



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
“MACROTEXTIL”**

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

AUTORA:

ANDREA MARICRUZ ARAQUE MORALES.

TUTOR:

MBA. ADRIÁN ANDRADE ORBE

OTAVALO, SEPTIEMBRE - 2019.

DECLARACIÓN

Yo, ANDREA MARICRUZ ARAQUE MORALES, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100311094-5, 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.

Andrea Maricruz Araque Morales

100311094-5

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Macrotexil” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciatura de Administración de Empresas del estudiante Andrea Maricruz Araque Morales, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación Art. 16 y 25.

MBA. Manuel Adrián Andrade Orbe

C.I.

DEDICATORIA

El presente trabajo le dedico primero a Dios, por brindarme la fuerza, paciencia y sobre todo la fortaleza para seguir adelante y culminar mi carrera profesional.

A mis padres Efraín y Rosa, a mis hermanos Álvaro, Norma y Valeria por brindarme siempre su apoyo incondicional y creyeron en mí, gracias por todo el esfuerzo realizado para que yo pudiera educarme y llegar hacer una persona profesional infinitas gracias.

ANDREA ARAQUE

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis profundos agradecimientos a la Universidad de Otavalo en especial a la facultad de Administración de Empresas, a los maestros quienes me brindaron sus conocimientos y llevo las mejores enseñanzas de ellas.

Al director de mi tesis el MBA. Manuel Adrián Andrade Orbe quien con sus conocimientos me guio y me dio ánimos durante el desarrollo de la presente investigación.

Agradezco a la empresa Macrotexil quien me ayudo con información valiosa para el desarrollo de mi trabajo de investigación, además expreso mis sinceros agradecimientos a mis compañeros, familiares y amigos quienes me apoyaron en todo momento.

ÍNDICE

CONTENIDO

DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
CONTENIDO.....	vi
RESUMEN	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN	13
CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
MACRO.....	14
MESO.....	14
MICRO	15
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	16
IDEA A DEFENDER	17
OBJETIVOS	17
OBJETIVO GENERAL	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	17
VARIABLE INDEPENDIENTE:	17
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	18
1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	18
1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	18
1.1.1. MISIÓN.....	19
1.1.2. VISIÓN.....	19
1.1.3. POLÍTICAS.....	20
1.1.4. VALORES.....	20
1.1.5. OBJETIVOS.....	21
1.2. MARKETING Y VENTAS	22
1.2.1. PRODUCTO	22
1.2.2. PRECIO	24
1.2.3. PLAZA	25
1.2.4. PROMOCIÓN	27

1.3.	OPERACIONES Y LÓGISTICA.....	29
1.3.1.	ORGANIGRAMAS	29
1.3.2.	CONTROL DE INVENTARIOS.....	30
1.3.3.	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	31
1.3.4.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	32
1.4.	EMPIRICAS	33
1.5.	ESTRATEGIAS	35
1.6.	COMPETITIVIDAD.....	37
1.7.	ESTRATEGIAS	38
1.7.1.	TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	38
1.8.	ENFOQUES	39
1.9.	CINCO FUERZAS DE PORTER	39
1.10.	DIAMANTE DE PORTER	41
1.11.	CADENA DE VALOR.....	42
1.11.1.	ACTIVIDADES PRIMARIAS	42
1.11.2.	ACTIVIDADES DE APOYO	43
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO		46
2.1.	MÉTODO DESCRIPTIVO.....	46
2.2.	MÉTODO DEDUCTIVO	46
2.3.	MÉTODO CUANTITATIVO.....	46
2.4.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	47
2.4.1.	ENCUESTAS	47
2.4.2.	ENTREVISTAS	47
2.5.	METODOLOGÍA A UTILIZAR EN RELACIÓN A SU CAMPO Y/O ÁREA DEL CONOCIMIENTO	48
2.6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	49
2.6.2.	ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE VENTAS DE LA MICROEMPRESA “MACROTEXTIL ”	49
2.6.3.	ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA MICROEMPRESA MACROTEXTIL	50
2.7.	ENCUESTA A LOS OPERARIO.....	51
CAPÍTULO III:		68
3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	68
3.1.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	68
3.1.1.	MISIÓN	68
3.1.2.	VISIÓN.....	69
3.1.3.	VALORES.....	70
3.1.4.	POLÍTICAS	70

3.1.5.	OBJETIVOS.....	71
3.2.	MARKETING Y VENTAS	71
3.2.1.	MATRIZ BCG.....	72
3.2.3.	MATRIZ ESTRATÉGICA DE CALIDAD TOTAL BASADO EN EL PRECIO....	74
3.2.4.	Modelo AIDA.....	75
3.3.	OPERACIONES Y LOGISTICA.....	76
3.3.1.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	76
3.3.2.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	77
3.3.3.	CONTROL DE INVENTARIO	79
3.3.4.	MATRIZ DE CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO DE PROVEEDORES....	80
3.4.	DISEÑO DE MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	81
3.4.1.	MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	81
3.4.2.	PLANES DE ACCIÓN	84
3.5.	IMPACTOS	85
3.5.1.	IMPACTO ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	85
3.5.2.	IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS	85
3.5.3.	IMPACTO DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA.....	86
	CONCLUSIONES.....	87
	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA	89

INDICE DE TABLA

Tabla N° 1: Kardex	31
Tabla N° 2: Clasificación de rendimiento de proveedores	32
Tabla N° 3: Matriz FODA	61
Tabla N° 4: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa MACROTEXTIL.	62
Tabla N° 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa MACROTEXTIL.	63
Tabla N° 6: Análisis FODA de la empresa MACROTEXTIL.	64
Tabla N° 7: Cruce estratégico de fortaleza – oportunidades	104
Tabla N° 8: Cruce estratégico de fortaleza – amenazas	105
Tabla N° 9: Cruce estratégico de debilidades – oportunidades	106
Tabla N° 10: Cruce estratégico de debilidades – amenazas.....	107
Tabla N° 11: Factores críticos del éxito según su puntuación.....	65
Tabla N° 12: Preguntas de la misión	68
Tabla N° 13: Misión de la empresa MACROTEXTIL.	68
Tabla N° 14: Preguntas de la visión.....	69
Tabla N° 15: Visión de la empresa MACROTEXTIL.	69
Tabla N° 16: Modelo AIDA	76
Tabla N° 17: Manual de Funciones.....	78
Tabla N° 18: Kardex de la empresa Macrotexil.	79
Tabla N° 19: Calificaciones de rendimiento de proveedores de la empresa Macrotexil.	80
Tabla N° 20: Modelo de dirección estratégica.....	83
Tabla N° 21: Plan de acción.....	84
Tabla N° 22: Impacto administrativo	85
Tabla N° 23: Impacto económico	85
Tabla N° 24: Impacto social	86

INDICE DE FIGURA

Figura N° 1: Matriz BCG..... 23

Figura N° 2: Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio..... 25

Figura N° 3: Matriz Ansoff 27

Figura N° 4: Matriz AIDA 29

Figura N° 5: Canales de distribución..... 33

Figura N° 6: Determinantes del Diamante de Porter 41

Figura N° 7: Matriz BCG 72

Figura N° 8: Matriz estratégica de calidad total basada en el precio 74

Figura N° 9: Matriz Ansoff 73

Figura N° 10: Modelo AIDA..... 75

RESUMEN

El proyecto de grado del cual se ha elaborado en la presente investigación propone diseñar, un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa MACROTEXTIL, con el objetivo de ayudar al crecimiento empresarial de esta organización.

El capítulo I se refiere al marco teórico, las cuales se describen los términos técnicos en Administración - gerencia, marketing - ventas y operaciones – logística, donde se fundamenta el proceso, sus características e importancia, estrategias y los fundamentos de la misma, también se analizó varios conceptos en cuanto a la realización del modelo de gestión administrativa y competitividad.

El capítulo II, se presenta la metodología utilizada en el trabajo donde se realizó un análisis tanto interno como externo para determinar las fortalezas oportunidades, debilidades, amenazas y de esta manera diagnosticar la forma de operar de dicha empresa.

En el capítulo III, se presenta el desarrollo del modelo de gestión administrativo de competitividad de la empresa, el cual se propone misión, visión, estructura organizativa, estrategias y planes de acción, que lleven a la empresa a obtener un desarrollo más favorable en el mercado.

ABSTRACT

The degree project which has been developed in this research proposes to design, an administrative management model for strengthening the competitiveness of the MACROTEXTIL company, with the aim of helping the business growth of this organization.

Chapter I refers to the theoretical framework, which describes the technical terms in Administration - management, marketing - sales and operations - logistics, where the process is based, its characteristics and importance, strategies and the foundations of it, also He analyzed several concepts regarding the realization of the administrative management model and competitiveness.

Chapter II, presents the methodology used in the work where an internal and external analysis was carried out to determine the strengths opportunities, weaknesses, threats and in this way diagnose the way of operating of said company.

In chapter III, the development of the company's competitiveness management administrative model is presented, which proposes mission, vision, organizational structure, strategies and action plans, which lead the company to obtain a more favorable development in the market.

INTRODUCCIÓN

La empresa “MACROTEXTIL” está ubicada en el cantón de Otavalo, a una media cuadra de Otauto (escuela de conducción) en las calles Modesto Jaramillo y Morales se encuentra funcionando desde hace dos años se dedica a la comercialización y distribución de textiles nacionales, esta empresa ofrece todo tipo de telas como son: de peluche, licra, térmica, afelpada, cobijas, almohadas y pijamas una gran diversidad de colores, contando con una variedad de diseños de pijamas para damas y niños, la venta es al por mayor y menor.

El problema principal que se ha podido identificar en la empresa “MACROTEXTIL”, es que existe mucha competencia de la venta de telas con muy bajos costos, en el sector textil alrededor de su local están unas 6 empresas que se dedican a la venta de telas al por mayor y menor.

El presente proyecto pretende implementar herramientas que mejoren la competitividad de la empresa “MACROTEXTIL” a través de un modelo de gestión administrativa, esta investigación propone, una mejora que permita identificar los riesgos, oportunidades y definir las acciones que la empresa debe desarrollar para permanecer y proyectar su participación de la industria con el fin de tener un incremento en las utilidades, afianzando los índices de competitividad y productividad.

El plan de investigación se encuentra estructurada la siguiente manera: primeramente, se realizará la contextualización del tema y situación problemática y se llevara a cabo la construcción de las preguntas de investigación, de las cuales se han generado el objetivo general y los específicos, para lo cual se realizó la justificación del objeto de estudio. En cuanto al marco metodológico se utilizará son métodos deductivo y analítico lo que permitirá sustentar la investigación a realizar, las técnicas que se utilizaran son la entrevista y la encuesta. Además, a esto se presentará los impactos del proyecto, el cronograma y el presupuesto

CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

MACRO

China es el mayor centro de producción textil en el mundo. Debido al rápido crecimiento de este país durante las últimas dos décadas, la industria china textil se ha convertido en uno de los pilares principales de la economía del país. Ropa, complementos para vestir, hilo textil y artículos textiles son algunos de los principales bienes exportados desde China. Las exportaciones textiles de China se valoraron en algo más de 110.000 millones de dólares estadounidenses, cifra que corresponde al 35,6% de la cuota de mercado mundial. (Statista, 2014)

China también constituye variables competitivas en el mercado de maquinaria textil todavía reside en la calidad media y precio bajo; aproximadamente el 46% de las exportaciones tuvo como destino países con bajos costes laborales especializados en confección textil, la mano de obra barata, a una selectiva y en la alta tecnología y muy buena calidad. La experiencia ganada, especialmente a lo largo de las últimas tres décadas, y las inversiones captadas de multinacionales con matrices en Norteamérica, Europa u otras partes de Asia, ha reconfigurado el aparato productivo chino. (Pons, 2016)

MESO

Por otro lado, Brasil es uno de los principales productores textiles del mundo y cuenta con más de 33.000 empresas en los sectores textiles y confecciones. Es un sector altamente competitivo y que tiene presencia en todos los mercados del mundo. (tusemanario, 2017)

Por su parte Brasil, el sector textil ha ido perdiendo peso en la industria nacional. La producción física de material textil descendió 1,82% para materias primas y un 2,43 en producción de vestuario. En este año también, debido a la presión de lo importadores asiáticos y de la pesada carga tributaria de Brasil, no se prevé una mejora del sector. Además, las importaciones de textiles y confeccionados aumentaron un 2,4% en términos de valor, mientras que las exportaciones cayeron un 1,4%. Esto ha llevado que el déficit de la balanza comercial 11 haya crecido un 2,4%. (Oficina, 2016)

MICRO

También en el Ecuador se presenta la industria textil. Lo que se aprovechó para la elaboración de prendas de vestir debido al incremento de la industria textil en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional.” (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, 2010)

Sin embargo, se puede afirmar que las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil son: Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%).

A esto se puede añadir que los sectores de textiles y confecciones ecuatorianas presentan niveles inferiores de calidad y diferenciación frente a los productos importados. Entre los factores identificados para explicar el bajo rendimiento se manifiesta la escasa diversificación y baja capacidad productiva, carencia de tecnología y falta de integración vertical de la industria. (Manuel A. Muñoz Suárez, 2016)

Por ultimo Atuntaqui es considerada como la más grande en Industria Textilera quien brinda trabajo al 80% de la población con sus varias fábricas textiles, la gente trabaja y atienden amablemente en especial a los turistas. (Industria Textil, 2012)

Se determina la competitividad empresarial para el sector textil el cantón Antonio Ante, la cual se describe a continuación por la Capacidad Organizacional, Políticas Gubernamentales, Innovación y Factores Externos y que además han sido simplificadas y adaptadas explícitamente a las necesidades de la industria textil.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En la actualidad la empresa “Macrotexil” tiene diferentes situaciones en las que tiene deficiencia, ya que la empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales que permita detallar las funciones y las relaciones existentes entre ellas, así como también no cuenta con la misión y visión y esto no le da paso a que, la organización, planifique las actividades y acciones a seguir a un futuro, y por ultimo no tiene establecido los objetivos a largo plazo dentro de la empresa para su desarrollo de alcanzar el éxito de sus organizaciones.

Además, la empresa no cuenta con las metas y políticas necesarias que beneficien al negocio, ya que se debe contar siempre con los elementos administrativos para llegar a cumplir su propósito; también podemos decir que el precio es importante regirnos a las posibilidades del alcance del cliente, para lo cual es indispensable buscar estrategias de expandirse a nuevos mercados en donde podamos promocionar y dar a conocer nuestro producto.

De igual manera la empresa macrotexil no tiene definido el control de inventarios ya que es indispensable que la empresa cuente con un sistema en donde lleve detalladamente la cantidad y precio del producto. Además, no cuenta con la selección de proveedores para asociarse con los que nos brinden buenos beneficios con el producto. Por otra parte, la empresa no cuenta con una correcta selección de proveedores.

IDEA A DEFENDER

El diseño del modelo de la gestión administrativa permite fortalecer la competitividad de la empresa MACROTEXTIL.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un Modelo de Gestión Administrativo para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Macro textil” en el cantón de Otavalo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las teorías respecto a administración y gerencia, marketing y ventas y operaciones y logística.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Macrotexil”
- Diseñar un modelo de gestión administrativo para la empresa “Macrotexil”.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Modelo de gestión administrativa

VARIABLE DEPENDIENTE:

Competitividad

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro previamente establecido para las organizaciones. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como conjunto de actividades sino de logros al alcanzar los objetivos propuestos. (Beltran, 2012)

Con referente a lo anterior, la gestión administrativa es las acciones que cada uno desea invertir y participar en las diferentes decisiones que como empresa se vayan a tomar en beneficio de la empresa, con el único objetivo de llegar a las metas que se propusieron en sacar adelante la empresa.

La teoría de gestión administrativa intenta encontrar una forma racional de diseñar una organización como un todo. La teoría generalmente requiere una estructura administrativa formalizada, una división clara del trabajo y una delegación de poder y autoridad de la empresa y los administradores relevantes para las responsabilidades de cada área que sea designada a ejercer.

1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

Para Münch (2014) en su libro fundamentos de administración indica que “La administración alcanza una serie de conocimientos, principios y herramientas que son indispensables para obtener la máxima eficiencia y eficacia en calidad con los resultados de cualquier tipo de organización” (p.5).

Frederick Taylor padre de la administración, es fundamental para las empresas y es considerada para todos los gerentes de las empresas se identifica como una actividad empírica. La administración también comprende en la aplicación de procesos con eficiencia y eficacia, integrado por la planeación u organización, integración de recursos y control. (González, Procesos Administrativos, 2014)

Según D'Alessio F (2008) “La gerencia es la encargada de manejar dentro de una empresa todo tipo de aspectos operacionales y estratégicos de la organización que se encuentra a su cargo” (p.200).

1.1.1. MISIÓN

James Stoner define a la misión como la meta general, basada en las premisas de la planeación u organización que justifica la existencia de la misma; mientras que Peter Drucker “señala que es la declaración duradera de objetivos que identifica una organización de otra similar” Es la base para procurar de una unidad de propósitos a todos los miembros de la organización con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. (Sanchez, 2013)

La misión es importante desde dos puntos de vista, uno cuantitativo y otro cualitativo. Por lo que se refiere a números:

- Las empresas que cuentan con una declaración de misión formal poseen el doble del rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas respecto a las empresas que no tienen una declaración de misión formal.
- Existe una relación proporcional entre las declaraciones de la misión y el rendimiento de la empresa, es decir, que al tener una declaración de misión las ganancias aumentan. (Hernández, Administración Estratégica, 2014)

Según (Fred, 2013) para la misión de la empresa se realiza con la siguiente preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Porque y para qué hacemos lo que hacemos?

1.1.2. VISIÓN

Según Hernández (2014) expone que la visión “Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean y queremos que lleguen a ser a un futuro. Proporcionando un propósito de tener en claro hacia dónde queremos llegar para una orientación futura” (pag.42).

Existe una visión muy marcada del trabajador dotado de lo que Taylor denomina “Pereza natural” (Taylor 2003), pues indica que los empleados trabajan por obligación mas no porque les guste y entre menos trabajo se les asigne más felices serán, por lo cual, en el caso contrario la asignación de mayores responsabilidades trae consigo el bajo rendimiento y la pereza en el desempeño de las labores. Las personas deben ser controladas, a fin de evitar la pereza y la disminución intencional del rendimiento.

La visión es necesaria porque con ella los miembros se identifican de la cual se enorgullecen y con la cual quieren comprometerse. La visión es la definición de un estado (ideal) deseado que se pretende alcanzar.

La visión es importante porque indica a la empresa entre el presente y el futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, están puestos al servicio de sus semejantes. (Hernández, Administración Estratégica, 2014)

Según (Fred, 2013) para la visión de la empresa se realiza con la siguiente pregunta:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?
- ¿En que nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajamos?
- ¿En qué nos diferenciamos?

1.1.3. POLÍTICAS

Según (Fred, 2013) nos dice que “Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales para crear normas de conducta que deben cumplir dentro de la empresa cada trabajador, estos incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos.” (pág. 13)

Las políticas son las que encaminan a las ideas de los miembros de la organización así, Hernández (2014) lo explica. “Son lineamientos generales para la toma de decisiones y establecen a un nivel corporativo para aplicarse en toda la organización a nivel divisional y destinarse a una sola división, o bien, a nivel funcional y aplicarse a actividades operativas o de departamentos en particular.” (pag.45)

1.1.4. VALORES

Los valores son importante para los empleados que deben aplicar dentro de la empresa, como lo explica, Sainz (2017). “Los valores son los ideales y principios, virtudes o cualidades que guían las reflexiones y las actuaciones que se caracterizan de una persona o un grupo de individuos en la organización “.

Los valores pueden ser considerados como cualidades de una persona o también como eficiencia o eficacia en su desempeño en relación a sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso para la toma de decisiones. (Ipinza F. D., 2008, pág. 98)

1.1.5. OBJETIVOS

Considerando los resultados obtenidos en el objetivo y los logros que se vaya a conseguir a través de la investigación, orientado al análisis de la competitividad de las pymes de confección textil en el Departamento del Atlántico, desde la perspectiva de las habilidades humanas de los directivos, se destaca que para el indicador Gestión del conflicto, éste logró una media refiriéndolo hacia una categoría baja, lo que deja ver un débil manejo de los conflictos en las pymes del sector textil. Como lo plantea Davis y Newstrom entre las estrategias que permiten solucionar conflictos. (2003, p. 343),

Es reconocido que desde los planteamientos de Taylor sobre la administración científica se sentaron las bases de la eficiencia, aspecto estrechamente relacionado con la productividad.

Recalcando la necesidad de eficiencia y productividad en las organizaciones, a tal nivel de encontrarse referenciadas por diversos autores como objetivos organizacionales, que plantea la administración de la productividad total, la cual define como una “filosofía formal de la administración y un proceso que sigue las cuatro fases del Ciclo de la Productividad medir, evaluar, planear y mejorar– con el fin de incrementar la productividad total y reducir los costos totales de bienes o servicios, pero con el nivel de calidad posible”.

Esta definición se enfoca en los objetivos de gestión de la productividad, comprometiéndose con el control de costos, la mejora de la productividad y la calidad. (Carrillo L. J., 2014)

Implantación de mejoras en los distintos procesos específicos para las empresas del sector textil, así como el desarrollo de un método y una herramienta de transferencia de conocimiento para las PYME del sector textil.

Según (Albuquerque & Giménez Plano, 2016) dice que los componentes de los objetivos deben ser SMART de las pymes son la base para determinar qué actividades se deben ejecutar, qué criterios se van a evaluar y que tan ejecutados deben ser:

- **S de Specific (Específico).** - Todo objetivo debe ser claro, concreto y específico.
- **M de Measurable (Medible).** - Todo objetivo deber ser medible con facilidad.

- **A de Attainable (Alcanzable).** – Fijar metas que estén dentro de la probabilidad de lo humanamente normal.
- **R de Resonant (Resonante).** - Ha de ser realista en relación a recursos y medios disponibles.
- **T de Time- bound (ligado al tiempo).** – Programarlos para cumplir en un tiempo límite. (pág. 110)

1.2. MARKETING Y VENTAS

“El marketing es la orientación empresarial en satisfacer las necesidades de cada uno de los consumidores que van adquirir el producto o servicio que se ofrece a través de la adecuación de la oferta o demanda de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización que tiene la empresa” (Ipinza F. D., 2008, pág. 202)

Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos del consumidor que se adquiere por medio de un proceso de intercambio dentro de las MYPYMES, que adopta un nuevo enfoque en el cual la empresa logra alcanzar sus objetivos en el momento que orienta todos sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. (Uribe, 2014)

1.2.1. PRODUCTO

Philip Kotler, fue el primero en proponer la variable que se conoce productos que son bienes o servicios que la empresa ofrece al mercado y también que es la combinación de oferta o demanda que la compañía ofrece al mercado meta. (Velásquez, 2014)

Las estrategias de productos, debe destacarse que actualmente las empresas están optando por la utilización de la estrategia de modificación de productos (74,1%), evidentemente debido a que este tipo de industria debe estar atenta a los cambios en la moda, patrones de consumo, niveles de ingreso de los consumidores, exigencias de la calidad de los productos, para establecer los cambios en diseños, colores, tallas y accesorios.

El Producto incluye todos aquellos bienes y servicios de los que dispone la empresa. Es la variable más importante pues tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores. Tenemos que preocuparnos desde su diseño, imagen pública hasta la distribución del mismo.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Para establecer el producto que tiene la empresa se utilizara la Matriz de Boston Consulting Group (Matriz BCG) que “Es una eficaz herramienta de análisis estratégico de los valores corporativos de la empresa u organización frente a su mercado. Tiene como objetivo de ayudar a decidir los enfoques que deben adoptar determinadas unidades de negocio”. (Ibáñez, 2016, pág. 70)

Esta herramienta es útil para las empresas que se han fijado objetivos, la misma que ayuda a la toma de decisiones sobre el crecimiento estratégico dependiendo de la necesidad que tenga el negocio.

Señalamos algunas de ellos con sus correspondientes significados:

Interrogante: (cuadrante I) Significa que existe una rentabilidad pequeña, que la empresa debe plantear alternativas en su beneficio o que debe aumentar la cuota de mercado e inclusive debe deshacer el negocio.

Estrellas: (cuadrante II) Se trata de un negocio rentable y atractivo. Esto quiere decir que debe genera muchos beneficios, pero también necesita una alta inversión.

Vaca lechera: (cuadrante III) El negocio no solamente es rentable, sino que debe genera suficientes recursos para financiar otras líneas que se estaría ofreciendo.

Perros: (cuadrante IV) Este símbolo sirve para identificar los nuevos valores negativos, más incluso que con el interrogante. Así, puede simbolizar la escasa generación de fondos o un difícil crecimiento que tendría la empresa. (Ibáñez, 2016, pág. 71)



Figura N° 1: Matriz BCG
Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

1.2.2. PRECIO

Según Philip Kotler, fue el primero en proponer la segunda variable que se conoce como precio para obtener un margen de beneficio para la empresa u organización y el factor importante es el que influye en la decisión de los compradores, ya que el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. (Velásquez, 2014)

Las estrategias de precios por su parte, reflejan una orientación hacia la fijación de los precios a la par con la competencia, puesto que el 25,9% de los empresarios consideraron aplicarla en la actualidad, lo que permite inferir que las empresas realizan comparaciones sobre los precios ofrecidos por sus rivales.

Contratar el precio de un producto o servicio parece algo sencillo, pero lo cierto es que no lo es. Hay que tener en cuenta la percepción de los consumidores y considerar los precios de los productos de la competencia.

El Precio se trata a los ingresos que entran en la empresa. Antes de que fijemos el precio de nuestros productos debemos realizar un estudio exhaustivo del mercado, esto es analizar la competencia, aquellos productos derivados que ya existan, al igual que los gustos del consumidor; este último es el factor importante a estudiar ya que será quien tome la decisión de comprar el producto. La variable del precio nos ayuda a posicionar mejor nuestro producto con respecto a la competencia.

Según (García, 2010) Las estrategia de precio son muy importantes a continuación puede ser distinta, esto va a estar condicionado por el volumen de ventas que se realiza o que quiera obtener, o por la rapidez con la que la empresa desee expandirse.

Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio

La matriz estratégica de la calidad total basada en el precio, “es un modelo representado por un arreglo de nueve posiciones, donde cada una de estas posiciones se da un análisis indicando la situación actual del precio de la calidad del producto de estudio que se va obteniendo”. (Valderrama, 1997, pág. 112)

Cada posición de la matriz estratégica de la calidad total basada en el precio, se ha identificado con un número, llevando un orden de las posiciones que obedecen a las

fortalezas relativas que se presenta en el producto, calidad y el precio de cada una de ellas. (Valderrama, 1997, pág. 113)

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

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

Finalmente 6, presenta bajo precio y baja calidad, la posición 8 es también de baja calidad, a un precio medio, mientras 9 representa baja calidad y a su vez, alto precio.

Igualmente se podrían señalar la “Diagonal principal”, de los elementos 1,5 y 9 y la “Diagonal secundaria” de 3, 5 y 6, como áreas de transición pero en realidad, más que áreas, representan estrategias a seguir. (Valderrama, 1997, pág. 114)

FIGURA 2

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

Figura N° 2: Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio

Fuente: Información tecnológica, 1997, pág. 112

1.2.3. PLAZA

Philip Kotler, fue el primero en proponer la tercera variable que se conoce como que es donde se va tener un buen lugar adecuado en el momento indicado como es la satisfacción del cliente al que va dirigido nuestro producto a los consumidores, ya que la plaza incluye las actividades a desarrollarse en la compañía que hacen que el producto sea convencido a los clientes de que lo compren. (Velásquez, 2014)

Destaca entre las estrategias de distribución, la estrategia de mercadeo directo al consumidor con un 55,6%; seguido de un 22,2% de empresas que utilizan la

distribución selectiva (utilizando un limitado número de intermediarios), tal como se muestra.

La plaza o distribución. Aquí nos centramos en cómo hacemos llegar nuestros productos y servicios al cliente, (canales) y los lugares donde se vende.

La Plaza se refiere al reparto del producto que llevamos promocionando en los diferentes puntos de venta. Es un paso fundamental para cerrar todo el proceso del marketing mix, pues de ello depende que nuestro producto llegue de primero mano a los consumidores.

Un punto importante a mencionar en los esfuerzos de marketing es la plaza o distribución. Actualmente los empresarios textiles distribuyen sus mercancías de la siguiente manera:

- 50% consumidor final e instituciones
- 32% a otros fabricantes
- 49% a mayoristas y distribuidores. ((Estrada, 2014)

Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)

La matriz de dirección del crecimiento, conocida como la matriz Ansoff amplía el planeamiento estratégico a un proceso multidisciplinario al que se suma dinámicas individuales de grupos al igual que procesos políticos, y la cultura organizacional. Ansoff propuso una matriz donde indico que los productos y mercados sean estos actuales y nuevos puedan describir estrategias alternativas de crecimiento. (Ipinza F. D., 2008, pág. 70)

La matriz Ansoff describe cuatro posibles estrategias de crecimiento mercado/producto.

Penetración en el mercado: La empresa busca lograr el crecimiento en los diferentes lugares con los productos existentes en sus segmentos actuales del mercado, para aumentar su participación en dicho lugar. Es menos riesgosa ya que se apalanca muchos de los recursos y capacidades existentes en la empresa. (Ipinza F. D., 2008)

Desarrollo de mercados: La empresa busca el crecimiento de sus productos en nuevos mercados. El desarrollo de nuevos mercados, para el producto, puede ser una estrategia buena si las competencias distintivas de la empresa están más relacionadas al producto específico que a su vez experiencia con un segmento específico del mercado. (Ipinza F. D., 2008)

Desarrollo de productos: Las empresas desarrollan productos nuevos para sus segmentos actuales del mercado. Esta estrategia puede ser apropiada siempre y cuando sea las fortalezas de la empresa las que están relacionadas con sus clientes específicos, en lugar del propio producto específico. (Ipinza F. D., 2008)

Diversificación: La empresa crece en nuevos negocios, por medio del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados. Es la más riesgosa de las cuatro estrategias de crecimiento que requiere ambos, desarrollo de productos y de mercados; lo que puede estar fuera del alcance de las competencias distintivas de la empresa porque viene a desarrollar en diferentes lugares. (Ipinza F. D., 2008)

FIGURA N° 3

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Figura N° 3: Matriz Ansoff
 Fuente: (Ipinza F. D., 2008, pág. 70)

1.2.4. PROMOCIÓN

Philip Kotler, fue el primero en proponer la variable que se conoce como promoción, ya que es una manera de conocer a la empresa para obtener la imagen que se da de nuestros productos para llamar la atención de los clientes y consumidores, ya que la promoción involucra actividades que comunican las ventajas del producto y convencer a los clientes de que compren. (Velásquez, 2014)La importancia que representa la

variable promoción, no todas las PYMEs del sector utilizan sus beneficios, pues el 14,8% de los entrevistados afirmó no realizar las mismas; mientras que el 85,2% si invierte en estrategias de comunicación para sus clientes.

Esta variable consiste en analizar la forma que las empresas dan a conocer sus productos o servicios. Aunque parezca que la manera adecuada de promocionar un producto es la publicidad, lo cierto es que hay diferentes maneras de hacerlo.

La Promoción es el trabajo que lleva a cabo la empresa para dar a conocer el nuevo producto que ha sacado al mercado. Para potenciar esta variable podemos valernos de muchas herramientas dentro del proceso de marketing: canales online y offline, publicidad convencional y display y todo tipo de campañas de promoción.

Concepto AIDA

El concepto AIDA es un concepto clásico en ventas, con el que la mayoría de los vendedores están familiarizados. De acuerdo con los autores de AIDA, el vendedor debería tratar de guiar la mente del consumidor a través de cuatro fases o pasos, que le conduzcan a la decisión de comprar. (Kossen, 1992, pág. 285)

El objetivo de cada una de estas cuatro fases es:

1. Asegurar la Atención
2. Despertar Interés
3. Estimular Deseo
4. Conseguir Acción

Desarrollo de los pasos del concepto AIDA:

- En el primer paso implica el asegurarse la atención del futuro cliente, lo que debe ocurrir cuanto antes durante la entrevista.
- En el segundo paso es intentar despertar su interés por el significado de su mensaje.
- En el tercer paso es intentar provocar que su futuro cliente tenga un deseo de hacer algo relacionado con lo que usted le ofrece.
- En el cuarto paso final la decisión de comprar. (Kossen, 1992, pág. 285)

FIGURA N° 4

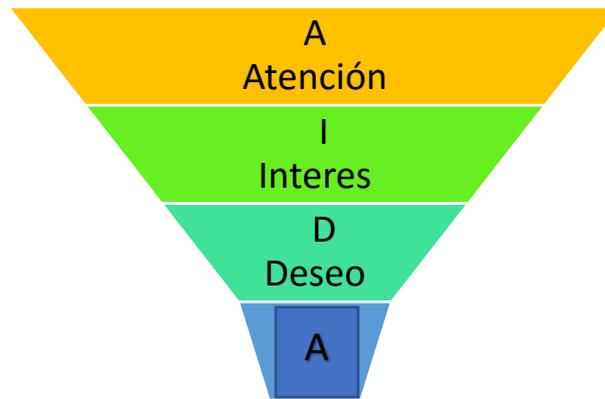


Figura N° 4: Matriz AIDA

Fuente: Fundamentos de marketing, 2013, pág. 364

1.3. OPERACIONES Y LÓGISTICA

Las operaciones se encargan de desarrollar la ejecución de los procesos para la producción de bienes como de servicios, que involucra a las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad para uno de los productos. (Ipinza F. D., 2008, pág. 204)

El modelo de gestión de operaciones y logística para PyMES es diferente al de la gran empresa por los recursos tecnológicos utilizados como el lenguaje, la estructura y la cultura bajo la cual opera el modelo de gestión. Todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar el bien o el servicio. Por lo tanto, plantear un modelo significa proponer un conjunto de requerimientos y acciones que permiten, de manera sistemática y repetitiva, alcanzar el objetivo planteado. (Velásquez Contreras, 2003).

1.3.1. ORGANIGRAMAS

Max Weber, es uno de los primeros en preocuparse por la distribución de los niveles de la organización en la teoría de la burocracia, los organigramas es la representación gráfica de la organización que permite distinguir las estructuras, jerarquías y funciones de los diferentes trabajadores de la organización para controlar a los participantes de manera que se eleven al máximo la efectividad y la eficiencia, y así reduzca al mínimo la insatisfacción que produce esta misma necesidad de control. (Gilli, 2007)

Es necesario tener en cuenta que la estructura organizativa y funcional de las empresas mypymes, se puede determinar por medio de procesos, evidencia, manera clara del sector empresarial, se deben obedecer en las áreas o departamentos que exista en la empresa. (Francia, 2017)

Los organigramas son fundamentales que se va a desempeñar dentro de una empresa que era la necesidad de desarrollar los gráficos de la organización formal, con una manera precisa de las relaciones entre los empleados de acuerdo con su función y su jerarquía entre departamentos.

Y por último la importancia de los organigramas se usan para representar gráficamente la estructura formal de las organizaciones. Sirven para diagnosticar y analizar esas mismas estructuras a replantearlas y adecuarlas a las necesidades del momento. Se emplean como instrumento de información para los funcionarios de la institución y también para los usuarios o clientes. La importancia de disponer de organigramas estrechamente relacionada con los usos que se le dan. (Orozco, 2013)

Los organigramas deben ser claros y entendibles; se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y de puestos los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios separados. Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, sino que respetando la jerarquía. Deben ir primero los Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Los organigramas pueden presentar un número muy grande de elementos de organización (Carrillo M. M., 2009).

1.3.2. CONTROL DE INVENTARIOS

El inventario sea cual sea sin necesidad de lo que contiene, consiste en un listado ordenado y valorado de los productos de la empresa. El inventario, por lo tanto ayuda a la empresa al aprovisionamiento de sus almacenes y bienes ayudando al proceso comercial o productivo favoreciendo así con todo ello la puesta a disposición del producto al cliente. (Fernández, 2017)

Un inventario cuenta con una carencia de entrada y salida de productos que se marcan por fases, y hace que el sistema funcione sin sufrir paradas.

Es importante tener en cuenta que, para iniciar el inventario desde cero, se ha de realizar un exhaustivo inventario físico con el conteo minucioso de los productos ya existentes para contar con una base de datos inicial fiable.

Según (Flamarique, 2018) los componentes de los inventarios normalmente se realizan combinando los anteriores métodos y sistemas, en función de la organización, el producto y la ubicación de los almacenes son los siguientes métodos:

La herramienta que se utiliza para la gestión de inventarios será el kardex el modelo que se utilizará la siguiente ficha: (Fernandez, 2017, pág. 95)

TABLA N° 1

EMPRESA “MACROTEXTIL”										
KARDEX										
Artículo:		Observaciones:						Existencia:		
								Máxima:		
								Mínima:		
FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor

Tabla N° 1: Kardex

Fuente: Gestión de inventarios, 2017, pág. 95

1.3.3. SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores de productos para eventos deben tomar en cuenta la importancia de la plaza, como punto de venta y del lugar de prestación del servicio, deben decidir en qué nivel del canal de comercialización se ubicarán fabricantes, distribuidores y mayoristas. (Rosario Jijena Sanchez, 2013)

La importancia que representa la variable promoción, no todas las PYMES del sector confección utilizan sus beneficios, pues el 14,8% de los entrevistados afirmó no realizar las mismas; mientras que el 85,2% si invierte en estrategias de comunicación para sus clientes.

Esta variable consiste en analizar la forma en que las empresas dan a conocer sus productos o servicios a los clientes. Aunque la manera adecuada de promocionar un producto es la publicidad, lo cierto es que hay multitud de formas de hacerlo.

Según (Francisco Lobato, 2010) los componentes de los proveedores será a partir de los listados depurados se realiza el proceso de selección de los proveedores necesarios para realizar cada una las operaciones de aprovisionamiento.

Para una correcta selección de proveedores se debe tomar en cuenta las siguientes los siguientes criterios de evaluación: (Rivera, 2016, pág. 14).

Clasificación de rendimiento de proveedores

TABLA N° 2

CRITERIOS	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio			
Calidad			
Entrega			
Flexibilidad			
TOTAL			

Tabla N° 2: Clasificación de rendimiento de proveedores

Fuente: Sistema empresa inteligente, 2016, pág. 14

1.3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de un producto abarca siempre y cuando el producto es adquirido por el consumo sin ser modificado. Si el producto es adquirido para hacerle

modificaciones, transformaciones o mejoras del mismo, en este caso ya entra a intervenir un nuevo canal de distribución para nuevos productos. (Suárez, 2012)

Esta distribución de canales implica que el empresario además de venta por pedido realiza en su mayoría venta directa lo cual origina contacto directo con el consumidor, situación que si se aprovecha permitiría crear y fortalecer la comunicación con el cliente a fin de recabar información clave que faculte a la empresa allegarse de nuevas ideas, estrategias y necesidades latentes a cubrir. (R. Gómez Monge, 2014).

Los canales de distribución están conformados por personas al igual de empresas implicadas en el proceso que posibilitan el traslado del producto desde la producción hasta el consumo.

Según (Limas Suárez, 2011) los componentes de los canales de distribución de las pymes, es el recorrido que se hace, por el que atraviesa el producto según transferencia de propiedad del mismo, desde el fabricante o producto hasta el consumidor final o usuario industrial:

FIGURA N° 5



Figura N° 5: Canales de distribución

1.4. EMPIRICAS

- **Estructura de las pymes en la economía ecuatoriana**

Las Pequeñas y Medianas Empresas realizan un rol de gran importancia en la economía nacional, debido a su influencia en la generación de empleo y crecimiento económico frente a empresas de mayor espacio radica en su facilidad para adaptarse a los requerimientos del mercado y a las necesidades de sus clientes. De acuerdo al sector PYMES en el Ecuador es un elemento dinamizador de la economía, puesto que el 99 de cada 100 establecimientos se relacionan como pequeña o mediana empresa, lo cual confirma la importancia del sector productivo del país. (Peña Vélez & Vega Chamba, 2017)

- **La importancia de las pymes en el Ecuador**

Las Pymes se han revalorizado en el mundo por su rol en la economía, y la sociedad en particular, por generar empleo, ampliar la base del sector privado, contribuir a reducir la concentración de poder económico y su aporte al producto nacional. Las Pymes representan la fuerza económica y una participación en el mercado dentro de la economía nacional, por lo que se constituye en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo, dentro de sus estrategias la responsabilidad social, es una forma de dirigir la empresa de manera eficiente y responsable con el entorno. (Yance Carvajal, Solís Granda, Burgos Villamar, & Hermida Hermida, 2017)

- **La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana**

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) son actores indispensables para el crecimiento de toda economía. Debido a sus características presentan un aporte a la generación de empleo, lo cual contribuye al desarrollo del aparato productivo nacional de un país y aporta al cambio de la matriz productiva. En este análisis podemos concluir que las PYMES se han convertido en un elemento clave en la generación de empleo debido a que la inversión para ponerse un pequeño negocio no es grande, pero esto a su vez contribuyen al crecimiento de la economía. (Gudiño, 2017)

- **Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador**

Los resultados obtenidos permitieron caracterizar el estado actual de las Pymes familiares en la ciudad analizada y recomendar: la necesidad de reducir los costos de arriendo del local mejorando las utilidades del negocio, hacer capacitaciones y así mejorar la calidad del servicio y generar nuevas habilidades que a largo plazo mejoren la productividad de negocio. Se puede decir que las PYMES deben plantear capacitaciones para mejorar la calidad del servicio y generar nuevas habilidades que al largo plazo mejoren la productividad de negocio. (Flores Jaén, Recalde Aguilar, & Parra Gavilanes, 2016)

- **Análisis del contexto socio-económico, comercial, financiero e internacional de las pymes ecuatorianas.**

Es importante analizar la situación de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) ecuatorianas, como motor principal del tejido productivo de la economía del país;

durante el desarrollo del trabajo se efectuará un diagnóstico de la situación de esta tipología de empresas dentro del contexto social, económico, comercial, financiero e internacional en el que se desenvuelven. Las PYMES es el motor del tejido productivo del país, en la formación y preparación del emprendedor ecuatoriano, debiéndose impulsar estos negocios porque existe un potencial en ellos y deben estar respaldados por un plan estratégico de comercialización. (Loor Zambrano, Ureta Santana, Rodríguez Arrieta, & Cano Lara, 2018)

1.5. ESTRATEGIAS

- **Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima**

En el presente diagnóstico empresarial se buscó como objetivo identificar los factores internos y externos que impactan en el desempeño de las mipymes; categorizar sus procesos en los ámbitos estratégico, operativo y de soporte; y describir su gestión productiva y comercial. Aquí plantea que el mercado interno demanda una cantidad de productos textiles, mayor que la capacidad de producción interna de las empresas que se dedican a este rubro. (Larios, 2017)

- **Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa**

Las pymes del sector textil enfrentan desafíos de internacionalización de la dinámica de la globalización y de la firma de tratados de libre comercio, para ello se requiere analizar su capacidad de internacionalización de recursos, habilidades y capacidades para desarrollar estrategias que permitan participar de la nueva dinámica en una forma apropiada. El resultado obtenido confirma la hipótesis de las capacidades y recursos que dispone el sector no son suficientes para una inserción exitosa en el mercado internacional lo importante los factores y variables en los que intervienen para mejorar la capacidad interna de internacionalizar. (Restrepo Morales & Vanegas López, 2015)

- **Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba**

El estudio la cadena de las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba, sobre la base de dos variables, la gestión del conocimiento con tres dimensiones: gestión estratégica del conocimiento, ambiente innovador y ciclo del conocimiento o gestión

funcional del conocimiento; y una variable dependiente que es la percepción de resultados del sistema, que ha sido definida del presente estudio, de la dimensión gestión estratégica del conocimiento influye significativamente en la percepción de los resultados de las PYMES del sector textil de la ciudad de Riobamba, por lo tanto se rechaza la hipótesis, se demuestra que existe evidencia estadística para afirmar que el desarrollo de la dimensión gestión estratégica del conocimiento. (Mendoza, 2017)

- **Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección**

Los indicadores por debajo de la media establecida corresponden a la variedad de trabajo, reconocimiento del desempeño, seguridad, estabilidad, oportunidades y relación con los compañeros. Esto quiere decir que los resultados del estudio revelaron niveles de menor satisfacción respecto aquellos indicadores relacionados con los atributos del empleo; los que destaca la variedad de trabajo, reconocimiento al desempeño, sensación de seguridad, estabilidad laboral, oportunidades de avance en la carrera, y la relación con los compañeros. (Moreno Charris, Chang Muñoz, & Romero de Cuba, 2018)

Los resultados del estudio revelaron niveles de menor satisfacción respecto aquellos indicadores relacionados con los atributos del empleo; entre los que destaca la variedad de trabajo, el reconocimiento al desempeño, la sensación de seguridad, la estabilidad laboral, las oportunidades de avance en la carrera, y la relación con los compañeros.

- **Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación**

Los consumidores relacionan grandes cadenas sumamente posicionadas con el profesionalismo, seriedad y tranquilidad. Por esta razón para las PYMES es un reto lograr posicionarse dentro de un mercado tan competitivo. Estas empresas construyen una identidad corporativa sólida y coherente, lo cual logra conseguir que se posicionen un poco en la mente del consumidor. Es necesario establecer el entorno que las rodea, es decir, se debe establecer la etapa de desarrollo económico del país, el sector o actividad económica que se quiere considerar, es necesario precisar el grado de desarrollo tecnológico como organizacional. (Hoyos Zavala & Lasso de la Vega, 2017)

1.6. COMPETITIVIDAD

De acuerdo a los estudios que se realizaron del Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Macrotexil para tener competitividad se deben establecer estrategias en un estudio realizado de los siguientes artículos científicos:

- **El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing**

Pretende relacionarse cómo la evolución del marketing en las MIPYMES impacta directamente en el desarrollo de las competencias de los gerentes que gestionan organizaciones inmersas en un escenario global. Esta inicia con la relación de las MIPYMES con el emprendimiento y, así mismo, el relevante papel del marketing en todos sus niveles dentro de las empresas. Que podría plantear muchas competencias gerenciales para lograr empresas competitivas en el contexto internacional; sin embargo, las aquí planteadas persiguen el perfil del gerente en la medida que los enfoques administrativos y comerciales vayan evolucionando. (Rodríguez, 2016)

- **Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador**

Para tener una gestión administrativa eficiente, dirigida directamente a las pymes, permitiéndoles identificar la necesidad de los clientes y dar una guía que contenga diferentes factores que contribuyan al análisis de su gestión. Es importante destacar y mantener una buena gestión administrativa que no es una tarea sencilla implica un compromiso de cada uno de los miembros de la empresa, especialmente sus directivos, los resultados valen el esfuerzo realizado con una gran decisión para optimizar la gestión y, en consecuencia, optimizar resultados. (Gaviláñez, Espín Oleas, & Arévalo Palacios, 2018)

- **Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California**

Las pymes en el estado presentan un nivel de competitividad medio-bajo, sin mostrar relación entre el tamaño de las empresas y su competitividad, mientras que el área de producción-operaciones resultó ser significativa para su nivel de competitividad. Todas las dimensiones presentan niveles de competitividad medio y bajo, situación similar se presenta en los subsectores analizados. Algunas de las dimensiones repercuten

directamente en la competitividad de las empresas como se observó en el análisis de regresión. (Ibarra Cisneros, González Torres, & Demuner Flores, 2017)

- **La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México**

De acuerdo a la formulación de estrategias consiste el desarrollo de una misión y visión, identificación de las amenazas y oportunidades externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas de las MYPYMES y por otro lado el establecimiento de los objetivos a corto y largo plazos donde ayudaran a generar así las estrategias. Las estrategias deben apoyar a mantener la ventaja competitiva dentro de la empresa. La implementación de estrategias requiere la asignación de recursos para ejecutar las estrategias formuladas. (Larrañaga-Moreno & Ortega Flores, 2018)

- **Política económica y desarrollo competitivo para Pymes: Colombia y China desde un análisis sistémico**

La variable de análisis es la política macroeconómica, razón por la cual se analiza su relación con la competitividad de las pymes del sector, la importancia de la política económica en Colombia en los dos últimos periodos presidenciales y la política económica en China en el último quinquenio. Los resultados en el ámbito académico y empresarial es alternar las variables y elementos tan complejos de posiciones e interpretaciones diferentes que reafirma la necesidad de trabajar en el progreso de las pymes como actores sociales, políticos y económicos fundamentales para el progreso y desarrollo del país. (Piñeiro Cortes, Moreno Salamanca, & Estrella Pantoja, 2017)

1.7. ESTRATEGIAS

(Martínez, 2009) Considera que “La estrategia es un plan que permite a la empresa obtener una ventaja importante sobre sus competidores” La formulación de estrategias implica diseñar, desarrollar y ejecutar un plan para la empresa cumpliendo los objetivos planteados, como toda estrategia necesita un elemento que atraiga a clientes y proporcione una ventaja competitiva a beneficio de la empresa.

1.7.1. TIPOS DE ESTRATEGIAS

En la creación de las estrategias debemos ubicar en nuestra empresa de tipos de estrategia, como son las siguientes: (González, 2014)

Estrategia corporativa: Se refiere a una comparación diversificada; es decir, que se encuentra posicionada en diferentes ámbitos empresariales en el mundo.

Estrategia de negocio: Se preocupa por los movimientos y enfoques que crea la dirección para obtener un rendimiento exitoso en alguna línea de negocio, la cuestión principal de esta estrategia es definir como construir una posición competitiva más fuerte a largo plazo.

Estrategia funcional: Se refiere al plan de acciones administrativa para conducir las funciones o los procesos dentro de la empresa como finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos.

Estrategia operativa: Consiste en el plan de acción para dirigir a las unidades clave de la organización dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes: compras de material, control de inventario, mantenimiento, embarques, campañas publicitarias.

1.8. ENFOQUES

Las estrategias genéricas de Michael Porter son las siguientes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Fred, 2013, pág. 189)

Liderazgo total en costos: Una razón principal para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mejor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación.

Diferenciación: La diferenciación no garantiza la ventaja competitiva, en especial si los productos estándar cumplen suficientemente bien con las necesidades de los clientes o si es posible la rápida imitación por parte de los competidores.

Enfoque: Una estrategia de enfoque exitosa depende de un segmento de la industria que sea de tamaño suficiente, tenga buen potencial de crecimiento y no sea crucial para el éxito de otros competidores importantes.

1.9. CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas

varía mucho de una industria a otra. La intensidad de la competencia es más alta en industrias de bajas ganancias. (Fred, 2013)

El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente “poco atractivo” desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones. De acuerdo con Michael E. Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre las empresas

Cuando se presentan nuevos competidores van a pareciendo ventajas competitivas. También cuando la competencia ofrece productos similares esto da una oportunidad ya sea a corto o largo plazo de crear nuevas estrategias para así mejorar en el mercado.

Amenaza de los nuevos entrantes

Los nuevos entrantes son una amenaza para el sector ya que estarán al mercado con productos nuevos e innovador, con variedad de diseños y mucho más económicos ya que son réplicas hechas en máquina.

Poder de negociación de los proveedores

Existe un intercambio de información entre los proveedores y los propietarios esto a su vez permiten que las empresas se adapten a los cambios que existen y realicen innovaciones constantes en corto tiempo en beneficio de la empresa.

Amenaza de productos sustitutos

En el caso de los productos que oferta la empresa son bordados a máquina, pero con los avances de la tecnología ya existen máquinas más avanzadas que facilitan la realización y terminación rápida del producto.

Poder de negociación con los clientes

Las empresas deben satisfacer las necesidades de los clientes por lo tanto tienen una nueva oportunidad de diseñar nuevos diseños e innovar.

1.10. DIAMANTE DE PORTER

El diamante de la competitividad abarca cuatro aspectos básicos en el clima de los negocios los cuales determinaran a posteriori las ventajas competitivas de la empresa, al operar de manera simultánea en el tiempo y en el espacio creando condiciones para la formación y desarrollo de un cluster en determinados lugares: condiciones de factores, condiciones de demanda, sectores afines y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de empresa (Porter, 1991).

Una nación normalmente alcanza el éxito en ciertos sectores en particular gracias a los cuatro componentes del Diamante planteado por Porter, que determinan la ventaja competitiva que conforman el diamante:

FIGURA N° 6



Figura N° 6: Determinantes del Diamante de Porter
Fuente: (Porter M., 1991)

Análisis del Diamante de Michael Porter

Las condiciones de los factores de producción

En este punto se habla de la amenaza por los tratados del libre comercio en el cual las personas quieren comprar los productos al mismo precio que se compra fuera y estos vienen hacer cómodos al momento de adquirirlos.

Condiciones de la demanda

La empresa está en la obligación de satisfacer las necesidades del cliente por lo que deben estar innovando constantemente el producto al igual que buscando alternativas de comercialización.

Sectores afines y auxiliares

Este elemento es una ventaja importante ya que facilita el acceso rápido y seguro de los productos, al igual que el intercambio de información entre proveedores y clientes. Mientras que si el proveedor opera fuera del país esto va hacer una ayuda ya que podrán disponer de la información actualizada del sector y plantear programas de investigación.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Este se habla de la amenaza en donde se presentan nuevos competidores y con esto hay ventajas competitivas. Si nos enteramos que la competencia ofrece productos con calidad esto generaría una oportunidad a largo plazo siempre y cuando nosotros mejoremos la calidad del producto que se ofrece al cliente

1.11. CADENA DE VALOR

Según (Gonzáles, Administración Estratégica, 2014), Es una herramienta estratégica que se forma por actividades primarias y de apoyo, las cuales actúan de manera sinérgica, para que la empresa logre la ventaja competitiva. (pag.136)

1.11.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

Para (Gonzáles, Administración Estratégica, 2014), Las actividades primarias constan de cinco categorías genéricas que resultan necesarias para competir en un sector empresarial. (pag.137)

Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto.

Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforma los insumos en el producto final.

Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, el almacena y distribuye el producto entre los clientes almacenamiento de productos terminados.

Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se crean medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo.

Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

1.11.2. ACTIVIDADES DE APOYO

Según (González, Administración Estratégica, 2014), Las actividades de apoyo se divide en cuatro categorías, en el ámbito empresarial en particular y de la estrategia de la empresa. (pag.137)

Adquisición: su función principal es comprar con ayuda de la planeación los insumos que se utilizaran en la cadena de valor.

Desarrollo tecnológico: Esta actividad se encuentra relacionada con valores y comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos.

Administración de recursos humanos: Esta función se integran por el reclutamiento, seleccionado, contratación, inducción, administración y desarrollo.

Infraestructura de la empresa: Sus funciones son la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de asuntos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad.

14 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Según Henry Fayol como se cita en el libro de (González A. L., 2015, pág. 43) manifiesta que los 14 principios de la administración son los siguientes:

1. **División del trabajo:** Para trabajar se debe tener una mayor eficiencia para su desempeño en su cargo dentro de la organización y tiene el derecho en mandar.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Respetar a las autoridades y acatar las órdenes con responsabilidad que se da a los trabajadores.
3. **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios dentro de la organización.
4. **Unidad de mando:** Los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.

5. **Unidad de dirección:** Una persona que tenga una estrategia en donde pueda desarrollar las actividades en donde estén claros cuáles serán los objetivos a cumplir.
6. **Subordinación del interés general al particular:** Los intereses de la empresa sobrepasan los intereses sean en grupos o individuales de los trabajadores.
7. **Remuneración del personal:** Es la retribución económica que se le da a cada empleador por el esfuerzo realizado en la empresa.
8. **Centralización:** Es a la concentración de autoridad de la toma de decisiones respetando las jerarquías dentro de la organización.
9. **Cadena escalar (jerarquía):** Es el rango más alto al más bajo, dentro de una empresa a ser respetado su autoridad como tal.
10. **Orden:** Tener ordenado dentro de la empresa cada cosa en su lugar.
11. **Equidad:** Amabilidad y justicia para ser respetado por el trabajador.
12. **Estabilidad:** Dentro de una empresa mientras más tiempo se encuentre al frente de todo mucho mejor para así alcanzar un mayor rendimiento.
13. **Iniciativa:** La capacidad de una persona de llevar al éxito a una empresa.
14. **Espíritu de grupo:** El trabajo en equipo es la mejor forma de desarrollar un buen trabajo dentro de una empresa.

CONCLUSIONES

Se realizó una investigación para el modelo de la gestión administrativa se consideró necesario la implementación en la administración y gerencia, donde se habló de cada una de ellas para mejorar la empresa en el mercado.

En cuanto al marketing y ventas se realizó diferentes investigaciones donde se tomó como referencia al marketing el cual ayudo a crear estrategias en base al producto, precio, plaza y promoción del producto.

Luego se investigó las operaciones y logística llegando al punto de que se debe dar el respectivo seguimiento de la empresa en el mercado.

Se consideró importante el uso de herramientas estratégicas, las cuales serán aplicadas oportunamente durante el desarrollo metodológico de la presente investigación.

Se desarrolló las diferentes matrices (las cinco fuerzas de Michael Porter, cadena de valor y diamante de Porter) para dar cumplimiento a las estrategias implementadas en beneficio del producto que va hacer implementado en el mercado.

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

2. METODOLOGÍA

La metodología ayuda a sustentar los métodos que permiten llevar a caminos para transitar en el pensamiento, realidad y al contario, estos método integran un proceso y orden para su culminación; finalmente las leyes, teorías y los modelos son, para el científico son la medida del éxito o fracaso de una investigación (Baena Paz, 2014).

2.1. MÉTODO DESCRIPTIVO

El tipo de metodología que se va a utilizar es descriptivo ya que se va a realizar una descripción que va a partir desde lo teórico hacia los datos que se va a recopilar a través de la encuesta que se va a realizar al propietario de la empresa, mientras que se aplicará un censo a los trabajadores.

2.2. MÉTODO DEDUCTIVO

Al respecto (Villalba, 2011) “Que están basados en la descomposición del todo en sus partes. Van de lo general a lo particular y se caracterizan porque contienen un análisis.”

Por lo anteriormente mencionado, este método será utilizado para el desarrollo de los objetivos, debido a que se partirá de una conceptualización general de los antecedentes del modelo de gestión administrativa de la empresa “MACROTEXTIL”, hasta llegar a finalizar con los objetivos con la validación de resultados del diseño del modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

2.3. MÉTODO CUANTITATIVO

Según (Villalba, 2011) menciona que “La investigación cuantitativa implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados. Es concluyente en su propósito ya que trata de cuantificar el problema y entender qué tan generalizado está mediante la búsqueda de resultados proyectarle a una población mayor”.

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes.

2.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. ENCUESTAS

Para (Posso Miguel , 2010) la encuesta es “considerada como una de las técnicas de recolección de datos más acertadas a la hora de indagar sobre un tema específico y proponer resultados cuantitativos que permitan elaborar una interpretación idónea mediante conclusiones generales, y para ello se requiere del diseño de un cuestionario de preguntas cerradas que den la posibilidad al encuestado de escoger como respuesta la opción más próxima a su opinión personal”.

En este caso, la encuesta irá dirigida a los empleados de la empresa “MACROTEXTIL”, con la finalidad de detectar los problemas y limitaciones más comunes que tiene que enfrentar diariamente en la ejecución de los procedimientos internos, de tal manera que se pueda diagnosticar cuáles son las fases o actividades que están fallando y la forma más idónea para corregirlos.

2.4.2. ENTREVISTAS

De acuerdo con (Posso Miguel, 2010) menciona que la entrevista es “una técnica de recolección de datos de gran utilidad al momento de obtener información abundante y sin limitaciones sobre un tema determinado, ya que es aplicada en investigaciones de tipo cualitativo o mixtas estableciendo un diálogo entre dos personas: el investigador y la fuente de información, mediante preguntas previamente estructuradas con el ánimo de cumplir con un objetivo”.

En este caso la entrevista irá dirigida a la propietaria del negocio, ya que es el quién está a cargo de la gestión administrativa que se realiza en la empresa “MACROTEXTIL”

2.5. METODOLOGÍA A UTILIZAR EN RELACIÓN A SU CAMPO Y/O ÁREA DEL CONOCIMIENTO

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Individual	Objetivos	VARIABLES	Indicadores	Técnicas de recopilación de información	Fuentes de Información
Modelo de gestión administrativa (Variable independiente)	Analizar los antecedentes del modelo de gestión administrativa y gerencial.	Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión. • Políticas • Valores • Objetivos. 	Entrevista Encuesta	Gerente Personal
	Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituye en marketing y ventas.	Marketing y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio • Plaza • Promoción 	Entrevistas Encuesta	Gerente Personal
	Gestionar el desarrollo de las operaciones y logística a su debido tiempo.	Operaciones y Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramas estructurales y funcionales • Control de inventarios. • Selección de proveedores. • Canales de distribución 	Entrevistas Encuesta	Gerente Personal
Competitividad (Variable dependiente)	Evaluar la oportunidad para aprovechar la ventaja competitiva.	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoques estrategias genéricas de Porter • Las 5 fuerzas de Porter • Diamante de Michael Porter • Cadena de Valor 	Entrevistas Encuesta	Gerente Personal

Elaborado por: Andrea Araque (2019)

2.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

2.6.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA MICROEMPRESA “MACROTEXTIL”

1. No cuenta con un propósito de la existencia de la microempresa debido al desconocimiento que tiene de la misma.
2. La microempresa está de acuerdo en establecerlo el propósito ya que es necesario fijar las metas a futuro que sean beneficiado en el negocio.
3. La microempresa no tiene definido hacia dónde quiere llegar en 4 años debido al desconocimiento que tiene de la misma.
4. La microempresa está de acuerdo en plantearlo un poco más ya que le falta algunas cosas para llegar a cumplir con la meta que tiene en cuatro años.
5. No cuenta con guías para el comportamiento de la organización debido al desconocimiento de ello y los beneficios que podían producir a la empresa.
6. La microempresa si estaría dispuesta contar con las guías para el comportamiento de la organización ya que será necesario para la empresa.
7. No cuenta con las normas de conducta debido a que no existe el conocimiento necesario para poder plantearla de una manera formal.
8. Si estaría de acuerdo que se establezca porque es necesario que toda empresa cuente con las normas de conducta ya que ayuda al empleador como al empleado.
9. La microempresa no tiene metas planteadas debido al desconocimiento de el mismo. (VER ANEXO 1 “ENTREVISTA DE GERENCIA”).

2.6.2. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE VENTAS DE LA MICROEMPRESA “MACROTEXTIL”

1. Los productos más vendidos en mi microempresa son las telas reconocidas y son utilizadas por la gente Otavaleña.
2. Los productos menos vendidos en mi microempresa son las telas no reconocidas ya que la gente no confía en los productos nuevos.
3. En la microempresa los precios frente a la competencia son iguales ya que los clientes buscan un precio cómodo y accesible.

4. Nosotros atendemos a una clase económica media alta y media baja, ya que Otavalo es comercial.
5. Nosotros utilizamos una mejor forma de distribuir nuestro producto porque esto nos ayuda a que nuestros clientes se sientan satisfechos con el producto que se adquirieren.
6. La microempresa no cuenta con promociones para incrementar las ventas debido el desconocimiento de el mismo.
7. Las promociones si son efectivas siempre y cuando se hagan las precisas ya que se puede atraer a clientes a que visite mi negocio y adquieran mi producto. (VER ANEXO 2 “**ENTREVISTA DE PERSONAL DE VENTAS**”).

2.6.3. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA MICROEMPRESA MACROTEXTIL

1. La microempresa no cuenta con un sistema de inventario.
2. En la microempresa no puede verificar la información, ya que no tiene un sistema de inventario.
3. Los proveedores cuentan con la satisfacción de las necesidades de la microempresa porque adquieren créditos y nos dan precios cómodos.
4. La microempresa ha seleccionado los proveedores mediante los precios accesibles y la calidad del producto.
5. La microempresa si tiene definido las áreas de trabajo, ya que así se puede trabajar bien cada uno en su espacio.
6. La empresa tiene definido las funciones de los trabajadores haciendo respetar las actividades de cada uno de sus trabajadores. (VER ANEXO 1 “**ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO**”).

2.7. ENCUESTA A LOS OPERARIO

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

TABLA N° 1

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 1: Propósito de la existencia de la microempresa.

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 1

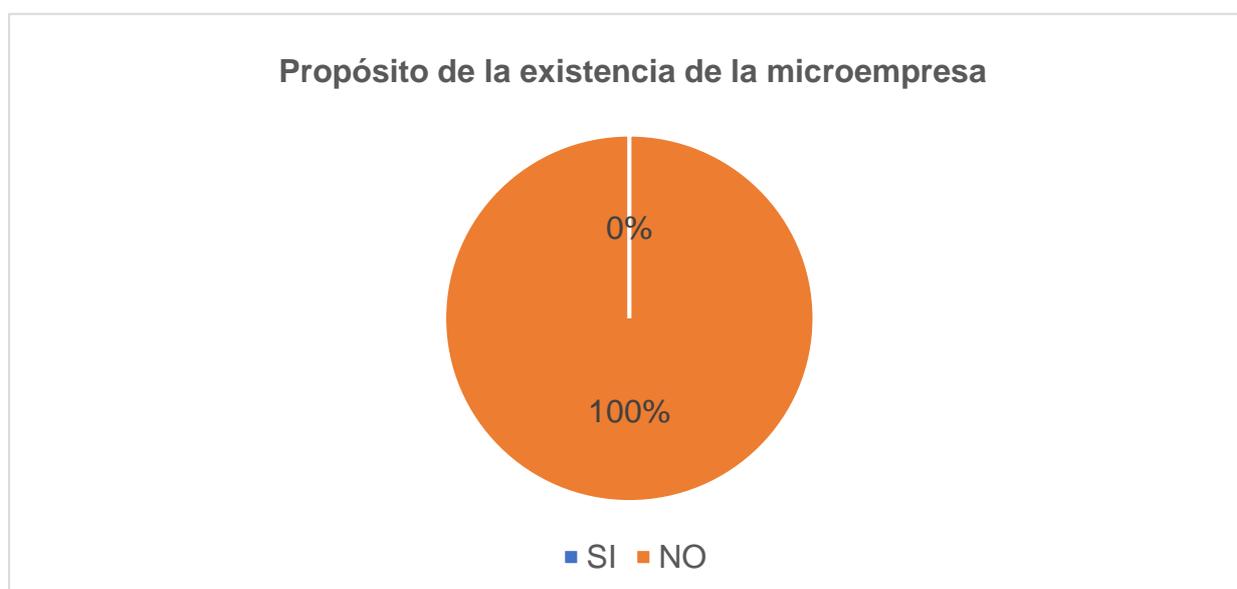


Gráfico N° 1: Propósito de la existencia de la microempresa

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 1

En la encuesta realizada supieron manifestar que el 100% no conocen el propósito de la existencia de la microempresa, esto nos demuestra que debemos dar a conocer y hacer partícipes de los propósitos del negocio, por lo tanto, se puede decir que es una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

TABLA N° 2

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 2: Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la microempresa

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 2



Gráfico N° 2: A dónde quiere llegar en 4 años la microempresa

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 2

Mediante la encuesta realizada supieron manifestar que el 100% no saben hacia donde quieren llegar en cuatro años, esto nos indica que debemos hacerles partícipes a todos con el fin de sacar adelante a la microempresa, por lo tanto, se puede decir que es una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

TABLA N° 3

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 3: Guías de comportamiento de la organización

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 3



Gráfico N° 3: Guías de comportamiento de la organización

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 3

En la encuesta dijeron que el 100% no conocen las guías de comportamiento de la organización, para lo cual se debe realizar a que los trabajadores participen en todo lo que tenga que ver con la microempresa, por lo tanto, se puede decir que es una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

TABLA N° 4

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 4: Normas de conducta para la actividad diaria

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 4

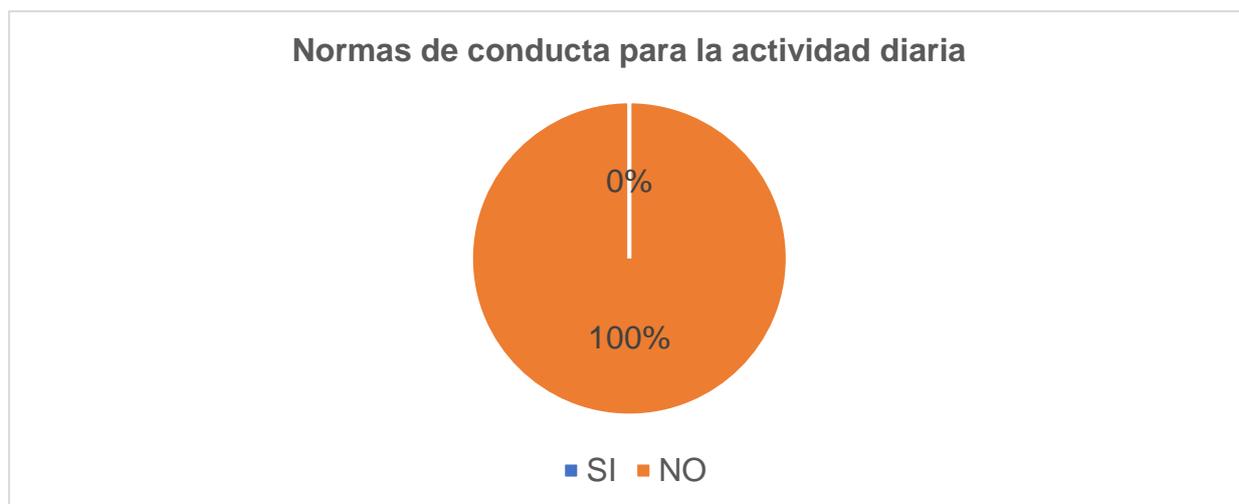


Gráfico N° 4: Normas de conducta para la actividad diaria

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 4

La empresa no tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias de cada trabajador de la empresa con un 100% que no lo conocen, demostrando así que se debe seguir trabajando todos, por lo tanto, se puede decir que es una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

5. ¿La microempresa tiene metas planteadas?

TABLA N° 5

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 5: Metas planteadas

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 5



Gráfico N° 5: Metas planteadas

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 5

Según a los encuestados supieron manifestar que el 100% no conocen que la microempresa cuente con metas planteadas, lo que nos demuestra que debemos hacerles partícipes a los trabajadores de las metas, por lo tanto, se puede decir que es una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

TABLA N° 6

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 6: Productos que se elaboran con mayor cantidad

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 6

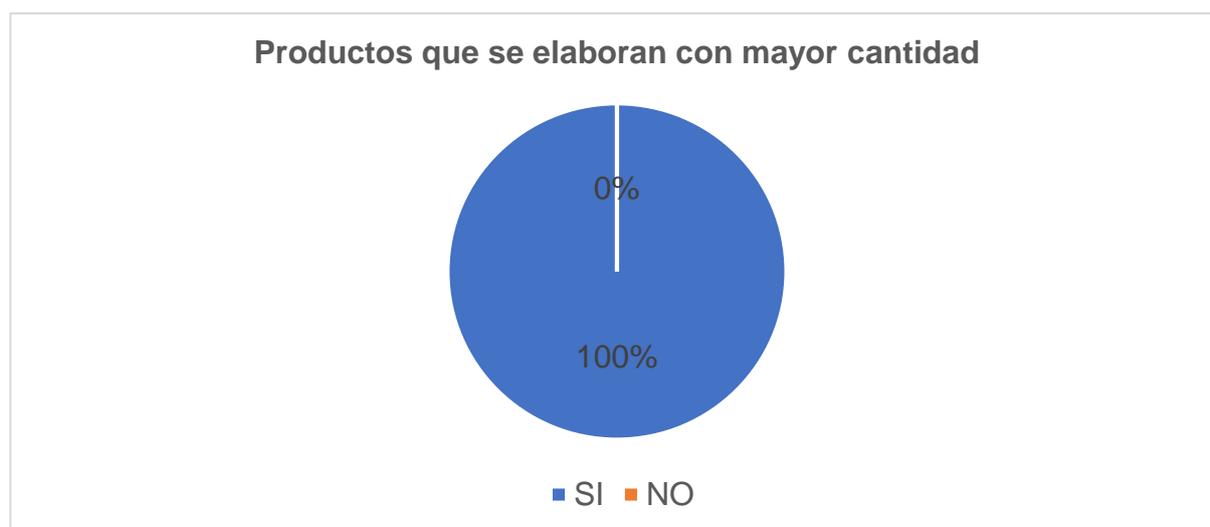


Gráfico N° 6: Productos elaborados con mayor cantidad

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 6

El 100% de las personas encuestadas dijeron que, si conocen la mayor cantidad de productos que son elaboradas en la microempresa, por lo tanto, se puede decir que es una fortaleza en la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

TABLA N° 7

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 7: Dificultad con la producción por falta de materiales

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 7



Gráfico N° 7: Dificultad con la producción por falta de materiales

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 7

El 100% dijeron que, si han tenido dificultad con la producción por falta de materiales, esto nos demuestra que debemos seguir trabajando con los pedidos a tiempo para poder obtener un buen trabajo, por lo tanto, se puede decir que es una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

TABLA N° 8

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 8: Áreas de trabajo

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 8



Gráfico N° 8: Áreas de trabajo

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 8

Se demostró con el 100% de los empleados de la microempresa si tiene definido las áreas de trabajo, por lo tanto, se puede decir que es una fortaleza de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

TABLA N° 9

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Tabla N° 9: Funciones que desempeña

Fuente: Empresa Macrotexil

GRÁFICO N° 9



Gráfico N° 9: Funciones que desempeña

Fuente: Empresa Macrotexil

Análisis de la pregunta # 9

La mayoría de los encuestados manifestaron con el 100% que, si conocen las funciones que cada uno desempeña, por lo tanto, se puede decir que es una fortaleza de la empresa. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

2.8. PESTEL

Política

- Acuerdos comerciales

Económica

- Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales
- Crecimiento de la competencia en el mercado
- Pérdida de participación en el mercado
- Ingresos de nuevos competidores
- Aumento de la tendencia en el uso del producto

Social-Cultural

- Productos de mejora calidad

Tecnológico

- Avances tecnológicos de maquinaria

Ecológico

- Este parámetro no se establece dentro de la investigación

Legal

- Este parámetro no se establece dentro de la investigación

Grafico 16. Pestel

2.9. MATRIZ FODA

TABLA N° 10

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1: Diferentes diseños de cobijas.</p> <p>F.2: Distribución adecuada.</p> <p>F.3: Atención al cliente personalizado.</p> <p>F.4: Maquinaria de punta.</p> <p>F.5: Lugar apropiado para el trabajo</p>	<p>D.1: No tiene elementos gerenciales.</p> <p>D.2: No cuenta con elementos administrativos.</p> <p>D.3: No posee con un sistema de inventario.</p> <p>D.4: No seleccionan proveedores correctamente.</p> <p>D.5: Falta de promociones en la empresa.</p> <p>D.6: Ausencia de organigramas estructurales y funcionales.</p>
OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<p>O.1: Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales.</p> <p>O.2: Productos de mejor calidad.</p> <p>O.3: Aumento de la tendencia en el uso del producto.</p> <p>O.4: Acuerdos comerciales</p> <p>O.5: Crecimiento de la industria textil.</p>	<p>A.1: Presencia de productos sustitutos.</p> <p>A.2: Incremento de aranceles.</p> <p>A.3: Perdida de participación en el mercado.</p> <p>A.4: Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p>A.5: Avances tecnológicos de maquinaria</p> <p>A.6: Ingreso de nuevos competidores</p>

Tabla N° 10: Matriz FODA

Fuente: Empresa Macrotexil

2.9.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

TABLA N° 11

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores Críticos	Peso	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F.1: Diferentes diseños de cobijas.	0,15	4	0,60
F.2: Distribución adecuada.	0,09	3	0,27
F.3: Atención al cliente personalizado.	0,08	3	0,24
F.4: Maquinaria de punta.	0,1	4	0,40
F.5: Lugar apropiado para el trabajo	0,07	3	0,21
SUBTOTAL	0,49		1,72
DEBILIDADES			
D.1: No tiene elementos gerenciales.	0,13	2	0,26
D.2: No cuenta con elementos administrativos.	0,09	2	0,18
D.3: No posee con un sistema de inventario.	0,06	2	0,12
D.4: No seleccionan proveedores correctamente.	0,08	2	0,16
D.5: Falta de promociones en la empresa.	0,07	1	0,07
D.6: Ausencia de organigramas estructurales y funcionales	0,08	2	0,16
SUBTOTAL	0,51		0,95
TOTAL	1		2,67

Tabla N° 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa MACROTEXTIL.

Elaborado por: Andrea Araque.

(VER ANEXO 6 “MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS”)

2.9.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

TABLA N° 12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFE)			
Factores Críticos	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
O.1: Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales.	0,14	4	0,56
O.2: Productos de mejor calidad.	0,1	3	0,3
O.3: Aumento de la tendencia en el uso del producto.	0,06	3	0,18
O.4: Acuerdos comerciales	0,09	3	0,27
O.5: Crecimiento de la industria textil.	0,07	2	0,14
SUBTOTAL	0,46		1,45
AMENAZAS			
A.1: Presencia de productos sustitutos.	0,09	1	0,09
A.2: Incremento de aranceles	0,08	2	0,16
A.3: Perdida de participación en el mercado.	0,1	3	0,3
A.4: Crecimiento de la competencia en el mercado.	0,11	2	0,22
A.5: Avances tecnológicos de maquinaria	0,09	3	0,27
A.6: Ingreso de nuevos competidores	0,07	4	0,28
SUBTOTAL	0,54		1,32
TOTAL	1		2,77

Tabla N° 12: Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa MACROTEXTIL.

Elaborado por: Andrea Araque.

(VER ANEXO 7 “MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS”)

2.9.3. RESULTADOS DE LAS MATRICES EFI Y EFE

Por medio de los resultados de las matrices EFI y EFE se realiza el siguiente FODA tomando en cuenta los factores:

TABLA N° 13

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Diferentes diseños cobijas.</p> <p>F2: Distribución adecuada.</p> <p>F3: Atención al cliente personalizado.</p> <p>F4: Maquinaria de punta.</p>	<p>D1: No tiene elementos gerenciales.</p> <p>D2: No cuenta con elementos administrativos.</p> <p>D3: Ausencia de organigramas estructurales y funcionales.</p> <p>D4: No seleccionan proveedores correctamente.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales.</p> <p>O2: Productos de mejor calidad.</p> <p>O3: Aumento de la tendencia en el uso del producto.</p> <p>O4: Acuerdos comerciales.</p>	<p>A1: Perdida de participación en el mercado.</p> <p>A2: Crecimiento de la competencia en el mercado</p> <p>A3: Avances tecnológicos de maquinaria</p> <p>A4: Ingreso de nuevos competidores</p>

Tabla N° 13: Análisis FODA de la empresa MACROTEXTIL.

Elaborado por: Andrea Araque

2.10. CRUCES ESTRATÉGICOS FODA

TABLA N° 14

Fortalezas – Oportunidades FO	Fortalezas – Amenazas FA
<p>Diferentes diseños de cobijas, Expansión de la empresa de nuevos mercados nacionales.</p> <p>Maquinaria de punta, Productos de mejor calidad.</p> <p>Distribución adecuada, Acuerdos comerciales.</p> <p>Atención al cliente personalizado, Aumento de la tendencia en el uso del producto.</p>	<p>Diferentes diseños de cobijas, Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p>Maquinaria de punta, Avances tecnológicos de maquinaria.</p> <p>Distribución adecuada, Perdida de participación en el mercado.</p> <p>Atención al cliente personalizado, Ingreso de nuevos competidores.</p>
Debilidades – Oportunidades DO	Debilidades – Amenazas DA
<p>No tiene elementos gerenciales, Expansión de la empresa de nuevos mercados nacionales.</p> <p>No cuenta con elementos administrativos, Productos de mejora calidad.</p> <p>No seleccionan proveedores correctamente, Aumento de tendencia en el uso del producto</p> <p>Ausencia de organigramas estructurales y funcionales, Acuerdos comerciales.</p>	<p>No tiene elementos gerenciales, Perdida de participación en el mercado.</p> <p>No cuenta con elementos administrativos, Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p>Ausencia de organigramas estructurales y funcionales, Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>No seleccionan proveedores correctamente, Avances tecnológicos de maquinaria.</p>

Tabla N° 14: Factores críticos del éxito según su puntuación

Elaborado por: Andrea Araque

2.11. ESTRATEGIAS

Objetivo 1

- Sacar un 85% de diseños nuevos e innovación en el mercado nacional hasta finales del año 2023.

Estrategia FO

- Aprovechar los diferentes diseños e innovadoras de pijamas y cobijas para lograr expandir a nuevos mercados y sea reconocido a nivel nacional.

Objetivo 2

- Tener una capacidad directiva del 80% de los recursos comerciales e innovadores hasta el año 2023.

Estrategia DA

- Los elementos gerenciales permiten tener una capacidad directiva y elemento fundamental en la competitividad.

2.12. CONCLUSIONES

Se realizó un diagnostico utilizando el método deductivo se refiere a aquel método donde se va de lo general a lo específico. El método cuantitativo es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos. Para recopilar los datos se utilizó las herramientas como es las entrevistas y encuestas.

En lo cual se manifestó que era necesario establecer entrevistas para el propietario, para el personal de ventas y para el personal operativo y la encuesta para el operario. Mediante esto se desarrolló los instrumentos correspondientes con las entrevistas con 9 preguntas para el propietario, 7 para el personal de ventas, 6 para el personal operativo y las encuestas con 9 preguntas para en operario.

Luego se pudo establecer las principales fortalezas y debilidades internas de la empresa. Posteriormente se procedió hacer análisis de las oportunidades y amenazas de la información del desarrollo del ecuador.

Seguidamente de esto se pudo establecer una cierta cantidad o características que se utilizó dos matrices; una para la matriz de factores Externos (EFE) colocando calificación de 1 a 4 (1 menos importantes y 4 más importante) que permitió llevar de 5 oportunidades y 6 amenazas y la otra es la matriz de factores Internas (EFI) que permitió llevar 5 fortalezas y 6 oportunidades. Se pudo observar que no era posible establecer el FODA ya que es una herramienta cuadrática que debe estar cuatro para dar solución a esta problemática se utilizó la evaluación de factores internos que permitieron medir y llevar a cuatro.

Una vez que se obtuvo para que sea más adecuado la calificación se procedió una metodología en la que se dio valores altos y bajos y de acuerdo a esto hemos logrado llegar obtener que la principal fortaleza es la determinación de los diferentes diseños y la principal oportunidad actual del mercado es la expansión de nuevos mercados.

Una vez realizado el FODA y el cruce con su respectiva calificación donde así encontrar una estrategia que me ayudara al desenvolvimiento del negocio y que tenga mayor acogida del mismo, llegando así a la determinación de los diferentes diseños con expansión de nuevos mercados, a esta se le llama estrategia intensiva, ya que nuestro objetivo principal es la expansión de nuestro producto y que está a la vez sea reconocido a nivel nacional.

CAPÍTULO III:

3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es necesario para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución que se tenga desarrollado los elementos gerenciales, por esta razón conjuntamente con el propietario se va a proceder a desarrollar los elementos que son: misión, visión, políticas, valores y objetivos.

3.1.1. MISIÓN

TABLA N° 15

¿Quiénes somos?	Somos una empresa textil.
¿Qué buscamos?	La expansión de la empresa y diferenciación de nuestros productos.
¿Qué hacemos?	Productos a base de diferentes diseños de alta calidad.
¿Para quién trabajamos?	Para nuestros clientes y empleados.

Tabla N° 15: Preguntas de la misión

Elaborado por: Andrea Araque

Una vez respondidas las preguntas por parte del propietario de la empresa como de detalla en la tabla N° se propone la siguiente misión.

TABLA N° 16

Somos una empresa textil dedicada a la elaboración y comercialización de nuestro producto, al por mayor y menor a base de diferentes diseños de alta calidad para la expansión de nuevos mercados con el fin de obtener la confianza y satisfacción de nuestros clientes.

Tabla N° 16: Misión de la empresa MACROTEXTIL.

Elaborado por: Andrea Araque

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la misión de la empresa está relacionado con la división del trabajo, por las normas de respeto

que se debe cumplir todos los trabajadores dentro de la empresa sin importar el cargo que representen.

3.1.2. VISION

TABLA N° 17

¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?	Ser para el 2023 una empresa textil reconocida en la provincia de Imbabura por sus productos.
¿En que nos queremos convertir?	Elaboración y comercializar de productos de calidad
¿En qué nos diferenciamos?	En los altos estándares de calidad en diferentes diseños e innovación.

Tabla N°17: Preguntas de la visión.

Elaborado por: Andrea Araque

Una vez respondidas las preguntas por parte del propietario de la empresa como de detalla en la tabla N° se propone la siguiente visión

TABLA N° 18

Ser para el 2023 una empresa textil reconocida dentro de la provincia de Imbabura en la elaboración y comercialización de los productos con altos estándares de calidad en diferentes diseño e innovación.

Tabla N°18: Visión de la empresa MACROTEXTIL.

Elaborado por: Andrea Araque

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la visión de la empresa está relacionado con el principio de división del trabajo porque los trabajadores pueden especializarse o capacitarse en funciones específicas dando por resultado la especialización en el trabajo.

3.1.3. VALORES

Para la implementación de un modelo de gestión administrativa es necesario tomar en cuenta los valores que caracterizan a la empresa, es por ello que se determinaron los siguientes:

- ✓ **Respeto:** Ofrecer un trato justo a los clientes, ya que el respeto es fundamental para nuestra empresa, vendiendo productos de calidad mediante la participación del personal de la empresa.
- ✓ **Responsabilidad:** Laborar con experiencia y excelencia para lograr los resultados deseados dentro de la empresa.
- ✓ **Confianza:** Brindar confianza a los clientes presentando productos de buena calidad e innovadores.
- ✓ **Compromiso:** Trato justo con la sociedad, clientes y el medio ambiente, respetando todas las bases legales para su mantenimiento.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer los valores de la empresa está relacionado con el principio de disciplina donde nos dice que los empleados obedecerán y dejarán actuar de acuerdo con los deseos que posee la autoridad de una empresa.

3.1.4. POLÍTICAS

La política de la empresa Macrotexil realizado en la entrevista al propietario de la empresa se pudo verificar que carece de políticas, es por ello que se plantea las siguientes:

- Conservar un excelente nivel de calidad del producto, generando confiabilidad a los clientes.
- Ofrecer un excelente servicio para lograr satisfacer las necesidades de los clientes.
- Estar al desarrollo de las tendencias y movimientos del mercado.
- Mantener de manera constante la innovación del producto.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la política de la empresa está relacionado con el principio de disciplina, al establecer políticas se puede decir que es importante crear normas de conducta que deben cumplir dentro de la empresa.

3.1.5. OBJETIVOS

Los objetivos SMART de la empresa Macrotexil realizado en la entrevista al propietario de la empresa se pudo verificar que carece de objetivos, es por ello que se plantea las siguientes:

- Sacar un 85% de diseños nuevos e innovación en el mercado nacional hasta finales del año 2023.
- Obtener un 90% de satisfacción de los clientes hasta finales del año 2020.
- Incrementar un 20% de ventas de nuestro producto hasta el año 2020.
- Tener una capacidad directiva del 80% de los recursos comerciales e innovadores hasta el año 2023.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer los objetivos de la empresa está relacionado con el principio de la disciplina, pues al establecer objetivos se puede decir que es importante crear normas de conducta que deben cumplir dentro de la empresa para tener mayores resultados.

3.2. MARKETING Y VENTAS

Es necesario para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución que se tenga desarrollado los elementos de marketing y ventas, por esta razón conjuntamente con el propietario se va a proceder a desarrollar los 4 p de marketing que son: producto, precio, plaza y promoción.

3.2.1. MATRIZ BCG

FIGURA N° 7

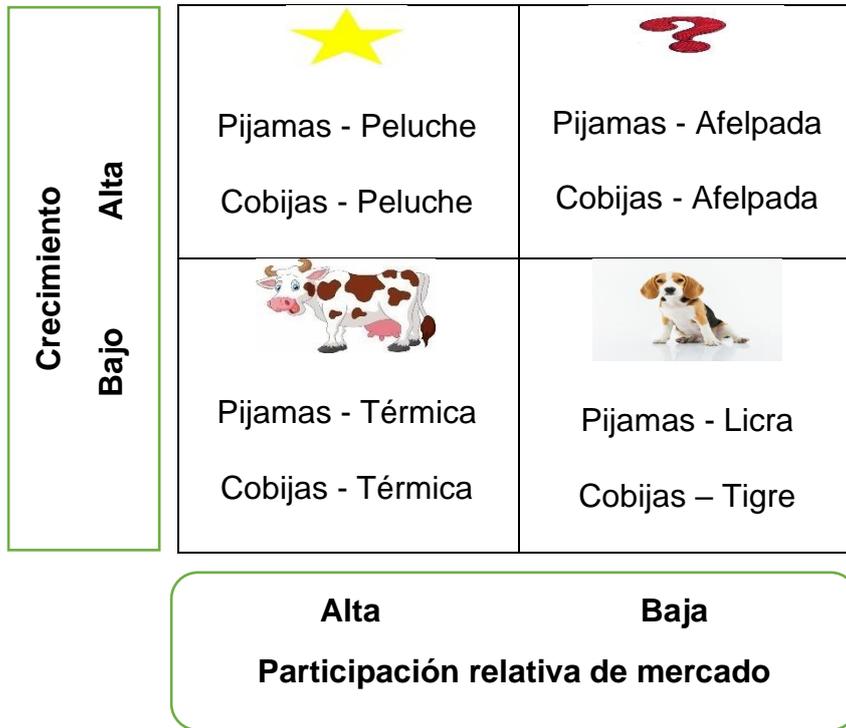


Figura N° 7: Matriz BCG
Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

La matriz BCG es uno de los instrumentos prácticos con el que sustentar los diagnósticos y análisis de las empresas. En el caso de la empresa MACROTEXTIL se estudió algo tan importante y definitivo como su cartera de productos:

Estrella: El producto de la empresa es los pijamas y cobijas peluche porque genera mayor crecimiento y tiene una gran oportunidad de expansión en el mercado y esto a su vez genera rendimiento a largo plazo y grandes oportunidades de crecimiento.

Vaca: En relación a la vaca el producto es las cobijas y las pijamas térmica ya que cuenta con grandes oportunidades en el mercado, pero generando menos ingresos y lo importante es que el producto se mantenga.

Perro: Mientras que en el producto del perro son las cobijas de tigre y las pijamas de licras porque cuenta con poca liquidez y tiene poca participación en el mercado.

Interrogante: el producto son las cobijas y las pijamas de afelpada por lo que no se conoce como vaya a reaccionar los clientes frente al producto.

De acuerdo a lo que se evidencio en la matriz BCG en los cuatro cuadrantes de la matriz como la incógnita, la estrella, la vaca y el perro mi producto sobresaliente son los pijamas y cobijas térmicas, ya que tiene diferentes diseños e innovación y es el producto más adquirido en el mercado local.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la matriz BCG del producto de la empresa está relacionado con el principio de remuneración por que los trabajadores deben obtener un salario por el de su servicio.

3.2.2. MATRIZ ANSOFF

FIGURA N° 8

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevos	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Figura N° 8: Matriz Ansoff
Fuente: (Ipinza F. D., 2008, pág. 70)

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización, en donde vamos a utilizar los dos cuadrantes que son la penetración del mercado y el desarrollo del mercado.

Penetración del mercado: Se persigue un mayor consumo de los productos actuales ya que la principal estrategia es buscar y aumentar las ventas utilizando las diferentes variedades de diseños de telas y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Desarrollo del mercado: Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos. Es muy importante para la empresa, contar con nuevos mercados en donde podamos ofertar nuestro producto y tengamos un crecimiento considerado para así ir abriendo mercados nuevos y podernos expandir nuestro producto en otros mercados e ir ofertando en otros lugares con el producto.

En la matriz ANSOFF una vez que entra los pijamas y las cobijas térmicas se penetran en el mercado los diferentes diseños con la marca establecida en el mercado local lo que se hace es expandirse el producto a diferentes mercados.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la matriz ansoff de la plaza de la empresa está relacionado con el principio de división del trabajo porque el trabajo está separado en sus diferentes tareas elementales.

3.2.3. MATRIZ ESTRATÉGICA DE CALIDAD TOTAL BASADO EN EL PRECIO

FIGURA N° 9

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

Figura N° 9: Matriz estratégica de calidad total basada en el precio
Fuente: Información tecnológica, 1997, pág. 112

Una vez realizada el análisis de la empresa “Macrotexil”, se seleccionado las siguientes posiciones:

- Posición 1 que es la mejor calidad y más bajo precio,
- Seguidamente la posición 2 porque mantiene la calidad, pero su precio se puede considerar intermedio y
- Por último, la posición 4 es una posición de calidad media y bajo precio.

Por esta razón se pudo seleccionar las posiciones 1,2 y 4 y a esta área se le conoce como el “Triángulo calidad precio superior” señala que la empresa Macrotexil tiene una mayor fortaleza en calidad como en el precio y por lo tanto la empresa deberá conservar la misma calidad de sus productos que ofrece al mercado o mejorarla.

Según lo evidenciado en la matriz estratégica de calidad total basado en el precio, el cual mi producto es los diferentes diseños de los pijamas y cobijas térmicas en donde una vez penetrado en el mercado mi producto debería mantenerse con el mismo precio para que tenga una participación.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la matriz estratégica de calidad total basado en el precio de la empresa está relacionado con el principio de subordinación de los intereses particulares al interés general porque los intereses del empleado, o grupo no deberán proceder a los de su organización en su conjunto.

3.2.4. Modelo AIDA

FIGURA N° 10

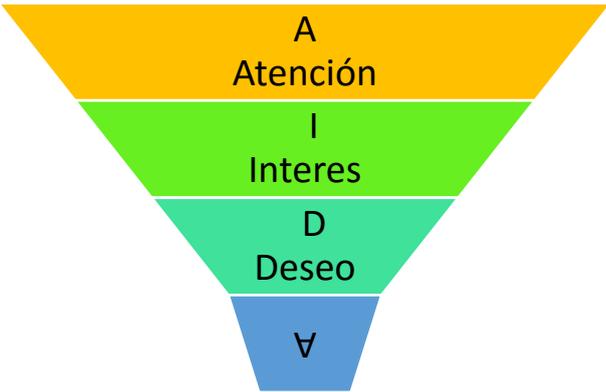


Figura N° 8: Modelo AIDA
Fuente: Fundamentos de marketing, 2013, pág. 364

TABLA N° 19

Atención	Se realizara anuncios en medios de comunicación (radio, televisión) y redes sociales (Facebook, Instagram, twitter, etc.) de lo que ofrece la empresa.
Interés	Crear promociones. Indicar las variedades de diseño de telas y la buena calidad de los productos

Deseo	Crear el deseo de los clientes de comprar, y están en constante contacto para darles a conocer de los nuevos diseños que realice la empresa.
Acción	Tener una buena atención con los clientes y dar soluciones a los problemas que tenga el cliente en relación a la adquisición del producto.

Tabla N° 19: Modelo AIDA

Elaborado por: Andrea Araque

En el modelo AIDA, una vez que entre los pijamas y las cobijas térmicas se debe realizar la promoción con las herramientas adecuadas y dar a conocer al cliente el producto que se ofrece en el mercado con el precio y esto a la vez haya un gran consumo.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer el modelo AIDA se habla sobre las promociones de la empresa está relacionado con ningún principio porque no está acorde a ninguno de ellos.

3.3. OPERACIONES Y LOGISTICA

Es necesario para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución que se tenga desarrollado los elementos de operaciones y logística, por esta razón conjuntamente con el propietario se va a proceder a desarrollar las siguientes: organigramas estructurales y funcionales, control de inventario y proveedores.

3.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

A continuación, se presenta en la microempresa “MACROTEXTIL” el organigrama estructural general vertical de la empresa acorde a la clasificación establecida por:

GRÁFICO N° 10

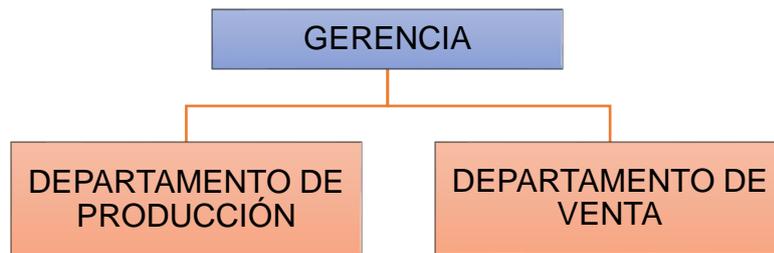


Gráfico N° 10: Organigrama Estructural

Elaborado por: Andrea Araque.

3.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

A continuación, se presenta en la microempresa “MACROTEXTIL” el organigrama funcional general vertical de la empresa acorde a la clasificación establecida por:

GRÁFICO N° 11

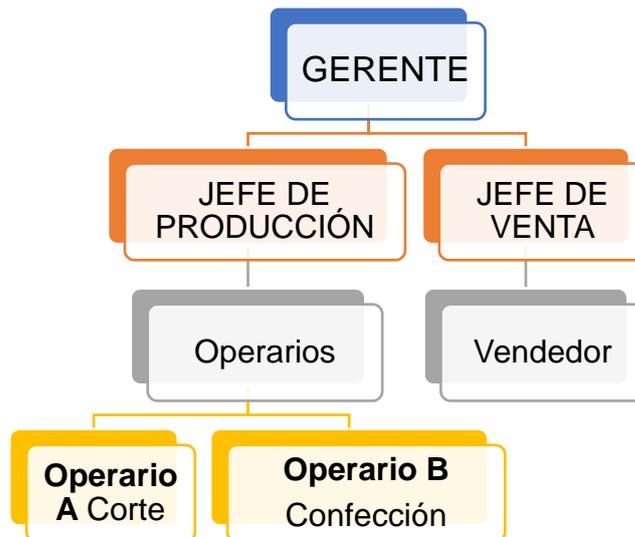


Gráfico N° 11: Organigrama Funcional

Elaborado por: Andrea Araque.

Manual de funciones

Los manuales de funciones nos ayudan al personal asegurando las tareas y responsabilidades que se debe cumplir a cabalidad. A continuación, se detalla las funciones que debe cumplir cada departamento de la empresa “MACROTEXTIL”.

TABLA N° 20

CARGOS	FUNCIONES
<p align="center">Departamento de Gerencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal, del desempeño en el área de trabajo. ❖ Supervisar y autorizar las compras y ventas. ❖ Encargado de trámites municipales. ❖ Generar información para la toma de decisiones. ❖ Fomentar los objetivos, misión y visión de la empresa.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
<p>Jefe de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desempacar la materia prima. ❖ Clasificar el producto por diseños. ❖ Cumplir las políticas de la empresa. ❖ Distribución del producto. ❖ Empacar el producto terminado.
<p align="center">Corte (Operario A)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recepción de la materia prima. ❖ Desempacar la materia prima. ❖ Trazar la materia prima en corte. ❖ Proceder a realizar el corte.
<p align="center">Confección (Operario B)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recepción de cortes de acuerdo a los moldes. ❖ Empatar los moldes para coser. ❖ Realizar costura. ❖ Verificar si la prenda está bien confeccionada.
DEPARTAMENTO DE VENTA	
<p align="center">Jefe de Venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tener conocimiento sobre la competencia. ❖ Encargado de compras de materia prima. ❖ Encargado de ventas y pedidos ❖ Informar sobre las actividades de promociones a los clientes.

Tabla N°20: Manual de Funciones
Elaborado por: Andrea Araque.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la organigramas estructurales y funcionales de la empresa está relacionado con el principio de la unidad de mando ya que los empleados deben recibir órdenes de un solo superior. También se habla sobre el principio de cadena escalar se refiere a los niveles de jerarquía desde el rango más alto al más bajo de la organización.

3.3.3. CONTROL DE INVENTARIO

Se va a utilizar para el control de inventarios será el kardex el modelo que se utilizará la siguiente ficha:

TABLA N° 21

EMPRESA "MACROTEXTIL"										
KARDEX										
Artículo: Telas de peluche y térmicas		Método: Promedio ponderado						Existencia:		
								Máxima: 4000		
								Mínima: 1000		
FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor
12/06/2019	Compra	600	5,5	3,000				600	5,50	3,000
15/06/2019	Venta				100	5,5	550	500	5,50	2750

Tabla N°21: Kardex de la empresa Macrotexil.

Elaborado por: Andrea Araque.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer el control de inventario de la empresa no está relacionado con el principio porque no está acorde a ninguno de ellos.

3.3.4. MATRIZ DE CALIFICACIONES DE RENDIMIENTO DE PROVEEDORES

Para realizar la selección de proveedores se tomó en cuenta algunos parámetros como es: la calidad del producto, las promociones, la eficiencia en llegar el producto por esta razón el propietario de la empresa se procedió a realizar la siguiente matriz de calificación de criterios para seleccionar proveedores es la siguiente:

TABLA N° 22

CRITERIOS	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio	8	7	7
Calidad	8	7	8
Entrega	6	6	6
Flexibilidad	8	5	6
TOTAL	30	25	27

Tabla N°22: Calificaciones de rendimiento de proveedores de la empresa Macrotexil.

Elaborado por: Andrea Araque.

De acuerdo a la matriz de calificaciones de rendimiento de proveedores con el propietario de la empresa matrotexil y como resultados se escogió al mejor proveedor como podemos observar en la tabla que el ganador es el proveedor A, ya que cuenta con todos los parámetros que una empresa requiere para formar parte de su equipo de trabajo.

Según Henry Fayol con sus 14 principios de administración, para establecer la selección de proveedores de la empresa está relacionado con el principio de autoridad ya que es el derecho de dar órdenes y debe ir equilibrada la responsabilidad de sus funciones.

3.4. DISEÑO DE MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

GRÁFICO N° 12

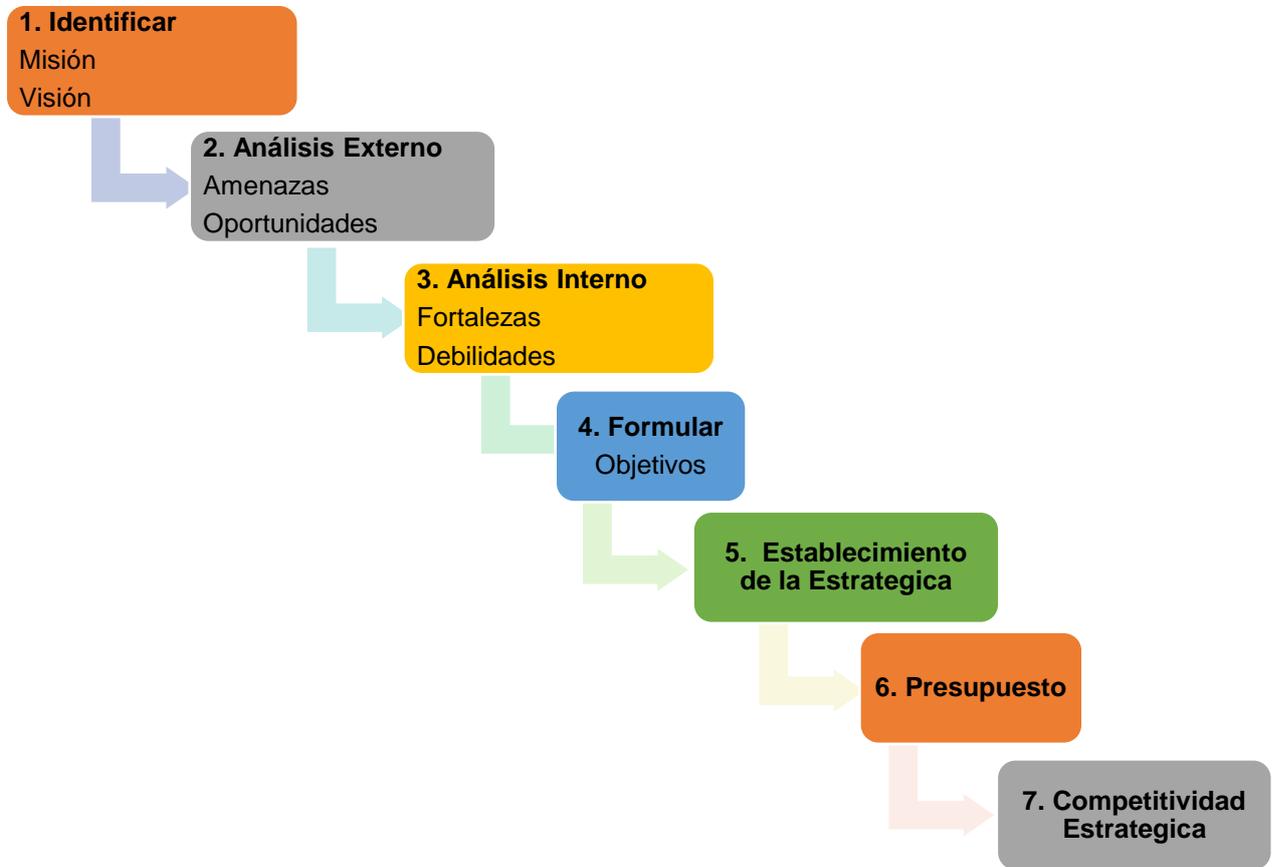


Grafico N° 12: Modelo de dirección estratégica.

Elaborado por: Vargas, S, 2009

3.4.1. MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

TABLA N° 23

<p>1. Identificar:</p>	<p>Misión: Somos una empresa textil dedicada a la elaboración y comercialización de nuestro producto, al por mayor y menor a base de diferentes diseños de alta calidad para la expansión de nuevos mercados con el fin de obtener la confianza y satisfacción de nuestros clientes.</p>
-------------------------------	---

	<p>Visión: Ser para el 2023 una empresa textil reconocida dentro de la provincia de Imbabura en la elaboración y comercialización de los productos con altos estándares de calidad en diferentes diseño e innovación.</p>
<p>2. Análisis Externo:</p>	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérdida de participación en el mercado. ➤ Crecimiento de la competencia en el mercado ➤ Avances tecnológicos de maquinaria ➤ Ingreso de nuevos competidores <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Expansión a nuevos mercados. ➤ Productos de mejor calidad. ➤ Aumento de la tendencia en uso del producto. ➤ Acuerdos comerciales. <p>En este análisis se detectará las oportunidades y amenazas en la cual se pudo a realizar la matriz EFE.</p>
<p>3. Análisis Interno:</p>	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diferentes diseños. ➤ Distribución adecuada. ➤ Atención al cliente personalizado. ➤ Maquinaria de punta. <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ No tiene elementos gerenciales. ➤ No cuenta con elementos administrativos. ➤ Ausencia de organigramas estructurales y funcionales. ➤ No seleccionan proveedores correctamente. <p>En este análisis se detectará las fortalezas y debilidades a través de una manera de diseñar estrategias que permitan</p>

	potenciar a la microempresa y se pudo a realizar la matriz EFI.
4. Formular:	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Sacar un 85% de diseños nuevos e innovación en el mercado nacional hasta finales del año 2023. ○ Obtener un 90% de satisfacción de los clientes hasta finales del año 2020. ○ Incrementar un 20% de ventas de nuestro producto hasta el año 2020. ○ Tener una capacidad directiva del 80% de los recursos comerciales e innovadores hasta el año 2023.
5. Establecimiento de la Estrategia:	Aprovechar los diferentes diseños en productos que ofrece la empresa para lograr expandir a nuevos mercados y sea reconocido a nivel nacional.
6. Presupuestos:	El presupuesto que tendrá la empresa para realizar los planes de acción es de \$500,00
7-. Competitividad Estratégica:	La estrategia que se va a realizar, es la intensiva de expansión de mercados. Según la estrategia de Michael Porter es la diferenciación del producto de cobijas y pijamas que tiene diseños con altos estándares de calidad y satisfacer sus necesidades a los clientes.

Tabla N°23: Modelo de dirección estratégica

Elaborado por: Andrea Araque

3.4.2. PLANES DE ACCIÓN

TABLA N° 24

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo	Presupuestos
Sacar un 85% de diseños nuevos e innovación en el mercado nacional hasta finales del año 2023.	Aprovechar los diferentes diseños en productos que ofrece la empresa para lograr expandir a nuevos mercados y sea reconocido a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abrir nuevas sucursales en puntos estratégicos. ➤ Contratar al personal capacitado 	Incompatibilidad de funciones	Agosto - Diciembre 2019.	\$200,00
Obtener un 90% de satisfacción de los clientes hasta finales del año 2020.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofrecer un producto de calidad ➤ Minimizar costos y gastos. 	Incompatibilidad de funciones	Agosto - Diciembre 2019.	\$100,00
Incrementar un 20% de ventas de nuestro producto hasta el año 2020.	Los elementos gerenciales permiten tener una capacidad directiva y elemento fundamental en la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar publicidad en las redes sociales. ➤ Capacitar al personal de ventas. ➤ Hacer uso de promociones en las ventas. ➤ Realizar descuentos por la compra. 	Incompatibilidad de funciones	Agosto - Diciembre 2019.	\$100,00
Tener una capacidad directiva del 80% de los recursos comerciales e innovadores hasta el año 2023.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar charlas a los trabajadores de cómo está formada la empresa. ➤ Ofrecer un buen producto de calidad con una buena atención. ➤ Satisfacer las necesidades de los clientes 	Incompatibilidad de funciones	Agosto - Diciembre 2019.	\$100,00

Tabla N°24: Plan de acción

Elaborado por: Andrea Araque

3.5. IMPACTOS

3.5.1. IMPACTO ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

TABLA N° 25

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Misión							X	3
Visión							X	3
Políticas							X	3
Valores							X	3
Objetivos							X	3
TOTAL								15
TOTAL DEL IMPACTOS= 15/5=3 IMPACTO ALTO POSITIVO								

Tabla N°25: Impacto administración y gerencia

Elaborado por: Andrea Araque

El impacto de administración y gerencia es un impacto alto positivo y cumple con la cadena de valor ya que se refiere a la infraestructura de la empresa y como se maneja con cada uno de sus departamentos dentro de la misma.

3.5.2. IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS

TABLA N° 26

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Producto							X	3
Precio							X	3
Plaza							X	3
Promoción							X	3
TOTAL								12
TOTAL DEL IMPACTOS= 12/4=3 IMPACTO MEDIO POSITIVO								

Tabla N°26: Impacto de marketing y ventas

Elaborado por: Andrea Araque

El impacto de marketing y ventas es un impacto alto positivo, con lo que se refiere a la cadena de valor, ya que se habla de las ventas y de las cuatro p., como también donde se relaciona a la tecnología e innovación de diferentes diseños y se puede introducir en el mercado y ser extenderse a diferentes lugares.

3.5.3. IMPACTO DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

TABLA N° 27

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Canales de distribución							x	3
Organigrama estructural y funcional							x	3
Control de inventario							x	3
Selección de proveedores							X	3
TOTAL								12
TOTAL DEL IMPACTOS=12/4=3 IMPACTO MEDIO POSITIVO								

Tabla N° 27: Impacto de operaciones y logística

Elaborado por: Andrea Araque

El impacto de operaciones y logística es un impacto alto positivo y cumple con los aspectos de la cadena de valor lo que permitirá a la empresa “Macrotexil” expandirse en el mercado proporcionando, mayor acogida del producto y ofrecer al cliente un producto de alta calidad con el fin de satisfacer sus necesidades.

CONCLUSIONES

En la presente investigación que lleva por nombre el de un Modelo de Gestión Administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa "Macrotexil" se ha determinado las siguientes conclusiones:

- Las teorías con respecto a la administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, permitieron sustentar la posibilidad de proponer un Modelo de Gestión Administrativa para MYPYME. Así como también las teorías respecto a la competencia permitieron establecer los pasos o herramientas de análisis para determinar los factores de competitividad.
- La metodología propuesta permitió realizar un diagnóstico de factores internos y externos, donde se pudo evidenciar las principales fortalezas y debilidades, así como también se realizó un análisis de las oportunidades y amenazas, dichos resultados permitieron establecer factores críticos de éxito con respecto a la competitividad.
- La propuesta de un modelo específico para MYPYME, en cuanto a la producción artesanal fue diseñada conjuntamente con el aval permanente del propietario, lo que permitió que los modelos tengan componentes administrativos gerenciales y herramientas de aplicación manejables en este sector.
- Los impactos esperados tienen una relación directa con las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor empresarial, ya que permiten establecer mejoras en el ámbito comercial y directivo.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el Modelo de Gestión Administrativo validado en la empresa Macrotexil de forma inmediata para que las actividades propuestas no se desvanezcan en su ejecución.
- Se recomienda adoptar la nueva estructura organizacional propuesta en el presente trabajo de investigación, para que la organización lleve un funcionamiento ordenado de acuerdo a su función y cargo
- Realizar la promoción y publicidad de la empresa en los medios de comunicación y en las redes sociales para que el cliente conozca de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Gavilánez, M., Espín Oleas, M., & Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las PYMES del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.
- Peña Vélez, M. J., & Vega Chamba, N. E. (2017). Estructura de las pymes en la economía ecuatoriana. *Revista sur academi*, 30-34.
- Posso Miguel . (2010). *Metodología para el trabajo de grado*. Ibarra: Tercera Edición.
- Albuquerque, L. E., & Giménez Plano, F. (2016). *Smart Mentoring: una metodología para el desarrollo estratégico del talento*. España: FC Editorial.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE. (25 de 01 de 2010). Obtenido de Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE: <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Grupo Editorial Patria .
- Beltran, M. (2012). PYMES TEXTILES. En M. Beltran, *PYMES TEXTILES* (pág. 28). Colombia.
- Carrillo, L. J. (2014). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. *A look at labor productivity for SMEs in the clothing industry*, 8.
- Carrillo, M. M. (2009). *Organigramas* . España: Cis editor.
- David, F. (2013). *Administracion estrategica* . Mexico: Sponsor.
- David, F. D. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* . Madrid: Pearson .
- Estrada, S. (2014). Marketing digital: Una estrategia de crecimiento económico en las MiPYMES del sector textil de Guanajuato. *Researchgate*, 124.
- Fernández, A. C. (2017). *Gestión de Inventario*. España: ic.
- Fernandez, A. C. (2017). *Gestion de inventarios*. España: ic editorial.
- Flamarique, S. (2018). *Gestión de existencia en el almacén*. Marge Books.

- Flores Jaén, M., Recalde Aguilar, L., & Parra Gavilanes, D. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador. *Revista Publicando*, 494-508.
- Francia, R. P. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, 124.
- Francisco Lobato, F. V. (2010). *Gestión Logística y Comercial*. Macmillan Iberia, S.A.
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred, *Conceptos de Administración Estratégica* (pág. 13). México: Decimocuarta edición.
- García, V. B. (2010). *Instrumentos de Marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo Estructuras y Procesos*. Buenos Aires: Primera edición.
- González, A. C. (2014). Administración Estratégica. En A. C. González, *Administración Estratégica* (pág. 134). México: Grupo Editorial Patria.
- González, A. C. (2014). *Procesos Administrativos*. Madrid: Grupo Editorial Patria.
- González, A. C. (2014). *Procesos Administrativos*. Madrid: Grupo Editorial Patria .
- Gudiño, R. C. (2017). La aportación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en la economía ecuatoriana. *Revista EKOS*, 146-157.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Hernández, Z. T. (2014). Administración Estratégica. En Z. T. Hernández, *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hoyos Zavala, A., & Lasso de la Vega, M. d. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 59-74.
- Ibáñez, M. d. (2016). Plan de marketing empresarial. En M. d. Ibáñez, *Plan de marketing empresarial* (pág. 70). Madrid: Editorial CEP S.I.
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *SciELO Analytics*, 107-130.

- Industria Textil*. (2012). Obtenido de Industria Textil: <https://ec.viajandox.com/antonio-ante/industria-textil-A950>
- Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: ISBN10:970261290X.
- Ipinza, F. D. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Primera edición.
- Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Larios, R. P. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *redalyc.org*, 113-137.
- Larrañaga-Moreno, M., & Ortega Flores, M. T. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México. *Article*, 4.
- Limas Suárez, S. J. (2011). *Marketing Empresarial*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Loor Zambrano, H. Y., Ureta Santana, D. M., Rodríguez Arrieta, G. A., & Cano Lara, E. D. (2018). Análisis del contexto socio-económico, comercial, financiero e internacional de las pymes ecuatorianas. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 1-21.
- Manuel A. Muñoz Suárez. (2016). CONTRABANDO Y SU IMPACTO EN EL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO, DURANTE EL PERIODO 2010 – 2015. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*, 13.
- Martínez, L. C. (2009). Alta Dirección en las PYMES. *El director de una PYMES debe pensar en grande para que su empresa sea grande.*, 5.
- Mendoza, C. P. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11.
- Moreno Charris, A. V., Chang Muñoz, E., & Romero de Cuba, J. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 392

- Nivela Icaza, J., & Orozco Chávez, D. (2017). Gestión administrativa de las PYMES y su incidencia en la organización del trabajo. *Polo del conocimiento*, 15.
- Oficina. (15 de 03 de 2016). Informe Económico y Comercial. *Oficina Económico y Comercial de España en Brasilia*, pág. 11.
- Orozco, C. H. (2013). *Análisis Administrativo*. Costa Rica: Primera Edición.
- Piñeiro Cortes, L. L., Moreno Salamanca, M. C., & Estrella Pantoja, S. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PyMEs: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista EAN*, 123-146.
- Pons, A. M. (2016). El mercado de la maquinaria textil en China. *ICEX*, 2.
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina: Vergara.
- Posso Miguel. (2010). *Metodología para el trabajo de grado*. Ibarra: Tercera Edición.
- R. Gómez Monge, S. P. (2014). Una estrategia de crecimiento económico en las MiPYMES del sector textil de Guanajuato. *ResearchGate*, 117-138.
- Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Reunión de la red scielo*, 836-863.
- Rivera, S. R. (2016). ELABORACION DE UNA MATRIZ PARA. *Universidad Militar Nueva Granda* , 13.
- Rodríguez, E. L. (2016). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Dialnet*, 209.
- Rosario Jijena Sanchez, G. W. (2013). *Marketing para eventos*. Buenos Aires: Segunda Edición.
- Sainz, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: BusinessMarketinkSchool.
- Sanchez, R. J. (2013). *Marketing para Eventos*. Buenos Aires: Segunda Edición.
- Statista. (2014). Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/634739/valor-de-los-15-principales-exportadores-textiles-a-nivel-mundial-en--por-pais/>

Suárez, S. J. (2012). *Marketing Empresarial*. Bogotá: Primera.

tusemanario. (06 de 01 de 2017). Obtenido de tusemanario:
<http://www.tusemanario.com/26-empresas-de-la-industria-textil-de-brasil-llegan-a-colombiatex-2017/>

Uribe, R. P. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas. *Revista Científica de la Escuela de Postgrados de la Fuerza Aérea Colombiana* , 7.

Valderrama, J. (1997). Información tecnológica . *Cit* , 194 .

Velásquez Contreras, A. (2003). MODELO DE GESTIÓN DE OPERACIONES PARA PYMES INNOVADORAS. *EAN* , 22.

Velásquez, M. O. (2014). *Marketing Conceptos y Aplicaciones*. Colombia: Universidad del Norte.

Villalba, C. (2011). *“Metodología de la Investigación Científica”*. Quito. Ecuador.: Sureditores.

Yance Carvajal, C., Solís Granda, L., Burgos Villamar, I., & Hermida Hermida, L. (2017). La importancia de las pymes en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.

ANEXOS

ANEXOS 1

ENTREVISTA DE GERENCIA

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....

.....

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

2. **¿En caso de no estar definido el propósito de la existencia de la microempresa, estaría de acuerdo en establecerlo?**

SI () NO ()

¿Porqué?.....

.....

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....

.....

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

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....

.....

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

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

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

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

SI () NO ()

¿Cuales?.....
.....

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

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

ANEXOS 2

ENTREVISTA AL PERSONAL DE VENTAS

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

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

Bajo () Iguales () Altos ()

4. **¿Qué clase económica tienen sus clientes?**

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

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

6. **¿Hace promociones para incrementar las ventas?**

SI () NO ()

¿Porqué?.....
.....

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

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....

ANEXO 3:

ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO

1. ¿Cuenta con un mecanismo para conocer la cantidad y valor del inventario?

SI () NO ()

¿Cual?.....
.....

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

2. ¿Cada que tiempo verifica la información?

Cada mes () 3 meses () 6 meses () Anual ()

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

SI () NO ()

¿Porqué?.....

4. ¿Ha seleccionado alguna vez proveedores?

SI () NO ()

¿Cómo?.....
.....

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

SI () NO ()

¿Cómo?.....

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

SI () NO ()

¿Cómo?.....
.....

ANEXO 4:

ENCUESTA PARA LOS OPERARIOS

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

5. ¿La microempresa tiene metas planteadas?

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

SI () NO ()

ANEXO 5:

Cuadro de amenazas y oportunidades

OPORTUNIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Proponen incentivos para la producción que van desde el crédito para la generación de nuevos emprendimientos. • Para lograr los objetivos de incrementar la productividad, agregar valor, innovar y ser más competitivo. • Se requiere investigación e innovación para la producción, transferencia tecnológica. • Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable. • Desarrollar una economía que reduzca las asimetrías del mercado laboral, incorpore mayor conocimiento y capacidad de innovación, y que cuente con una política industrial clara. 	<p>O.1: Expansión a nuevos mercados.</p> <p>O.2: Productos de mejor calidad.</p> <p>O.3: Aumento de la tendencia en uso del producto.</p> <p>O.4: Acuerdos comerciales</p> <p>O.5: Crecimiento de la industria textil.</p> <p>O.6: Importar directamente</p>
AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Se comercializan en mercados con gran inestabilidad de precios, y afectan los términos de intercambio, 	

<p>lo que los vuelven vulnerables en la balanza comercial del país.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de una adecuada política industrial que rompa con aquellos intentos poco exitosos del pasado • Dependerá de la capacidad de sostener, por un lado, una burocracia estable y meritocrática. • Incursionar en mercados internacionales de manera verdaderamente competitiva, sin excesiva dependencia de incentivos proteccionistas a largo plazo. • Es una apuesta que va más allá de incrementos de producción y de mayor diversificación en la misma escala. 	<p>A.1: Presencia de productos sustitutos.</p> <p>A.2: Políticas que perjudiquen a la industria nacional.</p> <p>A.3: Crecimiento de la competencia en el mercado.</p> <p>A.4: Incremento de materia prima</p> <p>A.5: Avances tecnológicos de maquinaria</p> <p>A.6. Ingreso de nuevos competidores</p>
--	--

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida de Ecuador

Elaborado por: La Autora

ANEXOS 6

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI)

Para desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como un técnica poderosa, esta matriz es clave para la formulación de la estrategia y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Mediante la información recolectada de las entrevistas y encuestas se procedió a evaluar los resultados de la siguiente manera:

1. Se elaboró una lista de los factores internos que se identificaron en la recolección de información de las entrevistas y encuestas dando un total de 6 fortalezas y 6 debilidades.
2. Se hizo una lista de fortalezas y debilidades.
3. Se asignó a cada factor un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
4. Cada valor indica el éxito de dicho factor en el sector textil. Las oportunidades recibieron un valor elevado que fue de 1.66, mientras que las amenazas un valor de 1,36.
5. Los valores adecuados se determinaron comparando entre los exitosos y no exitosos, analizando cada factor.
6. Se asignó una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio.

ANEXOS 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Mediante la información recolectada en el Plan Nacional del Buen Vivir y en el Plan Territorial del cantón Otavalo se procedió a evaluar los resultados de la siguiente manera:

1. Se elaboró una lista de los factores externos que se identificaron en la recolección de información en el Plan Nacional del Buen Vivir y el Plan Territorial del cantón Otavalo dando un total de 5 amenazas y 5 oportunidades.
2. Se hizo una lista de las oportunidades y amenazas.
3. Se asignó a cada factor un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
4. Cada valor indica el éxito de dicho factor en el sector textil. Las oportunidades recibieron un valor elevado que fue de 1.66, mientras que las amenazas un valor de 1,36.
5. Los valores adecuados se determinaron comparando entre los exitosos y no exitosos, analizando cada factor.
6. Se asignó una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio.

ANEXOS 8

Cruces estratégico Fortalezas - Oportunidades

FORTALEZAS- OPORTUNIDADES	Diferentes diseños de cobijas	Maquinaria de punta	Distribución adecuada	Atención al cliente personalizado	TOTAL
Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales.	4	4	3	3	14
Productos de mejor calidad	4	4	3	2	13
Aumento de la tendencia en el uso del producto.	3	2	3	2	10
Acuerdos comerciales	4	3	2	2	11
TOTAL	15	13	11	9	

Tabla N° 3: Cruce estratégico de fortaleza – oportunidades

Elaborado por: Andrea Araque.

ANEXOS 9

Cruces estratégico Fortalezas - Amenazas

FORTALEZAS-AMENAZAS	Diferentes diseños de cobijas	Maquinaria de punta	Distribución adecuada	Atención al cliente personalizado	TOTAL
Perdida de participación en el mercado	2	2	2	3	9
Crecimiento de la competencia en el mercado	3	3	2	2	10
Avances tecnológicos de maquinaria	3	4	2	0	9
Ingreso de nuevos competidores	2	1	2	1	6
TOTAL	10	10	8	6	

Tabla N° 4: Cruce estratégico de fortaleza – amenazas

Elaborado por: Andrea Araque.

ANEXOS 10

Cruces estratégico Debilidad - Oportunidad

DEBILIDADES – OPORTUNIDADES	No tiene elementos gerenciales	No cuenta con elementos administrativos	Ausencia de organigramas estructurales y funcionales	No seleccionan proveedores correctamente	TOTAL
Expansión de la empresa a nuevos mercados nacionales	4	3	3	2	12
Productos de mejor calidad	3	3	2	3	11
Aumento de la tendencia en el uso del producto.	3	2	2	2	9
Acuerdos comerciales	2	2	2	3	9
TOTAL	12	10	9	10	

Tabla N° 5: Cruce estratégico de debilidades – oportunidades

Elaborado por: Andrea Araque.

ANEXOS 11

Cruces estratégico Debilidad - Amenazas

DEBILIDADES – AMENAZAS	No tiene elementos gerenciales	No cuenta con elementos administrativos	Ausencia de organigramas estructurales y funcionales	No seleccionan proveedores correctamente	TOTAL
Perdida de participación en el mercado	3	3	2	3	11
Crecimiento de la competencia en el mercado	3	2	3	1	9
Avances tecnológicos de maquinaria	2	2	2	2	8
Ingreso de nuevos competidores	3	3	2	1	9
TOTAL	11	10	9	7	

Tabla N° 6: Cruce estratégico de debilidades – amenazas

Elaborado por: Andrea Araque.

ANEXOS 12

ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE MICHAEL PORTER

Las condiciones de los factores de producción

En este punto se habla de la amenaza por los tratados del libre comercio en el cual las personas quieren comprar los productos al mismo precio que se compra fuera y estos vienen hacer cómodos al momento de adquirirlos.

Condiciones de la demanda

La empresa está en la obligación de satisfacer las necesidades del cliente por lo que deben estar innovando constantemente el producto al igual que buscando alternativas de comercialización.

Sectores afines y auxiliares

Este elemento es una ventaja importante ya que facilita el acceso rápido y seguro de los productos, al igual que el intercambio de información entre proveedores y clientes. Mientras que si el proveedor opera fuera del país esto va hacer una ayuda ya que podrán disponer de la información actualizada del sector y plantear programas de investigación.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Este se habla de la amenaza en donde se presentan nuevos competidores y con esto hay ventajas competitivas. Si nos enteramos que la competencia ofrece productos con calidad esto generaría una oportunidad a largo plazo siempre y cuando nosotros mejoremos la calidad del producto que se ofrece al cliente

ANEXOS 13

ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre las empresas

Cuando se presentan nuevos competidores van a pareciendo ventajas competitivas. También cuando la competencia ofrece productos similares esto da una oportunidad ya sea a corto o largo plazo de crear nuevas estrategias para así mejorar en el mercado.

Amenaza de los nuevos entrantes

Los nuevos entrantes son una amenaza para el sector ya que estarán al mercado con productos nuevos e innovador, con variedad de diseños y mucho más económicos ya que son réplicas hechas en máquina.

Poder de negociación de los proveedores

Existe un intercambio de información entre los proveedores y los propietarios esto a su vez permiten que las empresas se adapten a los cambios que existen y realicen innovaciones constantes en corto tiempo en beneficio de la empresa.

Amenaza de productos sustitutos

En el caso de los productos que oferta la empresa son bordados a máquina, pero con los avances de la tecnología ya existen máquinas más avanzadas que facilitan la realización y terminación rápida del producto.

Poder de negociación con los clientes

Las empresas deben satisfacer las necesidades de los clientes por lo tanto tienen una nueva oportunidad de diseñar nuevos diseños e innovar.

ANEXOS 14

Socialización del modelo de gestión administrativa de la empresa "Macrotextil"



ANEXOS 15

Certificado de Validación de la empresa “Macrotextil”

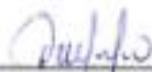
CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Otavaló, septiembre 2019

CERTIFICO QUE:

La señorita Andrea Maricruz Araque Morales portadora de la CI 100311094-5, ha venido realizando actividades de recopilación de información que fueron útiles para la realización de su proyecto de investigación como es: “Modelo de gestión administración para el fortalecimiento de competitividad de la empresa Macrotextil”.

Es todo en cuanto puedo informar.



Sr. César Padilla
Propietario de la empresa
C.I 1002943902