



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modelo de Gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Confecciones y Bordados Natasha

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

SHARON NICOLE MORENO MORALES

TUTOR: MBA. Adrián Andrade Orbe

Otavalo, Septiembre de 2019

DECLARACIÓN

Yo, SHARON NICOLE MORENO MORALES, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1004159874, 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.

SHARON NICOLE MORENO MORALES
1004159875

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Confecciones y Bordados Natasha” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciatura en Administración de empresas del estudiante Sharon Nicole Moreno Morales, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25)

MBA. Adrián Andrade Orbe

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a la persona más importante en mi vida que es mi madre Ana Beatriz Morales Vaca quien ha sido el pilar fundamental, me apoyado incondicionalmente en el desarrollo tanto en mi etapa profesional como en mi vida cotidiana, que, con cada uno de sus esfuerzos, consejos y amor han logrado formar en mí una persona con valores y virtudes.

A mi hermano pequeño Jeampier quien ha sido mi inspiración primordial para lograr cada una de mis metas propuestas y quien, con tan solo una palabra, una sonrisa o un pequeño gesto de cariño hace mi mundo maravillo porque el amor de un hermano no se sustituye, me hace muy feliz saber que soy un ejemplo para él, al cual siempre cuidaré y guiaré sus pasos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría que me ha brindado y permitirme cumplir un objetivo y un sueño tan anhelado que se ha hecho realidad, a mi madre por haberme educado y brindado sus consejos y su apoyo incondicional que me han guiado en la vida, llenando mi vida de buenos principios y cualidades formando una mujer con valores.

A la Universidad de Otavalo por permitirme culminar con mi carrera profesional, en especial al cuerpo de docentes de la carrera de Administración de empresas por la paciencia y el conocimiento brindado en el transcurso de este tiempo.

A mi tutor del trabajo de titulación, MBA. Adrián Andrade, quien, con sus enseñanzas, interés, paciencia permitieron culminar exitosamente en el desarrollo del trabajo de investigación.

ÍNDICE

Contenido	
DECLARACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
Contextualización de la investigación	4
Macro	4
Meso	4
Micro	5
Situación problemática	6
Idea a defender	8
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Preguntas	8
Declaración de variables	8
Capítulo I: Marco teórico	9
1. Gestión administrativa	9
1.1. Administración y gerencia	9
1.1.1. Misión y Visión	10
1.1.2. Valores	11
1.1.3. Políticas	12
1.1.4. Objetivos	12
1.2. Marketing y ventas	13
1.2.2. Precio	15
1.2.3. Plaza	16
1.2.4. PROMOCIÓN	17
1.3. Logística y operaciones	18
1.3.1. Canales de distribución	19
1.3.2. Organigramas	19

1.3.3. Control de inventarios	20
1.3.4 Proveedores	21
1.4. Competitividad	22
1.5. Estrategia	23
1.5.1. Estrategias Genéricas básicas	24
1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	25
1.7. Matriz de factores internos (EFI).....	25
1.8. El diamante de Porter	25
1.9. 5 fuerzas de Porter	27
1.11. Principios de la administración	29
Capítulo II. Desarrollo Metodológico.....	32
2. Metodología.....	32
2.1.1. Método Deductivo	32
2.1.2. Método Cuantitativo.....	32
2.1.3. Método Inductivo	32
2.2. Técnicas Cualitativas	32
2.6. Censo	32
2.7. Instrumentos de Investigación.....	32
2.8. Operacionalización de variables.....	33
2.9. Análisis de resultados	34
2.9.1. Entrevistas de gerencia.....	34
2.9.2. Entrevista al personal de ventas	35
2.9.3. Entrevista al personal operativo.....	36
2.9.4. Encuesta a los operarios	36
2.10. Pestel	43
Gráfico 16. Pestel.....	43
2.11. FODA.....	44
2.11.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	45
2.11.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	46
2.11.3. Cruce estratégico	47
2.10. Estrategia	47
2.11. RESUMEN	48
Capítulo III: Análisis de los resultados	51
3.1. Misión.....	51
3.2. Visión	52
3.3. Valores	53

3.4. Políticas	54
3.6. Matriz BCG	56
3.7. Matriz Ansoff	57
3.8. Matriz Estratégica de la Calidad total Basada en el precio	58
3.9. Matriz AIDA	58
3.10. Canales de distribución	59
3.11. Organigramas.....	60
3.11.1. Organigrama Estructural.....	60
3.11.2 Organigrama funcionales.....	61
3.12. Control de inventarios	61
3.13. Selección de Proveedores	62
3.14. Diseño de Plan de dirección estratégica	64
3.15. Plan de dirección estratégica.....	65
3.16. Plan de acción.....	67
3.17. Impactos.....	69
3.17.1. Impacto administrativo.....	69
3.17.2. Impacto de marketing y ventas.....	69
3.17.3. Impacto de operaciones y logística	70
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Bibliografía.....	74

INICE DE TABLAS

Tabla 1. Operación de variables.	34
Tabla 2. Conoce el propósito de la existencia de la microempresa.	36
Tabla 3. <i>¿Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa?</i>	37
Tabla 4. Conoce las guías para el comportamiento de la organización.	38
Tabla 5. Normas de conducta.	38
Tabla 6. Metas planteadas.	39
Tabla 7. Productos que se elaboran con mayor calidad.	40
Tabla 8. Dificultades con la producción por falta de materiales.	41
Tabla 9. Puestos de trabajo.	41
Tabla 10. Funciones de desempeñan.	42
Tabla 11. FODA.	44
Tabla 12. Matriz EFE.	45
Tabla 13. Matriz EFI.	46
Tabla 18. Misión 1.	51
Tabla 19. Misión 2.	51
Tabla 20. Visión 1.	52
Tabla 21. Visión 2.	53
Tabla 22. Valores.	53
Tabla 23. Políticas.	54
Tabla 24. Objetivos.	55
Tabla 25. Kardex.	61
Tabla 26. Matriz de selección de proveedores.	63
Tabla 27. Modelo de dirección estratégica.	65
Tabla 28. Plan de acción.	67
Tabla 29. Matriz de Impacto administrativo.	69
Tabla 30. Matriz de Impacto económico.	69
Tabla 31. Matriz de Impacto social.	70

INDICE DE GRÀFICOS

Gráfico 1. Matriz de BCG.	15
Gráfico 2. Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio.	16
Gráfico 3. Matriz Ansoff.	17
Gráfico 4. Matriz AIDA.	18
Gráfico 5 Kardex.	21
Gráfico 6. Matriz de selección de proveedores.	22
Gráfico 7. LAS 5 Fuerzas de Porter.	27
Gráfico 8. Propósito de la existencia de la empresa.	36
Gráfico 9. Propósito de la existencia de la empresa.	37
Gráfico 10. Normas de conducta.	39
Gráfico 11. Metas planteadas.	39
Gráfico 12. Metas planteadas.	40
Gráfico 13. Dificultades con la producción por falta de materiales.	41
Gráfico 14. Puestos de trabajo.	42
Gráfico 15. Funciones que desempeñan.	42
Gráfico 16. Matriz BCG.	56
Gráfico 17. Matriz ANSOFF.	57
Gráfico 18. Matriz Estratégica de la Calidad total Basada en el precio.	58
Gráfico 19. Matriz AIDA.	58
Gráfico 20. Canales de distribución.	59
Gráfico 21. Canales de distribución.	60
Gráfico 22. Canales de distribución.	61
Gráfico 23. Modelo de dirección estratégica.	64

RESUMEN

Este trabajo se realizó debido a que la empresa Confecciones y Bordados Natasha, no es competitiva dentro del mercado local, por tal motivo se diseñó un Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de dicha empresa, con el objetivo de que la empresa salga del empirismo, sea más competitiva, incremente sus ventas y se expanda hacia nuevos mercados, promoviendo la oferta textil que la empresa ofrece.

En este documento se detalla la metodología que se utilizó para el desarrollo del modelo de gestión administrativa, se inició con un análisis externo donde se pudo conocer la competencia local, luego se realizó un análisis interno de la empresa, para conocer las falencias que la empresa poseía y encontrar los posibles problemas.

Posteriormente se realizó la búsqueda de información, para la variable dependiente que es el modelo de gestión administrativa y la variable dependiente que él es fortalecimiento de la competencia, cada una de ellas con una herramienta para saber cómo elaborar las distintas matrices y elementos. Se determinará la situación actual de la empresa a través de entrevistas al gerente y encuestas a los operarios donde se obtuvo, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con su respectivo cruce estratégico.

Con la información obtenida se procedió a diseñar el Plan estratégico administrativo y comercial donde se realizó una propuesta para fortalecer la competitividad de la empresa que está compuesto de: misión, visión, análisis interno, análisis externo, objetivos, estrategia y presupuesto.

Finalmente se procedió a mostrar los resultados de la investigación a el propietario de la empresa, la cual fue muy favorable por parte del propietario de la empresa, lo que garantizó poner en práctica el modelo y dar a conocer a todos los trabajadores.

Por último, se realizó las respectivas conclusiones y recomendaciones ya que al aplicar este modelo se podrá apreciar resultados muy positivos que mejoren a la organización. Su competitividad y podrá expandirse hacia nuevos mercados.

ABSTRACT

This work was carried out because the company Confecciones y Bordados Natasha, is not competitive within the local market, for this reason an Administrative Management Model was designed to strengthen the competitiveness of said company, with the objective of leaving the company Empiricism, be more competitive, increase your sales and expand into new markets, promoting the textile offer that the company offers.

This document details the methodology that was used for the development of the administrative management model, it began with an external analysis where local competition could be known, then an internal analysis of the company was carried out, to know the flaws that the company He owned and found possible problems.

Subsequently, the search for information was carried out, for the dependent variable that is the administrative management model and the dependent variable that is strengthening of competence, each of them with a tool to know how to prepare the different matrices and elements. The current situation of the company will be determined through interviews with the manager and surveys to the operators where it was obtained, strengths, weaknesses, threats and opportunities with their strategic crossing respect.

With the information obtained, we proceeded to design the Strategic Administrative and Commercial Plan where a proposal was made to strengthen the competitiveness of the company that is composed of: mission, vision, internal analysis, external analysis, objectives, strategy and budget.

Finally, we proceeded to show the results of the investigation to the owner of the company, which was very favorable by the owner of the company, which guaranteed to put the model into practice and make all workers known.

Finally, the respective conclusions and recommendations were made since applying this model will show very positive results that improve the organization. Its competitiveness and may expand into new markets.

INTRODUCCIÓN

La industria textil es una de las actividades principales a nivel mundial. Esta industria comprende grandes empresas, las cuales producen hilos, bordados y telas. Los principales segmentos dentro de esta industria es el capital y la maquinaria para producir los productos. Los costos están determinados por la productividad de la maquinaria que poseen y el volumen de producción

El presente trabajo está estructurado en tres capítulos. El primero, dirigido a un análisis internacional, con temas la industria textil a nivel mundial, cuáles son los principales países a exportadores e importadores de esta industria, para luego pasar a las tendencias globales. Después se realizó una investigación de los textiles en Ecuador y el sector en el que está ubicada la empresa y por último se realizó un análisis interno en la empresa Confecciones y Bordados Natasha.

En el segundo capítulo, se detallas los métodos de investigación que se van aplicar, se aplica una entrevista al gerente- propietario de la empresa acerca de ventas, logística, administración y gerencia. Y a los operarios se realizó una encuesta con los elementos mencionados anteriormente. En base a los resultados tabulados se obtuvo fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se realiza un FODA, las matrices EFE y EFI con sus respectivos cruces estratégicos. El resultado final de esto será una estrategia.

En el tercer y último capítulo, es el análisis de resultados, aquí ya se desarrollan los elementos administrativos y gerenciales, en donde se determinó: misión, visión, valores, políticas y objetivos. En cuanto a marketing y ventas se desarrolla: la matriz BCG (producto), matriz ANSOFF (plaza), matriz estratégica de la calidad total basada en el precio (precio) y la matriz AIDA (promoción). Y, por último, los elementos de operaciones y logística donde se establece: canales de distribución, organigramas funcionales y estructurales, control de inventarios, Kardex y selección de proveedores.

Contextualización de la investigación

Macro

China es el principal exportador de tejido y prenda acabada, este país es muy profesional en lo que hace ya que ofrece calidad y precios muy accesibles que ha ocasionado que sea el primer país textil a nivel mundial, ellos siempre están pendientes de la producción por lo que cuentan con tecnología y maquinaria de primera (Prada, 2015).

La industria textil es la primera actividad económica en China la cual da más plazas de trabajo y forma parte de la economía de este país, China es uno de los países más textiles tomando en cuenta que este país tiene materia prima de calidad y a la vez tecnología actualizada, lo que le da una ventaja a China de ser competitivos a nivel mundial ofreciendo precios bajos y calidad en sus productos.

La tasa de crecimiento es de 3,17 puntos porcentuales más alta que la del mismo periodo del año pasado, declaró al periódico Sun Huaibin, portavoz de la asociación. Las exportaciones textiles de China a Estados Unidos y la UE, fijaron sus cuotas, alcanzando la suma de 8.370 millones de dólares, lo que supone un crecimiento de únicamente un 9,7%, 47 puntos porcentuales siendo menores a la casa de crecimiento del año.

Por otra parte, las exportaciones textiles de la parte continental de China a Japón, Hong Kong, República de Corea y la Asociación de las Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), no tiene restricciones de cuotas dando 28,38%, o lo que es lo mismo, 23,32 puntos porcentuales más que el crecimiento registrado en el mismo periodo del año pasado (Yi, 2018).

Meso

El sector textil de Brasil se destaca a nivel mundial, por su profesionalismo, creatividad y tecnología: siendo la primera en América del Sur, la cuarta en el mundo y el segundo de tela jean. Por su capacidad de producir algodón, produciendo 5,5 mil millones al año, tomando como referencia para los países de Sur América (Tex Brasil).

La innovación de productos, sus diversos diseños, y el uso de tecnologías, y de las acciones direccionadas para proporcionar una mayor competitividad; generan 1,6

billones plazas de trabajo en el 2012, lo que equivale al 16,2% trabajadores en sector textil (Rosmila, 2018).

Micro

La producción textil en el año 2018 ocupa el tercer lugar en el Ecuador, contribuyendo con más del 7% del PIB, esta industria es fundamental ya que deja grandes sumas de dinero al país, a la vez este sector es quien más genera plazas de trabajo dentro de la industria (Aite, 2018).

El 2016 habían registradas 103 empresas que hacían hilos, tejían y realizaban los acabados, la mayor parte de estas empresas están ubicadas en Guayaquil y Pichincha. En dicho año contrataron 4.553 trabajadores, las empresas grandes eran las que daban más plazas de con 3.089 trabajadores. Fabricando productos textiles, prendas, curtiembres de cuero y artículos elaborados a base de cuero, en 2016 \$ 581 millones, con un PIB de 0,84%, el 2015 bajó a un 5% (Nacional, 2018).

Como iba pasando el tiempo, las empresas que se dedicaban a los textiles se ubicaron en distintas provincias del país que son las siguientes: Imbabura, Tungurahua, Pichincha y Guayas, a la vez en dichas provincias son las que más plazas de trabajo generaban (Aite, 2018).

Atuntaqui considerada como capital de la moda, con su variedad de diseño viste a 20% de la población ecuatoriana, la manera de como atraen turistas es por la decoración de sus almacenes, a la vez ofrecen lo último en tendencias de moda, los turistas pueden disfrutar de la feria los días viernes, sábado y domingo. A la vez sus productos son vendidos en América del Sur, a través de sus productos podemos darnos cuenta que Atuntaqui es la “Capital de la moda”.

Los otavaleños es gente muy trabajadora y dedicadas a la producción, los productos que ellos confeccionan han llegado a mercados locales como internacionales, llevando a Otavalo al reconocimiento mundial por su Plaza de Ponchos, la cual los sábados de feria es visitada por miles de turistas que van en busca de prendas de vestir con colores y diseños que las hacen únicas.

Al tener un crecimiento económico, promocionar el turismo, y mantener la identidad como cultura a través de la comunicación, Atuntaqui ha desarrollado ciertas ventajas

competitivas que han contribuido con su desarrollo como es: el diseño, la calidad, atención a los clientes y el costo (Villegas, 2017).

Pichincha es la provincia que produce más textiles lo que ayudado al desarrollo y crecimiento económico, la cual le ha permitido desarrollar ciertas ventajas competitivas como con: diseño, innovación y maquinaria actualizada (Villegas, 2017).

La actividad textil en Otavalo es la más importante y la que más ingresos genera. 15.582 obreros se dedican a realizar tejidos en sus propias microempresas, a la vez empresas familiares han ido creciendo obteniendo máquinas modernas para la producción de productos para aumentar la productividad (Gobierno Autónomo Desantralizado de Otavalo, 2018).

Situación problemática

En el sector donde se encuentra la empresa “Confecciones y Bordados Natasha” existe demasiada competencia peruana, tomando en cuenta que la mayoría de locales ofrecen réplicas de los diseños, estos son factores que afectan directamente la producción y comercialización ya que son productos a menor precio, con los cuales es difícil competir; siendo estas las que causan la quiebra de muchas microempresas ecuatorianas.

Dentro de la empresa se encuentran los siguientes acontecimientos:

- La ausencia de elementos administrativos y gerenciales, ocasiona que la empresa desarrolle sus actividades de manera empírica.
- La falta de conocimiento en cuanto a las 4 p de marketing.
- La ausencia de elementos de operaciones y logística dentro de la empresa.

No aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa, para expandirse hacia nuevos mercados.

Es necesario que la administración comprenda que el control interno es importante dentro de la empresa, da certeza en cuanto al aseguramiento de los procesos y la calidad en ellos y contribuye al cumplimiento de los objetivos de crecimiento, sostenibilidad y generación de valor. Las políticas de control interno para las empresas

deben ser parte de las buenas prácticas corporativas y no simplemente mecanismos de control legal (Castañeda, 2014, pág. 5).

El creciente interés en el fomento del espíritu empresarial como una alternativa de desarrollo ante la crisis económica global, ha llevado a que el tema se convierta en una especie de “moda” ya que se basan en creencias y valores, por lo general, poco satisfactorios, el proceso de creación de empresa implica mucho más que una formación práctica en análisis del mercado y elaboración de planes de negocios (Montoya, Vélez, & Marulanda, 2014).

Los resultados obtenidos dan cuenta de que las pymes tienen menor participación femenina dentro de sus empleados, pero mayor participación dentro de las juntas directivas; no pertenecen a empresas familiares. El aporte fundamental dentro de las empresas es de nuevos campos de conocimiento donde el tema de gerencia no ha sido ampliamente investigado dentro de las empresas ya que sus conocimientos son empíricos (Solarte, 2017).

Los problemas que enfrentan las empresas son: no tener establecido la estructura de un capital, no poder adquirir financiamiento y no desarrollar estrategias. Las pymes se asemejan de administración financiera, la toma de decisiones y con los problemas pequeños que tiene que lidiar a diario, dentro de la empresa se debe tener conocimientos técnicos y aprovechar las ventajas al realizar sus actividades de mejor manera (Ángel, 2018).

Según Viloria, como se citó en la revista de (Castañeda, 2014) manifiesta:

Las empresas se abren por satisfacer las necesidades económicas que tienen, de esto la experiencia no es necesaria para implementar un nuevo negocio; sino al contrario; deben basarse en los estudios realizados garantizados como son: idea de un negocio y diseño empresarial; para que la empresa pueda permanecer dentro del mercado.

El empresario capacitado es una herramienta valiosa dentro de una empresa tanto cultural como filosóficamente por los aportes que. Por tal motivo los recursos humanos pueden generar crecimiento e innovación dentro de la misma, y es parte del capital intelectual que las empresas tiene (Pozos, 2016, pág. 197).

Idea a defender

“El diseño de un modelo de gestión administrativa, contribuye al fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”

Objetivos específicos

- Sustentar las teorías respecto administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística con respecto al sector textil.
- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”.
- Diseño de un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”.

Preguntas

- ¿Cuáles son las teorías y las referencias que sustentaran la información de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, competitividad y estrategia?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que provocan la problemática en la empresa “Confecciones y bordados Natasha”?
- ¿Cómo fortalecer la competitividad en la empresa “Confecciones y bordados Natasha”?

Declaración de variables

Variable Independiente:

Modelo de gestión administrativa

Variable Dependiente:

Fortalecimiento de la competitividad.

Capítulo I: Marco teórico

1.Gestión administrativa

La gestión administrativa dentro de las empresas es de gran importancia, ya que de eso depende el éxito de la empresa o del fracaso de la misma, pues se siente un valor relajado y se pueden cumplir con los objetivos propuestos así, también lo manifiestan (Casco, Garrido, & Moran, 2017) declarando que:

Es la puesta en práctica de los procesos administrativos; éstos son: planificación, organización, dirección, la coordinación o interrelación y el control de dentro de la empresa; es la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos par que función correctamente los demás procesos. (pág. s/p)

En el Ecuador las pymes, realizan planificaciones que no son factibles, ya que administran los dueños con conocimientos empíricos, solo en pocas personas realizan sus procesos de manera técnica, donde se detallan los gastos (Gavilánez, 2018).

La administración estratégica es importante dentro de las empresa porque deben aprovechar buscando las oportunidades que tiene la empresa en la empresa, se deben aprovechar las nuevas oportunidades , dando paso a que se alcancen sus objetivos es que ayuda a crear y aprovechar oportunidades nuevas y disparejas que pueden servir para un futuros (Fred, 2013).

Gracias a la gestión administrativa las empresas son más eficientes ya que se ha reducido el tiempo en las actividades, además se puede implementar un nuevo producto o servicio para satisfacer con las necesidades de los clientes.

1.1. Administración y gerencia

La administración y gerencia es necesario dentro de las empresas, mediante la administración las empresas se organizan de mejor manera y así las empresas son más eficientes y eficaces, eso les permitirá crecer en mercados locales como internacionales y ser más competitivas dentro del mercado.

La importancia de la administración es garantizar que las operaciones reales concuerden con las planeadas. Todos los gerentes de una empresa tienen

responsabilidades de control, planificación, como son la de conducción de evaluaciones del rendimiento de tomas de acciones necesarias para reducir al mínimo, es importante sobre todo la evaluación de las estrategias utilizadas (David F. R., 2003, pág. 132) .

1.1.1. Misión y Visión

Peter Drucker uno del padre de la administración señala que la **misión** es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace y para quien sirve, es la dirección y el propósito de la empresa. En otro punto la visión es hacia dónde quiere llegar la organización tomando en cuenta las actuales tendencias sociales, tecnológicas, económicas y en sí de la misma empresa. Es el resultado de los sueños hechos realidad, en la cual se encuentran sintetizados los principios, estrategias y valores esenciales que deberían ser conocidos (Gonzales, 2014).

Las pymes han formulado su visión y misión las cuales han permitido que las empresas conozcan su razón de ser y hacia dónde quieren llegar y así mostrar evidencias de planeación formal (escritos), ya que dichos elementos son esenciales para una planeación estratégica, los cuales deben estar alineados a con los objetivos estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo; la misión es importante dentro de las empresas para conocer el enfoque que tiene la empresa a corto y largo plazo (Enrique, 2015).

La misión y la visión es el núcleo de la empresa ya que estos conceptos funcionan como unificadores, **las organizaciones** que cuenten con estos elementos serán exitosas ya que existe una mejor organización dentro de la misma, en la cual salen beneficiados los clientes, proveedores, se pueden realizar alianzas estratégicas y la competencia verá que son una entidad constante y que no cambia su ideología para obtener más utilidades, sino que actualiza su forma de hacer negocios.

La importancia de la visión y la misión para una administración estratégica eficaz para conocer hacia donde esta direccionada la empresa y la razón de ser de la misma. Por lo tanto dichos elementos deben perdurar en el tiempo, de esto depende el desempeño organizacional; Business Week reporta que las empresas que emplean la declaración de la misión tienen un rendimiento 30% superior en ciertos parámetros financieros al de aquellas que no poseen (David, 2015).

La misión puede variar en cuanto a la extensión, contenido, formato y especialidad, los componentes para redactar una misión son los siguientes: (David F. , 2013, pág. 51)

- ¿La empresa tiene muchos clientes?
- ¿Qué productos y servicios ofrece la empresa?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa?
- ¿Dónde está ubicada la empresa?

La visión es la razón de ser de la empresa, para plantear una visión adecuada para una empresa se deben tomar en cuenta las siguientes preguntas: (Yates, 2008, pág. 57)

- ¿Situación actual de la empresa?
- ¿Cómo llegó la empresa hasta ahí?
- ¿Cómo vemos a la empresa en uso años?
- ¿Qué nos impediría llegar a cumplir la visión?

1.1.2. Valores

Los valores son muy importantes dentro de las empresas empieza hablar de sociedades humanas, y de los trabajadores como un activo que tiene la empresa, como menciona (García, 1996): Los valores son estructuras cognitivas para la toma de decisiones (págs. 202-226).

Los valores en las empresas son de gran importancia, ya que mejora el trabajo y el entorno laboral de las empresas, siendo el adecuado para los empleados los valores sirven para tener una cultura corporativa organizada para el desempeño de las empresas.

La importancia de contar con un valor dentro de una organización como menciona el autor (Yarce, 2000): “Los valores son fuentes de atracción de la conducta y, a la vez, expresión de sus logros. Obrar a manera de proyecto personal pero también como proyecto común de una familia, empresa o grupo” (pág. 25). Los valores son eficientes, generando el compromiso individual y en grupo, apoyando las diferentes actividades de las organizaciones.

Los valores deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Tienen que tener sentido de sugerencia (sensibilidad).
- Agilidad y cooperación por parte e todas las partes
- Orientar para la administración de los procesos
- Comprometerse con los trabadores
- Ofrecer servicio de calidad
- Mejorar continuamente la calidad (págs. 201-202)

1.1.3. Políticas

Las políticas empresariales deben aplicarse en las empresas ya que son normas de conducta para la toma de decisiones dentro de las empresas para llevar e indicar el si los objetivos se están cumpliendo (Estallo, 2007).

Las políticas en las empresas son de gran apoyo para el desarrollo de las empresas, pues no solo deben preocuparse en vender más, sino en crear una buena imagen, basándose siempre en los valores de las empresas de acuerdo al entorno actual para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

1.1.4. Objetivos

Peter Drucker, considerado el padre de la administración gracias a su enfoque científico a la administración aportó con varias ideas que ayudaron al desarrollo de la misma, en una de sus ideas él habla acerca de los objetivos que ayudan a la empresa ya que son los resultados específicos que pretenden alcanzar las empresas en vías de dar cumplimiento a su misión, visión y valores. Se refiere a los ¿qué?, ¿qué que remos?, ¿qué deseamos?, y ¿qué vamos a hacer? (Gonzales, 2014, pág. 63).

Las Pymes realizan un análisis y recopilan información para así sintetizarla y así se debe tomar en cuenta las limitaciones que tienen las PYMES para emprender, el tipo de planeación estratégica que utilizan, las estrategias que se van a plantear para lograr sus metas, el tipo de objetivos a los que se encamina la planeación, tomando en cuenta la cultura organizacional de la empresa, donde se desarrollan los valores de la empresa, ya que los valores son la vía que guía a la empresas al cumplimiento de las metas cumplidas y así desarrollarse (Moreta, 2017)

Los objetivos son la guía que conducen a la empresa hacia las metas que se va a cumplir, los objetivos deben ser medibles y realizables, los objetivos ayudan a las empresas a que tengan una planificación estratégica correcta, donde se pueda cumplir la misión, visión y estrategias planteadas. Los objetivos es el mecanismo que impulsa a las empresas a tomar decisiones para así cumplir sus aspiraciones.

La importancia de los objetivos es direccionar a una empresa hacia las metas planteadas, los objetivos deben ser redactados de manera que cualquier persona que evalúe pueda conseguir los mismos resultados que tiene la empresa. Los objetivos deben estar redactado con un verbo ya que los objetivos son medibles y realizables. En base a los objetivos las empresas saben cómo actuar o tomar decisiones para mejorar los resultados propuestos (Vela, 2017).

Los objetivos deben ser SMART:

- Específicos
- Medible
- Aplicaba
- Resistente
- Tiempo

1.2. Marketing y ventas

Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o ventas. Pero es algo muy distinto. El marketing es crear necesidades artificiales, mientras que la venta la venta como se venden los productos. Las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados, aunque no haya un producto que cubra dichas necesidades (Tirado, 2013, pág. 15).

Hablar de marketing aplicado en las pymes es un tema muy extenso, más sí se tiene en cuenta los tipos de marketing y su aplicabilidad dentro de las organizaciones. En este artículo se pretende rescatar la importancia del concepto y las acciones que implica llevar a cabo un excelente marketing como estrategia para fortalecer la gestión comercial, estrechar relaciones con los clientes y fortalecimiento de las políticas de fidelización (Pachón, 2016).

El marketing es crear la necesidad de un producto o a la vez dar a conocer el producto y ventas es vender el producto, las dos van de la mano ya que si el producto es conocido se efectuará la venta, a través del marketing y las ventas se fortalece la gestión comercial y las relaciones que se tiene con los clientes.

La importancia del marketing es importante para las empresas pequeñas. Sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquier que sea su tamaño, su enfoque de negocio (desde los mercados de bienes de consumo a los mercados de bienes industriales) (Tirado, 2013, pág. 16).

1.2.1. Producto

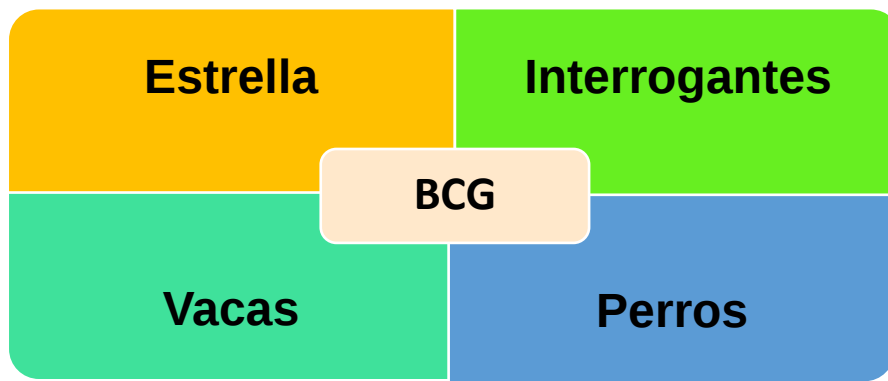
(Kotler, 2012), el padre del Marketing Moderno habla acerca del mix de marketing, dentro de este se encuentra el producto, que puede ser tangible o intangible visa para diseñar un mercado específico, para adquirir uso y que satisfagan las necesidades de los clientes. (pág. 224).

La elección de los productos influye en los componentes del programa de marketing de la empresa el cual afecta a ciertas áreas de la empresa como es: Finanzas, Producción y Recursos Humanos. Con estas estrategias lo que las empresas quieren es una alternativa con la cual la organización espera resolver el problema que acusa el consumidor, y satisfacer las necesidades que ellos desean (Peñaloza, 2014)

El producto es algo tangible o intangible que tiene como fin satisfacer las necesidades de quien adquiere, este puede estar diseñado para cierto mercado específico o en general, el producto no debe tener como fin un resultado industrial sino un satisfactor para quien lo consume.

La importancia del producto es el pilar fundamental de una empresa ya que en base a eso las empresas reciben ganancias, a la vez el producto debe satisfacer las necesidades de los consumidores, no solo para un mercado específico sino que llegue a mercados mundiales sin importar las culturas que tengas en los distintos países (Lamb & Joseph, 2012)

Se realizará la matriz BCG para identificar a los productos, ya que ayudará a mejorar la competitividad de la empresa (Alejandro, 2007).



Fuente: Métricas de marketing, 2007, pág. 64.

Elaborado por: Bruce D. Henderson

Gráfico 1. Matriz de BCG.

1.2.2. Precio

(Kotler, 2012), el padre del Marketing Moderno habla acerca de la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. El precio es la suma de todos los valores que tienen la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes (pág. 290).

La fijación de precios es una herramienta de acción mediante la cual la empresa espera aumentar las ventas y ser una empresa rentable y lograr cifras de ventas satisfactorias, ser mejor que los competidores, satisfacer las necesidades y los gustos de los compradores y entregar beneficios adicionales, todo lo cual se traduce en valor para los clientes (Peñaloza, 2014).

Los dos elementos que son esenciales dentro de la fijación del precio es el costo por hacer el producto y el esfuerzo para realizar el producto, a través de los precios se calcula las utilidades que tiene la empresa en el transcurso de un año.

La importancia del precio es importante ya que representa ingresos para la empresa, es la principal fuente de las utilidades de una empresa, por lo tanto se deben utilizar estrategias para la fijación de precios, en la fijación de precio no debe constar solo el costo sino el esfuerzo realizado y el valor agregado que le dan los clientes a través de su preferencia (Lamb & Joseph, 2012).

Según (Hernandez, 1998) El precio varía de acuerdo a la situación actual de la empresa para aplicar la 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

un análisis de la situación actual del precio de la calidad del producto de estudio (Valderrama, 1997, pág. 112)

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

Fuente: Información tecnológica, 1997, pág. 112

Elaborado por: José Valderrama

Gráfico 2. Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio.

1.2.3. Plaza

(Kotler, 2012), el padre del Marketing Moderno habla acerca de la plaza ya que es la manera de como llegan los productos a los clientes, brindando comodidad para los clientes (pág. 225).

La plaza es el conjunto de actividades que hacen posible que el bien llegue al cliente, representa varias estrategias que la empresa debe tener a largo plazo. Estas decisiones son de mayor alcance, una empresa puede cambiar sus precios, la publicidad o las líneas de producción, pero es muy difícil cambiar la plaza que la empresa ya tiene identificada. Una deficiente plaza impediría colocar en el momento justo y en el lugar adecuado (Peñaloza, 2014).

La plaza hace que los productos estén a disposición de los clientes, la manera y la distribución para poner a disposición de los consumidores, cuando una empresa tiene una plaza correcta la empresa tiene una ventaja competitiva que le ayuda a que la empresa se diferencia de las demás.

La importancia de la plaza es que el producto llegue en buenas condiciones garantizadas hacia los clientes, tener una distribución adecuada ocasiona que la empresa tenga una ventaja competitiva, la meta que tiene la plaza espera alcanzar y satisfacer las necesidades específicas de forma permanente (Risco, 2013).

La matriz Ansoff, es útil para que la empresa tenga objetivos de crecimiento estas son de gran beneficio. A través de esta matriz se puede tener oportunidades para que las empresas crezcan, se debe tomar en cuenta los siguientes factores: (Sainz, 2003).

Penetración de mercado.

Desarrollo de mercados.

Lanzamiento de nuevos productos.

Diversificación.

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

Fuente: El plan estratégico en la práctica, 2003.

Elaborado por: José María Sainz

Gráfico 3. Matriz Ansoff.

1.2.4. PROMOCIÓN

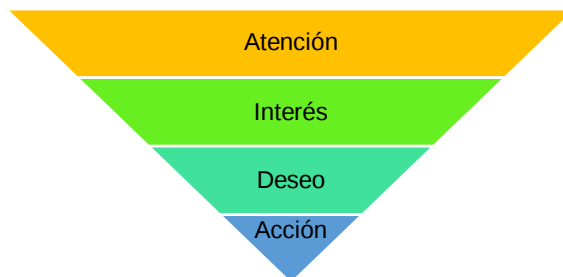
(Kotler, 2012)El padre del Marketing Moderno habla acerca de promocionas que es la comunicación que tienen los mercado logos de la empresa con los consumidores sobre las características, precio, ventajas, ofertas y rebajas de los productos, deben conocer acerca de los entornos, culturales, sociales, demográficos, político y tecnológicos para promocionar los productos (pág. 27)

La promoción dentro de las empresas es importante, y ya que a través de la promoción se da a conocer los productos, la empresa tiene mayor reconocimiento de la marca, en base a la promoción se puede dar a conocer los productos en el exterior y así mejor la rentabilidad de las empresas. Aunque en las pymes no se da mucho la promoción, ese es un problema que tienen las empresas (Enrique, 2004).

La promoción es una herramienta que se utilizan en las empresas para aumentar las ventas de un producto, mediante el cual se da a conocer a los clientes los productos,

acerca del precio y las características del producto o servicio, para la promoción se debe tomar en cuenta los entornos externos, internos, demográficos y sociales.

La importancia de la promoción es que se da a conocer el producto muchas veces un mensaje que quiere dar la empresa hacia el consumidor, la mejor promoción que se puede hacer es mediante la televisión si la empresa quiere llegar hacia un mercado masivo (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 364).



Fuente: Fundamentos de marketing, 2013, pág. 364.

Elaborado por: Elías St. Elmo Lewis.

Gráfico 4. Matriz AIDA.

1.3. Logística y operaciones

La logística y operaciones consisten en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tiene en cuenta las variables que lo definen estableciendo las relaciones que tienen entre ellas. Se trata de un proceso mental que antecede ante cualquier situación final (Aparicio, 2013, pág. 18)

La logística y operaciones en tener un contacto directo entre empresa, cliente y proveedores ya que se planifica, se controla el aprovisionamiento, se gestionan inventarios, producción, almacén y distribución de productos, por lo que todas las empresas deben tener para cumplir con las exigencias de los clientes y proveedores.

(Aparicio, 2013) menciona que: la logística y operaciones son importante ya que se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento, producción, almacén y distribución de productos, con eso se obtiene que la empresa esté conectada directamente con los clientes y con los proveedores (pág. 18).

1.3.1. Canales de distribución

(Paz, 2012) Menciona que los canales de distribución son el medio por el cual se provee a los clientes la mercaderías o servicios, son llevados desde se concepción hasta productos terminados a los lugares de residencia de los consumidores, facilitando a los clientes y así obteniendo mayor seguridad y confiabilidad (pág. 14).

Las empresas utilizan los canales de distribución, estos se utilizan para satisfacer las necesidades de los clientes y de la eficiencia que estos ofrecen al momento de delegar las tareas de distribución. Los canales de distribución permiten que el mercadeo sea el adecuado y para así satisfacer al consumidor final (Jorge & Harold, 2015, pág. 515).

Los canales de distribución son esenciales dentro de las empresas ya que ayudan a ofrecer a los clientes un mejor servicio, es la manera de como el producto llega a los consumidores brindando seguridad y confiabilidad y así el prestigio y posicionamiento de las empresas. Este proceso empieza desde la concepción hasta el producto terminado.

Los canales de distribución son importantes ya que la competencia global aumenta de manera desmedida y es difícil controlar por la evolución de la velocidad en la que la tecnología va avanzando y eso ocasiona que el ciclo de vida de un producto sea más corto. Por lo que se requiere vender rápido el producto para ser competitivos en mercados globales (Girón, 2002).

Los canales de distribución directa son aquellos que van desde la empresa hacia el consumidos sin necesidad de intermediarios (Iglesias, 2007).

1.3.2. Organigramas

Max Weber, en la teoría de burocracia fue el primero en proponer estructuras organizativas para solucionar los problemas vividos dentro de las empresas ya que realizan reglas y procedimientos necesarios para proveer a la organización de un esqueleto que le diera forma, equilibrio y cimiento, ya que un organigrama es la gráfica que indica la estructura orgánica interna acerca de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y las funciones que se desarrollan dentro de la misma (Gonzales, 2014).

Las pymes necesitan una re-estructuración de los cargos y la modificación del organigrama aparecen como los principales impulsores del rediseño organizacional. A través de esto se deduce que muchas de las acciones de análisis y diseño de los organigramas para así ver lo que la empresa necesita o eliminar los cargos innecesarios (Indarraga, 2015).

La estructura organizativa es esencial en las empresas ya que ayudan a que la empresa tenga una estructura organizacional correcta, donde se puede conocer los cargos que necesita la empresa de acuerdo a un nivel jerárquico y a la vez eliminar cargos innecesarios, ahí se puede analizar las funciones que deben desarrollar dentro de los diferentes cargos.

La estructura organizativa es importante dentro de las empresas ya que ayudan a una mejor organización, y a la vez los trabajadores se sienten seguros ya que cada empleado conoce las funciones que deben realizar y así la empresa tiene una estructura organizacional que beneficia tanto a la organización como a los clientes (Orozco, 2014).

La estructura de los organigramas debe ser claros, no debe contener muchos cargos, primero debe estar el director, gerente seguidos por los supervisores, además los organigramas deben tener las funciones que desempeña cada empleado (Carrillo, 2009).

1.3.3. Control de inventarios

(Salas, 2011) El control de inventarios de materia prima o de productos terminados determinan las diferentes etapas del proceso de los productos y así satisfacer las necesidades de los clientes y tener claro el valor de las existencias de mercadería. Un correcto manejo de inventarios ayuda a la empresa a reducir costos (pág. 5).

El control de inventarios en las pymes es muy importante e indispensable ya que ayudan a las empresas a llevar el control de la mercadería que tienen, el control de inventarios es catalogado como un elemento dentro de la categoría de los activos que tiene la empresa y así saber las utilidades de la empresa a través de una situación financiera (Garrido & Magda, 2017).

El control de inventarios es el control que lleva la empresa acerca de los productos en proceso y a la vez productos terminados, mediante este control se ofrece a los clientes

La importancia de tener un control de inventarios, si los trabajadores se dan cuenta que los materiales faltan, sobre todo si son repuestos se dan cuenta de inmediato por el control, y los trabajadores buscan otras alternativas para la reposición de productos que faltan (Navarro, 2013).

[illegible]

Elaborado por: Fernández Antonia Cruz

Gráfico 5. Kardex.

1.3.4 Proveedores

(Nogueras, 2017) Un proveedor es una persona o grupo de personas que abastecen a otras empresas con productos terminados o con materia prima para ser transformados, dichos tienen contacto directo con la empresa. Dichos productos están dirigidos directamente a la actividad económica que realiza la empresa o para uso personal de la empresa (pág. 23).

Las Pymes deben tener información acerca de las entregas de los productos y a la vez de materia prima, conocer el tiempo que se demora cada entrega de los distintos proveedores, debe existir estabilidad con los proveedores, para realizar las cotizaciones de compras y las devoluciones que pueden existir (Alfredo & Burbano, 2002).

Un proveedor es la persona o empresa que abastece a otra empresa con productos para la actividad económica o para uso personal, las empresas deben tener contacto

directo con los proveedores, deben tener estabilidad y una buena relación para realizar las negociaciones, conocer el tiempo en el que llega la mercadería, conocer las políticas de pago que se tiene y solución de devoluciones.

La importancia de tener proveedores es importante ya que ellos abastecen a las empresas de productos para desarrollar las distintas actividades económicas, lo más esencial dentro de proveedores es su selección, para su selección se debe tomar en cuenta varios factores como son las políticas de cobro, descuentos, precios bajos y calidad para una correcta selección de proveedores se debe solicitar proformas (Nogueras, 2017).

	FORMAS DE PAGO	VELOCIDAD DE RESPUESTA	REQUISITOS DE CALIDAD	RELACION CALIDAD	TOTAL, SUMA PONDRADA
PROVEEDOR 1					
PROVEEDOR 2					
PROVEEDOR 3					
TOTAL MATRIZ DE CRITERIOS					

Fuente: Sistema empresa inteligente, 2005, pág. 14.

Elaborado por: Rivero Estrella

Gráfico 6. Matriz de selección de proveedores.

1.4. Competitividad

La competitividad a nivel micro o empresarial, permite tener un conocimiento específico de las actividades que desarrolla la empresa en las distintas áreas. La competitividad puede considerarse como el más importante debido a que las empresas tienen el control directo sobre las variables que le permiten desarrollarse y afianzarse en el mercado (Cisneros, 2017).

Las pymes no tienen conocimientos en relación a su competitividad en el mercado. Esto se da debido a varios factores como son: creación de nuevos productos, solución de problemas, creación de marcas y desarrollo de inventos, patentes no son prioridad para estas empresas. Estos factores son de gran preocupación, ya que ponen en

relieve la importancia de estos factores, como contribución a la innovación dentro de las empresas (Gómez, 2016).

El correcto manejo de herramientas como misión, visión, objetivos, estrategias contribuyen a los empresarios a dirigir sus acciones de la mejor manera para llegar a ser competitivos, pequeñas y medianas empresas tienen problemas por diferentes motivos uno de ellos es porque existe la carencia de la planificación estratégica, aspecto importante para el crecimiento y sostenimiento de la misma al futuro, ya que gracias a esto se puede cumplir los objetivos trazados y con ello generar acciones que incrementen la competitividad frente al mercado (García Guiliany, 2017).

Las empresas enfrentan grandes cambios constantes. Deben adaptarse a estos por medio del desarrollo de ventajas competitivas, diferenciales, sostenibles y defendibles a largo plazo. Esto es necesario no solo para ingresar al mercado, sino también para incrementar su rentabilidad y posicionarse en el mercado. Las empresas pueden también desarrollar otras alternativas, a través de una determinada organización de recursos humanos, materiales y costos de producción, productos diferenciados o focalización estrategias competitivas específicas desarrolladas (Jessica, 2015).

1.5. Estrategia

Peter Drucker, uno de los padres de la administración menciona que: La estrategia es un plan de acción que se realiza a largo plazo para tener una ventaja sostenible frente a la competencia (Fuentes, Bruque , Maqueira, & Fidalgo, 2011).

Las pymes son importantes dentro del país. Pero enfrentan grandes retos al formular estrategias para que sean reconocidas a nivel mundial y sean más competitivo. Las debilidades encontradas en las pymes se dan porque tiene conocimientos empíricos. Formular estrategias es muy importante ya que en eso se basa la toma de decisiones de la empresa (Maldonado, 2016).

Se pretende comprobar a las personas que es importante y fácil generar en los propietarios de los negocios tener conocimientos técnicos e innovación para valorar el capital intelectual que tienen las empresas y así ser competitivos en el mercado conocimiento e innovación (Pozos, 2016, pág. 197).

La gestión comercial es importante dentro de las pymes, es necesario implementar estrategias para dar a conocer a los clientes acerca de los productos que ofrece la empresa, a la vez de los servicios que tienen las empresa a través de la implementación de estrategias de, esto ocasiona que la empresa sea más competitiva sin importar el tamaño de la empresa (Pachón, 2016).

De la misma manera Molina, López, & Contreras (2014) afirman que:

La empresa debe tener estrategias que le hagan diferente de otras empresas. La empresa debe estar bien establecida hacia donde quiere llegar en un futuro, para que las empresas puedan estar preparados y estar alerta de los posibles problemas que se puedan dar en el transcurso del tiempo y así no resistirse al cambio las empresas y así llegar a tener éxito (pág. 66).

1.5.1. Estrategias Genéricas básicas

Michael Porter menciona que existen tres estrategias genéricas que todas las empresas deben adoptar y son las siguientes:

Estrategia global del liderazgo en costos. - El objetivo es que la compañía logre tener los precios más bajos a comparación con su competencia. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para clientes que son sensibles al precio.

Estrategia de diferenciación. - La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos o servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores pocos sensibles al precio.

Estrategia de enfoque o alta segmentación. - Una compañía que adopta una estrategia de enfoque se concentra en grupos especiales de clientes, una línea de productos en particular, una región geográfica específica u otros aspectos que se convierten en el punto central de los esfuerzos de la empresa (Bonilla, 2007, pág. 62)

En un mercado mundial con altas exigencias de satisfacción por parte de los consumidores y la competencia existente, las empresas industriales han adoptado tres estrategias genéricas que son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración. El éxito de una empresa diferenciada radica en el desarrollo de

atributos excepcionales del producto y en el desempeño de procesos con un claro enfoque al servicio (Cuadros, 2016).

1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

- Se detallan las amenazas y oportunidades que se sacaron del Plan de desarrollo y del Plan operativo cantonal. Se pueden tener hasta 20 factores críticos entre los dos. Después se llega a lo más sencillo a usar porcentajes y calificaciones.
- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0 a 1 según su grado de importancia.
- Para mejores resultados las oportunidades deben recibir un valor más alto de las amenazas
- La suma de todos los factores debe dar un total de 1
- Asigne un valor de 0 a 4 según su grado de importancia para realizar el cálculo correcto y sacar las estrategias que van ayudar para que las empresas sean más competitivas

1.7. Matriz de factores internos (EFI)

- Se detallan las fortalezas y debilidades que se encontraron en base a entrevistas y encuestas. Se debe poner hasta 20 factores críticos entre los dos. Después se llega a lo más sencillo a usar porcentajes y calificaciones.
- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0 a 1 según su grado de importancia.
- Para que la matriz tenga resultado las fortalezas deben recibir un valor más alto de las debilidades.
- La suma de todos los factores debe dar un total de 1
- Asigne un valor de 0 a 4 según su grado de importancia para realizar el cálculo correcto y sacar las estrategias que van ayudar para que las empresas sean más competitivas

1.8. El diamante de Porter

El diamante de Porter (1990). Las ventajas competitivas en escala mundial, están determinadas por dos factores; uno de los cuales con las condiciones de la ubicación

del país. Mientras que el país de origen tiene unos factores básicos en los que las organizaciones para crecer y lograr dicha ventaja competitiva.

- Productos que se pueden vender a escala mundial
- La demanda nacional debe tener una ventaja en las empresas.
- Crear ventajas para sectores son las mismas características.
- Rivalidad entre otros países (Pedrós, 2005, pág. 40).

“Este entorno competitivo de acuerdo a Porter se logra mediante cuatro factores de competitividad, que individualmente y como sistema definen el entorno competitivo en el cual las empresas aprenden y desarrollan su competitividad, este modelo es mejor conocido como el Modelo del Diamante” (Rice, 2013, pág. 61).

El diamante de Porter es un modelo se explica cómo alcanzó el éxito un país o una nación, ya sea una industria o una empresa, a través de dos atributos; ya se de acuerdo a factores casuales o a los gubernamentales, los cuales forman parte del mercado que se va a competir, es la manera de como un país, nación o industria se hace más competitivo.

Análisis del diamante de Porter

Se analizarán los 4 factores del diamante de Porter que explican el desempeño actual en las empresas que son:

Las condiciones de los factores de producción

En este factor podemos darnos cuenta que tenemos una amenaza ya que se dan los tratados de libre comercio y las personas quieren comprar los productos al precio que se compran en el exterior, pero a la vez es una oportunidad ya que las empresas pueden comprar materia prima en el exterior a precios más cómodos.

Condiciones de la demanda

Las empresas de este sector deben satisfacer las necesidades de los clientes por lo tanto tienen una nueva oportunidad de innovar constantemente y buscar nuevas alternativas de comercialización. Las empresas deben adelantarse y conocer los gustos que los clientes van a tener a futuro.

Sectores afines y auxiliares

Este elemento es una ventaja ya que se tiene buena comunicación con los proveedores y se puede negociar con ellos en cuanto a lo que es precios, a la vez son muy accesibles con la forma de pago. Debe existir una comunicación entre el proveedor, el cliente y la empresa para ofrecer un mejor servicio y que la empresa sea más competitiva y tenga mayor éxito.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Este factor es una amenaza ya que aparecen nuevas ventajas, la competencia ofrecen productos con características similares, pero la calidad no es la misma, por lo que se debe establecer estrategias para que la empresa se encuentra en mejorando sus procesos y a la vez manteniendo siempre la calidad e ir innovando constantemente.

1.9. 5 fuerzas de Porter



Fuente: Ser competitivo, Michael Porter, 2017.

Elaborado por: Michael Porter

Gráfico 7. LAS 5 Fuerzas de Porter

“La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella” (Porter, 1998, pág. 31).

Las cinco fuerzas de Porter incluyen fuerzas de competencia horizontal en las cuales se encuentran: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, además comprenden fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes.

Pero para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores, uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas (vea el recuadro “Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector”).

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Rivalidad entre las empresas

Las empresas deben realizar innovaciones constantes, para tener una ventaja competitiva frente a la competencia y así poder tener mayor participación en el mercado.

Amenaza de los nuevos entrantes

Los nuevos competidores con los nuevos productos que ofrecen y su variedad de diseños van quitando a las empresas participación en el mercado ya sea por qué tienen mejor calidad o precios más cómodos.

Poder de negociación de los proveedores

Este elemento es una ventaja ya que se tiene buena comunicación con los proveedores y se debe tener un poder con los proveedores ya que tiene que negociar los precios, la entrega de la materia y ser accesible en lo que ambas partes necesiten.

Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza de productos son los bordados a máquina ya que tiene precios más cómodos pero la calidad no es la misma.

Poder de negociación con los clientes

Es una oportunidad que tiene la empresa de realizar nuevos diseños en camisas bordadas a mano.

1.10. Cadena de valor

Es la sucesión de acciones realizadas con el fin de instalar y dar valor a un producto o un servicio para que tenga éxito dentro del mercado ya sea nacional o internacional, mediante un planteamiento económico y así mejorar la competitividad de la empresa (Robben, 2016, pág. s/n).

La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos (Sánchez J. , 2006).

La cadena de valor permite describir el desarrollo de las distintas actividades que realiza la empresa y así dar un valor agregado al producto o al servicio que se va a ofertar y así las empresas crearan una ventaja competitiva dentro del mercado.

La cadena de valor es muy importante dentro de las empresas ya que ayuda a optimizar los flujos de trabajo ya que el costo del producto pone la misma empresa, mientras que el valor da los clientes dentro del mercado según el posicionamiento que tengas marcado.

1.11. Principios de la administración

- **División del trabajo:** Es el poder que se tiene en una empresa.
- **Autoridad:** Se determina en los cargos que ocupan dentro de la empresa.
- **Disciplina:** Respetar las reglas que se tiene dentro de la empresa.
- **Unidad de mando:** Solo un jefe debe dar órdenes.
- **Unidad de dirección:** Solo una persona dirige al personal.
- **Subordinación del interés general al particular:** Se deben tomar decisiones en grupo.
- **Remuneración:** Motivar al personal.
- **Centralización:** Tomar decisiones dentro de la empresa.
- **Jerarquía de autoridad:** Va desde el que tiene mayor poder al que tiene menos poder.
- **Orden:** El recurso humano tiene que ser igual que es recurso de personal.
- **Equidad:** Igualdad para todos los empleados.

- **Estabilidad:** La empresa debe aumentar en su rendimiento.
- **Iniciativa:** Dinámico en lo que se propone.
- **Espíritu de grupo:** Formar equipos de trabajo.

Conclusiones

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación para la obtención del título de Licenciatura en Administración de empresas, permite plantear las conclusiones siguientes:

- El análisis de los antecedentes del sector textil a nivel nacional e internacional, acerca de los problemas que enfrenta dicho sector, nos da la amplitud hacia una investigación acerca del empirismo, ya que la mayoría de estas empresas son familiares y tiene conocimientos empíricos mas no conocimientos técnico.
- Los elementos administrativos de los planes estratégicos de desarrollo administrativo de las empresas de tejidos realizado durante la elaboración del marco teórico de la presente investigación permiten determinar las bases para la ejecución de la investigación y para el diseño del Modelo de gestión administrativo de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”.
- La investigación que se realizó, el análisis de los elementos administrativos y situación actual del sector textil acerca de los problemas que presentan las empresas resalta la importancia de la implementación de planes estratégicos en las empresas.

Capítulo II. Desarrollo Metodológico

2. Metodología

La metodología sustenta los métodos del camino que va desde el pensamiento hacia la realidad, estos integran un proceso y orden para finalizar el marco teórico y llegar hasta las conclusiones y recomendaciones (Baena Paz, 2014).

2.1.1. Método Deductivo

Este método es de razonar que va desde lo más complejo hasta lo más sencillo. El método se inicia con la realización del marco teórico llega a la aplicación del modelo (Bernal, 2006).

2.1.2. Método Cuantitativo

El método que se va a utilizar es cuantitativo ya que se van analizar datos de los resultados obtenidos de las entrevistas a los trabajadores y la encuesta a el propietario de la empresa.

2.1.3. Método Inductivo

Según (Sandoval, 2004) manifiesta que el método inductivo, el método inductivo parte de una idea, esta se la lleva a una investigación y por último a una teoría (pág. 19).

2.2. Técnicas Cualitativas

Las entrevistas nos ayudan a conocer la situación actual de la empresa, que guían hacia la aplicación de una teoría para que sea aplicada por una persona con conocimientos técnicos (Toro & Parra, 2006, pág. 27).

2.6. Censo

Es una estadística que se utiliza para la recolección de información, se utiliza censo cuando se va a realizar al total de grupo de personas ya sean entrevistas o encuestas.

2.7. Instrumentos de Investigación

Las herramientas que se van a utilizar son:

- Entrevistas: Estas serán realizadas al propietario gerente de la empresa, las preguntas están estructuradas en base a las variables y que se puedan entender con facilidad ya que el propietario de la empresa tiene conocimientos empíricos.
- Encuestas: Estas serán realizadas al personal de ventas y de producción, las preguntas están diseñadas de acuerdo a las variables de cada área que ocupan, las preguntas se pueden entender con facilidad ya que los trabajadores tienen conocimientos empíricos.
- Análisis documentales: Se analizaron documentos externos para obtener información acerca del sector textil y las oportunidades y amenazas que tienen las pymes.

2.8. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operación de variables.

Variables	Objetivo	Dimensión	Indicadores	Técnica
Modelo de gestión administrativa	Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituyen un plan de administración y gerencia, así como su ejecución	Administración y Gerencia	Misión y Visión Políticas Valores Objetivos	Entrevista (Guía de entrevista estructurada)
	Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituyen un plan de marketing y ventas, así como su ejecución	Marketing y ventas	Producto Precio Plaza Promoción	Entrevista (Guía de entrevista estructurada)
	Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituyen un plan de operaciones y logística, así como su ejecución	Operaciones y Logística	Organigramas Control de inventarios Proveedores	Entrevista (Guía de entrevista estructurada)
Fortalecimiento de la competitividad	Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituyen un plan de competitividad, así como su ejecución	Competitividad	Estrategia 5 fuerzas de Porter Diamante de Porter	Entrevista (Guía de entrevista estructurada)

Elaborado por: la Autora

2.9. Análisis de resultados

2.9.1. Entrevistas de gerencia

El gerente si conoce el propósito de la empresa porque dice que es algo indispensable dentro de ella, a pesar de que no la tiene establecida correctamente en un documento,

esa podría ser una debilidad de la empresa ya que la empresa no cuenta con misión. El gerente si conoce hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa porque dice que es importante dentro de la empresa para ser más conocida y poder expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales, a pesar de que no la tiene establecida correctamente en un documento, está es una debilidad de la empresa ya que no cuenta con una visión. El gerente si está de acuerdo en establecerlo ya que la empresa quiere expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales y así crear nuevo diseño.

La empresa no cuenta con guías de comportamiento para la organización ya que es muy pequeña, esto vendría hacer una debilidad de la empresa, pero; en caso de tener más trabajadores si quiere establecerlos. Los miembros de la empresa si conocen las actividades diarias que deben realizar ya que cada día entran diferentes obras y no se tiene establecido las actividades diarias ya que son diferentes cada día, esta vendría hacer una fortaleza de la empresa. Pero en caso de tener más empleados si quisiera establecer normas de conducta ya que se designaría actividades para cada empleado.

El gerente si conoce sus metas ya que sabe hacia dónde direccionarse, pero no tiene establecido correctamente en un documento, esto vendría hacer una debilidad de la empresa. (VER ANEXO 1 “**ENTREVISTA DE GERENCIA**”).

2.9.2. Entrevista al personal de ventas

El encargado de ventas si conoce los productos más vendidos y menciona que las camisas bordadas a mano son las preferidas por los clientes, eso vendría hacer unas de las fortalezas más importantes que tiene la empresa. El encargado de ventas si sabe cuáles son los menos vendidos ya que existe mucha competencia y con precios similares. Esto vendría hacer una amenaza de la empresa, y deben crear nuevos diseños para ser diferentes en el mercado local. Los clientes son de clase media y baja ya que se tiene competencia con los almacenes que se encuentran en el mercado. Los productos se distribuyen de manera directa a los clientes, lo que da mayor seguridad a los clientes, esto vendría hacer una fortaleza para la empresa. Si se realiza promociones a través de las redes sociales. Las promociones que se realizan si son efectivas ya los indígenas que viajan nos contactan del exterior y

cuando llegan de viaje visitan el almacén, esto vendría hacer una fortaleza para la empresa. (VER ANEXO 2 “**ENTREVISTA DE PERSONAL DE VENTAS**”).

2.9.3. Entrevista al personal operativo

La empresa no cuenta con un mecanismo que le ayude a conocer la cantidad ni el valor de inventarios, eso vendría hacer una debilidad para la empresa. En la empresa se verifica la información de inventarios cada 15 días o máximo 1 mes. Los proveedores si satisfacen las necesidades que tenemos como empresa al momento de la entrega de los productos, eso vendría hacer una fortaleza para la empresa, a pesar que no se realiza una correcta selección de proveedores ya que no se toman en cuenta la calidad o precios si no la personalidad del proveedor, eso vendría hacer una debilidad de la empresa. Como es una empresa pequeña ya cada uno de los empleados ya conocen su puesto de trabajo y sus funciones a pesar que no se encuentra establecido correctamente en un organigrama o manual de funciones, eso vendría hacer una debilidad para la empresa. (VER ANEXO 3 “**ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO**”)

2.9.4. Encuesta a los operarios

Tabla 2. Conoce el propósito de la existencia de la microempresa.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha.
Elaborado por: la autora.

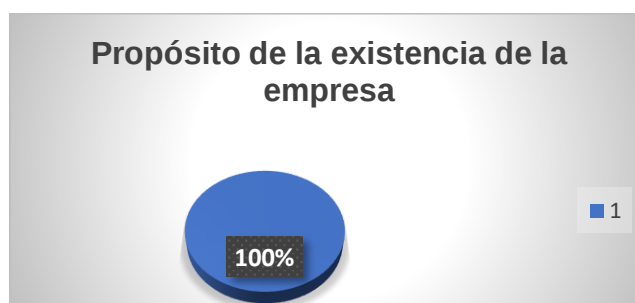


Gráfico 8. Propósito de la existencia de la empresa.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% señala que conoce el propósito de la existencia de la empresa, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 3. ¿Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa?

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha.

Elaborado por: la autora.

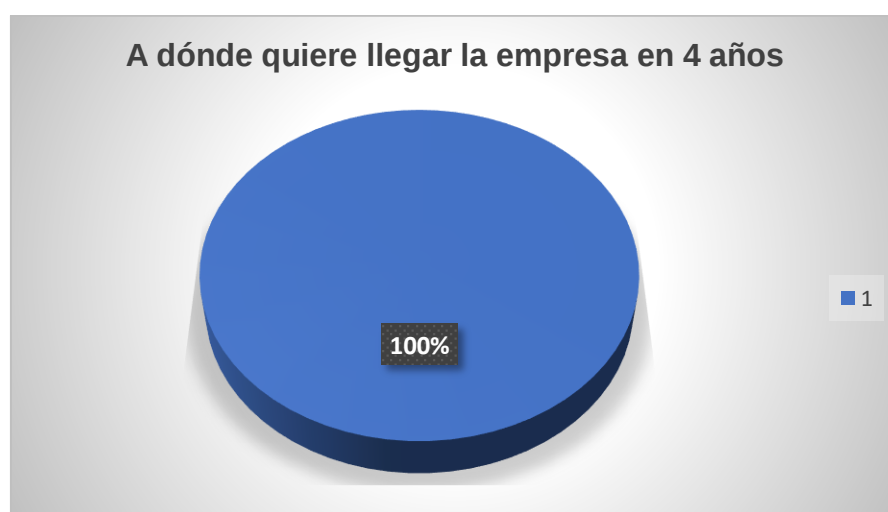


Gráfico 9. Propósito de la existencia de la empresa.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% señala que conoce hacia dónde quiere llegar la empresa en 4 años, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 4. Conoce las guías para el comportamiento de la organización.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha

Elaborado por: la Autora



Gráfico 3. Guías de comportamiento.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% señala que no conocen las guías de comportamiento de la organización, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

Tabla 5. Normas de conducta.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha

Elaborado por: la Autora

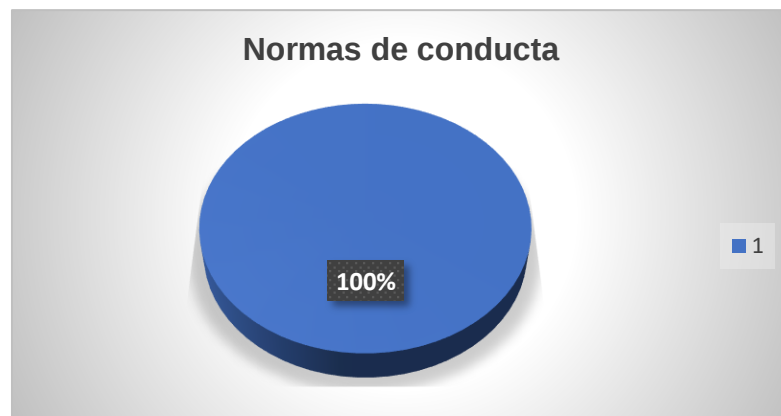


Gráfico 10. Normas de conducta.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% señala que, si conocen las normas de conducta para las actividades diarias de cada trabajador, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

2. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Tabla 6. Metas planteadas.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por: la Autora



Gráfico 11. Metas planteadas

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% de los empleados señalan que la empresa si tiene metas planteadas que le ayudan a la empresa a cumplir con su propósito, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

Tabla 7. Productos que se elaboran con mayor calidad.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha.

Elaborado por. la autora

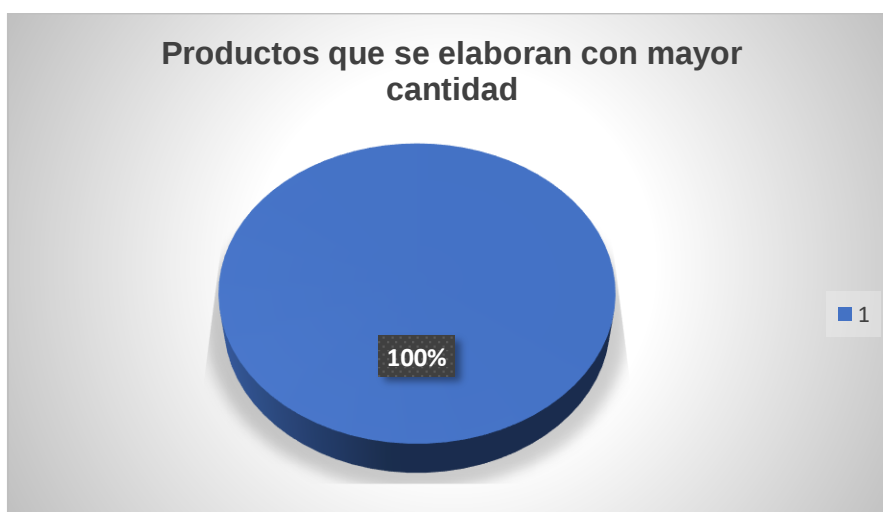


Gráfico 12. Metas planteadas.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% de los empleados señalan que conocen cuales son los productos que se elaboran con mayor cantidad, esto vendría hacer una fortaleza para le empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

Tabla 8. Dificultades con la producción por falta de materiales.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	2	100%
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por. la Autora



Gráfico 13. Dificultades con la producción por falta de materiales.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% de los trabajadores señalan que no nunca han tenido dificultades con la producción por falta de materiales, esta es una fortaleza de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

5. ¿La microempresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Tabla 9. Puestos de trabajo.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha.
Elaborado por. la Autora.



Gráfico 14. Puestos de trabajo.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% de los empleados señalan que la empresa tiene establecidos los puestos de trabajo, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

1. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Tabla 10. Funciones de desempeñan.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	100%
NO	0	0
TOTAL	2	100%

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por: la Autora

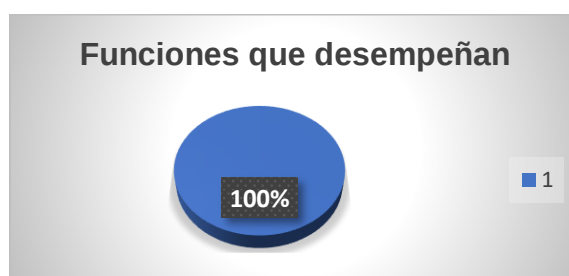


Gráfico 15. Funciones que desempeñan.

De la encuesta realizada a los empleados de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, el 100% de los empleados señalan que los miembros de la empresa conocen exactamente las funciones que desempeñan, pero no está establecido en documento correctamente por lo que es una debilidad de la empresa, elemento

importante para que la empresa sea más competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

2.10. Pestel

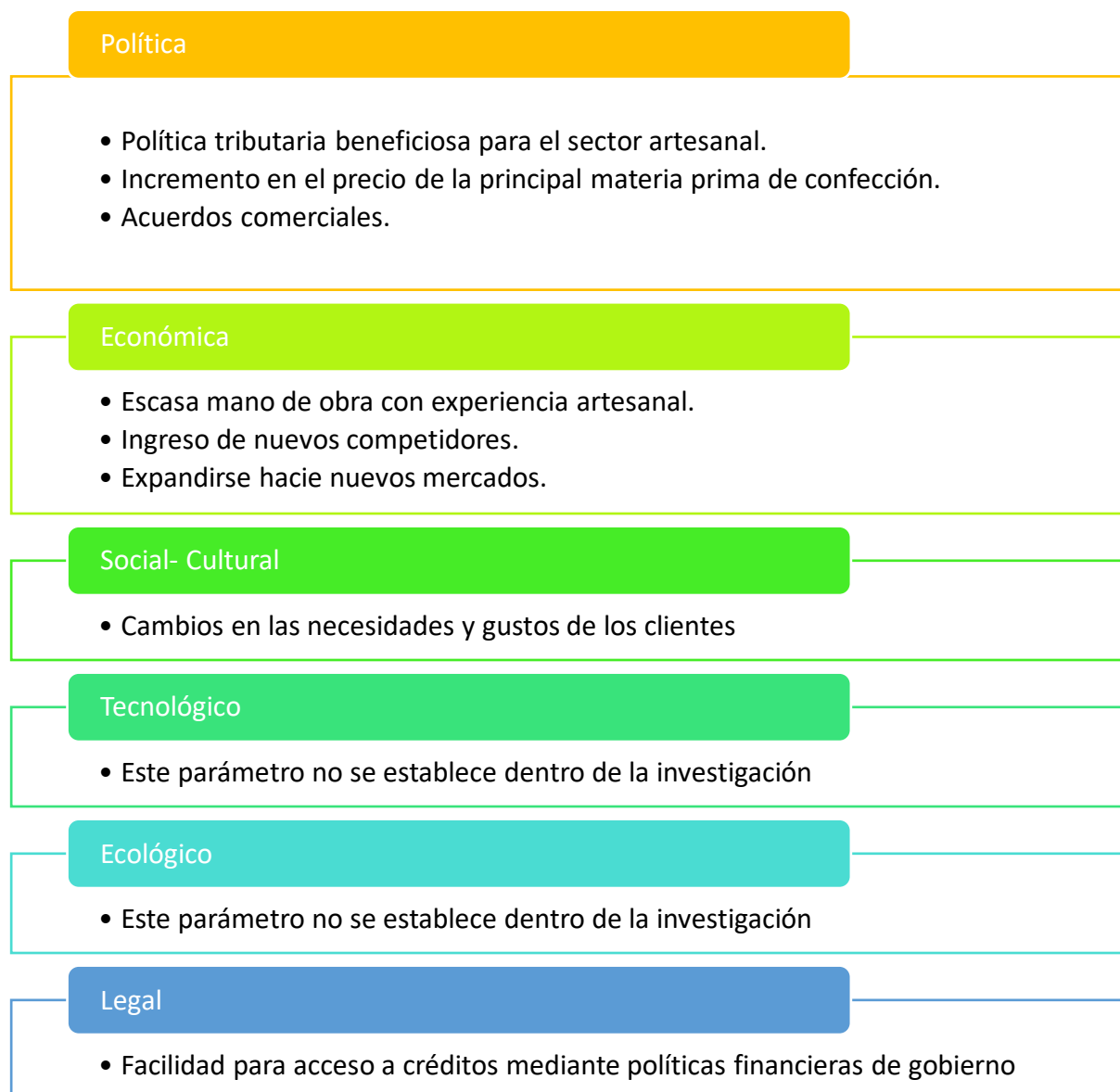


Gráfico 16. Pestel.

2.11. FODA

Tabla 11. FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Producción artesanal. F2. Diferentes diseños. F3. Publicidad en redes sociales. F4. Ubicación estratégica.	D1. Elementos no definidos de gerencia D2. Elementos no definidos de administración D3. La empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales. D4. La empresa no cuenta con manual de funciones.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Expandirse hacia nuevos mercados. O2. Acuerdos comerciales. O3. Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno. O4. Políticas tributarias beneficiosas para el sector artesanal.	A1. Ingreso de nuevos competidores. A2. Escasa mano de obra con experiencia artesanal. A3. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes. A4. Incremento en el precio de la principal materia prima de confección.

Fuente. Empresa Confecciones y bordados Natasha

Elaborado por. la Autora

(VER ANEXO 5 “CUADRO DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES”)

2.11.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 12. Matriz EFE.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
O1. Expandirse a mercados nacionales e internacionales.	0,10	4	0,4
O2. Acuerdos comerciales.	0,10	4	0,4
O3. Facilidad para acceso a créditos mediante políticas financieras de gobierno.	0,10	4	0,4
O4. Políticas tributarias beneficiosas para el sector artesanal.	0,10	3	0,3
O5. Asociarse con la Economía Popular y Solidaria.	0,08	2	0,16
TOTAL OPORTUNIDADES			1,66
AMENAZAS			
A1. Ingreso de nuevos competidores.	0,12	3	0,36
A2. Escasa mano de obra con experiencia artesanal.	0,10	3	0,3
A3. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes.	0,10	3	0,3
A4. Incremento en el precio de la principal materia prima de confección.	0,10	3	0,3
A5. Pérdida de participación en el mercado	0,1	1	0,1
TOTAL AMENAZAS			1,36
TOTAL	1		3,02

Fuente. Conceptos de administración estratégica

Elaborado por. la Autora

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

2.11.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 13. Matriz EFI.

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACION	TOTAL
FORTALEZAS			
F1. Producción artesanal.	0,09	4	0,36
F2. Diferentes diseños.	0,09	4	0,36
F3. Publicidad en redes sociales.	0,09	4	0,36
F4. Distribución adecuada.	0,09	3	0,27
F5. Ubicación estratégica.	0,08	4	0,32
F6. Atención al cliente personalizada	0,08	3	0,24
TOTAL FORTALEZAS			1,91
DEBILIDADES			
D1. Elementos no definidos de gerencia	0,09	2	0,18
D2. Elementos no definidos de administración	0,09	2	0,18
D3. No cuenta con control de inventarios.	0,05	1	0,05
D4. La empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales.	0,10	2	0,2
D5. No seleccionan proveedores correctamente.	0,05	1	0,05
D6. La empresa no cuenta con manual de funciones.	0,1	2	0,2
TOTAL DEBILIDADES			0,86
TOTAL	1		2,77

Fuente. Conceptos de administración estratégica

Elaborado por. la Autora

(VER ANEXO 7 “MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS”).

2.11.3. Cruce estratégico

Tabla 14. Cruce estratégico

FO	DO
• Producción artesanal para expandirse hacia nuevos mercados • Diferentes diseños que tiene la empresa, para tener acuerdos comerciales. • La ubicación geográfica que tiene la empresa, para tener beneficios de la política tributaria. • Publicidad en redes sociales, para acceder a créditos financieros de gobierno	• Establecer elementos gerenciales puedes expandirse hacia nuevos mercados. • Definición elementos administrativos, pueden realizar acuerdos comerciales. • Definición de organigramas funcionales y estructurales acceder a créditos mediante políticas financieras. • Establecer manual de funciones para tener políticas tributarias que benefician al sector.
FA	DA
• Tener producción artesanal para, no permitir ingreso a nuevos competidores. • Diferentes diseños, para adaptarse a las necesidades y gustos de los clientes. • Publicidad en redes sociales para que exista mano de obra con experiencia artesanal. • Ubicación estratégica para evitar el incremento de precios en materia prima	• Definición de elementos gerenciales, para tener mayor participación en el mercado • Establecer manual de funciones, para evitar la escasez de mano de obra con experiencia artesanal. • Definición de elementos administrativos, para adaptarse a los cambios de las necesidades de los clientes. • Establecer organigramas para evitar el incremento de precio de la materia prima.

Fuente. Conceptos de administración estratégica.

Elaborado por. la Autora.

2.10. Estrategia

La empresa realiza una producción artesanal lo que le ayuda abrirse hacia nuevos mercados, por lo que se va a realizar una estrategia de expansión de mercado, que ayude a la empresa a abrirse hacia nuevos mercados, dentro de la cual encontraremos desarrollo de mercados ya que vamos a introducir un producto tradicional en un nuevo mercado.

La empresa a través del establecimiento de elementos gerenciales tendrá más participación en el mercado.

2.11. RESUMEN

La metodología que vamos a utilizar es descriptiva, deductiva y cuantitativa, ya que analizamos lo teórico y vamos hacia lo práctico, se realizó una observación para analizar la situación actual de la empresa y para tener una mejor precisión en los datos se utilizaron entrevistas y encuestas, estas fueron realizadas en base a los indicadores del cuadro de variables. Las entrevistas de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística se la realizaron al gerente de la empresa y las encuestas se las realizaron a dos obreros de la empresa.

Se tabularon los resultados y se realizó el FODA de los cuales se obtuvo 6 fortalezas, 6 debilidades, 5 amenazas y 5 oportunidades, para que se igualen y se alinean las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se realizó la Matriz de factores internos y la Matriz de factores externos colocando calificación de 1 a 4 (1 menos importantes y 4 más importante) de la Matriz EFI se obtuvieron 4 fortalezas y 4 debilidades. Y de la Matriz EFE se obtuvieron 4 amenazas y 4 oportunidades. En base a eso se realizaron cruces estratégicos y así encontrar una estrategia.

La estrategia que se obtuvo es que la producción artesanal que ellos ofrecen les ayude a expandirse a nuevos mercados, por lo que se va a realizar la estrategia intensiva de expansión de mercados. Según las estrategias genéricas de Michael Porter es la de diferenciación ya que al ser un producto bordado a mano se diferencia de los demás ofreciendo mayor calidad a sus clientes y satisfaciendo sus gustos y sus necesidades.

Conclusiones

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación para la obtención del título de Licenciatura en Administración de empresas, permite plantear las conclusiones siguientes:

- Se diagnosticó la situación actual de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”, que permitió detectar la problemática que atraviesa actualmente la empresa, resaltando que la misma no cuenta con una proyección estratégica, no cuentan con elementos administrativos y gerenciales.
- Se determinó la situación actual de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”, que permitió detectar la problemática que atraviesa actualmente la empresa, ya que no tiene definidas correctamente las 4 p de marketing por lo tanto no cuentan con una proyección estratégica.
- En base al análisis que se realizó en la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”, permitió detectar la problemática por la que está atravesando actualmente la empresa, ya que la misma no cuenta con elementos de logística y operaciones por lo tanto no cuentan con una proyección estratégica.

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa sea más competitiva dentro del mercado se debe aplicar las técnicas administrativas, marketing y ventas, logística y operaciones, para que se pueda aplicar las distintas herramientas y se puede organizar de mejor manera la empresa “Confecciones y bordados Natasha” deje de operar de una manera empírica.

Un Plan de dirección estratégica ayuda a que la empresa conozca la razón y hacia dónde quiere llegar la empresa, a la vez se tiene que realizar un análisis interno y externo, plantear objetivos que el propietario de la empresa debe conocer. En base a todo eso se realiza una estrategia que ayudará a la empresa a expandirse hacia mercados internacionales.

La variedad de diseños bordados a mano que ofrece la empresa “Confecciones y Bordados Natasha” es una de las mayores fortalezas que tiene la empresa ya que ayudará a posicionarse a nivel local y luego a nuevos mercados

Capítulo III: Análisis de los resultados

Para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución es necesario desarrollar los elementos gerenciales como es la misión ya que es importante para conocer de dónde parte la empresa y a que se dedica. Y tanto los empleados como los clientes deben tener siempre presente. Por esta razón junto con el propietario se procederá a desarrollar la misión de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

3.1. Misión

Tabla 15. Misión.

¿Quiénes somos? Somos una empresa que se dedica a la producción y comercialización de camisas bordadas a mano y accesorios. ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Mujeres indígenas de clase social media – baja. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa? Ofrecen camisas para mujer bordadas a mano. En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa? En la ciudad de Otavalo ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de las empresas? Se diferencian por realizar camisas bordadas a mano y variedad de diseños.

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por. la Autora

Tabla 16. Misión 2.

“Somos una empresa que se dedicada a la producción y comercialización de indumentaria indígena artesanal ubicada en la ciudad de Otavalo, en la cual

se ofrecen productos de calidad, para satisfacer los distintos gustos de los clientes por su variedad de diseños”.

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por. la Autora

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establece la misión está relacionado con Espíritu de equipo, ya que se crean normas de respeto que se deben cumplir sin importar el cargo.

3.2. Visión

Para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución es necesario desarrollar los elementos gerenciales como es la visión ya que es importante saber hacia dónde quiere llegar la empresa. Y tanto los empleados como los clientes deben tener siempre presente. Por esta razón junto con el propietario se procederá a desarrollar la visión de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Tabla 17. Visión 1

¿Dónde estamos? La empresa está creciendo poco a poco.

¿Cómo hemos llegado hasta aquí? La empresa cada vez se preocupa en mejorar los diseños, ya que la competencia se dedica a realizar réplicas a máquina y son muchos más económicos pero la calidad no es la misma.

¿Cómo vemos nuestra organización a largo plazo teniendo en cuenta el presente? La empresa espera estar posicionada en la Sierra Norte

¿Qué nos puede facilitar y que nos puede impedir materializar la visión?
La empresa ofrece variedad de diseños bordados a mano, pero a la vez existe mucha competencia.

¿Cómo llevaremos esta visión a buen término?
Para que no se pierda la identidad de los pueblos indígenas.

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por. la Autora

Tabla 18. Visión 2

Ser, para el año 2023 una empresa reconocida en la Sierra Norte del Ecuador por la calidad y diseños que ofrecen en camisas bordadas a mano de tal manera que no se extinga la identidad de sus pueblos indígenas.

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha

Elaborado por. la Autora

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establece que la visión está relacionada con Espíritu de equipo, ya que se crean normas de respeto que se deben cumplir sin importar el cargo.

3.3. Valores

Para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución es necesario desarrollar los elementos gerenciales como son los valores ya que son los pilares más importantes de la empresa. Y los empleados deben tener siempre presente. Por esta razón junto con el propietario se procederá a desarrollar los valores de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Tabla 19. Valores.

- **Compromiso**

La empresa cumple con las necesidades y exigencias del cliente en lo que va al diseño del producto, a la vez a la hora de la entrega del producto.

- **Responsabilidad**

Los trabajadores deben ser responsables en las distintas áreas de trabajo.

- **Honestidad**

La empresa debe ser honesto tanto con los empleados como en los trabajadores.

- **Respeto**

Dentro de la empresa debe existir respeto por parte de los clientes y los trabajadores.

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por. la Autora

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, los valores están relacionados con la disciplina, se deben respetar las reglas internas sin importar el cargo que ocupe cada empleado.

3.4. Políticas

Para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución es necesario desarrollar los elementos gerenciales como son las políticas para crear una imagen de marca dentro de la empresa. Y los empleados deben tener siempre presente. Por esta razón junto con el propietario se procederá a desarrollar las políticas de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Tabla 20. Políticas.

INDICADORES	POLÍTICAS
Calidad	• Todas las materias primas que serán utilizadas para la confección deben ser de calidad. • Realizar innovaciones de diseños permanente dentro de la empresa. • Personal con experiencia en bordados a mano.
Producto	• La materia prima que se adquiere debe ser de calidad. • Realizar innovaciones de diseños permanentes dentro de la empresa.
Precio	• Fijar precios cómodos a los nuevos clientes. • Establecer precios adecuados según temporada.
Plaza	• Adoptar una presentación diferente para entregar el producto. • Actividades que el producto llegue en el momento adecuado.
Promoción	• Dar a conocer a los clientes las características de los productos. • Las promociones aplican un producto por cliente.

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha
Elaborado por. la Autora

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, las políticas están se relacionan con la Disciplina, ya que son normas de respeto que se deben cumplir dentro de la empresa.

3.5. Objetivos

Para establecer cualquier tipo de estrategia en una institución es necesario desarrollar los elementos gerenciales como son los objetivos SMART ya que los objetivos ayudan a cumplir la visión. Y los empleados deben tener siempre presente. Por esta razón junto con el propietario se procederá a desarrollar los objetivos SMART de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Tabla 21. Objetivos.

• Obtener el 90% de satisfacción de nuestros clientes hasta finales del año 2021. • Incrementar las ventas en un 20% hasta el año 2020. • Incrementar el rendimiento de la empresa un 50% hasta el año 2023. • Aumentar la participación en el mercado en un 20% hasta finales del año 2023.
--

Fuente. Empresa Confecciones y Bordados Natasha

Elaborado por. la Autora

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer objetivos está relacionado con la Disciplina, ya que son normas de respeto que se deben cumplir.

3.6. Matriz BCG

 Camisas bordadas a mano	 Camisas bordadas a mano
 Camisas bordadas a mano	 Camisas bordadas a mano

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

Elaborado por. la Autora

Gráfico 17. Matriz BCG.

En lo que respecta al análisis interno que se realizó con el propietario de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”, se pudo realizar la Matriz BCG. Las camisas bordadas a mano ocupan los 4 cuadrantes de dicha matriz, la diferencia de cada cuadrante es el diseño diferente que tiene cada una, ya que la empresa ofrece variedad de diseños. El producto estrella es el diseño nuevo de camisa que se lanza a mercado y genera liquidez a la empresa, a la vez se debe realizar inversiones para mantenerla en el mercado.

En cuanto a los productos vacas son las camisas bordadas a mano con diseños sencillos, al momento que se vende deja mucha liquidez sin realizar altas inversiones para mantenerse en el mercado. El producto perro son las camisas de innovación que tuvo poca participación en el mercado generan poca liquidez para la empresa, además que tiene poca participación del mercado.

El producto interrogante dentro de la empresa “Confecciones y bordados Natasha” son las innovaciones de camisas bordadas a mano ya que no sabemos cómo va a reaccionar los clientes ante este nuevo diseño.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer los productos de la empresa está relacionado con el Orden, es necesario que se lleve un control material como humano.

3.7. Matriz Ansoff

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

Fuente: El plan estratégico en la práctica, 2003.
Elaborado por: la Autora

Gráfico 18. Matriz ANSOFF

Penetración de mercados. - La empresa “Confecciones y bordados Natasha”, utilizará la estrategia de penetración de mercados ya que se va a tener mayor participación en el mercado ofreciendo productos de calidad y con una variedad de diseños, en un mercado ya existente con productos que la empresa ya tiene, el sector textil de Otavalo enfrenta un gran problema que son los productos peruanos, pero la empresa “Confecciones y Bordados Natasha” al ofrecer variedad de diseños con una excelente calidad la empresa es más competitiva en el mercado local y no permitirá que los productos peruanos ingresen al mercado local.

Desarrollar nuevos mercados. - Para el desarrollo de nuevos mercados la empresa “Confecciones y Bordados Natasha” debe realizar un análisis de las áreas demográficas donde los gustos y preferencias se adapten a las características del producto que la empresa ofrece, la variedad de diseños que la empresa ofrece, nos dará paso a expandirse hacia nuevos mercados.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer la plaza de la empresa está relacionado con el Orden, es necesario que se lleve un control material como humano.

3.8. Matriz Estratégica de la Calidad total Basada en el precio

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

Fuente: Información tecnológica, 1997, pág. 112

Elaborado por. La Autora

Gráfico 19. Matriz Estratégica de la Calidad total Basada en el precio.

Después del análisis realizado en la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”, se seleccionó la posición 1,2 y 4 y a esta área se conoce como “Triángulo calidad precio superior” que tienen una fortaleza en calidad y en precio y por lo tanto la empresa deberá conservar la misma calidad de sus camisas bordadas a mano o mejorarla. Además, el precio va hacer único no habrá variaciones en el precio en mercados locales como en nuevos mercados.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer el precio de la empresa está relacionado con el Orden, es necesario que se lleve un control material como humano.

3.9. Matriz AIDA



Fuente: Fundamentos de marketing, 2013, pág 364.

Elaborado por. La Autora

Gráfico 20. Matriz AIDA.

Para dar a conocer a los clientes acerca de los diseños que ofrece la empresa se desarrollarán las siguientes actividades.

Atención. - Se realizarán anuncios en redes sociales de los productos que ofrece la empresa “Confecciones y bordadas Natasha”.

Interés. - Crear promociones dentro de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Deseo de adquisición. - Crear el deseo en los clientes de comprar, a la vez enviar correos a los clientes de los nuevos diseños que la empresa tiene.

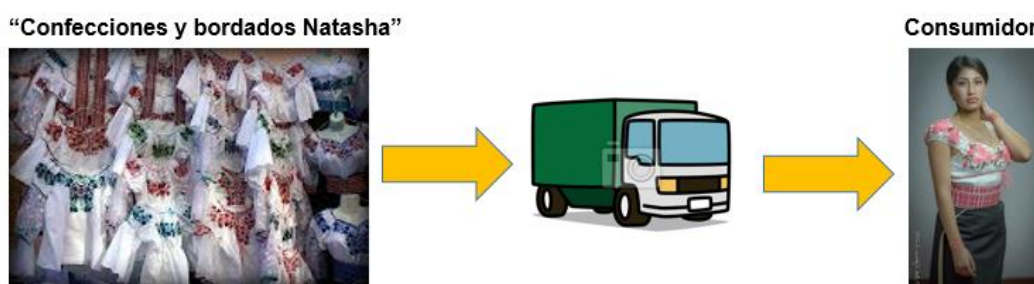
Acciones para retener y generar lealtad. - Proactividad en el servicio de atención al cliente, a la vez personalizar las ofertas que tiene la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer la promoción de la empresa está relacionado con el Orden, es necesario que se lleve un control material como humano.

3.10. Canales de distribución

Para establecer cualquier tipo de estrategia y que la empresa salga del empirismo en una institución es necesario desarrollar los elementos de operaciones y logística como son los canales de distribución ya que ayudan a mejorar la distribución a sus clientes y a la vez les brinda seguridad a los clientes. Por esta razón se procedió a desarrollar canales de distribución con el gerente Paul.



Elaborado por. la Autora

Gráfico 21. Canales de distribución.

Después de realizar el análisis en la empresa “Confecciones y bordados Natasha” se estableció un canal de distribución directo donde vaya directamente de los

productores hacia los clientes, brindando mayor seguridad y rapidez a la hora de las entregas de los productos.

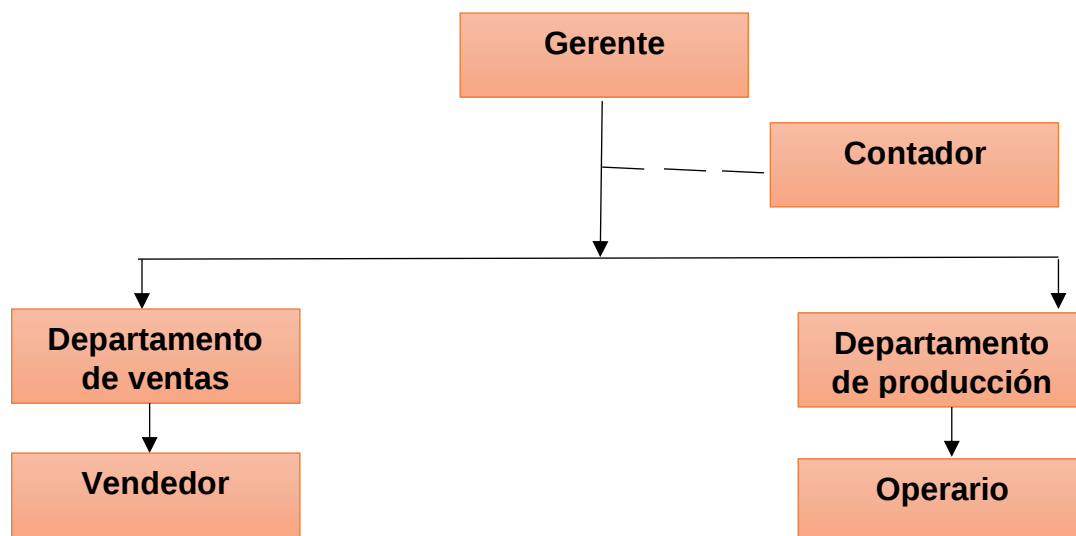
Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer los canales de distribución se relacionan con la Estabilidad, ya que los productos deben llegar de la mejor manera a los clientes.

3.11. Organigramas

Para establecer cualquier tipo de estrategia y que la empresa salga del empirismo en una institución es necesario desarrollar los elementos de operaciones y logística como son los organigramas ya que ayudan a organizar de mejor manera la empresa internamente. Por esta razón junto con el propietario se procedió a desarrollar los organigramas junto con el gerente Paul Fichamba.

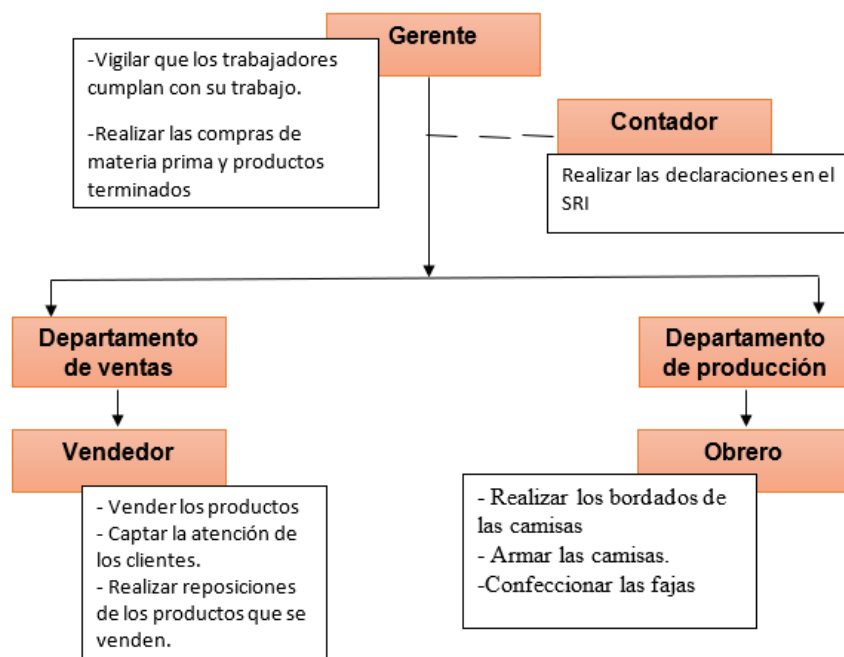
3.11.1. Organigrama Estructural



Elaborado por. la Autora

Gráfico 22. Canales de distribución.

3.11.2 Organigrama funcionales



Elaborado por. la Autora

Gráfico 23. Canales de distribución.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, establecer los organigramas funcionales y estructurales con división de trabajo ya que se debe recibir órdenes de un jefe.

3.12. Control de inventarios

Para establecer cualquier tipo de estrategia y que la empresa salga del empirismo en una institución es necesario desarrollar los elementos de operaciones y logística como es el control de inventarios ya que ayudan a organizar de mejor manera la materia prima y los productos terminados. Por esta razón junto con el propietario Paúl Fichamba se procedió a desarrollar un formato para llevar el control de inventarios llamado Kardex.

Tabla 22. Kardex.

KARDEX										
Código	CAMS- 001	Observaciones						Existencias	Mínimas	Máximas
Artículo	Camisa sencilla								25	150
FECHA	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
7/7/2019	COMPRA	15	35,00	525				165	35,00	5775
8/7/2019	VENTA				5	35,00	175	160	35,00	5600
9/7/2019	COMPRA	20	36,5	730				180	36,5	6570
9/7/2019	VENTA				40	36,5	1460	140	36,5	176,5

Elaborado por. la Autora

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, el Kardex se relaciona con la estabilidad, ya que se necesita un mayor rendimiento en el manejo de inventarios.

3.13. Selección de Proveedores

Para establecer cualquier tipo de estrategia y que la empresa salga del empirismo en una institución es necesario desarrollar los elementos de operaciones y logística como es la selección de proveedores ya que de eso depende la calidad de los productos. Por esta razón junto con el propietario Paúl Fichamba se procedió a desarrollar la Matriz de calificación de criterios para seleccionar proveedores.

Tabla 23. Matriz de selección de proveedores.

	FORMAS DE PAGO	VELOCIDAD DE RESPUESTA	REQUISITOS DE CALIDAD	RELACION CALIDAD	TOTAL, SUMA PONDRADA
PROVEEDOR 1	0.25	0.30	0.50	0.75	1.80
PROVEEDOR 2	0.50	0.10	0.30	0.80	1.70
PROVEEDOR 3	0.40	0.50	0.20	0.50	1.60
TOTAL, MATRIZ DE CRITERIOS	1.15	0.90	1.00	2.05	

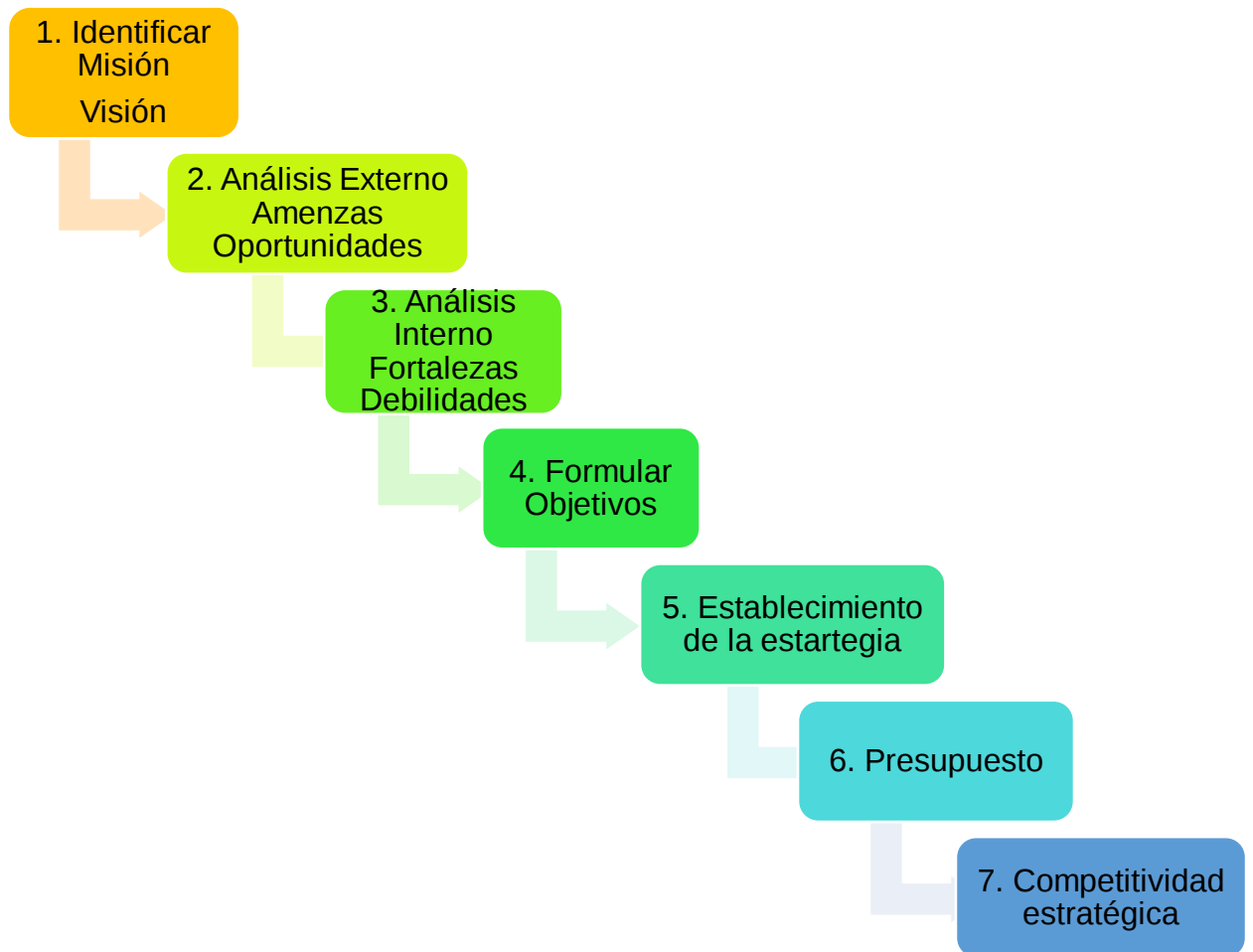
Elaborado por. la Autora

De acuerdo a la matriz de calificación de criterios de selección de proveedores se escogió al proveedor 1 ya que cuenta con todas las características para ser el proveedor de la empresa “Confecciones y bordados Natasha”.

Análisis de acuerdo a los principios de Fayol:

Los 14 principios de la administración, la selección de proveedores de la empresa se relaciona con estabilidad, ya que se debe seleccionar proveedores correctamente.

3.14. Diseño de Plan de dirección estratégica



Fuente: Procesos de dirección estratégica guía como implementar un proceso de dirección estratégico de la empresa

Elaborado por: Vargas, S, 2009

Gráfico 24. Plan de dirección estratégica (PHVA)

3.15. Plan de dirección estratégica

Tabla 24. Plan de dirección estratégica.

1. Identificar	Misión: Somos una empresa que se dedicada a la producción de productos y accesorios indumentarios artesanales de indígena hechos a mano ubicada en la ciudad de Otavalo, en la cual se ofrecen productos de calidad ya que cuenta con trabajadores con experiencia en bordados, para satisfacer los distintos gustos de los clientes por su variedad de diseños. Visión: Ser, para el año 2023 una empresa reconocida en la Sierra Norte del Ecuador por la calidad y diseños que ofrecen en camisas bordadas a mano de tal manera que no se extinga la identidad de sus pueblos indígenas.
2. Análisis externo	Amenazas A1. Ingreso de nuevos competidores. A2. Escasa mano de obra con experiencia artesanal. A3. Cambios en las necesidades y gustos de los clientes. A4. Incremento en el precio de la principal materia prima de confección. Oportunidades O1. Expandirse a mercados nacionales e internacionales. O2. Acuerdos comerciales. O3. Facilidad para acceso a crédito mediante políticas financieras de gobierno. O4. Políticas tributarias beneficiosas para el sector artesanal.
3. Análisis interno	Fortalezas F1. Producción artesanal. F2. Diferentes diseños. F3. Publicidad en redes sociales. F4. Ubicación estratégica. Debilidades D1. Elementos no definidos de gerencia. D2. Elementos no definidos no administración. D3. La empresa no cuenta con organigramas funcionales y estructurales. D4. No cuentan con manual de funciones.

4. Formular Objetivos	• Obtener el 90% de satisfacción de nuestros clientes hasta finales del año 2020. • Incrementar las ventas en un 20% hasta el año 2020. • Incrementar el rendimiento de la empresa un 50% hasta el año 2023. • Aumentar la participación en el mercado en un 20% hasta finales del año 2023.
5. Establecimiento de la estrategia	La empresa realiza una producción artesanal lo que le ayuda expandirse hacia nuevos mercados, por lo que se va a realizar una estrategia de expansión de mercado, que ayude a la empresa a abrirse hacia nuevos mercados, dentro de la cual encontraremos desarrollo de mercados ya que vamos a introducir un producto tradicional en un nuevo mercado.
6. Presupuesto	El presupuesto que tendrá la empresa para realizar los planes de acción será de \$1600,00
7. Competitividad estratégica	La estrategia que se va a realizar es una estrategia intensiva de expansión de mercados. Según las estrategias genéricas de Michael Porter es la de diferenciación ya que al ser un producto bordado a mano se diferencia de los demás ofreciendo mayor calidad a sus clientes y satisfaciendo sus gustos y sus necesidades.

Elaborado por. la Autora

Nota 1: De análisis externo se obtuvieron amenazas y oportunidades con las cuales de elaboro la Matriz EFE para que queden 4 de cada una y del análisis interno se obtuvieron fortalezas y debilidades con las cuales se elaboró la Matriz EFI ya que al igual que la Matriz EFE son matrices cuadráticas.

3.16. Plan de acción

Tabla 25. Plan de acción.

Objetivo	Estrategia	Desarrollo de actividades	Actividad	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Incrementar las ventas en un 20% hasta el año 2020.	La empresa realiza una producción artesanal con una variedad de diseños, lo que da paso a la empresa a expandirse hacia la Sierra norte.	-Establecer metas de ventas mensuales. -Decoración del local comercial. -Capacitar a los vendedores sobre técnicas de ventas.	Aumentar las ventas	Gerente Vendedor	Enero 2020 a diciembre 2020	500,00
Obtener el 90% de satisfacción de nuestros clientes hasta finales del año 2021.		-Ofrecer productos de calidad. -Brindar una rápida atención. -Realizar publicidad y promociones	Dar a conocer los productos	Gerente Producción	Enero 2021 a diciembre 2021	100,00
Incrementar el rendimiento de la empresa un 50% hasta el año 2023.		-Cambiar la mentalidad laboral. -Fomentar la creatividad e innovación dentro de la empresa	Ofrecer productos innovadores	Gerente Vendedor	Agosto 2023 a diciembre de 2023	200,00

Aumentar la participación en el mercado en un 80% hasta finales del año 2023.	La empresa a través del establecimiento de elementos gerenciales tendrá más participación en el mercado.	-Planear y organizar la estructura de la empresa. -Controlar y dirigir los procesos de la empresa.	Mayor participación en el mercado	Gerente	Enero 2023 a diciembre de 2023	800,00
---	--	---	-----------------------------------	---------	--------------------------------	--------

Elaborado por. la Autora

Nota: En el cuadro mencionado anteriormente se menciona una estrategia ya que es una general para el plan de acción.

3.17. Impactos

3.17.1. Impacto administrativo

Tabla 26. Matriz de Impacto administrativo.

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

Elaborado por. la Autora

El impacto administrativo que tiene la empresa es alto positivo y cumple uno de los aspectos de la cadena de valor que es la infraestructura de la empresa ya que la empresa debe tener una excelente planificación y debe saber hacia dónde se va a direccionar.

3.17.2. Impacto de marketing y ventas

Tabla 27. Matriz de impactos de Marketing y Ventas

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

Elaborado por. la Autora

El impacto de marketing y ventas que tiene la empresa es alto positivo ya que en la cadena de valor se habla de fuerza de ventas, promociones y publicidad además cumple otros aspectos de la cadena de valor que es desarrollo de tecnologías, para investigar nuevos mercados.

3.17.3. Impacto de operaciones y logística

Tabla 28. Matriz de Operaciones y Logística

NIVEL DE IMPACTOS INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Organigramas							x	3
Canales de distribución							X	3
Selección de empleados							x	3
Gestión de inventario							x	3
TOTAL								12
TOTAL DE IMPACTOS = 12/4= 3 IMPACTO ALTO POSITIVO								

Elaborado por. la Autora

El impacto de operaciones y logística dentro de la empresa es alto positivo y cumple con aspectos de la cadena de valor como es logística interna y logística externa para que los productos lleguen de mejor manera a los clientes y así llevar un control de inventarios correcto.

Conclusiones

- Los elementos administrativos y gerenciales en la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”, están compuesto de: misión, visión, políticas, valores, objetivos. Ya que son de gran beneficio ya que ayudan a que la empresa salga de tener conocimientos empíricos y pase a realizar sus funciones aplicando conocimientos técnicos.
- Un modelo de gestión administrativos el cual tiene elementos de marketing y ventas, los cuales han sido identificados de acuerdo a las 4 de marketing que son: productos, precio, plaza, promoción. Los cuales se realizaron a través de matrices que fueron de gran ayuda para identificar las distintas p de acuerdo a los productos que ofrece la empresa “Confecciones y Bordados Natasha”.
- Los elementos de logística y operaciones dentro de los cuáles se desarrolló: Kardex, selección de proveedores, canales de distribución y organigramas. Los cuales son de gran beneficio tanto para la empresa como para los clientes ya que se ofrecerá un mejor servicio brindando a los clientes satisfacción.

Conclusiones

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación para la obtención del título de Licenciatura en Administración de empresas, permite plantear las conclusiones siguientes:

- Existen teorías con respecto a gestión administrativa, marketing y ventas, operaciones y logística que pueden ser aplicadas a pymes para fortalecer la competitividad en aspectos internos y externos.
- La metodología propuesta permitió conocer mediante la aplicación de herramientas cuales son las principales debilidades y fortalezas de la empresa, así como también cuales son las principales oportunidades y amenaza, para establecer un modelo de gestión competitivo.
- Se puede desarrollar modelos específicos para el sector de las pymes caracterizados por ser empíricos dichos modelos tienen aspectos con respecto a gestión administrativa, marketing y ventas, operaciones y logística.
- Los impactos esperados de acuerdo al análisis de la cadena de valor son en administración y gerencia por infraestructura ya que es como va direccionada la empresa, operaciones y logística va relacionada con logística interna y externa y marketing y ventas va relacionada con la fuerza de ventas, publicidad y promociones y en general los impactos benefician a la empresa con un impacto alto en competitividad.

Recomendaciones

- El modelo validado por el propietario de la empresa “Confecciones y Bordados Natasha” debe ser socializado para su implementación de manera inmediata.
- En la empresa se recomienda realizar un análisis de costos de producción ya que la empresa no tiene conocimientos técnicos en esa área solo se manejan por conocimientos empíricos.
- Se recomienda realizar un estudio del uso de tecnologías para el área de marketing ya que es una empresa textil y necesita que los clientes conozcan acerca de los productos que ofrece la empresa.

Bibliografía

- Gaviláñez, M. I., Espín Oleas, M. E., y Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la gestión admisnitrativa de la gestión adisnitrativa en las pymes del Ecuador.
- De Grapsas, T. (2013). *Marketing de contenidos*. Recuperado de <https://marketingdecontenidos.com/plaza-en-el-marketing/>.
- Lima Delgado, J. V., y Colmenárez Lima, M. E. (2014). Gestión de calidad y toma de decisiones en las pymes del Sector.
- Mendoza Torres, M. R., Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Recuperado de *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, p. 126.
- Aguilar, J. G., Torres, S. P., y Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes,p. 38.
- De Ahoy, C. (2010). *Cómo alinear los procesos de negocio y las herramientas de calidad para alcanzar la efecitividad operativa*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Aite. (26 de 04 de 2018). Aite. Recuperado de de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Alburquerque, L. E., y Giménez Plano, F. (2016). *Una metodología para el desarrollo estratégico del talento.España* : FC Editorial.
- Alejandro, D. D. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid: Esic.
- Alencastro, C. P. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano,p. 28.
- Ífredo, B. A., y Burbano, A. (2002). Modelo de benchmarking de la cadena de abastecimiento para pymes manufactureras.
- Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. España : McGraw-Hill.
- Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Arreola, M. I. (2007). *Fortalecimiento para el control de los alimentos* . Mexico: Tecnológico de Monterrey.
- Arrogante Ramirez, A. B. (2018). *Organización de eventos empresariales*. Madrid: Paraninfo.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Grupo Editorial Patria .
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson.
- Bonilla, J. C. (2007). *Los emprendedores y la creacion de empresa*, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica .
- Brasil, T. (25 de 07 de 2017). *Tex Brasil*. Recuperado de <http://texbrasil.com.br/es/abit-2/>
- Carrillo, M. M. (2009). *Organigramas* , España: Editorial Cis.

- Casco, A. d., Garrido, R. G., & Moran, E. V. (2017). La gestión admisnitrativa en el desarrollo empresarial. *Revista: CE Contribuciones a la Economía*, s/p.
- Cevallos, J. (2014). Momentos difíciles para el textil Ecuatoriano. *Industria*, p. 36.
- Chiner, E. (2013). *La validez*. Recuperado de: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/19380/25/Tema%206-Validez.pdf>.
- Comexperu. (2015). *Tendencias de la industria de textiles y confecciones*. Recuperado de <https://semanariocomexperu.wordpress.com/tendencias-de-la-industria-de-textiles-y-confecciones/>.
- Corral, Y. (junio de 2009). *Validez y confiabilidad*. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>
- Cuadros, C. R. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería industrial*, p. 11.
- De David, F. (2013). *Administracion estrategica*, Mexico: Editorial Sponsor.
- De David, F. D. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*, Madrid: Editorial Pearson .
- De Drucker, P. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker*, España: Editorial Profit.
- Ecuador.com. (14 de marzode 2016). *Official webbsite*. Recuperado de <http://www.ecuador.com/espanol/blog/productos-textiles-del-ecuador/>
- Enrique, Z. G. (2004). Las Pymes y su problematica . *Ean*, p.19.
- Enrique, Z. G. (2015). Las pymes y su problematica empresarial. *Revista Escuela de Administración de*, p. 135.
- Espinoza Alencastro, C. P. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano. *Ecoeficiencia*, p. 1-3.
- Estallo, M. d. (2007). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*, España: Editorial ESIC.
- Faria, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*, México: Editorial Limusa.
- Fernandez, A. C. (2017). *Gestion de inventario*, España: Editorial IC.
- Francesc Oliveras, E. (27 de abril de 2016). *Grupo P&A*. Recuperado de <https://blog.grupo-pya.com/se-calcula-la-efectividad-eficacia-eficiencia-una-empresa/>
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*, México: Idetorial Pearson.
- Fuentes, J. M., Bruque , S., Maqueira, J. M., y Fidalgo, F. A. (2011). *Administración de empresas Un enfoque teorico-practic*, Madrid : Editorial Pearson.
- Galgano, A. (1992). *Los siete instrumentos de la calidad total* ,Madrid: EditorialDias de santos.
- García, J., & Giacobbe , M. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*, Santa Fe: Editorial Homo Sapiens Ediciones.
- García, S. (1996). *La dirección por valores*, España: Editorial MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE ESPAÑA.

- Garrido, B. I., & Magda, C. (2017). La gestion de inventarios como factor estratégico en la amdinistración de empresas . *Negotium*, p. 22.
- Gaviláñez, M. I. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, s/p.
- Girón, J. d. (2002). Canales de distribucion y competitividad en las artesanias . *Espiral*,p. 23.
- Gobierno Autónomo Desantralizado de Otavalo. (2018). *GAD de Otavalo*. Recuperado de <http://www.otavalo.gob.ec/>
- Gómez, E. L. (2016). La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión de crecimiento. 34.
- Gonzales, A. L. (2014). *Procesos Administrativos*,. Mexico: Editorial Patria .
- Hernandez. (Enero de 1998). *Researchgate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309160592_La_matriz_estrategica_de_la_calidad_total_basada_en_el_precio_Las_estrategias_a_seguir
- Hernández, R., y Coello, S. (2011). *El proceso de investigación científic*., Habana: Editorial Universitaria Cubana .
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*, México: EditorialMcGraw-Hill Interamericana.
- Iglesias, A. (2007). *Logistica para el desarrollo competitivo*, Buenos Aires : Editorial Nobuko.
- Indarraga, D. A. (2015). Estructura organizacional y sus aparametros de diseño: analisis descriptivo en las pymes industrias en Bogota. *Estudios gerenciales*, p.63.
- Instituto uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*, Uruguay: Editorial UNIT.
- Isabel, L. V. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, p.390.
- Jessica, N. O. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. *Universidad y Empresa* , 68.
- Jimenez, F. (2011). *La calidad en el servicio al cliente*, España: Editorial Vertice.
- Jorge, M., y Harold, S. (2015). Canales de distribución: características de los canales. *Telos* , Maracaibo .
- Jurado, J. V. (2008). Como innovan las empresas Españolas . *Scielo*.
- Kotler, P. (2012). Marketing. En *Marketing* (pág. 224). California.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* . Mexico: EditorialPearson .
- Lamb, C., y Joseph, H. (2012). *Marketing*, Mexico: EditorialCengage Learning.
- Leon, I. H., y Toro, J. (2009). *Paradigmas y metodos de investigacion*, Venezuela: Editorial Los libros de el nacional .

- León, S. (03 de 15 de 2017). *El comercio*. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/actualidad/sectortextil-ecuador-feria.html>
- Maldonado, G. V. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Dialnet*, 337.
- Marco, D. R. (2007). Tendencias en la investigación empírica en el ámbito de la gestión de calidad. *European Academy* , 102.
- Martínez, R. (2009). *Investigación comercial: técnicas e instrumentos*, Madrid: Editorial Tébar Flores.
- Masela, A. P. (1988). *Gestion de la calidad*, España: Editorial Marcombo.
- Molina, R., López, A., & Contreras, R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, 66.
- Montalvo, O. (2010). *Diagnóstico Empresarial (Análisis Integral)*, La Paz: Editorial Depósito Legal.
- Montoya, I., Vélez, J., & Marulanda, F. (2014). Aportes teóricos y empíricos al estudio del emprendedor. *Redalyc*, 10.
- Morales, J. A. (2015). Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. *Scielo*, s/n.
- Moreta, M. A. (2017). Planeación estratégica en pymes: limitaciones, objetivos. *ESPE*, p. 173.
- Nacional, C. f. (01 de 02 de 2018). *Corporacion financiera nacional*. Recuperado de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Hiladura-Tejedura-y-Acabados-de-Productos-Textiles.pdf>
- Navarro, M. J. (2013). *Investigacion de operaciones*, Costa Rica: Editorial Universal.
- Nivela Icaza, J., y Orozco Chávez, D. (2017). Gestión administrativa de las pymes y su incidencia en la organización del trabajo. *Polo del conocimiento*, p. 15.
- Nogueras, J. D. (2017). *Gestion de proveedore*,. España: Editorial iceditorial.
- Ñaupas, H., Mejía , E., Novoa, E., y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación*, Bogotá: Editorial Ediciones de la U.
- Orozco, C. H. (2014). Analisis Administrativo. En *Analisis Administrativo*. Costa Rica : Universidad Estatal a distancia, p. 93
- Pachón, M. C. (2016). El marketing en las pymes. *Universidad colegio Mayor de Cudinamarca*, ,p. 7.
- Paredes, S. S. (2013). La competitividad de las Pymes textiles del estado de Tlaxcala. 21.
- Paz, H. R. (2012). *Canales de distribucion*, Buenos Aires: Editorial Lectorum.
- Pedrós, D. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, España: Editorial Diaz de Santos .
- Peñaloza, M. (2014). El Mix de Marketing: una herramienta para servir al cliente . *Actualidad Contable Faces*, p. 6.

- Pineda, L. F. (2017). Estrategia de internacionalización para las pymes del sector textil y confecciones en bogota, p. 64.
- Plazas, F. (2011). *Investigación de mercados: un enfoque gerencial: Editorial* Ediciones de la U .
- Porter, M. (1998). *Ser competitivo*. España: Editorial Ediciones Deusto.
- Pozos, F. L., y Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, s/p.
- Prada, S. (09 de 06 de 2015). *Sonia Prada consultoria textil*. Recuperado de <https://soniaprada.com/paises-productores-textiles/>
- Ramírez, A. B. (2018). *Organización de eventos empresariales*, España: Editorial Ediciones Paraninf.
- Reinaldo, L. (2014). *Preparandonos para una nueva er*, Buenos aires: Editorial Dunken
- Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja competitiva en los países. *Analisis economico*, p. 25.
- Risco, D. R. (2013). *La Biblia del marketin*, Barcelona: Editorial Lexus Editores.
- Rivera, S. R. (2016). ELABORACION DE UNA MATRIZ PARA. *Universidad Militar Nueva Granda* , 13.
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter* . Editorial 50 minutos .
- Rosmila, M. d. (2018). *Aeca 1*. Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaecca/cd/120c.pdf
- Ruiz, C. M. (2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo, p. 200.
- Sainz, J. M. (2003). *El plan estratégico en la practica* . Madrid : Editorial ESIC .
- Salas, H. G. (2011). *Inventarios manejo y control* . Bogota : Editorial Ecoe .
- Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estrategico. *Telos*, p. 14.
- Sánchez, Q. J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras, p.12.
- Sandoval , E. (2004). *Metodología de la investigación Científica*. Cuenca: Editorial Don Bosco.
- Sayes, C. (2014). *Estilo gerencial de las pymes de la zona occidental de El Salvador*. El Salvador: Editorial Anuario de Investigación .
- Shimbun, N. K. (1987). *Poka Yoke* , Tokyo : Editorial PRoductivity Press.
- Silvera, R. V. (2016). ¿Son las escuelas de Mintzberg una configuración secuencial de la evaluacion de una empresa. *Universidad Nacional de Villa María.*, p.21.
- Solarte, M. G. (2017). Características de las PyMEs según: sea hombre o mujer, caso empírico Cali . *Revista LAN*, 164.
- Suárez, E. G. (2011). Conocimiento empírico y conocimiento activo transformador: algunas de sus relaciones con la gestión del conocimiento. *Infomed*.
- Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing*, España: EditorialUniversitat Jaume .

- Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, México: Panorama Editorial.
- Valderrama, J. (1997). Información tecnológica, *Cit*, p. 194 .
- Vela, A. M. (2017). El fomador de la empresa, Madrid: Editorial Esic.
- Velasco, J. (10 de 06 de 2010). *upcommons*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/11140/Avantprojecte.pdf>
- Velásquez Contreras, A. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadores, EAN, p. 22
- Verdugo, J. C. (2017). *Definiciones*. Recuperado de <https://conceptodefinicion.de/metodo-inductivo/>
- Viajandox. (04 de mayo de 2017). *Viajandox* .Recuperado de <https://ec.viajandox.com/antonio-ante/industria-textil-A950>
- Villegas, J. D. (2017). *Repositorio UTN*. Recuperado de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/7645/1/05%20FECYT%203254%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>
- Yarce, J. (2000). Los valores son una ventaja competitiva, Bogotá: Editorial IL Ediciones Liderazgo.
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia*, Buenos Aires: Editorial Diaz de santos.
- Yi, W. (09 de marzo de 2018). *Embajada de China*. Recuperado

