su logro?**
Puntualidad en la fabricación y entrega de sus productos.
3. **¿Cuáles son los valores corporativos que distinguen a tu Organización sobre otras?**
Respeto, honestidad, responsabilidad y lealtad
4. **¿Cuáles son sus principios éticos?**
Honestidad en lo que se fabrica y lo que se comercializa para el cliente.

Considerando los principios administrativos de Henry Fayol y la respuesta del gerente, la más apropiada para la elaboración de los valores propuesta es equidad y centralización.

VALORES PROPUESTA

Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Honestidad: Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Responsabilidad: Un trabajo bien hecho responde al compromiso de entregar lo mejor.

Lealtad: Somos fieles a la organización, buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Elaborado por: El autor

Validado: Gerente propietario

3.3 IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

Nombre de la empresa: Tejidos Rumiñahui

Eslogan: Tejiendo el futuro de Otavalo y el mundo



Elaborado por: El autor

El eslogan “Tejiendo el futuro de Otavalo y el mundo, se lo hizo tomando en cuenta la identidad propia de la empresa, siendo una empresa productora textil la misma que elabora productos tejidos a mano, su ubicación Otavalo con proyección de que su producto llegue a ubicarse en otras ciudades del mundo. Para su eslogan se realizó una lluvia de ideas tanto al interior como al exterior de la empresa a fin de relacionarla con los clientes, luego se eligió la que mejor define la empresa armonizando con su nombre y logotipo (el busto de nuestro indio luchador Rumiñahui=cara de piedra), determinado con ello la identidad corporativa de la empresa.

3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL

Tomando como base la información proporcionada por el gerente propietario, al igual que de los trabajadores y direccionada en forma técnica, se estableció la siguiente estructura organizacional, tanto estructural y funcional, siendo:

Tabla # 22. Descripción de las áreas de la empresa textil

Factor	Descripción
Número de trabajadores internos	Un gerente propietario Una sola persona que ayuda en las ventas Diez operarios encargados de la confección de tejidos, trabajan por pedido.

Fuente: Tejidos Rumiñahui
Elaborado por: El autor

Organigrama estructural por orden de Jerarquía

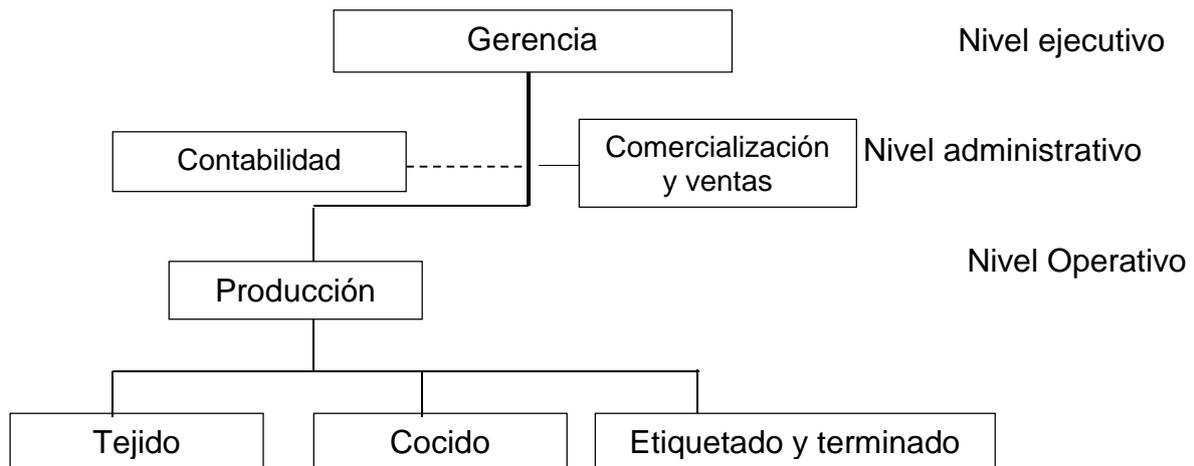


Figura # 14. Organigrama Estructural
Elaborado por: El autor

Organigrama funcional

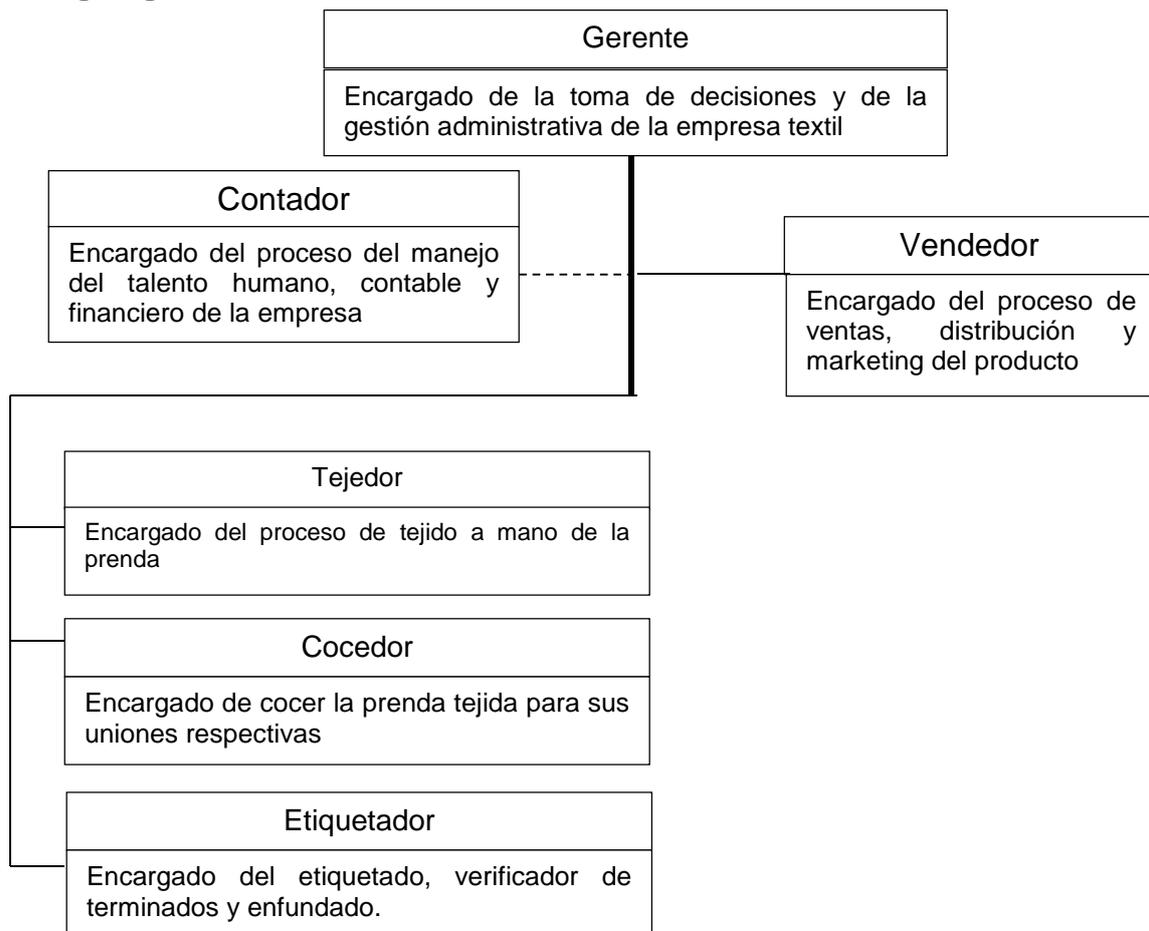


Figura # 15. Organigrama Funcional
Elaborado por: El autor

Para la realización del organigrama estructural, se lo hizo en base al número de trabajadores que actualmente tienen la empresa, de acuerdo a las necesidades de la empresa y las diversas secciones que posee. Se aplicó un organigrama vertical en donde la autoridad va desde arriba hacia abajo, es decir desde el gerente propietario, hasta los últimos trabajadores de la empresa; mientras que las responsabilidades irán de abajo hacia arriba. Se aplicaron tres niveles jerárquicos del nivel ejecutivo, administrativo y operativo, aplicando las posiciones de cada uno de ellos y dependencias. Posee una sección Administrativa en donde prima la comercialización y ventas, en forma temporal el contador; en la parte operativa se diseñó la sección producción, en la cual se encuentra los tejedores, cocedores y etiquetados.

Funciones del personal

	EMPRESA TEXTIL “TEJIDOS RUMIÑAHUI”
Nombre del cargo:	Gerente
Objetivos del cargo:	Planear, proponer, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la empresa.
Requisitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none">) Lic. en Administración de Empresas o Ing. Comercial) Experiencia de al menos 3 años en cargos similares en empresas textiles en productos tejidos a mano
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">) Planear, organizar, gestionar, ejecutar y supervisar las actividades técnicas, administrativas, operativas, económicas y financieras, de acuerdo con las políticas que fije el Consejo Directivo y la Presidencia.) Mantener el correcto funcionamiento de la empresa en general.) Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.) Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.) Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.) Autorizar las compras y las ventas.) Atender y promover nuevos clientes y rutas de ventas.) Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas.) Analizar los informes de las áreas y establecer mejoras.) Coordinar la programación de actividades.) Pagar los impuestos, cuotas, todo gasto que tenga que hacer la empresa.) Seleccionar al personal idóneo de acuerdo al requerimiento de temporada.) Pagar al personal de acuerdo a lo que produjo. 	

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

	EMPRESA TEXTIL “TEJIDOS RUMIÑAHUI”
Nombre del cargo:	Contador (a) Temporal
Objetivos del cargo:	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos a la empresa pertinente
Requisitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none">) Auxiliar Contable o afines) Dos años en funciones similares.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">) Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nullos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros).) Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados.) Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.) Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.) Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución.) Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.) Realiza las declaraciones de impuestos) Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.) Elabora comprobantes de los movimientos contables.) Analiza los diversos movimientos de los registros contables.) Corrige los registros contables.) Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.) Verifica la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado con el programa de contabilidad. 	

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: El autor

	EMPRESA TEXTIL “TEJIDOS RUMIÑAHUI”
Nombre del cargo:	Vendedor
Objetivos del cargo:	Coordinar las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y mercadeo, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción, distribución y venta de productos y servicios a fin de lograr los objetivos de ventas
Requisitos del cargo:) Estudiante o egresado de las materias que conforman el pensum académico administración de empresa, marketing o carrera afín.) 2 años de experiencia profesional relacionada.
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">) Formulación normas de ventas.) Diseño organización de ventas.) Planeación operacional de ventas.) Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.) Preparar planes y presupuesto de ventas.) Establecer controles internos.) Descubrir nuevos mercados.) Mejoramiento de productos.) Contactos distribuidores y minoristas.) Relaciones de vendedores al por menor.) Definir las rutas y zonas de trabajo.) Diseñar los medios de publicidad y promoción del producto) Encargado del aprovisionamiento de materiales y distribución del producto.) Calcular la demanda) Pronosticar las ventas.) Evaluar al personal de ventas 	

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: El autor

	EMPRESA TEXTIL “TEJIDOS RUMIÑAHUI”
Nombre del cargo:	Tejedor
Objetivos del cargo:	Llevar a cabo la selección de la materia prima e insumos tejiendo el producto, siguiendo los programas establecidos conjuntamente con el Gerente, con la mejor distribución de trazos, corte y modelo, minimizando costos. Supervisar un plan de ahorro de materiales.
Requisitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none">) Bachiller artesanal en corte confección) 2 años de experiencia profesional
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">) Determinar capacidades de tejido y reducir proceso en producción, planear y programar órdenes de corte de acuerdo al plan de trabajo.) Asegura el abastecimiento de materiales a las líneas de producción.) Supervisar y coordinar la toma de inventarios.) Verificar faltantes en el proceso de tejido.) Elaborar y enviar reportes de resultados al Gerente.) Elaborar programas de tendido, moldeo y corte, para establecer prioridades en base a materia prima.) Promueve y fomenta el bienestar dentro del área, para aumentar el grado de satisfacción y rendimiento del personal.) Elaborar los diferentes productos que soliciten.) Cumplir con el producido en el tiempo solicitado) Minimizar el número de errores.) Llegar a la producción mínima producida 	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

	EMPRESA TEXTIL “TEJIDOS RUMIÑAHUI”
Nombre del cargo:	Cocido
Objetivos del cargo:	Llevar a cabo el cosido de la prenda tejida.
Requisitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none">) Bachiller artesanal en corte confección) 2 años de experiencia profesional
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">) Determinar la capacidad de manejo de cosido de prendas.) Asegura el abastecimiento de prendas tejidas y cosidas a mano.) Realizar el control de inventarios de prendas elaboradas.) Elaborar y enviar reportes de resultados al Gerente.) Elaborar los diferentes productos que soliciten.) Cumplir con el producido en el tiempo solicitado) Minimizar el número de errores.) Llegar a la producción mínima producida 	

	EMPRESA TEXTIL “TEJIDOS RUMIÑAHUI”
Nombre del cargo:	Etiquetador y verificador
Objetivos del cargo:	Llevar a cabo el etiquetado, control de calidad de la prenda y enfundado de las prendas.
Requisitos del cargo:	<ul style="list-style-type: none">) Bachiller artesanal en corte confección) 2 años de experiencia profesional
Funciones	
<ul style="list-style-type: none">) Verificar los terminados de la prenda.) Etiquetar cada prenda.) Colocar en fundas plásticas las prendas terminadas con su respectiva talla y precio. 	

3.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS EN RELACIÓN A LA CALIDAD Y A LAS 4 P'S DEL MARKETING

3.5.1 Marketing y ventas en relación al MIX

3.5.2.1 Matriz de competitividad

Tabla # 23. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Tejidos Rumiñahui			Tejidos Ruiz (1)		Tejidos Morales (2)	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	<u>0.10</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2.- Debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.

(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte.

(3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos. (Los factores críticos son establecidos por entidades del gobierno (Ministerios de competitividad para evaluación de las empresas.

Elaborado por: El autor

Se observa en la tabla al comprar dos empresas similares existentes en la ciudad de Otavalo, que la empresa cumple en forma intermedia con los factores críticos de éxito, siendo su puntuación de 2,3.

3.5.2.2 Producto

Matriz BCG (Matriz Boston Consulting Group)

“Tejidos Rumiñahui” cuenta con cuatro tipos de modelos en chompas tejidas a mano, ocupando el mercado las chompas con cuellos en v, las chompas sin cuello (estrella y vacas) y en crecimiento las chompas con sierra, y las chompas con botones con bajas ventas y pedidos de la misma. Estos productos tienen diferentes índices de

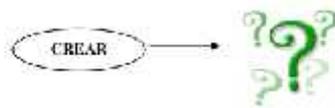
crecimiento y niveles de participación en el mercado, lo que aporta al balance entre los flujos de capital, al contar con líneas de productos con gran crecimiento, que requieren inversión de capital para crecer; y en su defecto líneas de productos que están en etapa de introducción por lo que requieren de una alta inversión.



Figura # 16. Matriz BCG y su ciclo de vida
 Elaborado por: El autor
 Validado por: El gerente

El enfoque de la matriz Boston Consulting Group propone cuatro tipos de estrategias básicas, para definir cuál es la más apropiada, se debe considerar la posición relativa actual del producto en el mercado, así como su ciclo de vida, los recursos con que cuenta la empresa y por último las posibles reacciones de la competencia.

Incógnitas o dilemas.- son aquellos productos con una participación baja en el mercado pero con un potencial de crecimiento elevado. Generalmente está constituido por los productos recientemente introducidos o que fueron introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado.



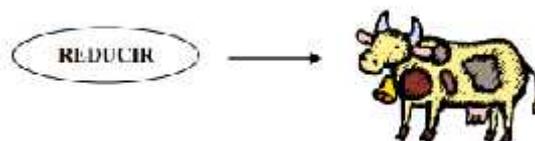
La ESTRATEGIA DE CREAR consiste en hacer crecer la participación en el mercado de los productos interrogantes, aún a costa de las utilidades a corto plazo. En el caso de la empresa los productos que se encuentra en ese cuadrante son las chompas con sierra los mismos que se encuentran orientados hacia una posición de mercado mejorada (producto estrella), para lo que es necesario privarse de los ingresos generados en el corto plazo.

Estrellas.- los productos estrellas son naturalmente los pertenecientes a los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado, en el caso de la empresa son las chompas sin cuello de hombre.



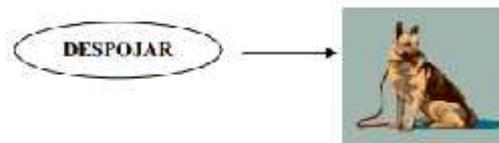
La ESTRATEGIA DE MANTENER consiste en conservar la cuota de mercado, fortaleciendo los productos que están en etapa de madurez, es decir los productos estrella que tienen grandes cuotas de mercado.

Vacas lecheras.- son los productos que han alcanzado una posición relativa de mercado importante, para "Tejidos Rumiñahui", los productos con mayor cuota de mercado actualmente son chompas con cuello en v serrados. Esta vaca lechera contribuyen en mayor porcentaje en la generación de utilidades de la empresa, la inversión que se realiza en estos sectores es mínima y el margen de contribución elevado. Al ser generadoras de liquidez, constituyen la base fundamental para la financiación de los productos incógnitas.



La ESTRATEGIA DE REDUCIR apunta a obtener un incremento a corto plazo y un flujo de fondos sin considerar el efecto a largo plazo conservando la participación de los productos en el mercado.

Perros.- son productos de baja participación relativa en el mercado y de baja potencialidad de crecimiento de la demanda. Esto puede deberse a varias circunstancias, algunas de ellas pueden ser productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento.



La ESTRATEGIA DE DESPOJAR apunta al cuadrante de los productos perro siendo las chompas con botones, en donde el producto tiene poca salida, considerando deshacerse de esa línea de productos. En base a lo citado la empresa deberá adoptar ESTRATEGIAS DE CREAR que le permitan incrementar la cuota de participación en el mercado, debido a que se requiere de acciones inmediatas antes de que la tasa de crecimiento decrezca.

3.5.2.3 Precio:

Tabla # 24. Matriz de relación de precios- calidad

		Precio		
		Alto	Medio	Bajo
Calidad del Producto (meta producto: Producto, servicios, atención personal, etc.)	Alta	Estrategia de recompensa	Estrategia de alto valor	Estrategia de super valor
	Media	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de valor medio	Estrategia de buen valor
	Baja	Estrategia de robo	Estrategia de falsa economía	Estrategia de economía

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

La empresa textil en base a un estudio comparativo de sus precios y calidad, se establece que puede aplicar tres tipos de estrategias: Cuando el precio es Alto y la calidad es alta la estrategia a aplicar será la de recompensa; cuando el precio es medio y la calidad es media la estrategia de valor medio y cuando el precio es bajo y la calidad es baja la estrategia de economía. Es sencillo de entender que en un mismo mercado pueden convivir productos de calidad baja y precio asequible con otros de una calidad razonable y precio medio y otros más de una calidad superior y un precio exclusivo. Esto es así porque hay compradores suficientes para todos estos estratos.

En la estrategia de recompensa:

-) Se aplicará descuentos por pronto pago que no supere el 5%.
-) Descuento por cantidad adquirida que no supere el 10%
-) Descuento por temporada que no supere el 10%

En la estrategia de valor medio:

-) Aplicación de precios similares a los de la competencia
-) Cantidad y calidad similares a los de la competencia

Estrategias de economía:

-) Aplicación de precios en escala de acuerdo a la economía

3.5.2.3 Plaza:

Matriz de evaluación de canales de distribución

Para el desarrollo de la matriz de evaluación de los canales de distribución de la empresa de tejidos hechos a mano, se tomó las alternativas de desarrollo de productos nuevos en mercados actuales, se aplicó la matriz de ANSOFF, o también denominada matriz producto/mercado, identificando las oportunidades de crecimiento en las unidades del negocio, siendo:

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Penetración de mercado

Para aplicar la estrategia de penetración de mercado, se propone que la empresa Textil “Tejidos Rumiñahui” realice campañas adicionales de publicidad y promoción. El objetivo es que vinieran más clientes a su negocio y una vez que estén allí que gastasen más.

Desarrollo de mercado

Para aplicar la estrategia de desarrollo de mercado es necesario abrir el abanico de clientes. Esta estrategia tiene dos opciones: o te expandes en nuevas zonas geográficas o buscas nuevos segmentos dentro de tu zona de influencia. Esta opción consiste en replicar la empresa textil en esta nueva localidad, ofreciendo los mismos productos tejidos a mano, con lo cual logrará aumentar la cuota de mercado.

Desarrollo de productos

La empresa textil tiene tres tipos de modelos en sacos y chompas para damas y caballeros. Es decir, la estrategia de desarrollo de productos permite ampliar esta

gama a más combinaciones, desarrollando nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente.

Diversificación

Esta estrategia es la más arriesgada de las cuatro. Consiste en lanzar un nuevo producto para un nuevo mercado. Se puede realizar la estrategia de diversificación con diferentes niveles de incertidumbre. Desde lanzar una nueva gama de productos dentro de tu actual sector, hasta nuevos productos rupturistas de sectores completamente diferentes. El riesgo que conlleva esta estrategia hace que no siempre se consigan los crecimientos esperados.

Se propone dos diseños de productos sacos de lana con modelos actualizados según las nuevas tendencias juveniles y sacos con tendencias ejecutivas. De esta forma podría atraer a un nuevo segmento a su negocio como son los niños, jóvenes y profesionales.

Matriz de Ansoff: Decisión final

Tras analizar las opciones se propone que la empresa Textil “Tejidos Rumiñahui” aplique la opción de desarrollo de nuevos productos en mercados actuales, en donde se realicen innovaciones de productos y se ofrezca en los clientes que la empresa tiene. Para ello se sugiere aplicar campañas de publicidad y promoción con descuentos de nuevos productos a fin de posicionar los productos en los mercados actuales.

3.5.2.4 Promoción:

Matriz AIDA

Para el desarrollo de esta matriz se estableció la aplicación de cada uno de los componentes Atención, Interés, Deseo, Acción, aplicando en cada uno de ellos la forma como la empresa textil aplicaría para mejorar sus ventas y ser más competitiva, aplicándose lo siguiente:

Tabla # 25. Matriz AIDA

Aspectos	Lo que se quiere lograr	Lo que la empresa aplicaría
Atención (A)	Captar la atención de su potencial cliente	Uno de los sacos hechos a mano por esta empresa fue comprado por la cantante extranjera Paloma San Bacillo.
Interés (I)	Crear interés en torno al producto	<ul style="list-style-type: none">) Sacos cien por ciento hechos a mano y con materiales de buena calidad) Producto no alérgico) Confección con diseños autóctonos de la región) Diseños exclusivos.
Deseo (D)	Haz que realmente deseen su producto	Productos tejidos a mano de uso exclusivo para gente como tú que aprecias primero lo nuestro, durable, cien por ciento material natural, cómodo y mejora tu apariencia personal
Acción (A)	Que hacer para conseguirlo	Haciendo el pago directo, por cuotas, con descuentos especiales por fechas especiales o paga a partir del siguiente mes sin intereses.

Fuente: investigación directa

Elaborado por: El autor

3.6 PROCESO DE LOGÍSTICA Y OPERACIONES

La empresa textil “Tejidos Rumiñahui” en su proceso de manejo de logística en relación al manejo de insumos y materiales y al manejo de operaciones relacionadas con las actividades que desempeñan el personal, se establece aplicar lo siguiente:

3.6.1 Proceso de Logística

Para el proceso de logística la empresa aplicará lo siguiente:

Tabla # 26. Proceso de logística

Proceso logístico	Aspecto a analizar	Diagrama
A) Abastecimiento	Número de proveedores de insumos y materiales, cumplimiento en la entrega, relación con proveedores, controles de calidad en la recepción de materia prima, precios de las materias primas. Estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Abastecimiento[Abastecimiento] Abastecimiento --> Almacenamiento[Almacenamiento] Almacenamiento --> Transporte[Transporte y distribución] Transporte --> Entrega[Entrega al servicio] Entrega --> Posventa[Servicio de posventa] Posventa --> Fin([Fin]) </pre>
B) Almacenamiento	Almacenamiento de Infraestructura de almacenamiento, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.	
C) Transporte y distribución	Tipo de transporte, cumplimiento de horario, entrega completa de documentación, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada	
D) Entrega al Cliente y Servicio Postventa	Nivel de satisfacción, problemas presentados, canales de comunicación hacia y desde el cliente, tiempo de solución de quejas, estructura del área, procedimientos de trabajo, seguimiento a la gestión y tipo de tecnología utilizada.	

Fuente: Investigación directa
 Elaborado por: El autor

3.6.2 Proceso de operación

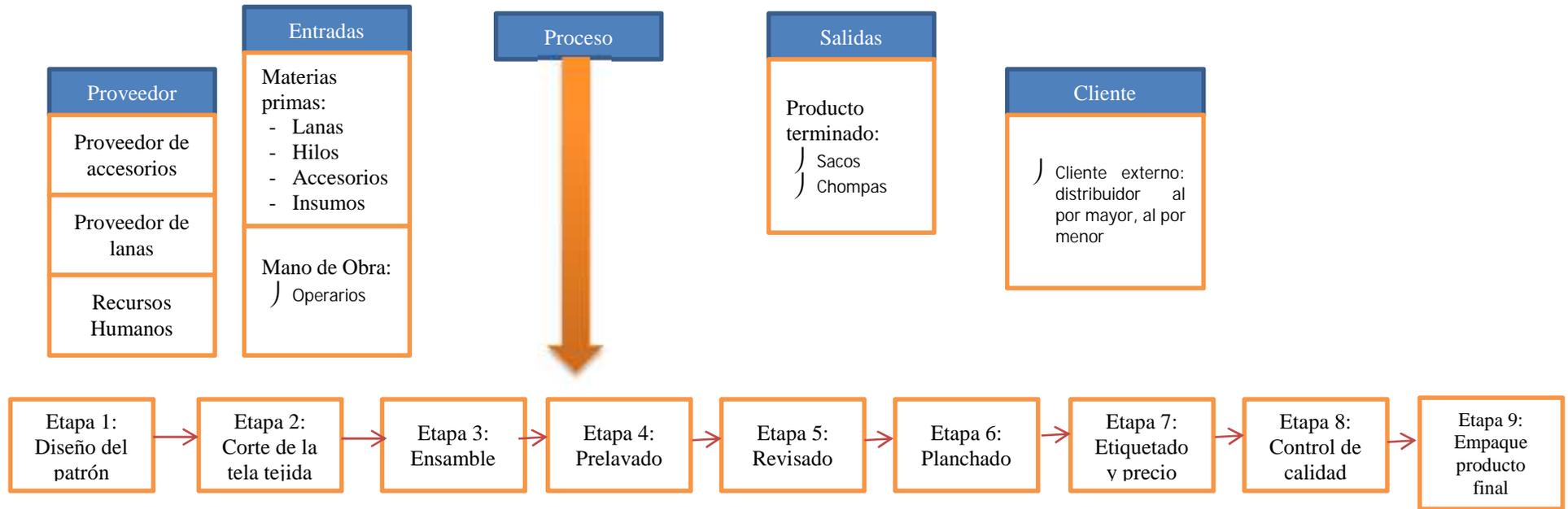


Figura # 17. Proceso productivo de la confección de prendas tejidos a mano

Proceso productivo de la empresa “Tejidos Rumiñahui”

Procedimiento.- Flujograma del proceso productivo de la empresa “Tejidos Rumiñahui”.

Objetivo.- Tener claro los pasos a seguir en la confección de sacos en la empresa

Normativa.- Reglamento Interno de la empresa; Código de Trabajo

Usuarios.- Todos los trabajadores de la organización

Unidades involucradas.- Todas las áreas

Producto.- Conocimiento del proceso productivo de la entidad

Descripción del procedimiento de sacos tejidos:
<ol style="list-style-type: none">1. Jefe de Producción compra los hilos a la fábrica2. Operario realiza control de calidad de los hilos3. Jefe de producción aprueba la calidad de los hilos4. Una vez que jefe de producción aprueba se envía a bodega5. El tejedor solicita a bodega el material necesario para tejer las órdenes de producción6. Producción confecciona los sacos y chompas según órdenes de producción7. Producción revisa las prendas que no tengan fallas8. Se empaca y se envía al almacén9. Ventas distribuye a los clientes10. Fin del procedimiento

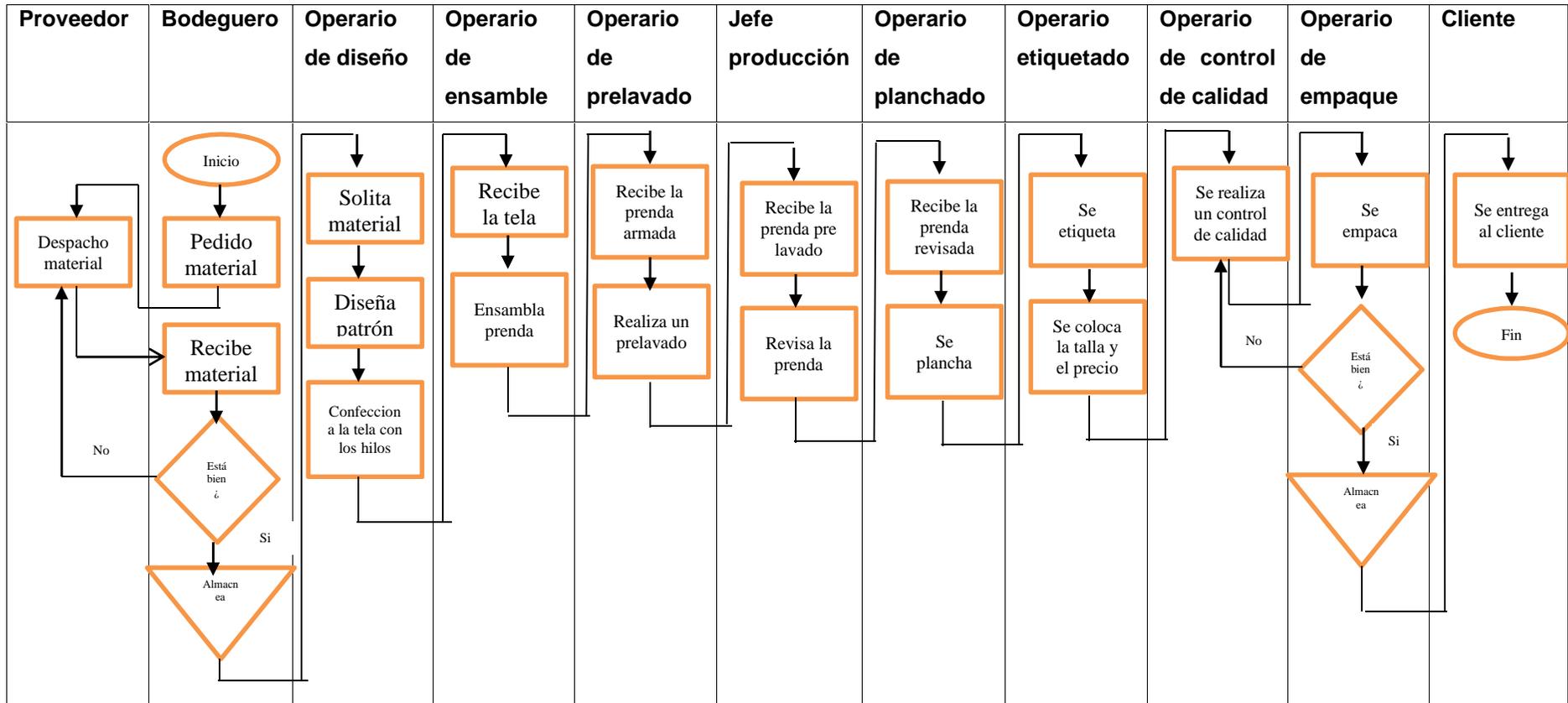


Figura # 18. Flujograma del proceso productivo de sacos y chompas de la empresa “Tejidos Rumi\u00f1ahui”

Elaborado por: El autor

3.7 INVENTARIOS

Para la empresa textil se aplicará la matriz de toma física de inventarios, siendo:

Tabla # 27. Ficha de toma física de inventario

		EMPRESA TEXTIL "TEJIDOS RUMIÑAHUI					
		Ficha de toma física de inventario					
Sucursal:						Anexo N. 02	
Datos del personal de inventario:						Página N. 1	
Apellidos y Nombres: Jácome Yépez Eduardo Luis						Fecha:	
Apellidos y Nombres: Maldonado Páez Manuel Eduardo							
Hora de inicio: 10 a.m.				Hora cierre: 16h00		Lugar: Bodega Otavalo	
Código Ítem	Nombre	Cantidad	Observación	Código Ítem	Nombre	Cantidad	Observación
001-001	Sacos Hombres	80	Ninguna	001-001	Sacos	90	Ninguna
002-002	Chompas hombres	50	Ninguna	002-002	Chompas	70	Ninguna
003-003	Sacos mujeres	70	Ninguna	003-003	Sacos	80	Ninguna
004-004	Chompas mujeres	30	Ninguna	004-004	Chompas	40	Ninguna
005-005	Sacos Niño	20	Ninguna	005-005	Chompas	30	Ninguna

Contado por _____

Anota por _____

Bodeguero _____

Se puede establecer que la empresa textil, presenta un conteo físico elaborado en base a la matriz indicada con una hora de ingreso y una hora de salida tanto en sacos como en chompas de hombres, mujeres y niños.

3.8 CADENA DE VALOR

Para la empresa Textil “Tejidos Rumiñahui”, se hace a continuación una propuesta de cadena de valor, la misma que consiste en extrapolar la cadena de valor de a un modelo general, que deberían respetar todas las empresas de tejidos durante su proceso de producción. El siguiente modelo muestra cómo es posible conseguir un modelo de gestión sostenible por parte de la empresa, desglosando los sectores clave de la siguiente manera:

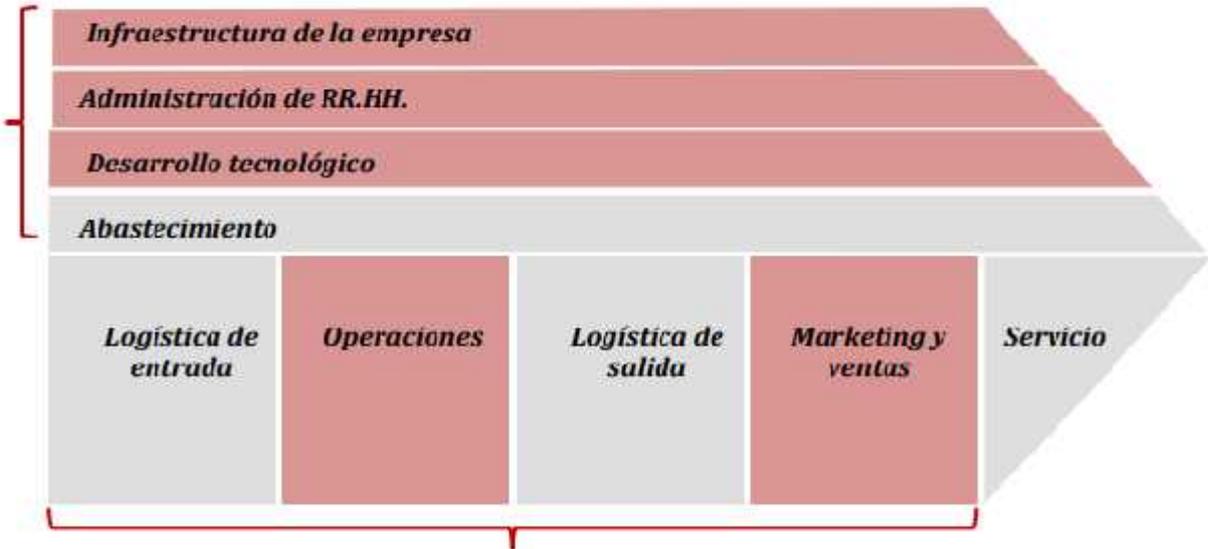


Figura # 14. Propuesta de Cadena de Valor para la empresa Textil “Tejidos Rumiñahui”

Fuente: Adaptado de Porter y Kramer

3.9.1 Infraestructura de la empresa

La misión de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” debe consistir en producir productos tejidos a mano de calidad y promover su comercialización a nivel local y nacional. Para ello deben:

- Trabajar en el marco de comercio justo.
- Pagar un salario digno que sea suficiente para cubrir las necesidades básicas de los trabajadores y de su familia, independientemente del salario mínimo establecido por los gobiernos locales (si se ha optado por la deslocalización). La

empresa debe ir más allá, y hacer del trabajo una forma de mejorar la vida de las personas.

- Deslocalizar el centro de producción como una forma de creación de empleo, reducción de la pobreza y creación de medios de vida sostenibles y no solo como una forma de abaratamiento de costes en mano de obra o materias primas.

3.9.2 Desarrollo tecnológico

Los beneficios de la era tecnológica en la que vivimos deben reflejarse a lo largo de todo el proceso. No sirve con que únicamente disfruten de estos beneficios los últimos o algunos eslabones de la cadena. Para ello, la empresa textil debe:

- Buscar reducir el impacto medioambiental utilizando una tecnología que sea respetuosa con el medio ambiente.
- Utilizar una maquinaria que respete las normas de seguridad y que no exponga a los trabajadores a riesgos laborales.
- Deben aplicarse las mismas condiciones que se exigirían en el país de origen aunque éstas no sean exigibles en el país de producción, respetando la igualdad entre los trabajadores.

3.9.3 Gestión y desarrollo de los recursos humanos

Hay que tener más en cuenta el capital humano dentro del proceso ya que los trabajadores son una pieza fundamental en la cadena de valor. Deben ser recompensados y no explotados, lo que se consigue mediante:

- Disfrute de los mismos derechos por parte de todos los trabajadores, independientemente del lugar de producción.
- Implementación de un Código de Buena conducta basado en los Convenios Fundamentales (Organización Internacional del Trabajo sobre trabajo infantil, trabajo forzoso, discriminación y libertad de asociación). Sin embargo, el cumplimiento de estos códigos debe ser un mínimo dentro de la empresa. Las

empresas deben ir más allá y convertir el trabajo en una forma de mejora de la vida de las personas.

- Remuneración en función del trabajo. Esto implica la remuneración de las horas extras trabajadas y acordar un sistema de incentivos.

3.9.4 Compras/ abastecimiento

A la hora de realizar las compras es importante tener en cuenta dos eslabones débiles de la cadena; los proveedores y el medio ambiente, y superar otro de los grandes abusos producidos por las empresas textiles; el agotamiento de los recursos naturales. Por ello es importante:

- Comprar las materias primas a los proveedores a cambio de un precio justo.
- Intentar apoyar el comercio de pequeños agricultores promoviendo los negocios locales.
- Establecer un porcentaje mínimo de compras de materiales orgánicos y no contaminantes para el medio ambiente (por ejemplo algodón orgánico, la lana, lino o cáñamo)

3.9.5 Producción

La implementación de un modelo de producción en la industria textil de tejidos hechos a mano no solo implica respetar el medio ambiente y los derechos de los trabajadores. Es necesario acabar con un modelo de confección de ropa barata y de continua rotación en tienda. Esto se consigue mediante las siguientes medidas:

- Confección de sacos y chompas de calidad para superar la mentalidad de “ropa desechable”. Para ello, hay que elevar los estándares de calidad en las prendas. Es necesario superar los mínimos exigibles en cuanto a calidad de la ropa para poder fomentar un modelo de consumo de ropa duradera.

- Prolongación del tiempo de producción. De esta forma se consigue que los trabajadores dediquen un mayor tiempo a cada prenda, para que logren confeccionar ropas de mayor calidad. A su vez, se reducirá el número de temporadas promoviendo una venta de prendas atemporales.

3.9.6 Marketing y ventas

No consiste únicamente en cambiar el modelo de negocio, sino que también hay que sensibilizar al consumidor sobre lo que compra. Es necesario comunicarles las acciones que se están llevando a cabo, como la implementación de un comercio justo, el uso de materiales sostenibles o la creación de empleo. De esta forma, la empresa textil debe:

- Promover la venta de ropa en menor cantidad pero mayor calidad
- Concienciar al consumidor sobre lo que compra y hacerle ver el coste real que conlleva la producción.
- Promover campañas de uso de prendas nacionales, primero lo nuestro.

3.9 PLAN DE ACCIÓN

Tabla # 28. Plan de acción

Objetivo	Estrategia	Acciones	Desarrollo de la acción	Responsables	Presupuesto	Trimestre 2020			
						1º	2º	3º	4º
Lograr que los trabajadores conozcan la estructura organizacional de su área en la empresa "tejidos Rumiñahui" en un 100% mediante reuniones con los directivos y operarios y así mejorar su gestión administrativa y comercial en el periodo 2019-2020.	Administración	Capacitaciones al personal de la empresa	Realizar reuniones para capacitar al personal directivo y administrativo de la empresa.	Gerente	\$ 150,00				
		Aplicar la filosofía empresarial	Socializar la misión, visión, principios, valores de la empresa con sus empleados	Gerente	\$ 40,00				
		Ejecutar el organigrama estructural y funcional	Dar a conocer la estructura organizacional y funcional a los trabajadores, aplicando reuniones de trabajo.	Gerente	\$ 40,00				
Incrementar el volumen de ventas en un 20% mediante la introducción de nuevos productos en la empresa "tejidos Rumiñahui" el año 2020.	Marketing mix	Producto	Crear impresiones de la marca a través de publicidad en sus productos	Encargado de ventas	\$450,00				
		Precio	Realizar cálculos de costos y gastos para definir el costo unitario de producción real y definir su margen de utilidad para el establecimiento técnico del precio del producto	Encargado de ventas y Gerente	\$250,00				
		Plaza	Buscar nuevos distribuidores de productos textiles tales como almacenes, boutiques, puestos de mercados	Encargado de ventas y Gerente	\$150,00				
		Promoción	Aplicar rebajas del 5% por compras al contado y según temporadas	Gerente	\$250,00				

			Brindar obsequios a los clientes más frecuentes en compras al contado	Gerente	\$200,00				
			Realizar la identidad corporativa del negocio	Gerente y experto en diseño gráfico	\$400,00				
Mejorar la productividad diaria de 60 sacos producidos a 80 sacos, por operador, implementando un sistema de control de inventarios físicos para el año 2020.	Logística	Realizar el levantamiento del procesos de selección de proveedores	Diseñar un levantamiento de procesos en base a la selección de los principales proveedores que tiene la empresa	Gerente	\$50,00				
		Establecer el proceso de manejo de inventarios	Aplicar registros de existencia con aplicación de métodos de valoración de inventarios	Gerente y jefe de producción	\$350,00				
		Establecer el proceso de selección de los canales de distribución	Diseñar procesos de selección de los canales de distribución que la empresa podría aplicar	Gerente y Encargado de ventas	\$50,00				
					\$2.380,00				

Elaborado por: El autor

El valor que tendrá la puesta en marcha de la propuesta será de \$2.300,00 para la obtención de los resultados esperados por la empresa Textil “Tejidos Rumiñahui”.

3.10 IMPACTOS

La ejecución de propuesta en su proceso de gestión Administrativa, generará los siguientes impactos tanto en lo Administrativo, Marketing y ventas y Logística y operaciones, estableciéndose un sistema de calificación cuantitativa a escala, la misma que va desde:

Tabla 29. Análisis de los impactos

Escala	Nivel de impacto
-3	Alto –negativo
-2	Medio- negativo
-1	Bajo – negativo
0	No existe impacto
1	Bajo - positivo
2	Medio – positivo
3	Alto – positivo

Elaborado por: El autor

3.10.1 Impacto Administrativo

Tabla # 30. Impacto administrativo

Nº	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Misión							X	3
2	Visión							X	3
3	Objetivos							X	3
4	Políticas						X		2
5	Valores						X		2
Total									13
$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum N \text{ de } i}{\text{Núm de } i} = \frac{1}{5} = 2,6$ <p>Resultado: Nivel de impacto administrativo = medio positivo</p>									

Elaborado por: El autor

Análisis: Tanto la misión como la visión irán de la mano en la empresa, los mismos que permitirán cumplir los objetivos propuestos, fijándose políticas adecuadas que permitan lograr alcanzar los propósitos generales de la empresa, al igual que los valores que el personal operativo, administrativo y directivo tendrán en la empresa aplicada en el buen servicio al cliente.

3.10.2 Impacto Marketing y ventas

Tabla # 31. Impacto Marketing y Ventas

Nº	Indicadores	Nivel de impacto							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Producto						X		2
2	Precio						X		2
3	Plaza						X		2
4	Promoción							X	3
Total									9
$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum N \text{ d i}}{\text{Núm d i}} = \frac{9}{4} = 2,2$ <p>Resultado: Nivel de impacto marketing y ventas = medio positivo</p>									

Elaborado por: El autor

Análisis: De acuerdo al resultado del nivel de impacto en marketing y ventas, se determinó en relación con su puntuación que es medio positivo, ya que al aplicarse las estrategias en su marketing mix, se espera obtener valores considerables de mejoramiento implementando diversas estrategias en cuanto al mejoramiento de sus productos tanto en diseños como en calidad de sus materiales; en precios la búsqueda de mejorar sus costos y gastos; en plaza buscar nuevos canales de entrega del producto y aplicación de algunos medios de promoción para incentivar que los clientes actuales permanezcan fieles a la empresa.

3.10.3 Impacto Logística y operaciones

Tabla # 32. Impacto Logística y operaciones

Nº	Indicadores	Nivel de impacto							Total
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Organigrama estructural y funcional							X	3
2	Selección de proveedores						X		2
3	Gestión de inventarios							X	3
4	Canales de distribución						X		2
Total									10
$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum N \text{ d i}}{\text{Núm d i}} = \frac{10}{4} = 2,5$ <p>Resultado: Nivel de impacto Logística y operaciones = medio positivo</p>									

Elaborado por: El autor

Análisis: El impacto que se espera provocará el manejo adecuado de la logística y operaciones será medio positivo, provocado por la aplicabilidad que tendrá el tener diseñado sus organigramas, procesos de selección de proveedores, procesos de gestión de inventarios y manejo adecuado de los canales de distribución.

3.10.4 Impacto General

Tabla # 33. Impacto general

Nº	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Impacto Administrativo						2,6		2,6
2	Impacto Marketing y ventas						2,25		2,25
3	Impacto Logística y operaciones						2,5		2,5
Total									
Resultado: Nivel de impacto general = medio positivo									

Elaborado por: El autor

Análisis: Como impacto general se establece que la empresa generará un impacto medio positivo al ejecutarse las estrategias en los aspectos administrativo, Marketing y ventas y en Logística y operaciones, siendo considerable y que afectaría en forma positiva la competitividad de la empresa frente al resto de competidores.

CONCLUSIONES

-) En relación a administración y gerencia existen herramientas que son aplicables a las Mypimes, a de más se puede sustentar un proceso de competitividad se analizaron en el marco teórico los indicadores estrategias y enfoque de las estrategias genéricas de Porte, acogiendo las experiencias propias de investigaciones realizadas en las empresas textiles, en donde a través de fuentes de información primaria se logró analizar la competitividad lograda por la empresa.
-) Por medio del análisis de la situación actual externo e interno, se evidenció los puntos críticos donde la empresa debe enfocar las estrategias para su fortalecimiento institucional y comercial, las cuales permitan generar una mayor rentabilidad a la empresa textil.
-) Se diseñó el esquema del modelo de gestión Administrativa de la empresa textil tejidos Rumiñahui, en el cual se estableció la identidad visual corporativa, filosofía empresarial, las estrategias y objetivos, con la finalidad de direccionar adecuadamente a la empresa textil.

RECOMENDACIONES

-) Aplicar inmediatamente y socializar el modelo de gestión Administrativa enfocado a las estrategias planteadas en el plan de acción.
-) Realizar una investigación más a fondo empleando las dimensiones y variables de estudio, que determiné nuevos segmentos de mercado, donde la empresa textil amplié su cartera de clientes.
-) La empresa textil debería diversificar sus productos y mercado interno con el objetivo de diferenciarse de la competencia e incrementar el nivel de ventas.
-) Analizar la posibilidad de terminar la negociación con la empresa proveedoras que no le son fieles y buscar productos similares a un menor precio, que generen una mayor rentabilidad para la empresa.

REFERENCIAS

- AITE. (20 de Julio de 2016). *Contrabando*. Obtenido de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- AITE. (2016). *Industria textil: Historia y actualidad*. Quito: AITE.
- Alexandra, G. (15 de Enero de 2017). *Diario el Comercio*. Obtenido de La industria de la moda de Ecuador enfrenta brechas de innovación y de acceso a materia prima: <https://www.elcomercio.com/chic/industria-moda-ecuador-innovacion-textiles.html>.
- Alomoto, Nelson, Acuña Cristina, Salvador Marcelo, Ortíz, Juan, Ruiz Alex. (Noviembre de 2014). La gestión de la cadena de suministro en Ecuador: Caso de las PYMES. *Formación Gerencial*, 13(2).
- Andrade, S. (2007). *Diccionario de Economía*. Bogotá: Andrade.
- Andrés Felipe Cadena Arango y Laura Cristina Salazar Holguín. (enero- junio de 2017). Modelo de programación basado en la Planeación de la producción en un sistema Make to Order de la empresa Doformas Ltda. *Scielo: Retos de la Dirección*, 11(1).
- Arango Serna, M. D., Adarme Jaimes, W., & Zapata Cortés, J. A. (1 de junio de 2010). Gestión cadena de Abastecimiento- Logística con indicadores bajo incertidumbrem caso aplicado sector panificador Palmira. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 20(1), págs. 97-115.
- Bernardos, J. (2014). *Historia económica*. Madrid: UNED.
- Blog Calidad y Excelencia*. (3 de marzo de 2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/03/03/los-modelos-de-gestion-y-el-enfoque-basado-en-procesos/>
- Bustamante, C. (2016). <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>. Obtenido de <http://apttperu.com/la-industria-textil-y-confecciones/>
- Cano Flores, M., Olivera Gómez, D., Balderrabano Briones, J., & Pérez Cervantes, G. (2013). Rentabilidad y competitividad de la MYPIME. *Rentabilidad y competitividad en la PYME*(2).

- Cárdenas Aguirre, Diana. (2006). Logística de Operaciones. *Operaciones*.
- Carrillo, D. (2010). *Diagnóstico del sector textil y de la confección*. INEC 10(6).
- Castaño Ríos, C. E., & Arias Pérez, J. E. (enero-junio de 2013). Análisis Financiero Integral de Empresas Colombianas 2009-2010: Perspectivas de competitividad integral. *Entramado*, 9(1), 84-100.
- Chiavenato, I. (2008). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la Dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chiaventaro, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (5ta ed.). México: Mc Graw Hill Editores, S.A.
- Chiliquinga U, Edwin. (2012). La Gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán. *Visión Empresarial UPEC*, 110.
- competitividad, E. d. (5 de Agosto de 2010). *En línea*. Obtenido de http://www.infoagro.net/shared/docs/a6/Ct_14.pdf
- Conexionesan*. (19 de mayo de 2015). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/cinco-funciones-recursos-humanos-gestion-talento/>
- Contreras, I. (1 de enero-junio de 2006). Análisis de la rentabilidad económica. *Visión Gerencial*(1), 13-28.
- De Zuani, R. E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. Segunda edición, editorial Maktub.
- De Zuani, Rafael Elio. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones* (Segunda ed.). Editorial Maktub.
- Díaz, J. A. (2014). Comercialización de los productos y servicios de la ciencia: retos y perspectivas. *Revista cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 21-24.
- Durán, Yosmary. (enero-junio de 2012). Administración del Inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión gerencial*, págs. 55-78.
- Enrique, F. B. (2004). *Organización de Empresas* (Segunda ed.). Mc Graw Hill.
- Escudero, S. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Edición Paraninfo S.A.

- Espín, L. (2013). *Modelo de Negocio para la Producción y comercialización de ropa casual nacional confeccionada en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Santiago de Guayaquil.
- Espinoza Alencastro, C. P., & Sorhegui Ortega, R. A. (Agosto de 2016). Análisis del sector textil ecuatoriano 2009-2013. *Ecociencia*, 3(4).
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill Interamericana Editores.
- Franklin Fincowsky, E. (2014). *Organización de empresas* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gad Municipal Otavalo. (2018). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5798/T-PUCE-5954%282%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- GAD Parroquial Angochagua. (2010). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE LA PARROQUIA ANGOCHAGUA*. Ibarra.
- García, J. (2010). Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. Universidad Del Zulia, 95–104. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991509>
- García del Junco, J., & Casanova Rocha, C. (2016). *Trácticas de la Gestión Empresarial*. Colombia: Mc Graw Hill.
- García Ramírez, O. (23 de Junio de 2015). *Milenio*. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>
- Goldhaber, G. M. (1994). *Comunicación Organizacional* (Sexta ed.). México: Diana.
- Gómez Mujica, A., Acosta Rodríguez, H. (septiembre de 2003). *Acerca del trabajo en grupos o equipos*. Obtenido de http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm
- González, M. (2009). La administración por valores. *La administración por valores*. El Cid Editor | apuntes.
- Graña, F., Liseras, N., Gennero, A., & Barberis, F. (2016). Competitividad de las firmas del sector textil-confecciones orientadas a moda y diseño. *Universidd Nacional de Mar de Plata*, 1-50.
- Grimblatt, G. (2010). *Comercio Intraindustrial: Teoría, mediciones e implicancias de Política Comercial*. 2do Congreso Anual de AEDA.
- Hampton. (1989). *Las ventajas competitivas*. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Publinet.

- Harrington, H. (3 de agosto de 2009). *Calidad sin límites*. Obtenido de <http://nolimitsquality.blogspot.com/2009/08/la-competitividad-personal.html>
- INCAE. (1996). *Turismo: El reto de la competitividad*. Alajuela, Costa Rica: Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS).
- INEC. (2010). *Estadísticas poblacionales*.
- Jácome, R. (2013). Impacto socioeconómico de los microempresarios textiles en el cantón Latacunga del periodo 2010-2013. *Universidad de las Fuerzas Armadas*.
- Kalpokas, D. (noviembre de 2008). Pragmatismo, empirismo y representaciones. Una propuesta acerca del papel. *Análisis filosófico*, XXVIII(2), 281-302.
- La pequeña empresa*. (27 de diciembre de 2007). Obtenido de <https://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>
- Lovelock, C.H. (1990). *Services Marketing Series in Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Marcos. (18 de enero de 2019). *Campus Training*. Obtenido de <https://www.campustraining.es/noticias/que-es-gestion-administrativa/>
- Martínez Chávez, V. (2015). *Diagnóstico Administrativo Holístico* (Quinta ed.). México: Trillas.
- Martínez, Pedro D.; Milla, Gutiérrez A.; (2005). *Metas estratégicas. En la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Meyer, J.P. y Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resource Management Review*.
- Molina Morejón, V., & Gutiérrez Castillo, O. W. (2016). Contribución al mantenimiento de la industria textil integrando el modo de falla y sus efectos con familias de puestos estratégicos. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, administración e informática*.
- OBS. (2016). *Tendencias & Innovación*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/sistemas/empresas-industriales-conceptos-generales-y-tipos-destacar>
- Olivas, Joaquín. (3 de septiembre de 2013). *Enfoca tu vida*. Obtenido de <http://enfocatuvida.com/que-es-y-para-que-sirve-la-productividad-personal/>
- Orozco, M., & Constante, S. (2013). *Industria crece, pero aún debe fortalecerse*. *Líderes* 1(2), 2.

- Otavalo, C. d. (2018). *Sistematizaciones bomberiles*. Obtenido de <http://www.bomberosotavalo.gob.ec>
- Palacios Acero, L. (2014). *Estrategias de creación empresarial* (Segunda ed.). Bogotá: ECOE.
- Péres P., J. (2008). *Definición de modelo de gestión*. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Porter, M. (1979). *The structure within industries and companies' performance*.
- Porter, M. (1998). *¿Qué es la estrategia?, Folletos gerenciales*. La Habana Cuba: CCED, MES.
- Porter, Michael E. (Copyright 2007). *Competitive Strategy*. Online Executive Education.
- Productividad, Ministerio de Industrias y. (6 de Abril de 2018). Sector textil ecuatoriano quiere crecer competitivaente para captar mercados externos. *Boletín de prensa*, pág. 10.
- PROEcuador. (2015). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/>
- PROYECTO, Páramo Andino. (Noviembre de 2008). Plan de Manejo y Desarrollo de la Comuna Zuleta.
- QuestionPro. (s.f.). Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Restrepo, R. V. (19 de enero de 2018). *Pasos para la elaboración de un plan estratégico*. Obtenido de MXD: <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>
- Revista Líderes. (16 de junio de 2016). *La competencia para los textileros ecuatorianos aumenta*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos->
- Reyes P, Agustín. (1979). *Principios de administración*. Limusa, Pirmera edición.
- Rios, L. D. (s.f.). Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a5n10/5-10-14.pdf>
- Rivera Godoy, J., & Castillo Correa, A. M. (2017). Efectividad financiera de la industria de conservas, pasabocas y condimentos en Colombia 2010-2015. *Cuadernos latinoamericanos*, XIII(24), 117-134.
- Roldán, Paula Nicole. (6 de marzo de 2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>
- Romero, R. (2008). *Marketing*. Buenos Aires: Palmir E.I.R.L.

- Ron Amores, R. E., & Sacoto Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 38(53), 15.
- Sánchez, J. (2016). *economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/manufactura.html>
- Sastre, M. A. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid-España: Ecobook.
- Trejo, Hamlet. (17 de noviembre de 2016). *Distribución del área de trabajo*. Obtenido de <https://administrativas.wordpress.com/2016/11/17/distribucion-del-area-de-trabajo/>
- Valdés Días de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (julio - diciembre de 2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126-156.
- Yépez, J. (6 de Noviembre de 2012). Sistema de Gestión de Mantenimiento utilizando Software Libre para la Industria Textil Sheyla. *Mecatrónica- UTN*.
- Zavala Castillo, D. B., & Ortega Hernández, A. (2017). La calidad como factor clave para el éxito de la industria textil en Guanajuato. *Divulgación científica*.

ANEXOS

Anexo I: ENTREVISTA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa textil en sus procesos administrativos en términos de competitividad.

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

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa pase a la pregunta 2.

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

Si () No ()

¿Por qué?
.....

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

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa pase a la pregunta 4.

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

Si () No ()

¿Por qué?
.....

5. ¿La empresa tiene definido lo que es como empresa textil?

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa pase a la pregunta 6.

6. ¿En caso de no tener la empresa definido lo que es como empresa textil, cree que es importante plantearlo?

Si () No ()

¿Por qué?
.....

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

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa pase a la pregunta 8.

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

Si () No ()

¿Por qué?
.....

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

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa pase a la pregunta 10.

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

Si () No ()

¿Por qué?
.....

11. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

¿Por qué?
.....

12. ¿El margen de rentabilidad alcanzado por ustedes, supera las expectativas propuestas por su empresa?

Si () No ()

¿Por que?
.....

13. ¿El rendimiento alcanzado por ustedes en cuanto a su capital invertido cumple con sus expectativas?

Si () No ()

¿Por que?
.....

14. ¿La empresa ha logrado en el último periodo crecer en sus ventas?

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo II : ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa textil en sus procesos de marketing y ventas en términos de competitividad.

1. ¿Conoce los productos más vendidos de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

2. ¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui”?

Si () No ()

¿Por qué?

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

Bajo () Iguales () Alto ()

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

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

6. ¿La empresa aplica promociones para incrementar las ventas?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Si su respuesta a la pregunta anterior sea positiva pase a la pregunta 7.

7. ¿Son efectivas las promociones?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

Gracias por su colaboración

Anexo III : ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa textil en sus procesos de operación y logística en términos de competitividad.

1. ¿Cuenta con un mecanismo para conocer la cantidad y valor de los inventarios?
Si () No ()
¿Cuál ?.....
.....

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva pase a la pregunta 2.

2. ¿Cada que tiempo verifica sus inventarios?
Mensual ()
Trimestrales ()
Semestrales ()
Anuales ()
3. ¿Los proveedores con los que cuenta satisface las necesidades de la empresa?
Si () No ()
¿Por qué?
.....

4. ¿Realiza selección de proveedores para cotización de precios de sus productos?
Si () No ()
¿Cómo?
.....

5. ¿Se encuentra definido el proceso de compras de insumos y materiales?
Si () No ()
¿Cómo?
.....

6. ¿Se encuentra definido el proceso de distribución de los productos que la empresa produce hacia los mercados?
Si () No ()

¿Cómo?

.....
.....

7. ¿Se ha producido dificultades con la producción por falta de materiales e insumos?

Si () No ()

¿Cuáles?

.....
.....

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

Si () No ()

¿Cómo?

.....
.....

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

Si () No ()

¿Cómo?

.....
.....

Gracias por su colaboración

Anexo IV: ENCUESTA PARA LOS OPERARIOS

Objetivo: Identificar la situación actual de la empresa textil en sus procesos administrativos y operacionales en términos de competitividad.

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

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

Si () No ()

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

Si () No ()

3. ¿Conoce usted lo que la empresa es?

Si () No ()

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

Si () No ()

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

Si () No ()

6. ¿Conoce usted las metas planteadas por la empresa?

Si () No ()

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

Si () No ()

8. ¿Alguna vez ha tenido dificultades con la producción por falta de materiales e insumos?

Si () No ()

9. ¿La empresa tiene definido sus puestos de trabajo?

Si () No ()

10. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

Anexo V. INFORMACIÓN DE PESTEL

Variable: Política

La administración del Gobierno Municipal del cantón Otavalo precedido por el Ab. Gustavo Pareja Cisneros, en su rendición de cuentas enero-diciembre del 2018, realizó varias obras de infraestructura y mejoramiento de caminos vecinales, empedrados, adoquinados, construcción de aceras y bordillos, cerramientos, siendo los más destacados:

Zona Urbana:

- Ciudadela Jacinto Collahuazo Cuarta etapa
- El Coque y Pendoneros (aledaños a la Universidad de Otavalo)
- Calles de los barrios Bosque de San Pedro y Verde Valle
- Calle Luis Alberto de la Torre segunda etapa
- Calles de la urbanización Mirador del Colibrí
- Calles del barrio Punyaro
- Urbanización María José
- Pedro Pérez Pareja

Zona rural:

- Parroquia de San Pablo del Lago
- Parroquia de San Rafael de la Laguna
- Parroquia Miguel Egas Cabezas
- Parroquia Eugenio Espejo
- Parroquia San Rafael
- Parroquia San Juan de Ilumán
- Parroquia de San Pedro de Pataquí
- Comunidad de Azama
- Parroquia Selva Alegre

Con estas obras, el turismo como el eje de desarrollo de Otavalo, ha priorizado el apoyo a esta actividad, ejecutando importantes proyectos de vialidad y desarrollo rural y urbano como son la carretera de circunvalación a Otavalo y el Plan de semipeatonización del sector comercial de la ciudad, en función del desarrollo turístico (Fuente: Gobierno Municipal de Otavalo rendición de cuentas enero-diciembre del 2018).

En el tema de las relaciones institucionales del Gobierno Municipal con otros sectores, sería ilusorio pensar en que todos están de acuerdo en todo; de hecho existen ciertos sectores que hacen oposición a la gestión municipal y la ponen en entredicho. Sin embargo, el proceso de elaboración participativa de un Plan de Desarrollo Cantonal, la conformación del Consejo Cantonal de Desarrollo que representa a la Sociedad Civil Organizada como una instancia participativa en la toma de decisiones importantes y, el reciente proceso de elaboración participativa del presente instrumento ha permitido un acercamiento entre los diferentes sectores.

Por otro lado, el Gobierno Provincial de Imbabura también tiene relación directa con el desarrollo de la actividad turística en el cantón Otavalo, teniendo en cuenta que es la instancia responsable del tema vial en zonas rurales y propietario de varios inmuebles construidos para fomentar el turismo en diferentes sitios de interés. El mismo ha demostrado especial preocupación en fomentar al turismo implementando obras importantes en los últimos años.

Otavalo se halla organizado por una Gobernación, Consejo Provincial, Municipio, Organizaciones, Comités, Pueblos, Jefaturas, Cámaras, etc.

Esta variable aporta a la ampliación de la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” en la normativa de legalización para el funcionamiento adecuado de la empresa, sin que exista ninguna restricción en su operación y comercialización de los productos textiles que se fabriquen.

Variable: Económica

En la población Kichwa Otavalo predominan las actividades artesanales, producción de textiles, cestería, producción de fajas, alpargatería, panadería, el comercio de ropa de producción industrial y venta de harinas y granos en general, y en menor escala la agricultura.

Las actividades económicas que se generan al interior del cantón son diversas, dentro de las más importantes podemos señalar al comercio que representa el 22%,

industria y manufactura 19%, otras actividades 18%, turismo 10%, financiera 8%, agricultura 7%, construcción 7%, transporte.

En el caso de las artesanías textiles, trascienden la frontera nacional, realizando viajes comerciales permanentemente a los países de la región, Norteamérica y Europa. La dinámica que se evidencia actualmente no era observada en la década de los años setenta y ochenta, cuando su economía era básicamente de actividades de subsistencia.

La población que no se dedica a la actividad artesanal y comercial, realizan trabajos fuera de la comunidad, como: albañiles, peones de hacienda, jornaleros en las plantaciones de flores o como obreros en las fábricas de Quito.

La población mestiza asentada en los centros parroquiales ha visto disminuido su dominio y control sobre las comunidades. Hasta no hace muchos años, los centros parroquiales concentraban la actividad comercial y el control de la administración pública y eclesiástica; en una dinámica que conservaba el sentido y función cumplida desde la época colonial.

La economía de estas familias dependía, casi exclusivamente de los servicios prestados a los indígenas a través de tiendas, salones de comida, transporte, oficinas públicas, la iglesia (Católica) y de los préstamos usureros.

Las actividades económicas que actualmente predominan entre las familias mestizas son la agricultura, ganadería en mediana escala, el comercio, el transporte, el sector público dependencias del gobierno, municipio, educación, salud, turismo, servicios bancarios, servicios turísticos continúan siendo actividades principales de este grupo de población.

El desarrollo de estas actividades ocupa básicamente a los mayores, pero los jóvenes que han optado por profesiones de libre ejercicio migran en forma definitiva hacia las capitales de provincia, particularmente Quito e Ibarra, debido a que en la ciudad de Otavalo no se han generado fuentes de trabajo para absorber esta mano de obra calificada que cubra sus expectativas salariales y profesionales.

Entre las principales actividades económicas que se han desarrollado en el cantón tenemos: recursos naturales, agricultura, textilera, silvicultura, manufactura, elaborados, industria y el comercio.

Mediante el Registro Oficial Edición Especial 352 del 15 de marzo de 2018 se publica la Ordenanza Reformativa del cantón Otavalo que regula la actualización y administración de los catastros de predios urbanos y rurales, la determinación y recaudación de los impuestos prediales, para el bienio 2018 - 2019.

Con respecto al tema de un posible aumento de los impuestos prediales urbanos y rurales, el director financiero mencionó que se ha realizado una actualización de los avalúos catastrales, sin embargo dijo que no podría precisar cuál sería el porcentaje.

Por su parte la concejal Ercilia Castañeda, señaló que tanto en el sector urbano y rural al 2018, del 0.60 por mil se aumentó a 0.70 por mil. “Eso implica un incremento entre el 10 y el 12 por ciento al valor total a pagar. También se aumentó el valor del metro cuadrado de la tierra en cinco parroquias, como son San Juan de Ilumán, Miguel Egas Cabezas, San Rafael, Eugenio Espejo y San José de Quichinche”. (PMHR). En relación a la inflación anual, en agosto de 2018 fue de -0,32%, en el mes anterior fue de -0,57% y la de agosto de 2017 se ubicó en 0,28%. La inflación anual en agosto de 2018 (-0,32%) es la más baja desde el 2009, constituyendo el primer registro de variación negativa en los agostos de los últimos diez años; actualmente la inflación se a incrementando en 1 punto porcentual en plena época de dolarización, lo cual afecta a los precios de los productos de fabricación y comercialización. (Fuente índice del precio al consumidor (IPC)-INEC 2018)

Variable: Social

Otavalo es un cantón diverso y por ello atractivo. En él se puede encontrar una variada riqueza cultural y natural que le ha dado renombre a nivel nacional e internacional. Las prácticas sociales, propias del pueblo indígena y mestizo, junto con la variedad paisajística de lagos, cascadas, montañas y otros espacios hacen del Valle del Amanecer un espacio idóneo para ser visitado.

Una mejor relación intercultural entre mestizos e indígenas y una urbe en crecimiento. Esos son los factores que resaltan en la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, en los últimos 14 años. En lo social hay más armonía entre los 52 753 habitantes de la zona urbana; el 60% es indígena, según el Municipio. Raúl Amaguaña, presidente del Cabildo Kichwa de Otavalo, considera que el ascenso de Mario Conejo, el primer alcalde indígena -desde el 2000 hasta ahora- a un espacio de poder, contribuyó a elevar la autoestima de los kichwas locales. Segundo Terán, vecino de Otavalo, cuenta que su abuelo le advertía que los indígenas no podían cruzar por el parque central de Otavalo hasta mediados del siglo pasado.

El tejido social del Cantón Otavalo tiene dos grupos poblacionales definidas desde el aspecto étnico, indígena y mestizo principalmente; además por el aspecto rural y urbano. Estos grupos poblaciones tienen un comportamiento que les une e identifica a sus individuos como parte de un grupo con sus costumbres tradiciones donde crean una forma de interacción tanto internas como externas con los otros grupos. La familia como un elemento natural y fundamental del tejido social, en el cantón Otavalo el 30% tiene como jefes de hogar a mujeres y el 70% a hombres. Lo que nos indica que existe un alto porcentaje de familias que rompen la estructura tradicional en que consta que los jefes de familia son principalmente los hombres.

a. Migración

La migración indígena de Imbabura hacia distintas partes del mundo, tanto a nivel europeo, como Latinoamérica, específicamente en Bogotá para hacer más complejas las perspectivas propuestas hasta el momento, tanto en cuanto a las características de la migración transnacional como al alcance y las limitaciones de las políticas multiculturales en Colombia.

Los Kichwas otavaleños constituyen en la capital colombiana una población heterogénea donde los migrantes se consolidan como actores sociales a partir de la intersección entre su posición relativa en redes migratorias transnacionales y su relación con las políticas de reconocimiento indígena en el país. De esta forma, los Kichwas no pueden ser entendidos simplemente como un grupo indígena en Colombia. La complejidad del entorno urbano, en conjunción con varias décadas de

contexto migratorio caracterizado por diferentes estrategias de movilidad y asentamiento, demandan un análisis de las intersecciones migratorias de individuos inscritos diferencialmente en redes transnacionales y su relación con las políticas del Estado colombiano.

b. Distribución demográfica

El cantón Otavalo está integrado por la ciudad del mismo nombre y por once parroquias dos urbanas: El Jordán y San Luís; y nueve rurales: Eugenio Espejo, San Pablo del Lago, González Suárez, San Rafael, San Juan de Ilumán, Miguel Egas Cabezas, Quichinche, San Pedro de Pataquí y Selva Alegre. La población según el Censo del 2010 llegó a 90.188 habitantes, de ésta el 55,4% es indígena y el 44,6% es población mestiza. En el cantón Otavalo, desde 1982 a 1990, se aprecia una fuerte migración de la población del ámbito rural al ámbito urbano. De ahí que la presencia de la población indígena en la zona urbana alcanza el 34% aunque la mayoría viven en el ámbito rural 66%. Con ello, la trama urbana y los usos del espacio urbano que anteriormente eran exclusivos para la población blanco mestizo hoy se han modificado. Otavalo es el cantón que presenta la tasa de crecimiento más alta (4,29%), casi dos veces superior a la media provincial. Esto indica que la población en este cantón crece a ritmos muy acelerados. (Fuente: INEC al 2010)

Tabla 34 Población del cantón Otavalo por grupos étnicos

Población	Total
Afroecuatoriana	827
Indígena	49.927
Mestiza	37.664
Blanca	1.717
Total de habitantes	90.188

Fuente: SIISE v. 3.5
Elaboración: El autor

Tabla 35 Población indígena del cantón Otavalo por etnias

Población	Total
Chachi	0,1
Karanki	0,1
Natabuela	0,2
Otavalo	46,3
Kayambi	10
Kichwa de Tungurahua	16,6
Otros Pueblos	26,7

Fuente: SIISE v. 3.5

Elaboración: La autora

c. Educación

Mejorar la calidad de la educación en el cantón Otavalo mediante el fortalecimiento de las instituciones educativas y culturales, difusión e implementación de políticas integrales para desarrollar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

El Gobierno Municipal de Otavalo ha atendido las necesidades de infraestructura educativa, tanto en el sector urbano, como rural, en convenio con la Fundación Catequa para el Desarrollo del Ayuntamiento de Terrassa - España, se han realizado importantes proyectos de salud y educación, entre ellos la construcción de aulas funcionales y la dotación de baterías sanitarias en la Escuela María Angélica Idrobo de la Parroquia San Pablo, con el propósito de brindar a los niños y niñas , que tradicionalmente han sido marginados, un ambiente sano para su formación integral mediante una educación de calidad que se ha complementado con la capacitación docente y alfabetización a los padres de familia. (Fuente: Gobierno Municipal de Otavalo al 2010).

El Gobierno Municipal de Otavalo aporta con cinco docentes municipales a la educación nocturna; con una perspectiva histórica-social de la educación como derecho fundamental de los ciudadanos.

Además se han implementado mediante mecanismos, estrategias y actividades ágiles y eficientes, políticas sociales a favor de otavaleños/as de todos los sectores, para mejorar la calidad de vida de: niños y niñas, mujeres, personas con discapacidades, adultos mayores, sectores vulnerables.

Desde el año 2002, el Ayuntamiento de Terrassa, a través de la Fundación Catequa, mantiene un vínculo de trabajo con el Gobierno Municipal de Otavalo. Algunos proyectos han sido ejecutados, principalmente en lo relacionado al mejoramiento de la calidad educativa del Cantón.

Las instituciones educativas que brindan formación en turismo en un nivel secundario y de post-bachillerato también tienen una importante relación con el sector turístico al ser quienes dan formación a sus educandos. No tienen una asociación ni se encuentran agrupados entre sí. Estas instituciones son las siguientes:

Instituto Técnico Superior Otavalo

Colegio José Pedro Maldonado

Colegio 31 de Octubre

El cantón Otavalo posee universidades, Institutos, Colegios, Escuelas, Jardín de Infantes, Academias, Parvularios, Escuelas Especiales y Técnicas, Conservatorio de Música, etc.

d. Seguridad

Prácticamente Otavalo no representa alta peligrosidad pero si delitos menores como por ejemplo robos a vehículos y los sitios de mayor complejidad en este tipo de delitos son las calles Roca y Abdón Calderón, en lo que respecta a robos de personas las calles más conflictivas son: - Bolívar y Morales. - Modesto Jaramillo y Salinas. - Mercado Centenario (Mercado de Ponchos). - Quiroga y Bolívar. - García Moreno y Modesto Jaramillo. - Juan Montalvo y Bolívar. Debido al alto ingreso incontrolado de migrantes venezolanos el índice de delincuencia a aumentando en todos los cantones de la provincia de Imbabura, siendo Otavalo uno de los afectados.

Los robos a locales comercial han aumentado con intensidad siendo los sitios escogidos para este tipo de delitos los locales comerciales de las calles Morales, Sucre, locales 114 alrededor del parque principal, locales alrededor del mercado de ponchos y alrededor del mercado Copacabana.

Adicionalmente es importante anotar que las comunidades rurales en su mayoría indígenas, solucionan los conflictos de acuerdo a sus tradiciones, situación que lleva a tener una relación no muy estrecha con las instituciones de seguridad. Para casos de emergencias existe un (COE Cantonal) mismo que se activa en eventos de desastre de intensidad, liderada por el Alcalde en coordinación con el gobierno central. En la parroquia Quichinche tiene los comités locales de emergencia, misma que fue liderado por la Corporación de comunidades Indígenas Maquipurashun en convenio con Visión Mundial. El cantón Otavalo cuenta con el Cuerpo de Bomberos con un cuartel y administración en el Centro de Otavalo y otro cuartel en San Pablo de Lago, con un total de 19 bomberos y tres funcionarios administrativos. (Otavalo, 2018)

e. Cultura

La realidad cultural de Otavalo es diversa, por tal razón el presente documento contiene una información básica respecto al tipo de culturas que viven en las diferentes parroquias. De entre las culturas existentes están la mestiza, representada en su mayoría por la población de las cabeceras parroquiales, la cultura Kichwa Otavalo que tiene su mayor población en las comunidades de las parroquias de San Rafael, Eugenio Espejo, Quichinche, Miguel Egas Cabezas y San Juan de Ilumán, la cultura Kichwa Cayambi cuya población se encuentra asentada en las comunidades de las parroquias de San Pablo y Gonzáles Suárez. (Gad Municipal Otavalo, 2018)

En la ciudad de Otavalo se ha fomentado la música, poesía, pintura, escultura, teatro, cine, agrupaciones, conjuntos, bandas, experimentales, profesionales, amateurs, danza, títeres, etc.

f. Salud

El cantón Otavalo cuenta con 14 unidades de salud y un hospital básico. Las unidades operativas de salud son Anidado de San Luis de Otavalo, Agato, La compañía, Punyaro, Peguche, Eugenio Espejo, Gonzales Suárez, Pataquí, Gualsaquí, Quichinche, Illumán, San Pablo, San Rafael y Selva Alegre, mismas que se encuentran en las parroquias y en las comunidades de mayor concentración poblacional.

Las enfermedades con mayor frecuencia en los niños y niñas del Cantón tanto en la zona urbana y rural son similares, a diferencia a de la ubicación. Más, con respecto al número de afectados, el área rural es muy superior al área urbana. La morbilidad tiene múltiples causas como el cambio de clima, la desnutrición, la falta de aseo, el hacinamiento, la mala calidad del agua, descuido de la familia en el cuidado del niño entre otras.

En cuanto a las condiciones de la salud no son las más favorables, 66 por cada mil niños nacidos vivos fallecen antes de cumplir un año de vida, el 67,3% de los niños menores presentan retardo en su talla y peso en el sector rural, en el sector urbano este fenómeno afecta al 61.1 % de los infantes.

El Gobierno Municipal de Otavalo y el Área de Salud N° 4, con la asesoría técnica de CARE Internacional, ejecutaron el Proyecto “Supervivencia Materna” en el cantón Otavalo, cuyo objetivo principal fue contribuir a la disminución de la mortalidad materna por complicaciones obstétricas de mujeres embarazadas de comunidades de Yambiro, La Compañía, Moraspungo, Tocagón y Arias Uco. Para cumplir con este propósito se implementaron las siguientes acciones:

Capacitación a personal de salud y parteras tradicionales.

Manejo de complicaciones obstétricas.

Implementación de planes de emergencia familiar.

Se entregó material educativo sobre señales de peligro materno y plan de emergencia a los subcentros de salud de Gualsaquí, Quichinche, San Rafael, La

Compañía, Agato, Peguche, Pataquí y Selva Alegre. Consejería sobre señales de peligro materno y planes de emergencia familiar a mujeres embarazadas, mujeres de edad fértil, esposo de mujeres embarazadas y líderes comunitarios.

Emisión de cuñas radiales en kichwa y castellano sobre señales de peligro materno.

Reactivación del sistema de radio entre subcentros de salud y hospital cantonal entre comunidades y subcentros de salud.

Implementación del plan transporte para emergencias obstétricas.

La gestión interinstitucional del Gobierno Municipal de Otavalo y las fundaciones Catequa-Terrasa Solidaria y Charity Anywhere permitió la adquisición de equipos e instrumental para el Centro Médico La Joya, así como el chasis, equipos e instrumentales para la Unidad Médica Móvil y de esta forma brindar atención médica de calidad en las comunidades del Cantón.

Consta de un consultorio médico, un consultorio dental, un área para enfermería y farmacia con servicios básicos.

El apoyo solidario del Gobierno Municipal de Otavalo y voluntarios de la Fundación Charity Anywhere se hicieron presentes con la Unidad Médica Móvil y maquinaria pesada municipal, para ayudar a los damnificados por las inundaciones que afectó a las provincias de Guayas (Milagro, Yaguachi, El Carmelo), Los Ríos (Babahoyo) Esmeraldas (Atacames) y Napo (Tena), brindando atención médica, atención odontológica y entrega de alimentos y vituallas.

Variable: Tecnológica

El cantón Otavalo en la última década ha logrado notables avances en torno a su comunicación tecnológica, especialmente en torno a su comercialización fomentando el comercio electrónico como mecanismos de alcanzar la mayor cantidad de clientes por parte de las empresas no solo para comercio interno, sino para comercio nacional e internacional. Por ser un cantón de producción textil, el adelanto ha sido no solo en gama de productos, sino también en equipo y maquinaria de punta, siendo sus productos muy cotizados a nivel del mercado. También la tecnología se

inspira en la cultura otavaleña, haciéndola más real con herramientas de simulación virtual, aplicando la era digital, valiéndose de las TICS, manejo de programaciones avanzadas, lo cual ha hecho que el trabajo que efectúan cientos de hombres, lo realice uno solo con el uso del avance de la tecnología, la investigación, el desarrollo y la innovación.

De acuerdo a Supertel al año 2014, el cantón Otavalo presenta un 23 % de la población que tiene acceso a internet frente a un 11% con telefonía fija; ubicándose la mayoría de usuarios en los sectores urbanos.

A la vez, al relacionar la información con la generado por el censo del INEC en 2010 que presenta para telefonía móvil a 8258 usuarios con tecnología 3G y 4 G, se evidencia que existe un incremento de usuarios en 55% a un promedio de 14% por año; mientras que, para internet con respecto al año 2010 (1837 usuarios) hay un incremento de 24.879 nuevos usuarios representando más del 100% de incremento, debiéndose a la ampliación de cobertura con la instalación de nuevas antenas e infocentros en los sectores rurales más dispersos.

De acuerdo al INEC al 2010, el cantón Otavalo presentó 1.837 personas que poseen internet y 23.719 no disponen del servicio de internet en sus hogares, predominando la zona urbana antes que la rural. El internet ha cambiado el funcionamiento de muchas empresas ya que estas se han visto en la necesidad de implementar nuevas opciones de venta para los consumidores, creando plataformas virtuales donde el cliente pueda conocer el producto con todas sus características.

Variable: Ecológica

Con el fin de mejorar el medio ambiente de la Cuenca del Imbakucha, el Centro de Estudios Pluriculturales, CEPCU, ha emprendido una serie de proyectos para cuidar la naturaleza. La presidenta de CEPCU, Georgina de la Cruz, dio a conocer que en las comunidades de la cuenca se ha llevado a cabo actividades de conservación ambiental.

En varios de estos lugares se han desarrollado actividades de conservación como el manejo de páramos de Mojanda, ubicados en el límite de Pichincha e

Imbabura y en varios páramos de San Pablo. Se trabaja además en la conservación de vertientes de la parte alta y baja de la Cuenca. Se ha enfocado el trabajo en cuatro componentes, como son: manejo de suelo, hortalizas, plantas, frutales, nativas y animales menores

Variable: Legal

En lo que respecta a la planificación y ordenamiento territorial el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Otavalo, se guía por la normativa vigente en el Ecuador. El artículo 241 de la Constitución de la República del Ecuador estipula que la planificación garantizará el ordenamiento territorial y será obligatoria en todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

De acuerdo a la edición especial N. 352 del 15 de marzo del 2018, el GAD Municipal del cantón Otavalo establece la Ordenanza reformativa que regula la actualización y administración de los catastros de predios Urbanos y rurales, y la determinación y recaudación de los impuestos prediales, para el bienio 2018 – 2019. (Fuente: GAD Municipal de Otavalo al 2018)

Existen bases legales las cuales sirven para la operación del Sector textil y de la confección que son las siguientes:

-) Ley de Régimen Tributario Interno
-) Sistema de Fomento de la Producción
-) Ley de Fomento Industrial
-) Ley de Facilitación de las Exportaciones y del Transporte acuático
-) Ley del Régimen monetario y del Banco del Estado.
-) Ley de Mercado de Valores.

Los textiles en el Ecuador tienen acogida a los beneficios de la Ley de Fomento Industrial o de la Ley de la Pequeña Industria y la Artesanía. Las políticas de desarrollo sectorial son impulsadas por el Consejo Nacional de Desarrollo. La Junta Monetaria es la que fija las políticas monetarias la cual está orientada a medir el nivel de competencia internacional de la producción ecuatoriana dando apertura o creando

restricciones para las importaciones, estas leyes están caracterizadas por las altas barreras arancelarias que existen en la actualidad en el Ecuador. El plan Nacional toda una vida, ampara a las pequeños, medianas y grandes empresas textiles en su ámbito productivo, competitividad, innovación y desarrollo amparado en su objetivo 5 que dice impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria; permitiendo cumplir con las metas al 2021 de toda empresa dentro de las cuales se encuentra, mejorar el índice de productividad.

Anexo VI: Análisis de las Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

Los productos que comercializa la empresa textil en estudio van dirigidos a hombres y mujeres mayores de 18 años de la localidad. Este segmento de mercado es la mayor fuerza de compra, ya que los hombres y mujeres son selectivos al momento de buscar prendas de vestir o accesorios que complementen sus gustos. Su nivel es alto.

Poder de negociación de los proveedores

Presentan una intensidad Alta, debido a que el número de proveedores es muy bajo, tanto en insumos como en materiales textiles, les convierte en una fuerza dominante hacia el cliente, porque el grado de diversificación en sus productos es muy leve. Cuenta con apenas dos proveedores directos a nivel nacional, tales como: Fibrandisa Cía Ltda. y Multidekor Decoraciones y Textiles S.A. empresa ubicadas en la ciudad de Quito al por mayor y menor. Proveedores que ofrecen garantías y seguridad necesaria para contribuir con el desarrollo y adelanto de la empresa de tejidos Rumiñahui, en razón de que proveen de productos de óptima calidad y a precios cómodos.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Como competencia directa constituyen todas aquellas tiendas que ofrecen a la población prendas de vestir; es decir productos iguales o casi iguales a los que ofrece la empresa textil "Tejidos Rumiñahui" y que lo venden en el mismo mercado, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo. Luego de dicho análisis se llegó a la conclusión que la mayor de la competencia directa de la empresa textil son: Tejidos Indutexma ubicada en las calles Oswaldo Guayasamín y Alejandro Carrión, Fábrica de tejidos Remy ubicada en las calles Sucre y Calderón, Casa de los tejidos folklóricos ubicada en la calle Juan Montalvo 412. Cada una de ellas con clientes establecidos, que brindan a la colectividad prendas acordes a las nuevas tendencias en lo que a moda se refiere, y como lo manifestó el propietario de la empresa textil "Tejidos Rumiñahui" en la entrevista realizada las razones que indica que es competencia directa es debido a que la oferta de ropa en sacos y chompas es de la misma calidad, modelos y marcas importada desde Colombia y los Estados Unidos de América.

Toda empresa debe realizar un estudio de la competencia para darse cuenta como se encuentra dentro del mercado y poder realizar estrategias para tener más posicionamiento frente a la competencia. Después del respectivo análisis la empresa textil “Tejidos Rumiñahui” ha determinado que el análisis de la competencia ayuda a la elaboración de nuevas estrategias y planteamiento de objetivos. Dichas empresas están dedicadas a la comercialización de todo tipo de ropa para damas y caballeros mayores de 18 años de edad y tienen un buen posicionamiento e importante participación en el mercado Otavaleño y nacional siendo esta una amenaza para la empresa objeto de estudio.

Productos sustitutos

El servicio sustituto para el que brinda esta empresa textil serían las ventas por catálogo, ya que le permiten elegir al cliente de entre varias opciones de modelos y tallas. En la actualidad existen algunas empresas dedicadas a este tipo de ventas, en las que además se implementa la venta puerta a puerta, por parte de socias que adquieren los catálogos para promocionar los productos, convirtiéndose así cada una en microempresarias, capaces de trabajar desde sus hogares.

Anexo VII. Valoración de PORTER

Matriz Cinco fuerzas de Porter

La intensidad de las cinco fuerzas de Porter hace referencia a la siguiente evaluación:

Intensidad: 1 (es muy leve), 2 (es leve), 3 (ni leve - ni fuerte), 4 (fuerte) y 5 (muy fuerte).

Grado de amenaza: 1 (bajo), 5 (alto) dando lo siguiente:

Tabla 36 Matriz de valoración Porter

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad	Promedio
Poder de negociación de los Clientes	1 Dominio de una marca determinada	5	4	3
	2 Confección aislada por parte de muchos proveedores pequeños	1	2	
	3 Componente cultural	1	2	
Rivalidad entre los competidores	1 Pocos proveedores directos de productos textiles	1	2	3
	2 Marcas reconocidas de proveedores	5	4	
	3 Productos exclusivos por pedido	5	4	
Poder de negociación de los Proveedores	1 Negociaciones globales	5	4	4
	2 Intermediación de proveedores	5	4	
	3 Restricciones de costos y cantidad	5	4	
Amenaza de nuevos competidores entrantes	1 No impedimento de nuevas empresas textiles	5	5	5
	2 Facilidad para la instalación	5	5	
	3 Incremento de empresas por la moda	5	4	
Productos sustitutos	1 Ropa elaborada en serie	5	4	4
	2 Precios diferenciados	5	4	
	3 Productos importados y de baja calidad (Chino y americano)	5	4	

Elaborado por: El autor

Anexo VIII. Análisis del Diamante de Porter

1. Condiciones de los factores

a) Aspectos Positivos:

La localización geográfica del cantón Otavalo cobra mayor importancia para el desarrollo turístico y comercial. Además, Otavalo dispone de una buena infraestructuras de transporte y comunicaciones.

El GAD cantonal de Otavalo ha ejecutado importantes obras viales de conexión entre las zonas urbanas y rurales y propietarios de inmuebles construidos para fomentar el turismo en diferentes sitios de interés

No existen restricciones de las normativas vigentes para la legalización de empresas textiles para su operación y comercialización de sus productos.

Desde el punto de vista de los recursos Otavalo cuenta con capacidad de desarrollo para convertirse en una ciudad productiva y comercial para el sector textil: existen recursos (gastronomía, patrimonio, naturaleza, paisaje y cultura entre otros) con atractivo turístico en el conjunto del territorio (capital, interior, ríos y embalses). Existe un fuerte potencial de desarrollo del turismo interior (rural, naturaleza y aventura) en un contexto de demanda creciente de este tipo de turismo en los principales mercados nacionales e internacionales.

Existe una diversidad de actividades económicas en el cantón Otavalo, siendo una de ellas el comercio y la manufactura, alcanzando esta última un sitio, la misma que ha trascendido la frontera nacional e internacional.

b) Aspectos Negativos:

Posible aumento de los impuestos prediales urbanos y rurales del 10 al 12% del valor a pagar; aumentando adicionalmente le metro cuadrado de tierra en varios sectores parroquiales del cantón Otavalo.

El crecimiento de la inflación anual en el último periodo 2018-2019, ha tenido un crecimiento de 1 punto porcentual, lo cual afecta a la producción y comercialización de productos textiles del cantón Otavalo.

Se puede apreciar una escasa oferta formativa adecuada a los nuevos retos de la competitividad productiva y comercial. Además hay una escasez de recursos humanos con capacitación en manufactura textil, específicamente en áreas productivas, comerciales y administrativas.

La población otavaleña considera que el sector textil es atractivo, siempre y cuando se cuente con capital, personal preparado, con conocimientos básicos en administración, comercialización, y producción del producto; lamentablemente existe mucha rotación de personal operario o no se consigue con experiencia.

2. Condiciones de la demanda

a) Aspectos Positivos:

Durante los últimos años, se ha observado un continuo crecimiento de la demanda de turistas (medida en términos de entradas y sin incremento de las pernoctaciones), lo cual ha incrementado clientes que adquieren productos textiles en tejidos tanto para hombres como mujeres.

Impulso del Ministerio de Industrias y competitividad, al igual que del Ministerio de Turismo, al impulso del ingreso del turismo promocionando al País en Primero lo Nuestro, realizando eventos de exposición mundial en las principales ciudad del mundo.

b) Aspectos Negativos:

Disminución de la población textil, y abandono de sus tradiciones y costumbres de tipo manufacturero por la migración hacia otros países centro americanos y europeos.

Tejidos Rumiñahui como marca aún no es muy reconocida a nivel local, nacional y peor a nivel internacional, haciendo falta la aplicación de estrategias que permitan lograr un posicionamiento.

3. Estrategia y rivalidad de las empresas

a) Aspectos Positivos:

La oferta de empresas similares en tejidos artesanales en ropa, se ha incrementado en el último promedio. Se ha logrado una progresiva evolución hacia políticas de diferenciación y especialización en torno al producto y sus atributos (imagen, prestaciones complementarias, entre otras.

Existe el aporte brindado por las academias con el manejo de Investigaciones al sector textil. Ha existido el aporte profesional de las Cámaras de Comercio y de la Pequeña Industria para el mejoramiento productivo del sector textil.

b) Aspectos Negativos:

A pesar del alto involucramiento y conciencia por parte del Estado para realizar la promoción turística, no se ha logrado un incremento en los ingresos de los pequeños y medianos productores de las empresas textiles dedicadas a la producción y comercialización de ropa.

La industria textil de Otavalo se caracteriza por la fuerte fragmentación y escasa dimensión de los establecimientos manufactureros, repercutiendo en la capacidad de generación de empleo, por tratarse de empresas familiares.

La cooperación entre productores y proveedores es insuficiente, apreciándose una falta de articulación de la cadena de valor.

Carencia de cultura innovadora en el sector. Este aspecto se visualiza en la falta de interiorización –aunque creciente- de la importancia de la innovación. La atomización y la falta de dimensión repercuten en el desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras.

Existe una percepción de lejanía entre la actividad de I+D+i desplegada y las necesidades de innovación de gran parte de las empresas de la industria textil de Otavalo en el corto-medio y largo plazo.

4. Sectores e industrias relacionadas

a) Aspectos Positivos:

Existen centros de formación de profesionales como las Cámaras de la pequeña industria y las mismas academias universitarias. Además, la provincia dispone de proveedores directos de materiales e insumos para la producción textil.

Se visualizan agrupaciones, clúster e industrias relacionadas, por ejemplo en el ámbito de producción de tejidos hechos a mano que pueden favorecer la competitividad de la industria textil.

Desde la perspectiva del desarrollo de Otavalo como destino turístico, productivo y comercial, son importantes las políticas de desarrollo urbano y rural, así como su implementación en el territorio a través de diversas organizaciones, Asociaciones de Desarrollo Rural a través de las juntas parroquiales, con una apuesta por el desarrollo productivo.

b) Aspectos Negativos:

Pese a lo anteriormente comentado, Otavalo no cuenta con una oferta de formación profesional en ciertos perfiles, ni una relación suficiente, en general, de los centros formativos con la administración textil y otros agentes del sector para orientar la oferta formativa a los nuevos retos.

La visión sectorial y actuación departamentalizada de las administraciones en general choca con la transversalidad del sector textil.

Se percibe un desaprovechamiento de posibles oportunidades de mayor desarrollo y de diversificación que podrían derivarse de una mayor interrelación entre sectores y actividades económicas diversas y del aprovechamiento del Know how, competencias y habilidades existentes.

5. Gobierno

a) Aspectos Positivos:

A nivel país, Otavalo está inserto en el Plan de Desarrollo Estratégico local, provincial y nacional, implementando en coordinación con el Gobierno Nacional: emprendimiento, productividad y competitividad.

Se desarrolló una marca del destino del producto textil: “Tejidos Rumiñahui”.

b) Aspectos Negativos:

Hay una insuficiente comunicación y coordinación entre el GAD cantonal y los GAD parroquiales, al igual que las Cámaras de producción textil con los pequeños y medianos productores manufactureros en los distintos estamentos y desarrollo de programas conjuntos, ayudas económicas (programas de ayudas) con efecto multiplicador.

También resulta insuficiente el nivel de relación y cooperación entre Municipios e Instituciones Públicas y Privadas que impactan en la competitividad y la innovación del sector productivo y su desarrollo sostenible.

También se observa cierta inadecuación de los programas de ayudas existentes en la Provincia y el cantón en cuanto al comercio y turismo, y no coinciden con los retos y ejes estratégicos que perfila el Plan de Competitividad.

El impacto de la crisis económica y las restricciones presupuestarias de las administraciones que afectan al sector, son también una desventaja que obliga, a la cooperación entre los agentes orientados a una mayor eficacia y eficiencia dirigidos a integrar el proceso de evaluación de las políticas y programas públicos.

Anexo IX. Matrices de valoración de factores internos y externos

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para el diseño de la matriz, se tomó en cuenta los factores externos oportunidades y amenazas, su peso específico, la calificación correspondiente (1 bajo, 2 medio y 3 alto) y su respectiva ponderación, quedando:

Tabla 37 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Actividad política estable	0,03	3	0,09
Predominio de la actividad productiva textil y artesanal	0,05	3	0,15
Riqueza cultural y natural	0,02	2	0,04
Avances en la comunicación-TICs	0,08	3	0,24
Leyes proteccionistas al medio ambiente	0,05	3	0,15
Preocupación por la polución ambiental	0,05	2	0,10
Bases legales de protección al sector textil	0,15	3	0,45
Decretos municipales y gubernamentales	0,11	2	0,22
			1,44
Amenazas			
Adelanto en proyectos de desarrollo urbano y vialidad	0,05	2	0,10
Incremento de los impuestos catastrales y prediales	0,14	3	0,42
Incremento de la migración de indígenas	0,10	3	0,30
Innovación en productos	0,17	3	0,51
Total	1,00		2,77

Elaborado por: El autor

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se determina los factores internos (Fortalezas y debilidades) aplicándose un peso específico de acuerdo a su grado de importancia, la calificación y su ponderación, obteniendo:

Tabla 38 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Diferenciación en precio y calidad en prendas terminadas	0,05	3	0,15
Experiencia adquirida de sus trabajadores	0,05	3	0,15
Instalación propia y funcional	0,02	2	0,04
Equipo y maquinaria de medio uso y nueva	0,04	2	0,08
Conocimiento diario de las metas por los trabajadores.	0,03	2	0,06
Conocimiento y experiencia personal del propietario	0,05	3	0,15
Ubicación estratégica de la empresa textil	0,04	2	0,08
Productos reconocidos por los clientes	0,05	2	0,10
Debilidades			
Precios altos de los productos tejidos a mano	0,05	3	0,15
Inexistencia de un propósito por escrito de la empresa textil.	0,03	2	0,06
Inexistencia de una guía de comportamiento definida ni normas de conducta aplicables por escrito.	0,04	2	0,08
Puestos de trabajo y funciones no definidos.	0,08	3	0,24
El nivel de rentabilidad no justifica la inversión y operación de la empresa textil	0,18	3	0,54
Ausencia de un sistema contable para el manejo de inventarios	0,10	3	0,30
Insatisfacción con los proveedores actuales	0,05	3	0,15
Inexistencia de procesos de compras y distribución	0,04	3	0,12
Inexistencia de una visión y misión por escrito	0,10	3	0,30
Total	1,00		2,75

Elaborado por: El autor

Anexo X. ANÁLISIS AMOFITH

Análisis AMOFIHT

Administración y Gerencia

La empresa “Tejidos Rumiñahui”, en relación al propósito y la filosofía empresarial de la empresa textil, existe un desconocimiento de la mayor parte de los trabajadores, a pesar que el propietario manifiesta que sí existe pero no está escrito. No existe una guía de comportamiento ni normas de conducta por escrito que se aplique en la empresa. No están definidos los puestos de trabajo ni asignados por escrito las funciones de los trabajadores. El margen de rentabilidad no justifica las expectativas de la empresa.

Marketing y ventas

Los trabajadores de la empresa si conocen los productos que más se venden y menos se venden. No se realiza publicidades ni promociones, los precios son altos. El producto es dirigido a clase media y alta, no existe un proceso definido de distribución de sus productos y algún sistema de aprovisionamiento de materiales e insumos.

Logística y operaciones

La empresa textil no cuenta con un sistema contable, que le permita determinar sus movimientos de ingresos, costos y gastos, el manejo de sus inventarios, sus insumos y materiales. Los actuales proveedores no les abastecen a tiempo ni en cantidad los insumos. No existe definido un proceso de compras lo cual a afectado en su producción.

Resultados financieros

No existe definido la rentabilidad sobre activos, sobre su capital contable y sobre sus operaciones, la empresa trabaja el momento, es decir obtiene ingresos y solventa sus gastos, quedando utilidades que no cumplen con sus objetivos.

Anexo XI. Puntuación cruce estratégico

Tabla 39 Puntuación cruce FO

Oportunidades Fortalezas-	Predominio de la actividad productiva textil y artesanal	Avances en la comunicación-Tics	Riqueza cultural y natural	Bases legales de protección al sector textil	Total
Ubicación estratégica de la empresa textil	3	4	3	2	12
Experiencia adquirida de sus trabajadores	2	4	2	2	10
Conocimiento y experiencia personal del propietario	3	3	1	2	9
Productos reconocidos por los clientes	3	1	1	3	8
Total	11	12	7	9	

Elaboración: El autor

Tabla 40 Puntuación cruce FA

Fortalezas-Amenazas	Incremento de los impuestos catastrales y prediales	Incremento de la migración de indígenas	Ingreso de productos sustitutos de empresas extranjeras	Disminución de proyectos de desarrollo urbano y vialidad	Total
Ubicación estratégica de la empresa textil	2	3	4	2	11
Experiencia adquirida de sus trabajadores	1	2	3	2	8
Conocimiento y experiencia personal del propietario	1	2	3	1	7
Productos reconocidos por los clientes	3	2	3	1	9
Total	7	9	13	6	

Elaboración: El autor

Tabla 41 Puntuación cruce DO

Debilidades-Oportunidades	Predominio de la actividad productiva textil y artesanal	Avances en la comunicación-Tics	Riqueza cultural y natural	Bases legales de protección al sector textil	Total
Precios altos de los productos tejidos a mano	3	4	4	3	14
Inexistencias de procesos de compras o adquisiciones	3	3	3	2	11
Desconocimiento de los puestos y funciones por el trabajador.	4	4	1	3	12
Inexistencia de una visión y misión por escrito	4	3	3	3	13
Total	14	14	11	11	

Elaboración: El autor

Tabla 42 Puntuación cruce DA

Debilidades-Amenazas	Incremento de los impuestos catastrales y prediales	Incremento de la migración de indígenas	Ingreso de productos sustitutos de empresas extranjeras	Disminución de proyectos de desarrollo urbano y vialidad	Total
Precios altos de los productos tejidos a mano	2	3	3	2	10
Inexistencias de procesos de compras o adquisiciones	3	2	2	2	9
Desconocimiento de los puestos y funciones por el trabajador.	3	3	4	1	11
Inexistencia de una visión y misión por escrito	4	4	4	1	13
Total	12	12	13		

Elaboración: El autor

ANEXO

