



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA
“CONFECCIONES ROSY”.**

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

AUTOR: WILLIAM RICARDO ERAZO MONTALVO

DIRECTOR: MBA. ADRIÁN ANDRADE

OTAVALO – JUNIO 2020

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavaló, 4 de agosto del 2020

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA "CONFECCIONES ROSY".

Correspondiente al estudiante:

Nombre: ERAZO MONTALVO WILLIAM RICARDO.

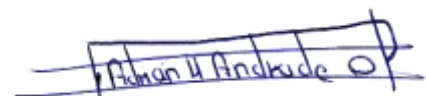
C.I: 100345005-1

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Msc. Cesar del Rio

C.I:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Adrian H. Andrade", is written over a horizontal line. The signature is somewhat stylized and includes a circular flourish at the end.

Tutor del trabajo de Grado

Nombre: MBA Adrián Andrade

C.I: 1002841672

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Lorena Albear

C.I:

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre:

C.I:

DECLARACIÓN

Yo, WILLIAM RICARDO ERAZO MONTALVO, portador de la cédula de ciudadanía N° 1003450051, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

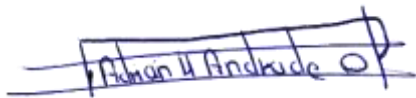
La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

WILLIAM RICARDO ERAZO MONTALVO

CI: 1003450051

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

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

A handwritten signature in blue ink, reading "Adrián Andrade Orbe", is written over a horizontal line. The signature is stylized and includes a circular mark at the end.

MBA. Adrián Andrade Orbe

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a las personas más importantes en mi vida que son mis padres Efrén Erazo y Mery Montalvo quienes han sido un pilar muy importante en mi día a día, los cuales me han apoyado en todos y cada uno de mis retos, objetivos y logros conseguidos, me siento muy orgulloso de tenerlos a mi lado y les doy las gracias por permitirme superarme profesional y personalmente cada día.

A mis hermanos, familiares, amigos y profesores que han formado parte de este proceso agradezco infinitamente por confiar en mis capacidades y aptitudes ya que sus consejos y recomendaciones han sido mi motivación para conseguir el cambio obtenido, estoy en deuda con todos los antes mencionados y ahora es el momento de velar por lo que más me necesiten.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida por enseñarme en base a triunfos y caídas a ser una persona guerrera y no dejarme vencer en ninguno de los obstáculos que eh atravesado durante este proceso, también a mis padres y familiares más cercanos por permitirme aprender permanentemente de los momentos compartidos, de los buenos se ha disfrutado y de los malos se ha corregido para mejorar.

A la Universidad de Otavalo por permitirme culminar mi carrera profesional, a cada uno de los distinguidos docentes que forman parte de la misma y han compartido sus conocimientos hacia mi persona, por permitirme formar parte de sus enseñanzas y sabiduría.

Al tutor de mi trabajo de titulación, MBA. Adrián Andrade, quien, con sus conocimientos, honestidad y paciencia fue un pilar importante en el desarrollo del trabajo de investigación.

Contenido

DECLARACIÓN	3
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
RESUMEN	12
ABSTRACT.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
Contextualización de la investigación	15
Macro.....	15
Meso	16
Micro	17
Situación problemática.....	17
Idea a defender	18
Objetivos	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	19
Formulación del problema.....	19
Declaración de las variables	19
Capítulo I: Marco teórico	20
Modelo de gestión.....	20
1. Gestión administrativa.....	20
1.1. Administración y gerencia	20
1.1.1. Misión y Visión	21
1.1.2. Valores	22
1.1.3. Políticas.....	23
1.1.4. Objetivo	25
1.2. Marketing y ventas.....	26
1.2.1. Producto.....	27
1.2.2. Precio	29
1.2.3. Plaza.....	32
1.2.4. Promoción.....	33
1.3. Operaciones y logística.....	34
1.3.1. Organigrama.....	35
1.3.2. Selección de proveedores.....	35

1.3.3. Gestión de inventarios	37
1.3.4 Gestión de calidad.....	38
1.3.5. Eficiencia.....	40
1.3.6. Eficacia.....	41
1.4. Competitividad.....	42
1.5. Estrategia	43
1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	44
1.7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	45
1.8. Diamante de Porter.....	46
1.8. Pestel.....	48
1.9. Las 5 fuerzas de Porter.....	50
1.10. Cadena de Valor	57
1.11. Principios administrativos	58
Conclusiones.....	60
Capitulo II. Desarrollo metodológico.....	61
2. Metodología	61
2.1.1. Método teórico:	61
2.1.2. Método descriptivo:	61
2.1.3. Método analítico:	61
2.1.4. Método deductivo:	61
2.1.5. Método inductivo:.....	62
2.2. Técnicas decriptivas	62
2.3. Censo.....	62
2.4. Instrumentos de investigación	62
2.5. Operacionalización de variables.....	63
2.6. Análisis de resultados	64
2.6.1. Entrevista a gerencia	64
2.6.2. Entrevista al personal de ventas	64
2.6.3. Entrevista al personal operativo.....	65
2.6.4. Encuesta a los operarios.....	65
2.6.5. Matriz BCG	72
2.6.6. Matriz Ansoff.....	73
2.6.7. Matriz estratégica de calidad basada en el precio.	74
2.6.8. Matriz Aida.....	75
2.6.9. Gestión de calidad evaluación 360.....	76

2.12. Pestel.....	77
2.13. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	78
2.13. FODA.....	80
2.13.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	81
2.13.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	82
2.13.3. Cruce estratégico	83
2.14. Estrategia	83
2.15. Resumen.....	84
Conclusiones.....	86
Capitulo III: Análisis de los resultados.....	87
3. 5 P de la estrategia	87
3.1. Misión.....	87
3.2. Visión	89
3.3. Valores.....	90
3.4. Políticas	91
3.5. Objetivos	92
3.6. Producto	92
3.7 Precio	93
3.8. Plaza	93
3.9. Promoción	94
3.10. Organigramas.....	95
3.10.1. Organigrama estructural.....	95
3.10.2. Organigrama Funcional	96
3.11. Control de inventarios	96
3.12. Selección de proveedores.....	97
3.13. Gestión de calidad	98
3.14. La cadena de valor	98
3.15. Impactos.....	99
Conclusiones.....	101
Conclusiones generales	102
Recomendaciones.....	103
Referencias.....	104
Bibliografía.....	104
ANEXOS	108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operación de variables.....	63
Tabla 2. Conoce el propósito de la existencia de la empresa	65
Tabla 3. Sabe hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa	66
Tabla 4. Conoce las guías para el comportamiento de la organización.....	67
Tabla 5. La empresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias.	68
Tabla 6. Metas planteadas.	68
Tabla 7. Productos que se elaboran con mayor calidad.....	69
Tabla 8. Dificultades con la producción por falta de materiales.	70
Tabla 9. Puestos de trabajo.....	71
Tabla 10. Funciones que desempeñan.	71
Tabla 11. FODA.....	80
Tabla 12. Matriz EFE.....	81
Tabla 13. Matriz EFI.	82
Tabla 14. Cruce estratégico.	83
Tabla 15. 5 P de la estrategia.	87
Tabla 16. Misión.	88
Tabla 17. Misión 2.....	88
Tabla 18. Visión 1.	89
Tabla 19. Visión 2.	89
Tabla 20. Valores.....	90
Tabla 21. Políticas.	91
Tabla 22. Objetivos.....	92
Tabla 23. Kardex.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 24. Matriz de selección de proveedores.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 25. Matriz de impacto Administrativo.	99
Tabla 26. Matriz de impactos de marketing y ventas.....	99
Tabla 27. Matriz de Operaciones y Logística.	100

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Matriz BCG.....	29
Gráfico 2. Matriz estratégica de calidad basada en el precio.....	30
Gráfico 3. Matriz Ansoft.....	33
Gráfico 4. Matriz AIDA.....	34
Gráfico 5. Calificación de rendimiento de proveedores.....	36
Gráfico 6. Tarjeta Kardex.....	38
Gráfico 7. Diamante de Porter.....	47
Gráfico 8. 5 fuerzas de Porter.....	51
Gráfico 9. Propósito de la existencia de la empresa.....	66
Gráfico 10. A dónde quiere llegar la empresa en 4 años.....	66
Gráfico 11. Guías de comportamiento.....	67
Gráfico 12. Normas de conducta.....	68
Gráfico 13. Metas planteadas.....	69
Gráfico 14. Productos que se elaboran con mayor cantidad.....	69
Gráfico 15. Dificultades con la producción por falta de materiales.....	70
Gráfico 16. Puestos de trabajo.....	71
Gráfico 17. Funciones que desempeñan.....	72
Gráfico 18. Pestel.....	77
Gráfico 19. Matriz BCG.....	73
Gráfico 20. Matriz Ansoff.....	74
Gráfico 21. Matriz estratégica de calidad basada en el precio.....	75
Gráfico 22. Matriz AIDA.....	76
Gráfico 23. Canales de distribución.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 24. Organigrama estructural.....	95
Gráfico 25. Organigrama funcional.....	96

RESUMEN

Este trabajo se ejecutó debido a la necesidad de la empresa Confecciones Rosy que no tiene competitividad en el mercado textil del sector Otavalo, debido a esas debilidades que tiene la microempresa se diseñó un Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de competitividad. Esto ayudará a que tanto el gerente como los operarios puedan salir de sus conocimientos empíricos y generar competitividad en el sector, para poder desarrollarse de mejor manera en su ámbito local y en futuro expandirse en el mercado.

En este modelo está detallada la metodología y herramientas necesarias para dar cumplimiento al modelo de gestión administrativa, en su inicio se realizó un macro, meso y micro análisis sobre la realidad en la que se encuentra el sector textil en las pymes, seguidamente también se realizó un análisis interno para conocer la situación actual de la empresa y poder reconocer fácilmente las debilidades o problemas para dar soluciones coherentes y basadas en la realidad de la microempresa.

Al tener claro la situación en que se encuentra el sector textil y la microempresa se pudo determinar la variable independiente que es el modelo de gestión administrativa y la variable dependiente que es el fortalecimiento de la competencia, para poder implementar herramientas adecuadas que le permitan un mejor desarrollo. Para determinar la situación actual de la microempresa se utilizó entrevistas al gerente y encuestas a los operarios, una vez analizado se procedió a establecer sus fortalezas y debilidades para hacer más fácil el proceso en la toma de decisiones.

Una vez analizada la situación actual de la empresa y con las herramientas necesarias se pudo diseñar el Plan estratégico administrativo para proponer mejorar la competitividad y poder implementar indicadores gerenciales que ayuden a establecerse a la microempresa dentro del mercado textil.

A continuación, se expusieron los resultados de la investigación a todo el personal con el que cuenta la microempresa dando a conocer aquellos aspectos en los que se logró mejorar notoriamente y en los que es necesario un progreso constante para lograr ser competitivo

en el mercado local.

Para finalizar se pudo determinar las conclusiones y aportar algunas recomendaciones que ayudarían a mejorar el desarrollo de la microempresa, siempre y cuando apliquen los conocimientos aportados en esta investigación y así vayan encaminados por un sector mas competitivo.

ABSTRACT

This work was carried out in view of the need for the company Confecciones Rosy, which is not competitive in the textile market in the Otavalo sector. Due to these weaknesses that the micro-enterprise has, an administrative management model was designed to strengthen competitiveness. This will help the manager and the operators to get out of their empirical knowledge and generate competitiveness in the sector, to be able to develop the best way in their local area and to expand in the market in the future.

In this model, the methodology and tools necessary for complying with the administrative management model are detailed. At the beginning, a macro, meso and micro analysis was carried out on the reality of the textile sector in SMEs. an internal analysis to know the current situation of the company and to be able to easily recognize the weaknesses or problems to give coherent solutions based on the reality of the micro-company.

By being clear about the situation in which the textile sector and microenterprise are, it was possible to determine the independent variable that is the administrative management model and the dependent variable that is the problem of competition, in order to implement adequate tools that allow it to better development. To determine the current situation of the micro-enterprise, verify interviews with the manager and surveys with the operators. Once analyzed, it will proceed to establish its strengths and weaknesses to make the decision-making process easier.

After analyzing the current situation of the company and with the necessary tools, the Administrative Strategic Plan could be designed to propose improving competitiveness and being able to implement management indicators that help establish the micro-enterprise within the textile market.

Next, the results of the investigation were exposed to all the personnel with the microenterprise account, revealing the aspects in which they are noticeably improved and in which constant progress is necessary to be competitive in the local market.

To conclude, it was possible to determine the conclusions and contribute some recommendations that would help improve the development of the microenterprise, as long as they apply the knowledge provided in this research and thus lead them to a more competitive sector.

INTRODUCCIÓN

El sector textil es uno de los más antiguos y por ende hoy en día una de las grandes industrias que se han desarrollado a nivel mundial. Existen industrias que contienen todos los procesos, las cuales producen desde la materia prima hasta el producto terminado, mientras las más pequeñas empresas (Pymes) utilizan la materia prima lo transforman en un producto terminado, en ambos casos el capital y la maquinaria son parte fundamental dentro de este sector textil.

Este proyecto de investigación está constituido en tres capítulos. El primero, dirigido a un macro, meso y micro análisis, sobre el sector textil a nivel mundial, dando a conocer los países sobresalientes en esta industria. Así mismo se realizó un análisis actual del sector textil en Ecuador y por último la situación actual de la microempresa Confecciones Rosy.

En el segundo capítulo, se detallan los métodos de investigación que se van a aplicar, usando una entrevista al gerente- propietario de la empresa acerca de ventas, logística, administración y gerencia, de igual manera se realizó una encuesta a los operarios con los mismos indicadores. Una vez conocidos los aspectos internos que tiene la empresa tanto positivos como negativos se aplicó la herramienta FODA, posteriormente aplicar las matrices EFE y EFI para poder determinar una estrategia acorde con la realidad de la empresa.

En el tercer capítulo, se desarrollan y aplican los indicadores gerenciales, de marketing y ventas y logística de acuerdo a las necesidades determinadas por la investigación interna de la microempresa, creando elementos como: misión, visión, valores, políticas y objetivos. También se crean estrategias referentes a las 4 Ps del Marketing y en lo que respecta a logística y ventas se implementó los

respectivos diagramas estructural y funcional además se recomendó aplicar las 5 s de la calidad.

Una vez aplicados los elementos anteriormente mencionados la microempresa podrá ser más competitiva dentro del mercado textil local y gracias a las herramientas propuestas podrán dejar de trabajar de una manera empírica y al contrario llevar un trabajo y una organización más ordenada.

El modelo ayuda a fortalecer las actividades de acuerdo a la cadena de valor, la cual permite desarrollar diligencias internas y externas enfocadas en los costos y negociación para dar un valor agregado y satisfacer las necesidades del cliente sin afectar la economía interna de la organización.

Las 5 p de la estrategia con sus diferentes perspectivas que abarcan varios aspectos, ayudan a implementar una estrategia más efectiva enfocada en el marketing e introducción de productos en el mercado generando una mayor competitividad en el mercado

Contextualización de la investigación

Macro

China es el principal productor y exportador de textiles en el mundo, en efecto, tuvo un alto crecimiento durante las últimas dos décadas, así mismo, la industria textil en china se ha convertido en uno de los pilares fundamentales en la economía del país (Statista, 2015).

Las exportaciones textiles del 2014 en china se valoraron en aproximadamente 110.000 millones de dólares, la misma cifra que corresponde al 35.6% de las ventas textiles a nivel mundial.

Se hace necesario resaltar que a posición que China ha alcanzado en la industria textil a nivel mundial se debe a sus significativas ventajas competitivas; en particular por sus bajos costos manos de obra. En las más recientes encuestas realizadas por Werner International, el promedio del costo de la mano es de U\$S 0,69 por hora, comparado con U\$S 26,10 por hora en Japón, U\$S 14,24 por hora en Estados Unidos y U\$S 14,71 por hora en Italia. (Luna, 2004)

El Gobierno chino también señala que, en este periodo, el beneficio de la industria textil del país alcanzó los 243.900 millones de yuanes (28.947 millones de euros), un 18,3% más que entre enero y noviembre de 2012. El margen bruto se situó en una media del 4,83%, un 0,27% por encima del año anterior. (Modaes, 2014).

En cuanto a la ventaja competitiva china aun cuenta con maquinaria textil de calidad media y precios bajos con el 46% de exportaciones a países con bajos costes laborales en la confección textil, China desde 1994 sigue siendo el mayor exportador y fabricante de productos textiles; además hoy en día los técnicos textiles son el la principal fuente de crecimiento en la industria textil (Colomer Pons, 2016).

Meso

La industria textil de Brasil es la más avanzada de América Latina y una de las de mayor crecimiento en todo el mundo, comparándose a las de Estados Unidos, Europa y algunos países asiáticos. De acuerdo a la Asociación Brasileña de la Industria Textil (ABIT), Brasil es el quinto país del mundo en producción de textiles y prendas, habiendo producido casi 2 millones de toneladas de piezas textiles y 1.160.000 toneladas de piezas de prendas en el 2008. (TextilesPanamericanos, 2015).

Así mismo el sector textil brasileño también tiene un posicionamiento importante a nivel mundial, en diferentes ámbitos y dimensiones refiriéndose a su zona textil, además es la cuarta en prendas de vestir del mundo, la quinta mayor industria textil, y el sexto mayor productor de denim. (TexBrasil, s.f.).

La ventaja competitiva en Brasil es que tiene una de las mejores cadenas textiles en Occidente ya que produce en variedad de materiales como en: fibras, filamentos y textiles manufacturados, por lo tanto su procesamiento de producción es de 5,6% mediante el cual invierte tanto en innovación y diversificación de productos y servicios, lo que le permite tener una mayor competitividad en el sector textil (Mirtes dos Santos & Carvalho Dias, 2018)

Micro

El sector textil ocupa el segundo lugar en el Ecuador que genera más empleo, el mismo que ocupa con 174. 125 puesto de trabajo vendrá a representar el 21 % del total que produce la industria manufacturera del país, en 2016 las ventas en el sector textil fueron de USD 1.313 millones, las mismas que representaron el 5 % del sector manufacturero del país, señaló el titular de esa cartera, el mismo agregó que se trata de un área que necesita prioridad para la economía nacional, llegando a ocupar el 8 % del producto interno bruto (PIB) industrial entre 2007 y 2015. (Lideres, 2017)

Si bien es cierto, a lo largo del tiempo muchas empresas que se han establecido con actividades textiles han ido instalando sus negocios diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura. (AITE, 2018).

El cantón Antonio Ante también ha sido considerado como el Centro Industrial de la Moda, siendo partícipes 480 industrias textiles que generan un empleo que representa 80% de la población (Metro, 2016).

Antonio Ante se considera dinamizador de la economía local por generar más mano de obra y aportar con el 26% de la PEA en el ámbito textil; el Banco Central del Ecuador con respecto al Valor Agregado Bruto señala una tendencia creciente con respecto al 2007 que paso de 98.956 mil dólares a 156.173 mil dólares en el 2014.

Situación problemática

La empresa CONFECIONES ROSY al no contar con un modelo de gestión administrativa, tiene un problema en la competitividad, lo cual conlleva a tener inconvenientes al momento de la organización y fabricación de sus textiles.

Entre los cuales, no tiene definido una misión y visión para tener claro el por qué y para que la existencia de la organización, ya que al mismo tiempo sirve como fuente de inspiración y motivación, le da identidad a la empresa lo que ayudaría a proyectar

una imagen positiva, así como también carece de objetivos definidos los cuales permiten conocer el cómo se llevarán a cabo los resultados finales esperados.

Otro de los inconvenientes es la falta de promociones y publicidad por los diferentes medios publicitarios para dar a conocer la variedad de productos que tiene la microempresa, para ello sería importante la aplicación de los 4 elementos básicos del marketing (producto, precio, plaza y promoción) para que, en simultáneo, el cliente perciba su valor y lo quiera comprar, y la empresa invierta sus recursos de manera eficiente.

Por otra parte, no cuenta con un organigrama estructural ni funcional que le permita definir las funciones o actividades, tampoco tiene claro cuáles son los valores y políticas de la empresa los mismos no le permiten tener una mejor organización tampoco distinguirse y diferenciarse del resto.

Igualmente, uno de los principales inconvenientes es el ingreso de productos textiles similares de países vecinos como son Colombia y Perú, estos impiden que las microempresas textiles sean competitivas y puedan ofrecer bajos costos y de buena calidad.

Idea a defender

El diseño de un modelo de gestión administrativa permite a la microempresa CONFECCIONES ROSY fortalecer la competitividad con procesos eficientes y eficaces.

Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión administrativa que ayude al fortalecer la competitividad en la microempresa CONFECCIONES ROSY de la ciudad de Otavalo.

Objetivos específicos

- Sustentar teorías y referencias respecto a la gestión administrativa, marketing y ventas y operaciones y logística del sector textil.
- Realizar su respectivo diagnóstico situacional de la microempresa CONFECIONES ROSY.
- Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa CONFECIONES ROSY.

Formulación del problema

- ¿Cuáles son las teorías y las referencias necesarias para sustentar la información de los elementos; administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, competitividad y estrategia?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que provocan deficiencias en la microempresa “Confecciones Rosy”?
- ¿Cómo contribuir en el área administrativa y gerencia para mejorar la competitividad interna y externa de la microempresa “Confecciones Rosy”?

2.- HIPÓTESIS

El diseño de un Modelo de gestión administrativa permite mejorar la competitividad de la empresa CONFECIONES ROSY en la ciudad de Otavalo.

Declaración de las variables

Variable independiente

Modelo de gestión administrativa

Variable dependiente

Fortalecimiento de la competitividad

Capítulo I: Marco teórico

Modelo de gestión.

El término modelo proviene del concepto italiano de modelo. Un modelo puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. Por su parte, gestión proviene del latín *gesño* que significa la acción de gestionar o de administrar algo, por lo tanto, la gestión consiste en un conjunto de trámites llevados a cabo para resolver un asunto determinado, por lo que le permite concretar proyectos o administrar una organización. (Porto, 2008)

“Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.” (Porto, 2008)

1. Gestión administrativa

(Pogo, 2012) menciona que gestión administrativa “Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”

1.1. Administración y gerencia

Según la definición propia del autor George R. Terry señala que “la administración es un proceso muy complejo, que consiste en realizar actividades de planeación, organización y control para poder determinar y alcanzar los objetivos establecidos, con el uso de recursos humanos y otros recursos” (Gonzales, 2014, pág. 32)

De igual manera en el punto de vista tradicional las funciones de la gerencia son claves en la administración o toma de decisiones, ya que los supervisores o encargados controlan el trabajo, interpretan las políticas de la empresa y

generalmente son personas clave en el proceso de realización del trabajo. (Gonzales, 2014, pág. 107)

1.1.1. Misión y Visión

Peter Drucker afirma, que se deben analizar de manera continua los procesos en cuanto a su pertinencia con el medio y su consistencia con la misión y visión, por esta razón estos dependen en gran parte el éxito de la organización y los buenos resultados, a su vez, para el cumplimiento de estos se cuenta con instrumentos de manejo tecnológico y de información para así lograr una mejora continua. (Martha Elena Vargas Quiñones, 2014, pág. 67)

En años recientes se ha sido testigo de cómo es que las empresas y organizaciones que se encuentran dentro de micro empresa, pequeña y la mediana empresas (Pymes) carecen de no implementar una misión y visión. Por lo cual las Pymes no han estado aprovechando en su totalidad las ventajas de tener una misión y visión la cual se realiza a través de los ejecutivos de las empresas y de la opinión de los clientes. (Pacioli, 2017, pág. 7)

La misión y visión son muy importantes para las medianas y pequeñas empresas ya que ahí se encuentran los objetivos principales los cuales se deben cumplir aplicando los conocimientos y cumpliendo con las actividades de forma más organizada así mismo de ahí parten las ideas y los objetivos que se quiere plantear a futuro es decir cómo quiere verse dentro de unos años cumpliendo objetivos establecidos en la misión y visión para poder alcanzar metas propuestas de manera organizada y cronológica.

La importancia de contar una misión y visión en una mediana y pequeña empresa es que se establece un punto de referencia para determinar el comportamiento laboral deseado, acorde con cada unidad de funcionamiento, así de esa manera se encaminará a lo que se quiere obtener a futuro. (Martha Elena Vargas Quiñones, 2014)

Proceso para redactar una misión. Según (Hernandez, Administración estratégica, 2014) señala que los componentes de la declaración de la misión con el propósito de ayudar a redactar bien la declaración de misión, diversos autores

han sugerido cuáles componentes son los más relevantes que se deben incluir; sin embargo, resalta el que se incluyan los siguientes:

- Los clientes a quienes se sirve.
- El producto o servicio que se ofrece.
- La tecnología utilizada para ofrecer el bien.

Proceso para redactar la visión. (Hernandez, Administración estratégica, 2014)

Cita a Burt Nanus, el mismo que ofrece una propuesta de proceso para definir la visión, aunque son un buen número de limitaciones, los pasos serían:

Hacer inventarios y comprender el estado actual de la organización:

- a. ¿En qué negocio estamos metidos?
- b. ¿Cuáles son los principios actuales de la organización?

Examinar la realidad y preguntar:

- c. ¿Quiénes son los clientes más importantes?
- d. ¿Están siendo satisfechas sus necesidades?

Establecer el contexto de la visión preguntando:

- e. ¿Qué desarrollos futuros podrán afectar a la visión?
- f. ¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros?

Desarrollar opciones y elegir la visión.

1.1.2. Valores

Los valores son los cimientos fundamentales de cualquier cultura organizacional porque proporcionan un sentido de dirección común y al mismo tiempo pautas para el comportamiento diario. Hablar de valores para la toma de decisiones supone que la consideración de los mismos es sistemática, es decir, que nuestras decisiones no son arbitrarias, intuitivas o responden a una racionalidad meramente instrumental, sino que se dispone de un sistema de valores que asegurará una decisión ética.. (Guilli, 2011, pág. 60)

Se hace necesario resaltar que se encontró una mayor receptividad a la esperada en la variable valores. Es decir, existe clara conciencia en los microempresarios de

la importancia que tienen los valores en la dirección de una empresa. En consecuencia, declaran que sus valores les han permitido trabajar sin hacer “torcidos”, por lo cual se sienten tranquilos y satisfechos.. (Sánchez Quintero, 2003, pág. 8)

Los valores son indispensables para una mejora continua como manifiesta José Guilli, ya que nos permiten guiarnos en una dirección con el fin de poder tomar decisiones éticas, de la misma manera a las pymes han permitido tener una buena organización.

Por tal motivo, los valores son importantes porque influyen en la selección y formulación de los hechos, no hay ninguna observación totalmente exenta de valores. Las personas suelen estar de acuerdo acerca de los hechos, pero disienten sobre su significación porque parten de distintos valores para sopesarlos. En toda organización, encontramos múltiples ejemplos de esta divergencia. (Guilli, 2011, pág. 61)

No hay recetas mágicas a la hora de elegirlos y definirlos, no hay esquemas infalibles ni fórmulas magistrales. Así pues, sólo resultarán eficaces y factibles los valores que cumplan las siguientes características: (Randstad, 2018)

- Definibles.
- Significativos estratégicamente.
- Escogidos de manera participativa.
- Que sean significativos para los trabajadores.
- Bien comunicados.
- Percibidos como algo por lo que merece la pena comprometerse.
- Coherentes.
- Periódicamente cuestionados y reformulados.
- Evaluados y medibles

1.1.3. Políticas

Como menciona Luis Palacios en su libro, las políticas nos sirven para guiar las acciones y decisiones requeridas para lograr los objetivos además establecen las condiciones de contorno, para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos. (Palacios, 2012, pág. 65)

(Ferraro & Stumpo, 2010, pp. 19-20) Caracterizan la década de los 80 hasta mediados de los 90 como una época de ausencia de políticas a la que siguió otra de creciente interés en el apoyo de las Pymes por los gobiernos. (Marcia Nathaly Villavicencio Morejón 1, 2016, pág. 6)

Las políticas dentro de la empresa nos permiten operar eficazmente sin solicitar a la dirección su constante intervención y una vez establecidas, permiten a otros trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus superiores.

Es así como, las políticas hacia las Pymes han ido ganando mayor importancia en América Latina, ya que han implementado sistemas de apoyo más estructurados en distintos países, generando ventajas en las pymes. (Belmar & Maggi, 2010; Brown & Domínguez Villalobos, 2010; Sztulwark, 2010; Zuleta & Alberto, 2011) (Marcia Nathaly Villavicencio Morejón 1, 2016, pág. 6).

Establecer políticas empresariales no es una tarea ardua y que deban plantearse a lo largo del tiempo, sino que basta con que la gerencia, tenga claros cuales son los comportamientos, los métodos de trabajo, el ambiente laboral o la productividad de la empresa, es decir, que sepan de forma clara los principios por los que se va a regir la empresa y en los que se identifiquen con su ideología de trabajo. (Vázquez, 2018)

De tal manera, para funcionar adecuadamente, toda empresa debe siempre diseñar unas políticas adecuadas que sean:

- Objetivas y justas: Deben expresar criterios de igualdad y objetividad, mas no antojos y caprichos de la gerencia que no tengan ninguna clase de fundamento sólido.
- Nunca puede contradecirse a sí misma: Se trata de crear un conjunto de reglas compacto, acorde y lógico.
- Todo el personal de la empresa posea conocimiento de las bases y principios: Un empleado nunca podrá cumplir una política si la desconoce.
- Útiles y vinculadas a propósitos laborales: Todas y cada una de las políticas deben ser creadas para la realización y culminación de los objetivos propuestos por la empresa.

Una vez se conozca que las políticas de empresa deben sustentarse en las mencionadas bases, existe la pregunta: ¿Qué pasos se debe seguir para implementar políticas eficientes? Para ello encontramos los siguientes pasos para realizar las políticas de una empresa:

- Establecer políticas, en las cuales se vea necesarias la utilización siempre y cuando esta sea eficiente.
- Aprobación de las políticas. Una vez analizadas por la empresa.
- Socializar las políticas con los miembros de la empresa.
- Dar cumplimiento y aplicar todas y cada una de las políticas.

1.1.4. Objetivo

Los objetivos son los que determinan las actividades o metas a corto plazo y largo plazo que se deben dar cumplimiento, así como también con qué criterios se deben evaluar y qué tan bien se han ejecutado. Los mismos van relacionados con la misión y visión de la empresa para ir encaminados en un mismo enfoque. Para ello se debe especificar solamente el qué y el cuándo y evitar el aventurarse en el por qué y el cómo. (Acero, 2015, pág. 64)

De las evidencias anteriores queda claro que los objetivos son tan importantes como la misión y visión ya que son el eje fundamental para desarrollar de manera ordenada y organizada las actividades que cumplirán con los objetivos los cuales se encuentran dentro de la misión y así poder mejorar en el ámbito administrativo.

George T. Doran ideó un sistema de clasificación en relación a una serie de parámetros que marcaban la eficiencia de las metas que se proponía una empresa, el mismo que fue el artífice del conocido sistema SMART, que hoy día es utilizado por multinacionales y pequeños empresarios, dado su gran éxito de aplicación en todo tipo de organizaciones empresariales. (empredepyme.net, 2016)

Sin embargo, la importancia de los objetivos Smart es que son efectivos ya que están muy definidos desde el principio, generando así una buena productividad y mejora en el trabajo, es por esta razón que permiten hacer una planificación y un

seguimiento de su ejecución dando énfasis a su acrónimo SMART, que en inglés significa 'inteligente'. (Bustínduy, 2015, pág. 41)

Para la correcta formulación se tienen que seguir los siguientes pasos:

S – Específicos: para cualquier proyecto gerencial es primordial que los objetivos que nos marquemos sean muy concretos. De tal manera que, cualquier compañero de trabajo que lea el objetivo sepa que se va a realizar, que se quiere conseguir y cómo se va a llevar a cabo. (Posgrado, 2018)

M – Medibles: Los objetivos son cuantificables, es decir, que se puedan medir con el fin de llevar un control más exhaustivo de nuestros proyectos. (Posgrado, 2018)

A – Alcanzables: Los objetivos tienen que ser ambiciosos, que con trabajo y esfuerzo se puedan llegar a cumplirlos. (Posgrado, 2018)

R – Realistas: Es ilógico poner metas que no se puedan llegar a cumplir nunca, porque todo el esfuerzo no se verá reflejado. Tenemos que tener claro cuáles son las posibilidades reales. (Posgrado, 2018)

T – Temporal: Los proyectos tienen un plazo de durabilidad, de la misma manera ocurre con los objetivos, cada uno de ellos tiene que tener una fecha de inicio y otra de final. (Posgrado, 2018)

1.2. Marketing y ventas

Philip Kotler, considerado por muchos como el padre del Marketing y ventas señala que “El marketing es un proceso administrativo y social mediante el cual la organización obtiene lo que necesita para ofrecer e intercambiar productos de valor con los otros similares” (Rodríguez, 2015, pág. 6)

Dentro de la terminología comercial se ha adoptado el término de marketing-mix para designar el conjunto de elementos y recursos que la empresa puede utilizar para desarrollar su acción en el mercado. Por este modo la clasificación más difundida para dichos elementos es la que suele conocerse como las “4 P’s”: producto, precio, plaza y promoción. (Rodríguez, 2015, pág. 18)

1.2.1. Producto

El Padre del Marketing Moderno cita en el libro de Marketing que el “producto es toda cosa tangible, el mismo que puede brindar a un mercado para satisfacer sus necesidades de uso o consumo”. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 5)

En Europa las primeras pequeñas y medianas empresas se crearon gracias a la necesidad económica que existía en su momento, ya que se encontraban en un estancamiento económico para subsistir. (Huerta, Ruiz & Baltazar, 2013). Así mismo implementaron a la competitividad estrategias de marketing con las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción). (Competitividad, 2016, pág. 239)

Es así como, tanto las grandes, como las medianas y pequeñas empresas necesitan conocer la importancia y el valor que tiene el producto dentro de su nicho de mercado es por eso que Kotler señala en su libro que el producto es cualquier cosa que se ofrezca al mercado siempre y cuando este cubra las necesidades y los deseos de los clientes.

Es importante tomar en consideración los beneficios de la utilización del marketing mix y su aplicación de las 4P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para que las pymes puedan ser más rentables y en efecto volverse más competitivas. (Competitividad, 2016, pág. 239)

La Matriz BCG es una herramienta que permite determinar las prioridades y acciones del posición de productos o actividades corporativas, teniendo en cuenta dos dimensiones, crecimiento del mercado y participación relativa en él, las cuales permiten situar las actividades o los productos según el atractivo de su mercado y ventaja competitiva. (Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 108)

Es así como la matriz BCG se usa para lograr el equilibrio de un portafolio de productos o actividades de la compañía. Por ello se determinan los ejes de acciones prioritarias, al posicionar los productos en función del crecimiento de su segmento del mercado y su participación relativa. (Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 109)

A continuación, se describe la manera de cómo interpretar los cuadrantes de la matriz BCG.

Vacas (de efectivo): El mercado muestra un crecimiento bajo y en etapa de madurez; la compañía tiene una sólida posición competitiva. Son las actividades

que generan liquidez con poca inversión. Deben permitir sostener los proyectos y las nuevas actividades en desarrollo. (Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 110)

En esta sección se detallan los productos o servicios que generan fácilmente fondos y utilidades beneficiosas para la empresa.

Perros: El mercado muestra poco crecimiento, está en fase de madurez o decadencia; la compañía ocupa una posición débil, sin que se prevea un cambio favorable. Se recomienda desinvertir o “vivir modestamente”. (Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 110)

En esta sección se detallan aquellos productos o servicios que tienen poca participación y generan pocos fondos en la empresa.

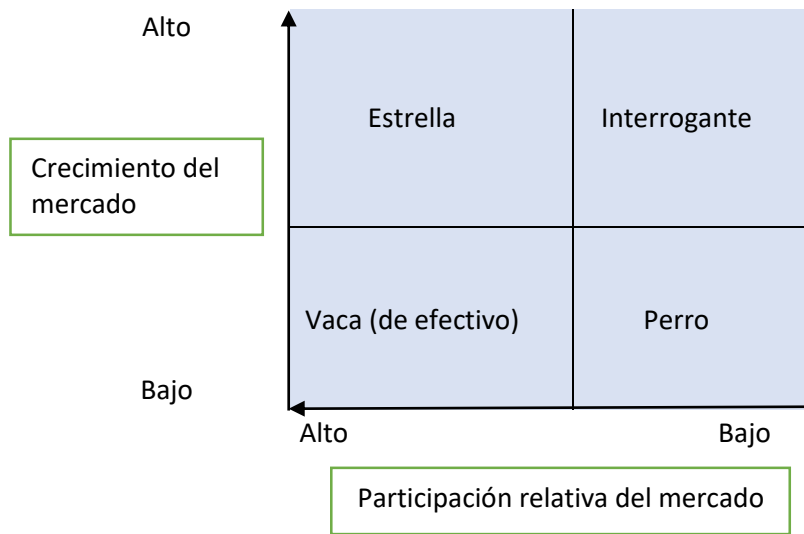
Interrogantes: El mercado se halla en fase de expansión; la compañía no se beneficia con una sólida posición competitiva. En ciertas actividades hay probabilidades de desarrollar su posición, con un soporte apropiado, preferentemente financiero. Recomendación: seleccionar las actividades más rentables y prometedoras. (Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 110)

En esta sección se encuentran los productos o servicios que requieren de mucha inversión y su participación es nula o muchas veces negativa.

Estrellas: El mercado se encuentra en pleno crecimiento y la compañía es líder. Se trata de actividades que exigen un importante esfuerzo financiero y consolidar la ventaja competitiva. Representan el futuro reemplazo de las vacas de efectivo. (Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 110)

En esta sección se encuentran aquellos productos o servicios que requieren de una alta inversión, del mismo modo generan una alta participación lo cual es un punto a favor ya que aumenta la rentabilidad a la empresa.

Gráfico 1. Matriz BCG



Fuente: Según el Boston Consulting Group.

Elaborado por: Nathalie Van Laethem, 2014, pág. 110

1.2.2. Precio

“Un precio es la cantidad de dinero que se cobra a cambio de algún servicio o producto, en otros términos, un precio es el valor que un consumidor ofrece a cambio de beneficiarse por un servicio o producto.” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 317)

Así pues, la mayoría de los empresarios de Pymes determinan el costo de su producto para tener una base de fijación (o negociación) del precio de venta y, además, calculan los resultados de su negocio como diferencia entre sus ingresos y costos totales, en consecuencia, la falta de segregación de estos costos de capacidad ociosa conduce a una sobreestimación del costo de producción. Es decir, al final los consumidores pagamos las ineficiencias. (Talamoni, 2012)

Lamentablemente las grandes y medianas o pequeñas empresas se dedican más tiempo a aumentar su producción que a analizar los costos para la fijación de los precios, cuando una mejora en la productividad permitiría fabricar más y disminuir costos, en simultáneo se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, independientemente de su rubro, volumen de facturación o cantidad de empleados.

En efecto, el precio en las pequeñas, medianas o grandes empresas es importante ya que “es el valor expresado en dinero que los usuarios deben pagar para adquirir los productos o servicios que varía entre prepago, contrato fijo o postpago” (Risco, 2013, pág. 110)

Por ello, es fundamental un buen diseño del método de costeo que se utilizará, realizado por un profesional especializado. En las Pyme, pueden aplicarse sistemas extracontables, prescindiendo de grandes inversiones en *software* de gestión. (Talamoni, 2012)

(Hernandez & Garcia , 1998, pág. 332) define la matriz de calidad total basada en el precio “como un modelo representado por nueve posiciones en las que cada una de ellas puede representar una situación referente al precio y calidad del producto”.

En la matriz estratégica se ha identificado cada posición con un número, el mismo que está asociado con un mensaje comunicacional constituyendo la componente de promoción. El Orden de las posiciones este plasmado en la figura 1, las mimas reaccionan frente a las fortalezas relativas que presenta el producto tanto en su calidad como en su precio. (Hernandez & Garcia , 1998, pág. 332)

De la misma manera, como se puede observar en la figura los números se desplazan de izquierda a derecha, decrecen en la componente del precio, mientras de arriba hacia abajo lo hacen en la calidad, quedando totalmente ordenadas excepto las posiciones 7 y 6 que están inversas, lo cual viene dado por la mayor fortaleza en precio de 6 con respecto a 7. (Hernandez & Garcia , 1998, pág. 333)

Gráfico 2. Matriz estratégica de calidad basada en el precio

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

Fuente: Matriz estratégica de calidad total basada en el precio, estrategias a seguir. Elaborado por: (Hernandez & Garcia , 1998, pág. 333)

Figura 2: Matriz estratégica de calidad total basada en el precio.

La importancia fundamental que la matriz estratégica de calidad total basada en el precio tiene, es permitir establecer una estrategia para alcanzar la calidad total, de acuerdo a la posición que el producto tenga en la matriz, el distinguir áreas completamente diferenciadas. (Hernandez & Garcia , 1998, pág. 333)

La posición 1 representa mejor calidad a un precio más bajo, la posición 2 representa la misma calidad, pero a un precio más elevado, mientras que la posición 3 mantiene la misma calidad que las dos anteriores, pero su precio es aun más elevado. (Hernandez & Garcia , 1998)

La posición 4 representa la calidad media a un bajo precio, la posición 5 representa un punto de equilibrio en lo que respecta a calidad y precio y la posición 7 representa la calidad media, pero a un precio alto. (Hernandez & Garcia , 1998)

Finalmente, la posición 6 representa un precio bajo así como también su calidad, la posición 8 también representa baja calidad a un precio medio, mientras que la posición 9 representa una baja calidad y a su vez un precio alto. (Hernandez & Garcia , 1998)

(Escobar, 2017) establece que para fijar el precio de un producto o servicio es importante seguir con los siguientes pasos.

1. Realizar un costeo de tu producto o servicio. Integra los costos fijos y los costos variables (entendiendo fijos como arriendo, nóminas, insumos, etc.).
2. Internalizar tu salario en el precio. Algunos trabajadores temen valorar su salario, pero no recuerdan: que es negocio no es una organización sin ánimo de lucro.
3. Identificar los productos o servicios sustitutos. (En el sector de tu empresa) Esto te permitirá hacer un análisis más detallado; toma esto como parámetro, mas no como la regla a seguir.
4. Identificar los valores agregados. Que ofrecen los productos o servicios. ¿Qué los hacen verdaderamente únicos?

5. Comunicar bien el beneficio de tu producto o servicio. ¿Por qué los clientes deben comprarlo? Cuando tengas esta respuesta, transmítela al cliente por medio del empaque.

1.2.3. Plaza

La estrategia de marketing, de acuerdo con la definición de Kotler y Armstrong (2012), consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gasto de marketing. Describe la manera en que la organización pueda crear valor frente a los clientes o consumidores satisfaciendo las necesidades de los mismos. (Velazques, 2014)

Por otro lado, la plaza busca que el producto tenga un destino satisfactorio hacia sus consumidores, donde se configuran varios elementos como, el canal de distribución, la movilización de productos hasta el consumidor final, y aquellas decisiones tomadas para implantar sistema rápido y continuo para hacer llegar oportunamente los productos a los consumidores. (Jhonny, 2015).

Por consiguiente, la plaza tiene un rol muy importante ya que su papel es trasladar su producto de manera satisfactoria, garantizando la salida del producto hasta su llegada y así de esa manera crea un valor extra al producto siendo oportunos al momento de llegar a los clientes o consumidores.

De este modo la plaza se considera importante ya que “Este factor del mercado está constituido por el ámbito territorial donde tendrán lugar las actividades de mercadotecnia, las condiciones físicas de que dispone la empresa para la distribución de sus productos” (Risco, 2013, pág. 110).

Debido a su importancia la plaza cuenta con dos elementos esenciales que son mercados y productos para crear nuevas oportunidades, las mismas que sirven para insertar los productos en los mercados mediante una herramienta conocida como Ansoff que consta de 4 secciones para lograrlo.

Al plantearse una búsqueda de estrategias de crecimiento, uno de los modelos más reconocido es la matriz de opciones de crecimiento propuesta por Igor Ansoff, Esta

matriz está basada en buscar oportunidades de crecimiento utilizando cuatro elementos básicos para poder desarrollarlo. (Publishiing, 1998, pág. 55)

Penetración del mercado: La empresa utiliza aquellos productos que produce normalmente para aplicar en los mercados en que ya opera. (Publishiing, 1998, pág. 55)

Desarrollo del mercado: La empresa utiliza los productos actuales que posee, pero descubre mercados nuevos. (Publishiing, 1998, pág. 56)

Lanzamiento de nuevos productos: La empresa crea nuevos productos, los cuales comercializa en los mercados que ya opera. (Publishiing, 1998, pág. 56)

Diversificación: La empresa creaa productos diferentes, los cuales comercializa en mercados nuevos. (Publishiing, 1998, pág. 56)

Gráfico 3. Matriz Ansoft

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Estrategias de Crecimiento

Elaborado por: (Publishiing, 1998, pág. 56)

1.2.4. Promoción

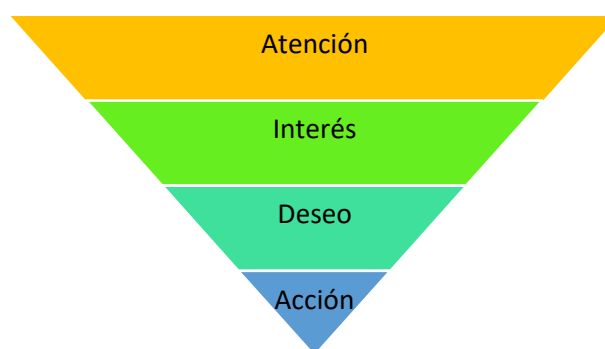
(Kotler & Armstrong, 2012) Cita en el libro de Marketing lo siguiente: “la promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio” (pág. 481).

La promoción en las pymes textiles está considerada como un elemento fundamental, mediante prácticas estratégicas que se encuentran establecidas tanto en los productos como en los servicios, el cual le permite conocer y vincularse con el cliente convirtiéndose en un objetivo fundamental la promoción (Torres, 2009).

Es así como la promoción juega un papel muy importante al momento de ofertar los productos a los clientes, así de esa manera logran reconocer un producto al momento de comprarlo convirtiéndose en una ventaja para los clientes por sus precios y para el productor al tener más reconocimiento de los productos.

(Muñiz, 2013) Señala que la importancia de la promoción es ofrecer al cliente o consumidor algún tipo de beneficio extra por la adquisición de los productos o servicios que brinda una organización consiguiendo un aumento significativo de las ventas. (Competitividad, 2016)

Gráfico 4. Matriz AIDA.



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

Elaborado por: Elías St. Elmo Lewis.

(publishing, 1990) Señala los siguientes pasos para la promoción de un producto.

- Informar: dar a conocer la existencia del producto.
- Crear inducción de compra: Convencer al consumidor o usuario sobre la superioridad del producto o servicio.

1.3. Operaciones y logística

Las operaciones y logística se basan en tener planificada y ordenadamente un conjunto de actividades que resultaran de gran ayuda al momento de realización de un proyecto, de igual manera en el ámbito administrativo también se encarga de mantener un control dentro de la organización con procedimientos establecidos en diferentes departamentos internos como producción, almacenamiento y hasta su distribución. Por lo que antecede a cualquier situación final en la que pretendamos tener éxito. (Aparicio, 2013, pág. 8)

1.3.1. Organigrama

Max Weber se preocupaba mucho por el poder entre los niveles de la organización y la distribución horizontal y vertical en la estructura burocrática, es por eso que implemento un manual de organización donde habla del organigrama y su importancia para explotar de mejor manera la eficiencia y eficacia para reducir los niveles de error y mejorar su productividad.

Organigrama significa indicar cuál es su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en qué área se encuentra (qué departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los puestos con los que tiene relaciones laterales. (Chiavenato, 2017, pág. 48).

Por consiguiente la implementación o creación de un organigrama no quiere decir que se incrementará el nivel de burocracia en las organizaciones, sobre todo las pymes, las cuales han hecho de la flexibilidad una excelente ventaja competitiva, frente a los grandes corporativos los cuales llegan a tardar días o semanas para lograr realizar cambios dentro de la organización. En comparación de los minutos u horas que tardaran las pymes. (Borrego, 2009)

Según las fuentes investigadas podemos deducir que un organigrama es una variable muy importante en el ámbito de la comunicación de la empresa el cual designa los puestos de trabajo, así mismo da una idea mucho más clara de la responsabilidad que tiene la persona dentro de la empresa, en consecuencia, sirve para tener más conocimientos y mantener más ordenada la empresa.

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; con la información justa y necesaria, ya que esto, puede producir mayores confusiones. Del mismo modo los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, lo más frecuente es empezar por el director o gerente y terminarnos con los jefes o supervisores de cada área. (Carillo, 2009, pág. 6)

1.3.2. Selección de proveedores

Los proveedores son los que inician el proceso logístico enviando materias primas, productos semiterminados o terminados. Los mismos constituyen la base de

cualquier proceso de aprovisionamiento el mismo que se hace a través de las compras de materias primas que después se transforman en productos terminados o semiterminados, destinados al consumidor final y otros procesos de transformación como elementos de otros productos. (Sorlózano, 2018, pág. 53)

Asimismo, los proveedores son un factor que influye positiva o negativamente en las pymes por que mantienen el eje de su negocio, es decir; las pymes necesitan proveedores que brinden sus materias primas de buena calidad y a buenos precios para poder satisfacer las necesidades esperadas por parte del demandante y así de esa manera los productores en las empresas transforman esas materias primas en productos terminados.

Está claro que siempre se pone más énfasis en los clientes que en los proveedores, porque son los que hacen posible y dan sustentabilidad económica a las empresas. Por otro lado, están los proveedores, sin los cuales una empresa no podría lograr el éxito. En especial, las micro, pequeñas y medianas empresas. (Molina, 2018)

Señalado lo anterior, es fundamental e importante conocer las razones por las cuales los proveedores juegan un rol muy importante en las empresas, dependiendo de ellos la calidad de sus productos y servicios la cual es impactada a los productos y servicios que ofrecen las personas, por lo tanto, los proveedores son una parte clave para el éxito de una empresa en todas sus etapas. (Molina, 2018)

(Krajewski y Ritzman, 2000, pág. 486) Señala que cada uno de los proveedores es clasificado en una escala del 1 al 10 (siendo 10 el puntaje más alto), los siguientes criterios; precio, calidad, entrega, flexibilidad, entre otros.

Gráfico 5. Calificación de rendimiento de proveedores.

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

Fuente: Administración de Operaciones, estrategias y análisis
Elaborado por: (Krajewski y Ritzman, 2000, pág. 486)

1.3.3. Gestión de inventarios

Las empresas necesitan aprovisionarse de materiales para el desarrollo de sus actividades, estos aprovisionamientos deben ser gestionados para su correcta manipulación y conservación. Por lo tanto, la elaboración, desarrollo y control del inventario en la empresa es una función que está relacionada con el volumen de su actividad, siendo esta función muy compleja e importante en las grandes empresas industriales y comerciales. (Fernandez, 2017, pág. 7)

De tal manera, los inventarios en una empresa ocupan un rol muy importante ya que mediante los mismos se mantiene informado tanto la cantidad de productos y materia prima, las cuales tienen que ser suficientes para cubrir la demanda, pero tampoco excesivas ya que conllevan costos innecesarios y afectan a la economía de la empresa.

Debido a esto, recientemente, las empresas han comprendido que la aplicación de buenas prácticas es sinónimo de integración, la cual empieza por la coordinación operativa de áreas tales como compras, transporte e inventarios, entre otras. Por consiguiente, la gestión de inventarios es relevante en este proceso de unificación, ya que refleja tanto la inversión realizada por los dueños de la empresa, como la capacidad de generar buenos niveles de servicio al cliente. (Garcia, 2008, pág. 1)

En suma, el inventario al igual que la empresa, presenta un tamaño, volumen, estructura y representación, teniendo una relación directa a las funciones de aprovisionamiento y distribución de la empresa. Estas funciones forman parte de la acción logística implantada y desarrollada en la empresa. (Fernandez, 2017, pág. 7)

En conclusión, todas estas acciones son de vital importancia por que sirven para valorar y clasificar las existencias del almacén en la empresa, así como también informan la cantidad de productos y materias primas utilizadas, las cuales son apoyadas hoy día en las aplicaciones informáticas que agilizan y mejoran el proceso. (Fernandez, 2017, pág. 7)

Para tener organizado la gestión de inventarios la herramienta más conocida es la tarjeta kardex, la cual consiste en hojas separadas donde se anotan todos los registros (entradas, salidas y saldos de almacén) respecto al bien o artículo para la

venta (inventarios), al servicio de la empresa. También sirve como medio de control en el sistema de inventario permanente exigido para algunas empresas. (Fierro, 2011, pág. 128)

Gráfico 6. Tarjeta Kardex.

KARDEX										
Código		Observaciones						Existenci	Min	Max
Artículo										
Fecha	Concepto	Entradas			Salidas			Existencia		
		Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor

Fuente: Contabilidad General 4ta Edición
Elaborado por: (Fierro, 2011, pág. 129)

1.3.4 Gestión de calidad

W. Edwards Deming señala que “Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”.

La Sociedad Americana para el Control de la Calidad (A.S.Q.C), define la calidad como el Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del consumidor o cliente. (Maseda, 1988). Por otra parte, la calidad es todo lo que al consumidor necesita y anhela tener.

La calidad como mencionamos anteriormente es la encargada de satisfacer las necesidades de los clientes mediante los productos o servicios, así también puede estar definida o enfocada en otros ámbitos internos de la empresa como producción, y así de esa manera gana la empresa con mayores ingresos y los clientes al obtener un buen producto.

De acuerdo con Carlos Colunga Dávila, la importancia de la calidad se traduce como los beneficios obtenidos a partir de una mejor manera de hacer las cosas y buscar la satisfacción de los clientes, como pueden ser: la reducción de costos, presencia y permanencia en el mercado y la generación de empleos. (Mendez, 2015)

Cuauhtémoc Anda Gutiérrez nos manifiesta que, en una organización encaminada hacia la calidad, se deben tomar en cuenta los siguientes requisitos para lograrla. (Mendez, 2015)

- Se debe ser constante en el propósito de mejorar el servicio y el producto.
- Al estar en una nueva era económica, estamos obligados a ser más competentes.
- El servicio o producto desde su inicio debe hacerse con calidad.
- El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos.
- Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad para abatir así los costos.
- Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
- Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño.
- Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal.
- Deben eliminarse las barreras interdepartamentales.
- A los trabajadores en lugar de metas numéricas se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad.
- El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza.
- Se debe impulsar la educación de todo el personal y su autodesarrollo.
- Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar la empresa hacia un fin de calidad.

La evaluación 360 es una herramienta utilizada cada vez más por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360° son las siguientes: (Serrano, 2003)

- Medir la eficacia del personal.
- Medir las competencias (conductas).
- Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su cometido, lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien, en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir la eficacia, para medir competencias y otras aplicaciones administrativas. (Serrano, 2003)

El propósito de aplicar la evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su cometido, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Para que tenga éxito, se requiere el compromiso de la alta dirección y una formación adecuada de todos los involucrados en el proceso. En especial, es clave que el jefe del evaluado actúe no sólo como juez, sino también como formador. La evaluación de 360° tiene las siguientes ventajas e inconvenientes. (Serrano, 2003)

1.3.5. Eficiencia

Eficiencia es la 'Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado'. (Medina, 2009). Según Peter Drucker en el libro (RAMÍREZ, 2018) menciona que: "eficiencia significa hacer bien las cosas" (pág. 96)

El manejo eficiente sobre la administración del capital de trabajo en las Pymes, es indispensable ya que, se concluye que una eficiente administración del efectivo mínimo de operación, les permitiría mantener su estabilidad financiera, sostenibilidad en el tiempo y competitividad en el sector que operen. (Aguilar García, Torres Galarza, & Salazar Altamirano, 2017)

La eficiencia tanto en grandes empresas como en pymes es un factor muy importante al momento de desarrollar y planificar las actividades de trabajo, ya que

si disponemos de lo necesario podremos realizar bien las cosas reduciendo el tiempo y obteniendo mejores resultados de acuerdo a lo planeado.

Por tal motivo, la eficiencia dentro de una empresa es de gran importancia pues se refiere a saber cumplir los objetivos trazados con la menor cantidad de recursos, lo que nos lleva a un ahorro o reducción de costos dentro de la misma. (RAMÍREZ, 2018)

(Trujillo, Espino, & Barrientos, 2009) señala que para la eficiencia de la empresa se realiza:

- Que todos los que trabajen bajo este sistema, responden mucho mejor a metas precisas, concretas y que sean alcanzables a corto plazo.
- Fija responsabilidades personales.
- Permite pagar los sueldos y salarios por eficiencia, eliminando las discusiones al respecto.
- Facilita y estimula la formación de grupos de trabajo.

Es una base para el desarrollo de funcionarios.

1.3.6. Eficacia

"Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados" (Medina, 2009). También menciona Drucker en el libro de (Arrogante Ramirez, 2018) que: "La eficacia es la capacidad que tiene una persona para cumplir con una actividad o servicio en un periodo de tiempo, previamente establecidos por la empresa.

La eficacia del factor humano es vital para el éxito de cualquier empresa. En una pyme la cadena de valor se compone de pocos eslabones y, por tanto, la falta de productividad de uno solo puede ralentizar la de toda la compañía. Obtener el mayor rendimiento del personal supone uno de los retos más importantes para la empresa, ya que implica cumplir con el cliente en calidad y servicios prestados. (360, 2016)

La eficacia, así como la eficiencia son sinónimos que van entrelazados y trabajan en conjunto, por tal motivo las pymes necesitan implementar, es así que, los resultados y ganancias de la empresa, dependen de manera directa del rendimiento

de sus trabajadores, así mismo la correcta selección de las personas que forman parte de la compañía y el mantenimiento necesario realizado a las maquinarias para un óptimo funcionamiento.

Es importante entender, que la eficacia no es un defecto, pues una alta eficiencia depende de seguir estrictamente los lineamientos de la planificación, pero es conocido que la planificación debe ser flexible, pues existen variables influyentes, especialmente las del entorno que producen cambios que de no poderse actuar en ellos podrían producir el fracaso, es en estas contingencias donde la eficacia se impone. (Medina, 2009)

(Francesc Oliveras, 2016) señala que el cálculo de la eficacia es:

Eficacia = $(\text{Resultado alcanzado} \times 100) / \text{Resultado previsto}$. Esto nos dará un porcentaje que podremos evaluar en función de una tabla de percentiles, de modo que en función del resultado le otorgaremos una puntuación del 1 al 5, siendo 1 muy ineficaz y 5 muy eficaz.

1.4. Competitividad

En la perspectiva de Porter, define la competitividad de un lugar a partir de la eficiencia con que utiliza sus recursos humanos y naturales, lo mismo que el capital. Dicho de otra manera, la competitividad se origina en cómo una región o país aprovechan los insumos para producir bienes y servicios valiosos, no en los que poseen. (Magretta, 2014, pág. 197)

Así mismo Porter señala, "la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor." (Maroto, 2017, pág. 8)

La Competitividad así como la estrategia son aspectos importantes en el desempeño de las actividades de una empresa, al disponer tanto de recursos humanos como económicos, la productividad depende de la empresa y la manera que sea competente y fije las estrategias competitivas en el desarrollo de sus productos, dependiendo no solo de que producen si no de como lo hacen para ser diferentes al resto.

En definitiva, la competitividad va enfocada a emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, de tal manera que se pueda enfrentar con éxito a las cinco fuerzas competitivas de Porter y obtener así un rendimiento óptimo y superior sobre la inversión que ha realizado la empresa.

La importancia de la competitividad no es derrotar al rival tampoco lograr una venta, lo importante es obtener utilidades y competir para ello es más complejo, ya que es una lucha donde participan múltiples actores no solo los rivales para captar el valor creado en una industria, también compiten con los proveedores, a quienes siempre les gustaría cobrar más por menos y por supuesto libran la misma batalla con sus clientes para pagar menos y recibir más. (Magretta, 2014, pág. 34)

1.5. Estrategia

Según M. Hitt y colaboradores (2004), Estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explorar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva teniendo en cuenta la capacidad y habilidad para dirigir un asunto. O bien, estrategia es el medio o los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (Hernandez, Administración estratégica, 2014, pág. 44)

Porter define a la estrategia como normativa, no como descriptiva. Es decir, distingue una estrategia buena de una mala. Se centra en el contenido, mas no en el proceso. Porter “se aferra a su esquema”: los principios generales con que se crea y se sostiene la ventaja competitiva. (Magretta, 2014, pág. 85)

Es así como se pueden tomar opciones para decidir la estrategia es el uso de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (mpec) que determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado de que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave externos e internos y sólo evalúa estrategias en forma de series, esto es, que tengan relación mutua. (Hernandez, Administración estratégica, 2014)

De tal manera las debilidades en materia estratégica identificadas en las Pymes provienen de un enfoque tradicional. Por tal motivo para superar estas debilidades

resulta primordial mejorar la comprensión de las características específicas de las Pymes, así como también la naturaleza de su proceso decisorio y de aquellos factores que contribuyen a un mejor desarrollo de su capacidad estratégica. (Guillermo Maldonado, 2016, pág. 3)

De este modo, tanto para las pymes como grandes industrias les es importante poseer una estrategia innovadora para que las organizaciones puedan sobrevivir en el entorno actual. Para ello se utilizan técnicas como la Matriz DOFA (también conocido como FODA) , las 5 Fuerzas de Porter y la Cadena de Valor, las cuales permiten conocer las diversas actividades que realiza la empresa, y el valor agregado que estas poseen. (Magallanes, 2011)

1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El entorno externo presenta una técnica que denominada matriz de evaluación de factores externos (EFE), esta matriz utiliza el acrónimo PESTG (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, globales), en las cuales se pueden encontrar factores externos como oportunidades y amenazas, para llegar a valores ponderados y así poder conocer cuál es la importancia que la organización pone énfasis y que sobre ella tienen las fuerzas del entorno externo. (Hernandez, Administración estratégica, 2014, pág. 9)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) ayuda a evaluar indicadores externos como factores; económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, entre otros. Esto ayuda a buscar estrategias que impliquen mejoras en una organización. (PLANEST, 2009) .

(David, 2013) habla sobre la aplicación de la Matriz EFE, señalando lo siguiente:

1. Elaborar una lista detallada de oportunidades y amenazas equitativamente. Estos factores deberán tener una lógica con respecto a la realidad de la empresa y su entorno. (David, 2013)
2. Establecer un valor desde 0 como el más bajo hasta 1 como el más relevante.
1. El valor se lo debe dar de acuerdo a la importancia que tiene el factor para conseguir el éxito en la empresa. Los factores externos positivos aportan valores

más altos factores externos negativos, por ende, pueden aportar toma de decisiones mas severas. (David, 2013)

2. Los valores obtenidos se comparan con aquellos competidores tomados como referencia de éxito para su respectivo análisis a continuación se suman valores asignados a cada factor y este debe ser igual a 1. (David, 2013)

3. Se deberá asignar una calificación del 1 al 4 a cada factor externo para demostrar con cuánta eficacia responden las estrategias establecidas en la empresa a cada uno de los factores, siendo 4 el más relevante y 3 también aceptable. (David, 2013)

1.7. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos se aplica en el estudio del ambiente interno para describir cómo se encuentra el funcionamiento que la organización puede controlar, se realiza un breve análisis de procesos y funciones, así como de recursos, capacidades y competencias con que se cuenta para enfrentar las condiciones del mercado poniendo énfasis en las fuerzas y debilidades. (Hernandez, Administración estratégica, 2014, pág. 9)

Esta matriz es un instrumento para formular estrategias la cual se encarga de resumir y evaluar los factores internos de una organización, facilita el proceso para identificar y evaluar la situación actual. Al realizar esta matriz es necesario aplicar juicios intuitivos, porque esta técnica tiene un enfoque científico y se la debe interpretar como tal. (PLANEST, 2009)

(Hernandez, Administración estratégica, 2014) Señala los siguientes pasos para aplicar una Matriz EFI.

1. Elaborar una lista detallada de debilidades y fortalezas equitativamente. Estos factores deberán tener una lógica con respecto a la realidad de la empresa y su entorno. (David, 2013)

2. Establecer un valor desde 0 como el más bajo hasta 1 como el más relevante.

3. El valor se lo debe dar de acuerdo a la importancia que tiene el factor para conseguir el éxito en la empresa. Los factores internos positivos aportan valores

más altos factores internos negativos, por ende, pueden aportar toma de decisiones más relevantes. (David, 2013)

4.. El valor más alto posible es 4.0 y el más bajo es 1.0. El valor total promedio es 2.5. Un valor superior a 2.5 y cercano a 4.0 o 4.0 indica una posición interna sólida, mientras que un valor inferior a 2.5 y cercano a 1.0 indica una posición interna débil. (David, 2013)

5. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz y asignar un valor y una clasificación de las dos modalidades. Siendo este clave para poder tomar decisiones correctas y bien direccionadas. (David, 2013)

1.8. Diamante de Porter

El diamante de Porter se basa en que los valores de un país o a una industria tienden a ser más competitivos de acuerdo a las ventajas competitivas de cada sector en el que se encuentra ubicado. De tal manera las ventajas competitivas dependen de la sociedad o ubicación en la que está establecida. De acuerdo a cada país de origen, se pueden apreciar factores diferenciados en los que se han adaptado las organizaciones para crecer y lograr una ventaja competitiva. (Daniel Martínez Pedrós, 2005, pág. 40)

Este modelo consta de cuatro determinantes de ventaja competitiva: condiciones de los factores, condiciones de demanda, sectores afines y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Por consiguiente la teoría de Porter dicta que estos factores interactúan entre sí para formar las condiciones en las que se produce la innovación y la competitividad. (Competitividad y Estrategia, s.f.)

Por consiguiente, se analizarán los 4 factores del diamante de Porter que ayudan a explicar el desempeño actual que tienen las empresas:

Las condiciones de los factores de producción hacen referencia a:

- La existencia de mano de obra cualificada
- Conocimiento científico
- Existencia de recursos naturales y próximos

- La presencia de infraestructuras adecuadas

Las condiciones de la demanda hacen referencia a:

- La presencia de una demanda local exigente
- Que influya en las empresas hacia una mejora continua de sus productos o servicios
- Continua innovación acompañada de altos estándares de calidad.

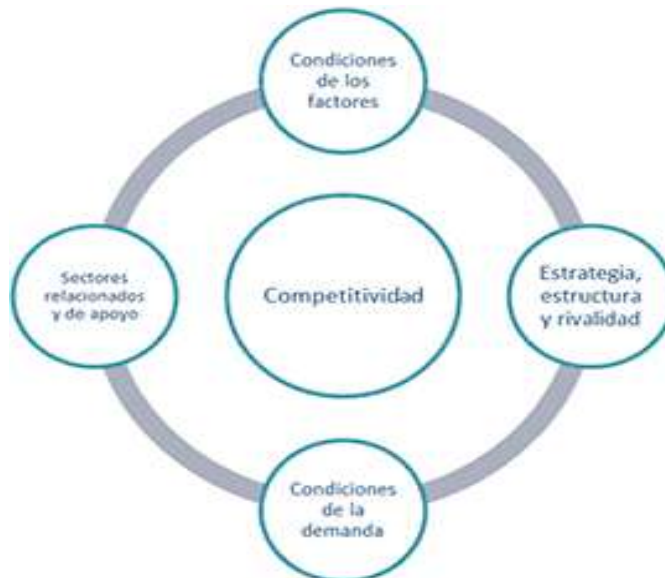
Los sectores relacionados y de apoyo hacen referencia a:

- La existencia de proveedores competitivos que permitan un acceso rápido y confiable de sus productos o servicios
- La práctica de intercambios de información entre empresa y proveedor que les permita crecer mutuamente.

Por último, la estrategia, estructura y rivalidad hacen referencia a:

- Al proceso y la facilidad para la creación, organización y gestión de las empresas de un determinado sector, así como
- El grado de rivalidad que mantienen entre ellas

Gráfico 7. Diamante de Porter.



Fuente La elaboración del plan estratégico y su implantación
Elaborado por (Competitividad y Estrategia, s.f.)

1.8. Pestel

La denominación ETPS fue utilizada por primera vez por Francis J. Aguilar en 1965 para referirse al ámbito económico, tecnológico, político y social, en su tesis doctoral realizada en la Universidad de Harvard, dos años más tarde lo retoma en su libro denominado "Scanning the Business Environment" en 1967. (Richardson, 2016)

PESTEL, también conocido como PESTAL o PEST es un análisis descriptivo sobre el entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo. (Empresa, 2018)

El análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica utilizada principalmente en el análisis de negocios, lo cual ayuda a los especialistas a tomar decisiones ejecutivas con respecto a un producto, negocio o concepto, destacando los factores que pueden afectar su éxito potencial. (Frue, 2017)

Ahora bien, el análisis PESTEL es importante para entender el panorama general del entorno en el que está operando la empresa u organización y del mismo modo las oportunidades y amenazas que se encuentren relacionadas. Al comprender el entorno externo a la organización, empresa o departamento, es posible aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. Así, específicamente, dicho análisis es particularmente ventajoso para comprender los riesgos asociados con el crecimiento o declive del mercado y, como tal, la posición, el potencial y la dirección de una empresa u organización.

El análisis PESTEL según Morrison (2012) se utiliza a menudo como una herramienta genérica de "orientación", que señala lo que está sucediendo en el contexto externo de una organización y que posteriormente afectará lo que está sucediendo dentro de ella. Por tal motivo, es una herramienta de medición de negocios que busca factores externos a la organización. Usualmente es llevada a cabo dentro de un análisis estratégico FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). (Gutierrez, 2017, pág. 18)

A continuación, se describen todos los factores macroambientales involucrados en esta metodología (Professional Academy, 2017):

Factores políticos: se trata de cómo y en qué medida interviene un gobierno en la economía. Esto puede incluir: política gubernamental, estabilidad política o inestabilidad en los mercados extranjeros, política de comercio exterior, política tributaria, legislación laboral, legislación ambiental, restricciones comerciales, entre otras. Las organizaciones deben ser capaces de responder a la actual y anticipada legislación futura. En consecuencia, ajustar su política de marketing. (Professional Academy, 2017)

Factores económicos: Los factores económicos tienen un impacto significativo en cómo una organización hace negocios y también en lo rentables que son, estos factores incluyen el crecimiento económico, los factores macroeconómicos propios de cada país, las tasas de interés, los tipos de cambio, el nivel de inflación, la renta disponible de los consumidores y las empresas, y así sucesivamente. (Professional Academy, 2017)

Así mismo, estos factores pueden desglosarse en macroeconómicos y microeconómicos. Los factores macroeconómicos se ocupan de la gestión de la demanda en cualquier economía. Los gobiernos utilizan el control de las tasas de interés, la política fiscal y el gasto público como sus principales mecanismos. Y los factores microeconómicos se refieren a la forma en que las personas gastan sus ingresos, lo cual tiene un gran impacto en las organizaciones. (Professional Academy, 2017)

Factores sociales: También conocidos como factores socioculturales, son las áreas que involucran creencias compartidas y actitudes de la población, estos factores incluyen crecimiento de la población, distribución de la edad, conciencia de la salud, actitudes de la carrera, cambios en los gustos o en las modas que repercuten en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, cambios en el nivel poblacional, entre otros. Son de particular interés, ya que tienen un efecto directo sobre cómo los vendedores entienden a los clientes y lo que los impulsa. (Professional Academy, 2017)

Factores tecnológicos: Es evidente cómo el vertiginoso avance y cambio del panorama tecnológico afecta la forma en la que se comercializan los productos. Los factores tecnológicos afectan la comercialización y su gestión de tres maneras (Professional Academy, 2017):

- Nuevas maneras de producir bienes y servicios.
- Nuevas formas de distribución de bienes y servicios.
- Nuevas formas de comunicación con los mercados objetivo.

Factores ambientales: También conocidos como factores ecológicos, estos factores tan solo han llegado a estar a la vanguardia en los últimos quince años. Se han convertido en importantes, debido a la creciente escasez de materias primas, a los objetivos mundiales en contra de la contaminación y a la necesidad de hacer negocios con empresas éticas y sostenibles. Estas son apenas algunas de las cuestiones a las que los vendedores se enfrentan dentro de este factor, ya que cada vez más y más consumidores están exigiendo que los productos que compran sean obtenidos de fuentes confiables y amigables con el medio ambiente. (Professional Academy, 2017)

Factores legales: Incluyen salud y seguridad, igualdad de oportunidades, normas publicitarias, derechos y leyes de los consumidores, etiquetado del producto, seguridad del producto, leyes sobre el empleo, leyes de salud, licencias, derechos de propiedad intelectual, sanitarias y seguridad laboral y sectores protegidos o regulados. Está claro que las empresas necesitan saber qué es y qué no es legal, para poder operar con éxito, así mismo, es importante tener en cuenta que cada país tiene su propio conjunto de normas y reglamentos. (Professional Academy, 2017)

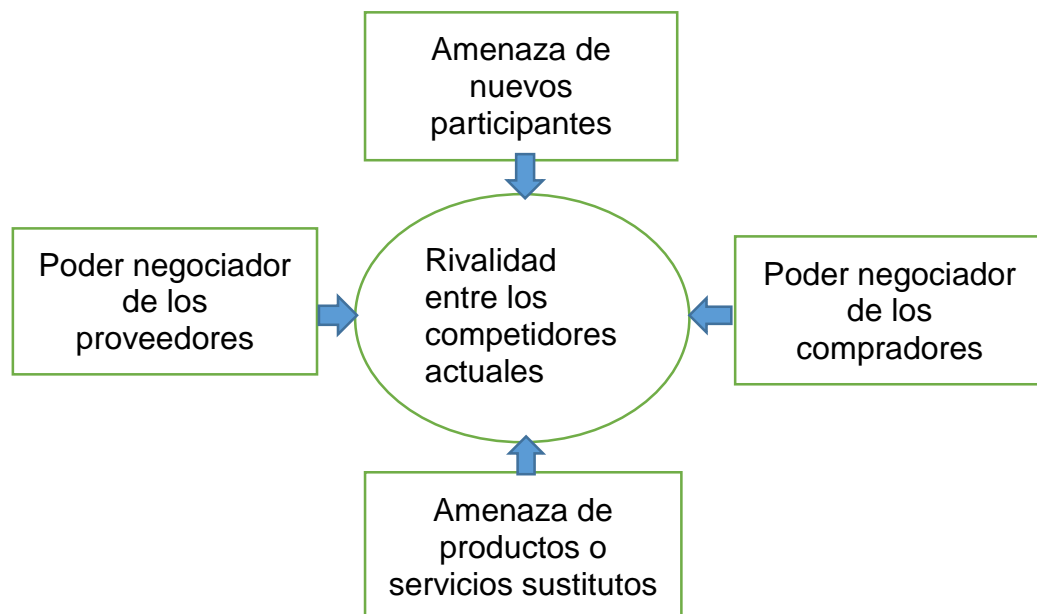
1.9. Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas constituye el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia, este modelo se centra en la competencia que enfrentamos y nos da una base para medir tal desempeño superior, de igual manera explica los precios promedio de la industria y sus costos, es decir, la rentabilidad promedio que usted se propone rebasar. (Magretta, 2014, pág. 36)

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo propuesto. (Leiva, 2015)

Las cinco fuerzas guardan una relación, clara, directa y predecible con la rentabilidad de la industria. He aquí la regla general: cuanto más potente sea la fuerza, mayor presión impondrá a los precios o a los costos, o a ambos, y por lo mismo menos atractiva resultará para los participantes.

Gráfico 8. 5 fuerzas de Porter.



Fuente Ser competitivo (Porter, 2017, pág. 32)
Elaborado por Michael E. Porter

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas contesta preguntas muy importantes: ¿qué sucede en su industria?, ¿cuáles de tantas cosas que están ocurriendo importan en la competencia?, ¿cuál merece su atención? A continuación, se explica cada elemento.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como

es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector. En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad media del sector. El número de competidores potenciales estará condicionado a las barreras de entrada existentes y a la capacidad de represalia de las empresas pertenecientes del sector. (Baena, 2003, pág. 62)

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar la competencia entre las empresas que ofrecen productos con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder conseguir un objetivo.

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo con el poder de negociación de esta con quienes le suministran los insumos para la producción de sus bienes, las condiciones de mercado en el sector de los proveedores y la importancia que ellos tienen para el producto del sector que se está estudiando determinarán la intensidad de esta fuerza. (Gomila, 2015, pág. 28)

El poder negociador de los proveedores dependerá de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan. De acuerdo con (Gomila, 2015, pág. 28), las variables más relevantes de esta fuerza son:

- Concentración de proveedores: se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.
- Importancia del volumen para los proveedores: es la importancia del volumen de compra que las compañías del sector hacen a los proveedores (es decir, las ventas al sector en relación con las ventas totales de los proveedores).

- Diferenciación de insumos: si los productos ofrecidos por los proveedores están o no están diferenciados.
- Costos de cambio: se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede darles un relativo poder a los proveedores.
- Disponibilidad de insumos sustitutos: es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que, por sus características, pueden reemplazar a los tradicionales.
- Impacto de los insumos: se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.
- Integración hacia adelante: las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico, la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto que se suministre sea estándar o que esté fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

Poder de negociación de los compradores. Cada empresa se diferencia de otra por el tipo de producto y precio que ofrece ante varios productos similares que se pueden encontrar los compradores, siendo estos los que tienen la decisión de que producto escoger buscando siempre precios más bajos.

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio. Los principales factores según (Gomila, 2015, pág. 26) en el poder de negociación son:

- Concentración de clientes: se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado, se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- Volumen de compra: si el cliente efectúa compras de elevado valor económico, podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Costos de cambio: se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.
- Integración hacia atrás: es la posibilidad de que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.
- Información de los compradores: se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquieren.
- Diferenciación: si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados, los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.
- Información acerca del proveedor: si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
- Identificación de la marca: es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca.
- Productos sustitutos: obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este factor, la empresa puede ser afectada por productos sustitutos cuando estos son, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que conlleva una disminución de ingresos.

Los bienes sustitutos son los productos que cumplen las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente, si los productos pueden sustituir al otro bien. (Gomila, 2015, pág. 29)

La presencia de productos sustitutos competitivos en precio puede hacer que los clientes cambien de producto, con lo cual se puede presentar una pérdida en la

cuota de mercado. (Baena, 2003, pág. 64) indica que los factores que normalmente permiten saber si realmente constituyen una amenaza son los siguientes:

- Disponibilidad de sustitutos: se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado.
- Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
- Comparación de rendimiento y calidad del producto sustituyo y producto ofrecido: los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.
- Costos de cambio para el cliente: si los costos son reducidos, los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos, es menos probable que lo hagan.

Rivalidad entre competidores. En este punto la empresa puede competir directamente con otras empresas que se encuentren en el mismo segmento de mercado.

Este es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. (Baena, 2003) identifica los principales factores que contribuyen en mayor medida a incrementar la rivalidad entre los competidores son los que se relacionan a continuación:

- Concentración: se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado, o si, por el contrario, se da un fenómeno de atomización.
- Diversidad de los competidores: diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.
- Costos fijos elevados: si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

- Diferenciación entre los productos: son las características del producto que lo hacen diferente, incluso, hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etcétera.
- Costos de cambio: cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.
- Grupos empresariales: la rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector, para relanzarlas y entrar en ese mercado. Crecimiento de la demanda: la competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.
- Barreras de salida: la rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como: Activos especializados: es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Barreras emocionales: la resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales: limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.
- Equilibrio entre capacidad y producción: cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, más rivalidad habrá.

Una vez analizados cada una de las 5 fuerzas de la matriz de Porter, se otorgará un valor a cada elemento o fuerza. Para posteriormente poder calcular el peso relativo de cada una de ellas en función de dos variables: el grado en que nos afecta y la rentabilidad del mismo. (Gomez, 2015)

Para ello puntuará cada uno de los aspectos que han surgido en el análisis de cada una de las 5 fuerzas de Porter, obteniendo una puntuación total de cada una de las 5 fuerzas. A continuación, se muestra cómo quedaría el cuadro resumen de variables. (Gomez, 2015)

Gráfico 9. Matriz de Porter

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre los competidores	Medio - Bajo	Media - Alta
Poder de negociación con los proveedores	Alto	
Poder de negociación con clientes	Medio - Bajo	Media - Alta
Barreras de entrada (Amenaza a nuevos entrantes)	Alto	
Barreras de salida (Amenaza de productos sustitutos)	Media - Alta	Media - Baja

Fuente La cultura del Marketing (Gomez, 2015)

Elaborado por Michael E. Porter

1.10. Cadena de Valor

(Magretta, 2014, pág. 68) define a la cadena de valor como “la secuencia de actividades que realiza la compañía para diseñar, producir, vender, distribuir y apoyar sus productos.”.

En influencia, la cadena de valor constituye una herramienta poderosa para fragmentar la compañía en sus actividades relevantes desde el punto de vista estratégico, a fin de concentrarnos en las fuentes de la ventaja competitiva; es decir, en las actividades específicas que permiten precios más altos o costos más bajos (o si su empresa es no lucrativa, las que aporten mayor valor a quienes atiende o reduzcan el costo de hacerlo). (Magretta, 2014, pág. 68)

Es así como la cadena de valor se ha convertido en una herramienta utilizada en el ámbito administrativo en el mundo competitivo porque desarrolla actividades internas y externas enfocadas en los costos y negociación para dar un valor agregado y satisfacer las necesidades del cliente sin afectar la economía interna de la organización.

Desde el punto de vista estratégico, la cadena de valor refleja la evolución del negocio referente a las operaciones interna, los enfoques que utiliza en la ejecución, las estrategias y la economía fundamental de las actividades, mismas

que crean un valor para las actividades de apoyo relacionadas y los para los clientes. (Johana Quinteros, 2006, pág. 2)

La cadena de valor en las pymes es importante ya que desempeña un papel fundamental a la hora de determinar qué conocimientos y competencias contribuirán a mejorar su rendimiento así como también determinar la capacidad de controlar a lo largo de la cadena sobre lo que se produce (diseño y especificaciones), cómo (procesos, tecnología, sistemas de calidad, normas), cuánto y cuándo (planificación, logística, etc.). (internacional, 2017, pág. 1)

1.11. Principios administrativos

Los principios administrativos son verdaderamente fundamentales, ya que proporcionan una base para el pensamiento o la acción. Henry Fayol se le identifica como el verdadero padre de la teoría administrativa moderna, es así como descubrió la inmensa necesidad de crear principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 principios los cuales son: (Gonzales, 2014, pág. 34)

Autoridad y responsabilidad. Fayol señaló que la autoridad y la responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía la autoridad como una combinación de factores oficiales, los cuales se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales “compuestos por la inteligencia, la experiencia, la integridad moral, la hoja de servicios y otras”.

Unidad de mando. Esto significa que los operarios recibirán ordenes de su inmediato superior.

Cadena escalar (Jerarquía). Fayol concebía a ésta como una “cadena de superiores”, desde el rango más alto al más bajo, la cual siempre y cuando no fuera ignorada innecesariamente, debía eliminarse en caso de que su escrupuloso seguimiento fuera perjudicial.

Espíritu de cuerpo. Éste es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una prolongación del principio de unidad de mando con particular insistencia en la necesidad del trabajar en equipo para mantener una mejor comunicación.

División del trabajo. El trabajo se clasifica por tareas y se divide entre los trabajadores, equipo o grupos de trabajo que puede especializarse en funciones específicas, dando por resultado la especialización en el trabajo.

Disciplina. Se aplica un castigo o un llamado de atención por no seguir los lineamientos establecidos por la autoridad en la empresa.

Subordinación de los intereses particulares al interés general. Los operarios no podrán tomar decisiones por intereses personales que afecten al conjunto de la organización.

Remuneración. Los trabajadores deben de obtener un salario justo por el de sus servicios.

Centralización. Hace referencia al grado en que están involucrados los colaboradores en la toma de decisiones. El que una decisión sea centralizada (Administración) o descentralizada (a colaboradores) es cuestión de una adecuada proporción. El problema es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.

Orden. Las personas deben mantener su lugar establecido en el momento preciso.

Equidad. Los encargados de la administración deben ser benevolentes y justos con sus colaboradores.

Estabilidad del personal. Un alto cambio de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una planeación ordenada del personal y asegurar que existan sustitutos disponibles para cubrir vacantes.

Iniciativa. Los empleados a los que se permita crear y llevar a cabo planes, ejercerán alto grado de esfuerzo.

Unidad de dirección. Cada grupo de actividades organizacionales con el mismo objetivo, deberá ser dirigido por un administrador utilizando un plan. (Gonzales, 2014, pág. 35)

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 realizado con respecto al sector textil de forma macro, meso y micro nos ayuda a entender de mejor manera los lineamientos y desarrollo que tienen cada una de las industrias y los conocimientos empíricos que han ido transcurriendo mediante las generaciones y negocios familiares, así como también la falta y necesidad de poseer conocimientos técnicos.
- Los elementos y herramientas administrativas son de suma importancia al momento de determinar las bases necesarias en la ejecución del proyecto de investigación para desarrollar planes estratégicos que ayuden al cumplimiento y desarrollo administrativo dentro del marco teórico de este modelo de gestión administrativa de la microempresa Confecciones Rosy, basado en la lógica de la realidad e información teórica expuesta.
- De acuerdo al análisis de la investigación se pudo determinar la situación actual en la que se encuentra la microempresa viendo necesario la importancia de la implementación de planes estratégicos referentes a la administración y gerencia, marketing y ventas y operaciones y logística en las empresas.

Capítulo II. Desarrollo metodológico

2. Metodología

Para el perfeccionamiento de la investigación de este proyecto, y como punto de partida servirá analizar la situación de la empresa y la gestión administrativa a ser planteados a futuro, es necesario tener en cuenta 5 métodos fundamentales de la investigación como son:

2.1.1. Método teórico: Es necesario para la investigación de este proyecto tener un punto de partida teórico y fundamentado, será la base para describir la situación actual de la empresa en relación con su gestión textil; dicho método también permitirá observar y analizar los datos históricos a nivel macro, meso y micro de las pymes dentro del marco teórico textil. (Erazo, 2018)

2.1.2. Método descriptivo: Método cualitativo que se utilizara en esta investigación en particular, ya que tiene por objeto de evaluar algunas características de una población o situación particular describiendo el comportamiento de una serie de variables, y por ende será el método que ayude al entendimiento actual de la empresa para posteriormente realizar estrategias que faciliten su competitividad en el mercado local, nacional e internacional. (Erazo, 2018)

2.1.3. Método analítico: Nace de la necesidad de obtención de información primaria de la empresa como son entrevistas y encuestas acerca de su manejo para así mismo estudiar y analizar procesos textiles que sean convenientes para la empresa en nivel de maximizar la eficiencia empresarial. (Erazo, 2018)

2.1.4. Método deductivo: En este proceso el razonamiento parte de una o más declaraciones para llegar a una conclusión. La deducción conecta las premisas con las conclusiones; si todas las premisas son ciertas, los términos son claros y las reglas de deducción son usadas, la conclusión debe ser cierta. (Robles, 2016).

En una deducción, se comienza con un argumento general o hipótesis y se examinan las posibilidades para llegar a una conclusión específica y lógica. El método científico utiliza la deducción para probar hipótesis y teorías. (Robles, 2016), este método será implementado en la investigación para llegar a un punto

claro y concluir la manera más factible de crear una estrategia que permita a la microempresa fortalecer la competitividad.

2.1.5. Método inductivo: El razonamiento inductivo es el razonamiento en el que las premisas son vistas como una manera de proveer evidencia fuerte para la veracidad de una conclusión. Mientras que la conclusión de un argumento inductivo es segura, la verdad de dicha conclusión en un argumento inductivo es probable, basado en la evidencia provista. (Robles, 2016), de esta manera realizar una generalización de los aspectos más importantes de la investigación para optar una manera viable de desarrollar la investigación.

2.2. Técnicas descriptivas

El objetivo es evaluar algunas características o situación actual en la que se encuentra la empresa, describiendo el comportamiento de una serie de variables, para posteriormente realizar estrategias que faciliten su competitividad en el mercado local.

2.3. Censo

Se necesita obtener información primaria de la empresa como son entrevistas y encuestas acerca de su manejo para así mismo estudiar y analizar herramientas que sean convenientes para mejorar la competitividad de la empresa y maximizar la eficiencia.

2.4. Instrumentos de investigación

Las herramientas que se van a utilizar son:

- Entrevistas: Van a ser realizadas al propietario y gerente de la microempresa, estructurando preguntas sencillas y fáciles de responder ya que el propietario de la microempresa posee conocimientos empíricos en algunos aspectos.
- Encuestas: Se van a aplicar al personal operativo y de ventas, estas relacionadas con los indicadores administrativos de marketing y logística con contenido fácil y sencillo para lograr un mejor análisis.
- Análisis documentales: Mediante el análisis de documentos externos se puede obtener información referente al sector textil, así como también las oportunidades y amenazas que tienen las pymes.

2.5. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operación de variables

Variables	Objetivo	Dimensión	Indicadores	Técnica / Instrumento
Modelo de gestión administrativa	Determinar el uso y la existencia de cada uno de los elementos que forman un plan de administración y gerencia, así como su realización.	Administración y Gerencia	Misión y Visión Valores Políticas Objetivos	-Entrevista (Guía de entrevista estructurada) - Plan estratégico
	Determinar el uso y la existencia de cada uno de los elementos que forman un plan de administración y gerencia, así como su realización.	Marketing y ventas	Producto Precio Plaza Promoción	-Entrevista (Guía de entrevista estructurada) - Matriz BCG - Hoja de Costos - Matriz Ansoff - Matriz Aida
	Determinar el uso y la existencia de cada uno de los elementos que forman un plan de administración y gerencia, así como su realización.	Operaciones y Logística	Canales de Distribución Organigramas Control de inventarios Selección de Proveedores	-Entrevista (Guía de entrevista estructurada) -kardex -Selección de proveedores
Fortalecimiento de la competitividad	Determinar el uso y la existencia de cada uno de los elementos que forman un plan para el fortalecimiento de la competitividad así como su realización.	Competitividad	Estrategia 5 fuerzas de Porter Diamante de Porter	-Entrevista (Guía de entrevista estructurada) - Cadena de valor - 5 P de la estrategia

Elaborado por: el Autor

2.6. Análisis de resultados

2.6.1. Entrevista a gerencia

El gerente si conoce el propósito de la existencia de la empresa porque dice que es indispensable para el sustento de la vida diaria, pero no le tiene establecido en un documento formal, por ese motivo podría ser una debilidad para la microempresa ya que es necesario establecer tanto la misión como la visión.

De igual manera que la existencia el gerente también conoce hacia dónde quiere llegar la empresa en 4 años porque dice que es indispensable implementar la maquinaria de trabajo necesaria para mejorar la producción y de esa manera mejorar la calidad de sus productos y poder expandir los mismo por diferentes mercados nacionales, al no tener establecida en un documento formal, también cuenta como una debilidad para la microempresa. El grupo de trabajo está de acuerdo en definir y establecerlo ya que los operarios y gerente si lo ven necesario y también tienen actitud positiva para mejorar y aplicar lo antes mencionado.

La microempresa no cuenta con guías de comportamiento en su organización, pero si practican algunos principios, valores y comportamientos, esto vendría hacer una debilidad de la empresa, porque no se encuentra establecidos y es necesario al contar con 7 operarios. De igual manera todos los operarios conocen las actividades diarias que deben realizar ya que tienen asignadas funciones, esta última vendría a ser una fortaleza para la microempresa. Pero es necesario establecer en un documento donde fácilmente se puedan recordar y dar a conocer a nuevos miembros del trabajo.

El propietario de la microempresa también conoce sus metas ya que supo manifestar algunas de ellas, pero al no tenerlas establecidas en un documento formal, seguirá siendo una debilidad para la microempresa.

(VER ANEXO 1 “**ENTREVISTA DE GERENCIA**”).

2.6.2. Entrevista al personal de ventas

El personal de ventas si tiene conocimiento cuales son los productos más vendidos, manifiesta que son los de menor precio y más usados comúnmente por los clientes viniendo a ser una fortaleza clave para la microempresa. El personal del área de

ventas también sabe cuáles son productos menos vendidos, porque existen diferentes factores como la competencia. Este punto sería amenaza para la microempresa, para ello deben mejorar los productos y servicios para refrescar la imagen de la empresa en el mercado local. La clientela es variada desde la clase alta hasta la clase baja. La distribución de los productos se la realiza de manera directa a los clientes, los cuales pueden revisar sus productos hasta quedar satisfechos con los resultados, este punto sería una fortaleza para la microempresa. También realizan promociones cuando existe pedidos en cantidades, las promociones son razonables es por ese motivo que los clientes vuelven y confían en el trabajo que se realiza, siendo otra fortaleza para la microempresa. (VER ANEXO 2 “ENTREVISTA DE PERSONAL DE VENTAS”).

2.6.3. Entrevista al personal operativo

La microempresa no cuenta mecanismos o procesos que le ayuden a conocer cifras de sus inventarios, esto sería una debilidad para la microempresa. La empresa hace una revisión al mes. Por otra parte, los proveedores si satisfacen todas las necesidades en lo que respecta a materias primas, este punto sería una fortaleza para la microempresa, al no realizar una selección adecuada de proveedores para poder disminuir precios en materias primas e implementos, esto sería una debilidad para la empresa. Aunque una microempresa también necesita tener establecido organigramas donde detallen las funciones y actividades que cada operario tenga que cumplir, al no contar con ningún tipo de organigrama también sería una debilidad para la microempresa.

(VER ANEXO 3 “ENTREVISTA AL PERSONAL OPERATIVO”)

2.6.4. Encuesta a los operarios

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

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor

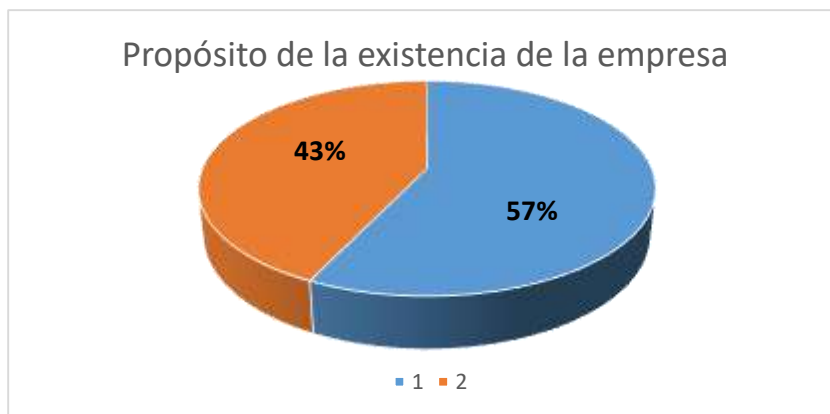


Gráfico 10. Propósito de la existencia de la empresa.

En las encuestas que se realizaron al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 57% tiene el conocimiento de cuál es el propósito de la existencia de la microempresa, mientras que 43% desconoce de la existencia, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	57%
NO	3	43%
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor

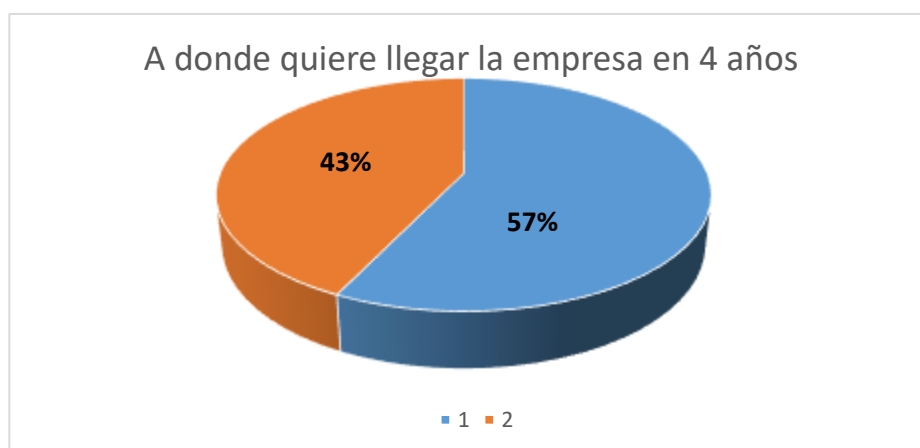


Gráfico 11. A dónde quiere llegar la empresa en 4 años.

En las encuestas que se realizaron al personal operativo de la microempresa

“Confecciones Rosy”, el 57% tiene conocimiento hacia dónde quiere llegar la microempresa en 4 años, mientras que 43% desconoce de la existencia, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy
Creado por: El autor



Gráfico 12. Guías de comportamiento.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 100% tiene conocimiento de cuáles son las guías de comportamiento de la organización, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 5. La empresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor

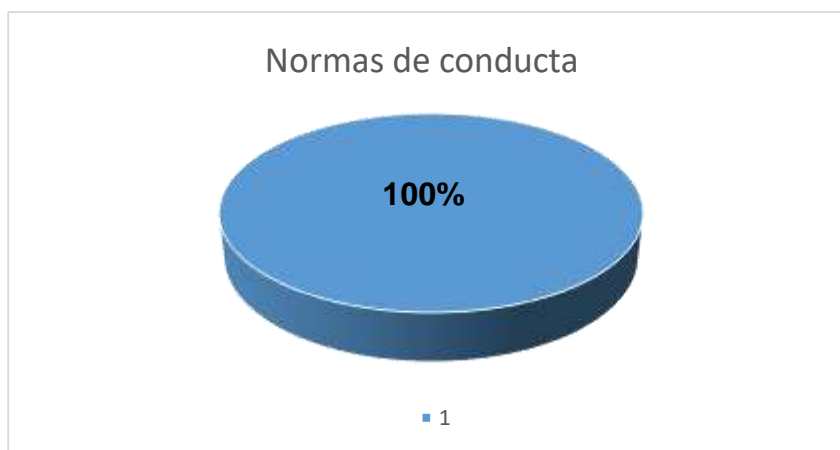


Gráfico 13. Normas de conducta.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 100% tiene conocimiento de cuáles son las normas de conducta de la organización, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva. (VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 6. Metas planteadas.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71
NO	2	29
TOTAL	7	100.00

Fuente. Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor

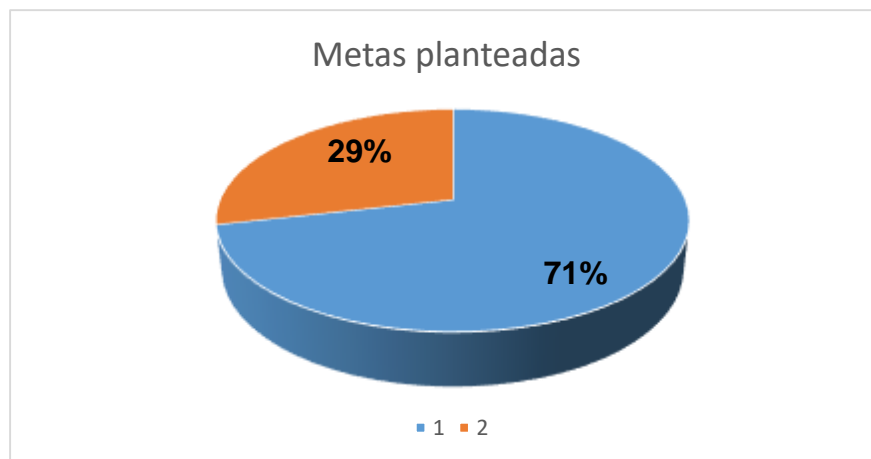


Gráfico 14. Metas planteadas.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 71% tiene conocimiento de las metas planteadas que tiene la microempresa, mientras que el 29% desconoce de la existencia, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 7. Productos que se elaboran con mayor cantidad.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor

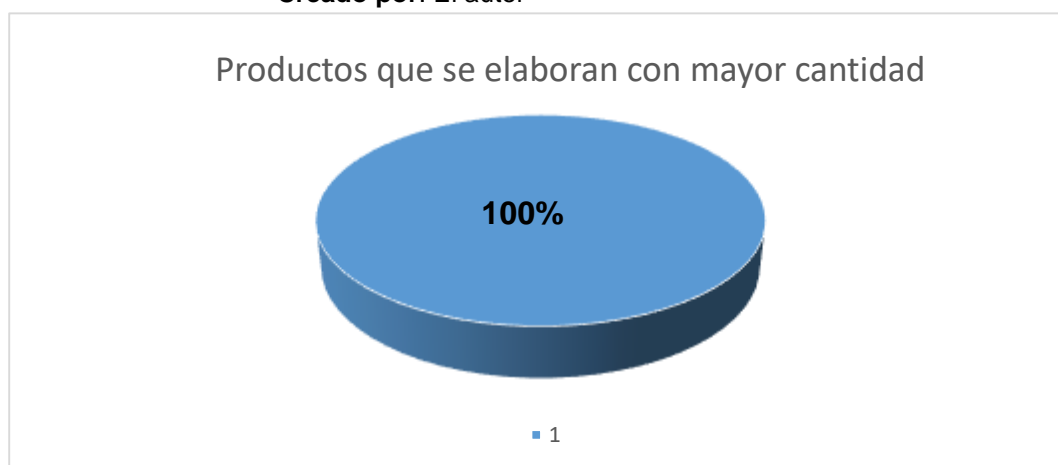


Gráfico 15. Productos que se elaboran con mayor cantidad.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 100% tiene conocimiento de cuales son los productos que se elaboran con mayor cantidad, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

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

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	14%
NO	6	86%
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor



Gráfico 16. Dificultades con la producción por falta de materiales.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 14% indicó que, si ha tenido algún tipo de dificultades por falta de materiales en la producción, mientras que el 86% indicó que no se ha presentado ningún tipo de inconveniente por falta de materiales, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 9. Puestos de trabajo.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86%
NO	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor

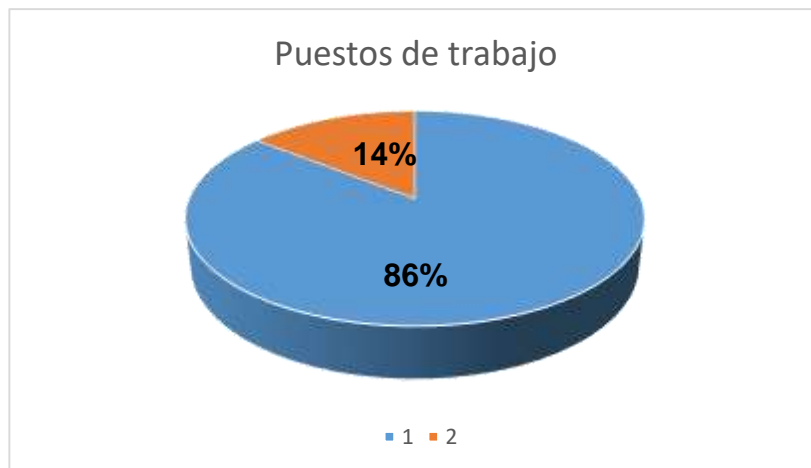


Gráfico 17. Puestos de trabajo.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 86% indicó que si tiene establecido su lugar o puesto de trabajo, mientras que el 14% indicó que no tenía un puesto estable, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “ENCUESTA A LOS OPERARIOS”)

Tabla 10. Funciones que desempeñan.

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100%
NO	0	0
TOTAL	7	100%

Fuente: Empresa confecciones Rosy

Creado por: El autor



Gráfico 18. Funciones que desempeñan.

En las encuestas realizadas al personal operativo de la microempresa “Confecciones Rosy”, el 100% tiene conocimiento de cuales son las funciones que desempeñan, al no tener establecido en algún documento formal, es denominada como una debilidad para la empresa lo que le impide a ser competitiva.

(VER ANEXO 4 “**ENCUESTA A LOS OPERARIOS**”)

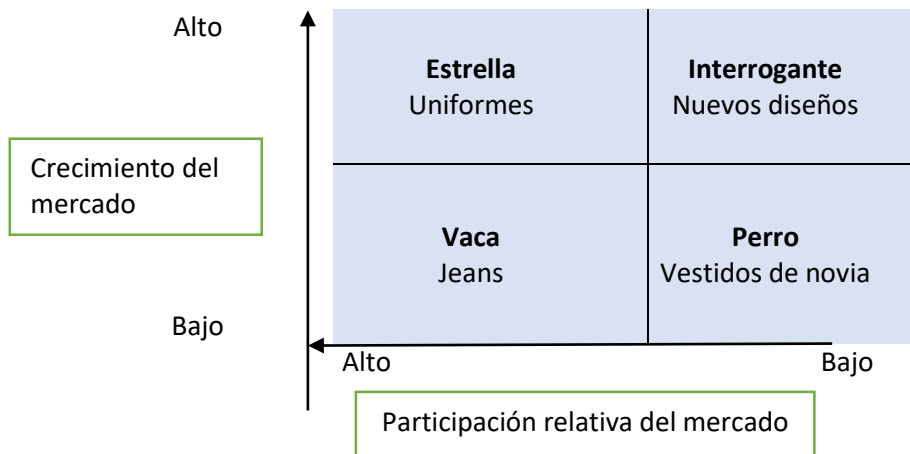
2.6.5. Matriz BCG

Respecto al análisis interno realizado en conjunto con el dueño y propietario de la microempresa “Confecciones Rosy”, se desarrolló la Matriz BCG. En las cuales encontramos a la confección de prendas de vestir en los 4 cuadrantes de esta matriz con la diferencia de que cada cuadrante las prendas son confeccionadas de acuerdo a las necesidades de los clientes, ya que la empresa ofrece diversidad de producción. La confección de uniformes se consideró como producto estrella, ya que genera mayor liquidez en la empresa en temporadas altas. Así mismo incrementan la inversión en materiales para realizar sus productos.

En cuanto a los productos vacas encontramos a los pantalones jeans, son los que mayor volumen de ventas genera y se mantienen permanentemente generando ganancias sin realizar inversiones altas para mantenerse en el mercado. El siguiente factor denominado producto perro son las confecciones bajo pedido al por menor para ocasiones puntuales, como por ejemplo; prendas religiosas, vestidos de novia entre otros. Este tipo de pedidos tienen poca participación en el mercado de igual forma generan poca liquidez para la empresa.

El producto interrogante dentro de la microempresa “Confecciones Rosy” son los nuevos diseños para prendas de vestir ya que los modelos son basados de acuerdo a la moda y temporadas que estén en tendencia, el inconveniente de este factor es que no se sabe cómo los clientes van a reaccionar frente a los nuevos productos o diseños que ofrece la microempresa.

Gráfico 19. Matriz BCG.



Fuente: Empresa Confecciones Rosy.

Elaborado por: el Autor

2.6.6. Matriz Ansoff

De acuerdo al análisis realizado a la microempresa confecciones Rosy se pudo determinar el estado actual de la plaza o la distribución que tiene, la misma que tiene una relación directa con los clientes lo que impide generar una penetración hacia un mercado segmentado al ámbito textil.

Penetración de mercados. - La microempresa “Confecciones Rosy”, aplicará la estrategia de penetración en los mercados, porque al ofrecer diversidad y productos de calidad va a tener mayor participación en el mercado, aunque el único inconveniente vendría a ser los productos sustitutos o similares que crean una competencia en el sector textil, pero la empresa “Confecciones Rosy” al ofrecer diversidad de producción con un vasto contenido de maquinarias que brindan una buena calidad y con las herramientas gerenciales y de marketing podrá ser una microempresa más competitiva en el mercado local.

Desarrollar nuevos mercados. – en lo que respecta al desarrollo de nuevos mercados la microempresa “Confecciones Rosy” deberá realizar análisis de aquellas áreas demográficas donde prevalezca los gustos y preferencias de cada persona y estas se adapten al os productos que ofrece la microempresa, con diversificación en los productos podrá expandirse hacia nuevos mercados.

Gráfico 20. Matriz Ansoff.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Empresa Confecciones Rosy
Elaborado por: el Autor

2.6.7. Matriz estratégica de calidad basada en el precio.

De acuerdo al análisis realizado a la empresa Confecciones Rosy se pudo observar un equilibrio entre los precios que fueron establecidos con los de la competencia y productos similares, para ello se posicionó los productos de acuerdo a la matriz de estrategia basada en el precio tomando en cuenta las posiciones de calidad y precio.

Siendo 1 la de mejor calidad y más bajo precio, considerando a la confección de uniformes escolares es la mejor posición porque la microempresa ofrece descuentos al realizar un pedido al por mayor que ofrece un precio bajo pero mantiene la calidad, en la posición 2 y 3 se consideró la misma confección de uniformes por unidad ya que esto incrementa el precio considerando que se necesita más tiempo para elaborar y la materia prima adquirida al por menor también incrementa el costo de la prenda de vestir , y con un precio alto.

La 5 representa un punto de equilibrio entre calidad y precio medios en la cual se consideró los demás productos que ofrece la microempresa, debido a que la empresa procura mejorar la calidad de sus productos para cumplir con las necesidades de los clientes, pero con un precio ajustado a sus bolsillos y basado en el precio de la competencia.

Gráfico 191. Matriz estratégica de calidad basada en el precio

Calidad	Alto	1/uniformes escolares al por mayor	2/ uniformes escolares al por menor	3 / uniformes escolares al por menor
	4	5 / Variedad de productos	7	
	Bajo	6	8	9
		Bajo	Alto	
		Precio		

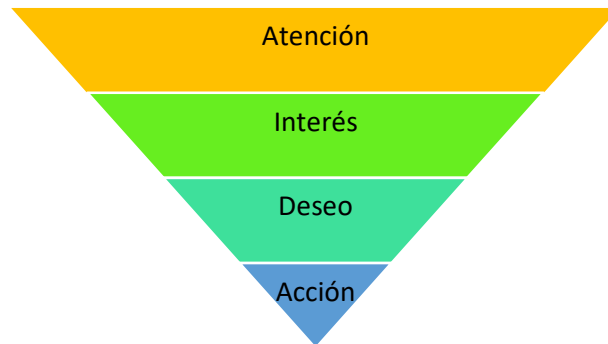
Fuente: Según Gerente Confecciones Rosy
Elaborado por: El Autor

2.6.8. Matriz Aida

En el análisis de la promoción en la microempresa confecciones Rosy se pudo determinar que la misma carece de los elementos necesarios para poder mejorar el proceso de adquisición de productos por parte de los clientes, ya que la importancia de la promoción es brindar al cliente un incentivo por la compra o adquisición de un producto o servicio, lo cual representa un incremento significativo en las ventas.

Por tal motivo se necesita aplicar actividades relacionadas con la atención, el interés, el deseo y la acción para poder dar a conocer los productos y servicios que ofrece la microempresa confecciones Rosy a los clientes y de esa manera generar una para promoción eficiente que ayude optimizar la competitividad.

Gráfico 22. Matriz AIDA.



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

Elaborado por: Elías St. Elmo Lewis.

Atención. - Se realizarán anuncios en redes sociales de los productos estrella y también los servicios que ofrece la empresa “Confecciones Rosy”.

Interés. - Crear promociones y mayor relación con los clientes dentro de la empresa “Confecciones Rosy”.

Deseo de adquisición. – Generar deseo de compra o adquisición a los clientes, a enviando notificaciones y publicidad de los productos y promociones que ofrecerá la microempresa.

Acciones para retener y generar lealtad. – Mejorar constantemente con respecto al servicio de atención al cliente, también personalizando las ofertas y promociones que tiene la microempresa “Confecciones Rosy”.

2.6.9. Gestión de calidad evaluación 360

De acuerdo al análisis realizado a la microempresa confecciones Rosy se pudo determinar varios aspectos relacionados con la gestión de calidad basados en la evaluación 360.

Dentro de los aspectos se utilizó la observación para obtener la información extensiva, los mismos que se basaban en medir la eficiencia personal de cada operario, así como también se midieron las competencias o conductas para poder o diseñar un programa desarrollo que permita darle al empleado una retroalimentación necesaria para tomar las medidas y poder mejorar.

Los resultados fueron positivos ya que tanto los operarios como el gerente tienen los conocimientos necesarios para poder elaborar los productos, dentro de producción conocen el funcionamiento de cada máquina y saben utilizar correctamente, lo que les permite reemplazar funciones de otro operario cuando sea el caso.

Del mismo modo en lo que respecta a sus destrezas han ido mejorando continuamente debido a que los modelos y diseños que demandan los clientes son muy amplios y no se realizan siempre los mismos procesos o las mismas técnicas operarias, lo que les obliga a aprender o mejorar los procesos hasta lograr un nivel de calidad más eficaz.

2.12. Pestel



Gráfico23. Pestel.

(VER ANEXO 5 CUADRO DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES)

2.13. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es importante mencionar que el poder de las cinco fuerzas varía de empresa a empresa y puede cambiar con la evolución del sector empresarial. El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la empresa, o las características económicas y técnicas básicas de un sector. Las empresas a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas, por ello se ha realizado el análisis de las 5 fuerzas en la empresa Confecciones Rosy dando como resultado lo siguiente.

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

En esta variable mediante una herramienta de observación de campo se pudo analizar que el nivel de entrada de nuevos competidores es alto ya que este tipo de negocios textiles no requieren de mucha inversión y el monto de inversión es bajo.

También se tomó en cuenta la situación actual que está pasando el país y los nuevos cambios que esto conllevara, debido a la crisis y las necesidades de la sociedad este tipo de negocios pueden resurgir e ir ganando territorio en el sector textil.

Poder de negociación de los proveedores.

En esta variable se pudo analizar mediante la compra de materia prima que el nivel de poder de negociación con los proveedores es alto debido a que existen varios proveedores que suministran este tipo de materias primas utilizadas por la empresa y es de fácil acceso. Además, con ayuda de la tecnología podemos encontrar con mayor facilidad los recursos que utiliza la empresa mediante el internet y paginas online que ofrecen los materiales utilizados en la producción de la empresa.

Poder de negociación de los compradores.

En esta variable se pudo analizar que el nivel de poder de negociación de los clientes o competidores es alto debido a que la concentración de clientes es elevada y cada uno es exigente al momento de satisfacer sus necesidades. Del mismo modo al saber que es un lugar de confianza por la calidad de trabajo que se realiza vuelven continuamente a necesitar de los servicios y necesitan negociar o

de alguna manera reducir los costos, los mismos que son aceptados ya que los clientes son el eje del negocio.

Amenaza de productos sustitutos.

En esta variable se pudo analizar que el nivel de amenaza de productos sustitutos es medio debido a que los clientes que tiene la empresa buscan exclusividad en sus prendas de vestir las cuales son adaptadas y personalizadas a gusto del cliente. Esto hace que no exista un nivel alto de amenaza de productos sustitutos, solo aquellos que se han logrado establecer en el mercado del sector textil.

Rivalidad entre competidores.

En esta variable se pudo analizar que el nivel de rivalidad entre competidores es medio debido a que existe un poder de negociación con los proveedores alto, lo que significa que podemos ayudarnos de la capacidad de suministrar los materiales o materias prima a gran escala para reducir costos, también contamos con poder de negociación con clientes alto, lo que significa que los clientes regresan con frecuencia sabiendo que van a satisfacer sus necesidades. Por otra parte, nos encontramos con una amenaza de nuevos competidores alto, lo que es negativo para la productividad de la empresa ya que esto generara disminución de ingresos. Y por último nos encontramos con una amenaza de productos sustitutos medio debido ah que los clientes buscan exclusividad y personalización en sus productos, lo que significa que no afecta mucho el poder encontrarse con productos sustitutos.

A continuación, se muestra cómo quedaría el cuadro resumen de variables.

Tabla 11. Resumen de variables de las 5 Fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre los competidores	Medio	Media - Alta
Poder de negociación con los proveedores	Alto	
Poder de negociación con clientes	Alto	Media - Alta
Barreras de entrada (Amenaza a nuevos entrantes)	Alto	
Barreras de salida (Amenaza de productos sustitutos)	Medio	Media - Baja

Elaborado por el Autor

2.13. FODA

Tabla 12. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Diversidad de producción.</p> <p>F2. Cultura organizacional.</p> <p>F3. Buen ambiente de trabajo.</p> <p>F4. Ubicación estratégica.</p>	<p>D1. Elementos no definidos de gerencia</p> <p>D2. Elementos no definidos de administración</p> <p>D3. La empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales.</p> <p>D4. La empresa no cuenta con manual de funciones.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Facilidad de créditos para dinamizar la economía.</p> <p>O2. Acuerdos comerciales institucionales.</p> <p>O3. Regulación económica estable.</p> <p>O4. Fuentes alternativas de financiamiento.</p>	<p>A1. Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>A2. Estructura productiva poco diversificada.</p> <p>A3. Ineficiencia en el sistema económico.</p> <p>A4. Vulnerabilidad en la política económica.</p>

Fuente. Empresa Confecciones Rosy

Elaborado por. El Autor

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

2.13.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 13. Matriz EFE.

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
O1. Facilidad de Créditos para dinamizar la economía.	0,20	4	0,80
O2. Acuerdos comerciales.	0,10	4	0,40
O3. Regulación económica estable.	0,10	4	0,40
O4. Fuentes alternativas de financiamiento.	0,10	3	0,30
O5. Negociación con pagos futuros para tener liquidez de trabajo.	0,10	2	0,20
TOTAL OPORTUNIDADES			2,10
AMENAZA			
A1. Ingreso de nuevos competidores.	0,10	3	0,30
A2. Estructura productiva poco diversificada.	0,10	3	0,30
A3. Ineficiencia en el sistema económico.	0,05	2	0,10
A4. Vulnerabilidad en la política económica.	0,10	3	0,30
A5. Pérdida de participación en el mercado.	0,05	1	0,05
TOTAL AMENAZAS			1,05
TOTAL	1		3,10

Fuente. Miceompanya Confecciones Rosy

Elaborado por. El Autor

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

2.13.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 14. Matriz EFI.

FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACION	TOTAL
FORTALEZAS			
F1. Diversidad de Producción.	0,10	4	0,40
F2. Cultura organizacional.	0,12	4	0,48
F3. Buen ambiente de trabajo.	0,12	4	0,48
F4. Ubicación estratégica.	0,10	4	0,40
F5. Atención al cliente personalizada	0,10	3	0,30
TOTAL FORTALEZAS			2,06
DEBILIDADES			
D1. Elementos no definidos de gerencia	0,10	2	0,20
D2. Elementos no definidos de administración	0,10	2	0,20
D3. No cuenta con control de inventarios.	0,08	1	0,08
D4. La empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales.	0,10	2	0,20
D5. La empresa no cuenta con manual de funciones.	0,08	2	0,16
TOTAL DEBILIDADES			0,84
TOTAL	1		2,9

Fuente. Microempresa Confecciones Rosy

Elaborado por. El Autor

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

2.13.3. Cruce estratégico

Tabla 15. Cruce estratégico.

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> • Diversidad de producción para solicitar créditos que ayuden a dinamizar la economía. • Mantener la cultura organizacional para lograr acuerdos comerciales. • Buen ambiente de trabajo ayuda a mejorar una regulación económica estable. • La ubicación geográfica ayuda a conseguir fuentes alternativas de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer elementos gerenciales puede facilitar para obtener créditos para dinamizar la economía. • La definición de elementos administrativos, facilita a obtener acuerdos comerciales. • La Definición de organigramas funcionales y estructurales ayudan a regular una economía estable. • Establecer un manual de funciones para obtener fuentes alternativas de financiamiento.
FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Tener diversidad de producción para no permitir el ingreso a nuevos competidores. • Mantener la Cultura organizacional, para expandir la estructura productiva poco diversificada. • Buen ambiente de trabajo que perdure frente un sistema económico ineficiente. • La ubicación estratégica es fundamental en caso de vulnerabilidad en la política económica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de elementos gerenciales para generar competitividad frente a los nuevos competidores. • Establecer elementos administrativos para mejorar una estructura productiva poco diversificada. • Definición de organigramas funcionales y estructurales que equilibre un sistema económico ineficiente. • Establecer un manual de funciones que asista a la vulnerabilidad en la política económica.

Fuente. Conceptos de administración estratégica.

Elaborado por. El Autor

2.14. Estrategia

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa. Para incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales que tiene una microempresa se usará la estrategia de penetración de

mercado ayudará a la intensificación de sus esfuerzos de marketing. (David, 2013, pág. 141)

Esta estrategia es muy utilizada, ya sea por sí sola o en combinación con otras, esto se debe a que la penetración de mercado comprende medidas como aumentar el número de vendedores, elevar el gasto en publicidad, ofrecer una gran cantidad de artículos de promoción de ventas, o aumentar los esfuerzos publicitarios. (David, 2013, pág. 142)

De acuerdo a Michael Porter todas las organizaciones deben tener presente tres estrategias; Diferenciación, enfoque y liderazgo en costo, de acuerdo a lo analizado y considerando que se trata de una producción textil tradicional, se propone realizar las estrategias a partir de un pensamiento de diferenciación ya que sus productos tienen diferenciación y demandan a un comportamiento cultural.

Al contar la empresa con diferentes productos y constantes innovaciones se propone una estrategia ofensiva que le permita mejorar los márgenes de beneficio mediante la penetración del mercado y el desarrollo de nuevos productos, para fortalecer la competitividad de la empresa Confecciones Rosy.

2.15. Resumen

La metodología que se va a utilizar es la descriptiva, deductiva y cuantitativa, una vez analizada la parte teórica se podrá desarrollar la práctica, la observación realizada sirvió para analizar la situación actual de la microempresa y con ayuda de las entrevistas y encuestas se pudo obtener una mejor precisión en los datos, las encuestas y entrevistas se basaron en las variables; administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística las mismas que se aplicaron al gerente y propietario de la microempresa como también a los operarios que cuenta la microempresa.

A continuación, se tabuló los resultados y se realizó el análisis FODA de los cuales se obtuvieron 5 fortalezas, 5 debilidades, 5 amenazas y 5 oportunidades, se realizó el respectivo cruce estratégico utilizando las matrices EFE y EFI para que se igualen y se alinean las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Asignando una 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. Al realizar el cruce estratégico se pudo establecer y determinar una estrategia que vaya acorde con la realidad de la microempresa y el sector en el que opera.

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 realizó el respectivo diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la microempresa “Confecciones Rosy”, el mismo que permitió conocer la problemática que está atravesando la misma, cabe recalcar que la microempresa no cuenta con una proyección estratégica, tampoco con elementos administrativos y gerenciales.
- Una vez establecida la situación actual en la que se encuentra la microempresa “Confecciones Rosy”, se pudo detectar las falencias o problemas por los que esta atravesando la microempresa, ya que al no tener definidas correctamente las 4 Ps de marketing no cuentan con una proyección estratégica que ayude a mejorar la competitividad de la misma.
- De acuerdo al análisis realizado a la microempresa “Confecciones Rosy”, se detectó que, la misma no cuenta con elementos de logística y operaciones que ayuden a tener un lugar de trabajo más ordenado y detallado, por lo tanto, no cuentan con una proyección estratégica que ayude a mejorar la competitividad de la misma.

Capítulo III: Análisis de los resultados

3. 5 P de la estrategia

Este plan estratégico cuenta con una guía de pasos a desarrollar en diferentes perspectivas para la consecución de los objetivos marcados, por tanto, la estrategia cuenta con un propósito concreto que ayudara a salir de su empirismo a la empresa Confecciones Rosy y así poder establecerse en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos.

Tabla 16. 5 P de la estrategia.

La estrategia como Plan. Implantar el plan estratégico en todas sus dimensiones.

La estrategia como Pauta. Desarrollar estrategias de movimientos publicitarios relacionadas con las 4 p del Marketing para introducirse en nuevos mercados con el desarrollo de nuevos productos.

La estrategia como Patrón. No es suficiente concebir la estrategia como un plan, además debemos definir el comportamiento que queremos que se produzca mediante el flujo de acciones propuestos en el plan estratégico.

La estrategia como Posición. Mantener el plan estratégico para que la empresa conserve un ambiente competitivo y cambiante.

La estrategia como Perspectiva. Establecer la identidad de organización para diferenciarse del resto de empresas por su diversificación de productos mediante herramientas gerenciales.

Fuente. Empresa Confecciones Rosy
Elaborado por. el Autor

3.1. Misión

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos gerenciales como la misión, que ayuden identificarse a una empresa de las demás por su razón de ser o el mensaje que quiera transmitir a los demás. Por tal motivo se procedió a establecer la misión en conjunto con el gerente propietario y con

ayuda de los operarios, ya que servirá de mucha ayuda para generar el desarrollo continuo dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

Tabla 17. Misión.

¿Quiénes son los clientes a quienes se sirve? Personas jóvenes y adultos de clase alta, media y baja.

¿Cuáles son los productos más relevantes que ofrece la microempresa?

Confección y modificación personalizada de prendas de vestir.

¿Cuál es la ventaja competitiva más importante de la microempresa?

Tener amplia variedad de productos y servicios lo que incrementa el número de clientes fieles.

Fuente. Empresa Confecciones Rosy
Elaborado por. el Autor

Tabla 18. Misión 2.

“Somos una empresa que se dedicada a la confección y modificación de todo tipo de prendas de vestir ubicada en la ciudad de Otavalo, ofreciendo todo tipo de productos o servicios personalizados y de calidad, para satisfacer los gustos a cada uno de los clientes.

Fuente. Empresa Confecciones Rosy
Elaborado por. el Autor

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a la misión la cual está relacionada con el espíritu de equipo, ya que al establecer la misión se generará un ambiente laboral más formal y con normas establecidas.

3.2. Visión

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos gerenciales como la visión, que ayuden a enfocarse a una empresa hacia metas y objetivos establecidos a largo plazo, creando un compromiso de cumplimiento enfocado a actividades que ayuden a cumplir con la visión esperada. Por tal motivo se procedió a establecer la visión en conjunto con el gerente propietario y con ayuda de los operarios, ya que servirá de mucha ayuda para generar el desarrollo continuo dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

Tabla 19. Visión 1.

¿En qué mercado está establecido el negocio? En el mercado textil de la ciudad de Otavalo.

¿Cuáles son los principios actuales de la organización? Esfuerzo y constancia para mejorar el negocio implementando más maquinas, también una buena relación con los compañeros de trabajo y una buena atención al cliente.

¿Quiénes son los clientes más importantes para la empresa? Las personas jóvenes y adultas de clase alta, media y baja.

¿Se satisfacen las necesidades a los clientes? Si se satisfacen las necesidades, aunque no de una manera eficiente.

¿Cuáles son algunos de los escenarios futuros?

Implementar la maquinaria complementaria para poder satisfacer a todos los clientes con servicios y productos de calidad.

Fuente. Empresa Confecciones Rosy
Elaborado por. el Autor

Tabla 20. Visión 2.

“Ser para el año 2025 una empresa reconocida localmente por su variedad y calidad en sus servicios y productos mediante una completa adecuación de maquinarias garantizando su trabajo y satisfaciendo las necesidades de todos los clientes.”

Fuente. Empresa Confecciones Rosy
Elaborado por. el Autor

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a la visión la cual está relacionada con el espíritu de equipo, ya que al establecer la misión se generará un ambiente laboral más formal y con normas establecidas.

3.3. Valores

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos gerenciales como son los valores, que ayuden a llevar un ambiente de trabajo más formal y disciplinado, los mismos que ayudaran a diferenciarse del resto de empresas por la manera en como aplica los mismos. Por tal motivo se procedió a establecer los valores en conjunto con el gerente propietario y con ayuda de los operarios, ya que servirá de mucha ayuda para generar el desarrollo continuo dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

Tabla 21. Valores.

<ul style="list-style-type: none">● Puntualidad La empresa cumple con el pedido o lo pactado con los clientes.● Responsabilidad Los trabajadores deben cumplir con las obligaciones que tienen a cargo.● Esfuerzo La empresa debe tener la energía y trabajo involucrado en alcanzar los objetivos.● Respeto El respeto debe existir tanto con el personal operativo como con los clientes, siendo tolerantes en algunos casos.
--

Fuente. Empresa Confecciones Rosy

Elaborado por. el Autor

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a los valores los mismos están relacionados con el principio de disciplina, ya que al establecer los valores se generará un ambiente laboral más formal y con normas establecidas.

3.4. Políticas

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos gerenciales como son las políticas, que ayuden a llevar un ambiente de trabajo más formal y disciplinado, las mismos que ayudaran a diferenciarse del resto de empresas por la manera en como son presentados. Por tal motivo se procedió a establecer las políticas en conjunto con el gerente propietario y con ayuda de los operarios, ya que servirá de mucha ayuda para generar un vínculo entre el negocio y los clientes, además forjar un desarrollo continuo dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

Tabla 22. Políticas.

INDICADORES	POLÍTICAS
Calidad	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar materias primas de calidad.• Implementar mejoras basadas en las necesidades de los clientes.• Contar con la infraestructura optima que permita desempeñarse de mejor manera.
Producto	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacer los deseos y necesidades de los clientes aportando un valor agregado en los productos.• La materia prima adquirida debe ser de calidad.
Precio	<ul style="list-style-type: none">• Fijar precios accesibles para todos los clientes.• Establecer descuentos cuando sean pedidos en volumen.
Plaza	<ul style="list-style-type: none">• Innovar la presentación en que se entrega el producto.• Notificar a los clientes cuando los productos estén listos para una posterior entrega.
Promoción	<ul style="list-style-type: none">• Dar a conocer a los clientes la variedad de productos y servicios.• Las promociones aplican en fechas especiales.

Fuente. Empresa Confecciones Rosy

Elaborado por. el Autor

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a las políticas, las mismos están relacionados con el principio de disciplina, ya que al establecer las políticas se generará un ambiente laboral más formal y con normas establecidas.

3.5. Objetivos

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos gerenciales como son los objetivos, que den cumplimiento de una forma ordenada a las metas planteadas a corto plazo y a largo plazo con la visión. Por tal motivo se procedió a establecer los objetivos SMART en conjunto con el gerente propietario y con ayuda de los operarios, ya que servirá de mucha ayuda para generar un desarrollo continuo dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

Tabla 23. *Objetivos.*

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Obtener un 90% de satisfacción de atención al cliente en lo que queda del año 2020 con calidad en los productos.• Incrementar las ventas de uniformes en un 20% mediante promociones hasta el año 2020.• Incrementar el rendimiento de la empresa un 50% adquiriendo nuevas maquinarias hasta el año 2023.• Generar mayor participación en el mercado mediante publicidad en redes sociales en un 20% hasta finales del año 2023. |
|--|

Fuente. Empresa Confecciones Rosy

Elaborado por. el Autor

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a los objetivos, los mismos están relacionados con el principio de disciplina, ya que al establecer los objetivos se ayudará a generar un desarrollo secuencial con el cumplimiento de los mismos.

3.6. Producto

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de marketing como es el producto, el mismo que sirve para diferenciarse de la competencia o productos sustitutos en lo que respecta a calidad y elaboración lo cual permitirá mejorar y generar mayor competitividad y utilidad en dentro de una organización.

Para poder lanzar el producto estrella como los demás productos provenientes de la matriz BCG se propone crear un sistema de recomendaciones, ya que la boca a boca

sigue siendo un sistema increíblemente efectivo para dar a conocer un producto de manera natural.

Un sistema de incentivos para las recomendaciones consiste en ofrecer un cupón de descuento a personas que recomienden los productos de la microempresa, y así continuar con la cadena. A todo el mundo le gusta conseguir cosas gratis.

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a los productos, los mismos están relacionados con el principio de orden, ya que es necesario llevar un inventario o control humano de los productos que se elaboran.

3.7 Precio

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de marketing como es el precio, el mismo que sirve para generar una mayor competitividad frente a los productos similares o sustitutos obteniendo así una utilidad en una organización.

Una vez identificado el precio de los productos mediante la matriz estratégica de calidad basada en el precio se propone establecer estrategias referentes al precio:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo, para que, de ese modo, se pueda lograr una rápida penetración, una rápida acogida o se pueda hacerlo conocer rápido.
- Hacer promociones por temporada reduciendo los precios por un tiempo limitado.
- Ofrecer cupones o vales de descuento.
- Precios especiales para clientes distinguidos.

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención al precio, los mismos están relacionados con el principio de orden, ya que es necesario llevar un control humano de la parte económica en una organización.

3.8. Plaza

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de marketing como es la plaza, la misma que sirve para expandirse en un mercado y generar mayor competitividad y utilidad en dentro de una organización.

La aplicación de la matriz de crecimiento Ansoff fue útil para poder establecer los productos de la microempresa en lo que respecta a la penetración de nuevos mercados con la diversificación que la microempresa posee, del cual se propone las siguientes estrategias.

- Ofrecer los productos vía internet, llamadas telefónicas, envío de correos.
- Hacer uso de intermediarios, y de ese modo, lograr una mayor cobertura de los productos.
- Tener siempre disponible un mapa de la ubicación impreso y en la web.
- Establecer alianzas estratégicas con otros negocios para colocar los productos en otras tiendas físicas o virtuales.

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a la plaza, la misma que está relacionada con el principio de orden, ya que es necesario llevar un control humano del crecimiento productivo en una organización.

3.9. Promoción

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de marketing como es la promoción, la misma que sirve para mejorar y generar mayor competitividad y utilidad en dentro de una organización.

Una vez aplicada la matriz Aida que hace referencia a la parte de promoción ofreciendo algún tipo de beneficio extra a los clientes y para poder establecer una mejor promoción en la microempresa se propone:

- Poner anuncios en diarios, revistas o internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Patrocinar a alguna institución o a alguna otra empresa.
- Crear carteles, volantes, presentaciones, folletos o calendarios publicitarios.
- Crear actividades o eventos.

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a la promoción, la misma que está relacionada con el principio de orden, ya que es necesario llevar un control humano del crecimiento productivo en una organización.

3.10. Organigramas

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de operaciones y logística como son los organigramas, los mismos que sirven para dar cumplimiento de una forma ordenada a las actividades y funciones que ocupa cada operario dentro de una organización. Por tal motivo se procedió a establecer los organigramas estructurales y funcionales en conjunto con el gerente propietario y con ayuda de los operarios, ya que servirá de mucha ayuda para generar un desarrollo continuo dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

3.10.1. Organigrama estructural

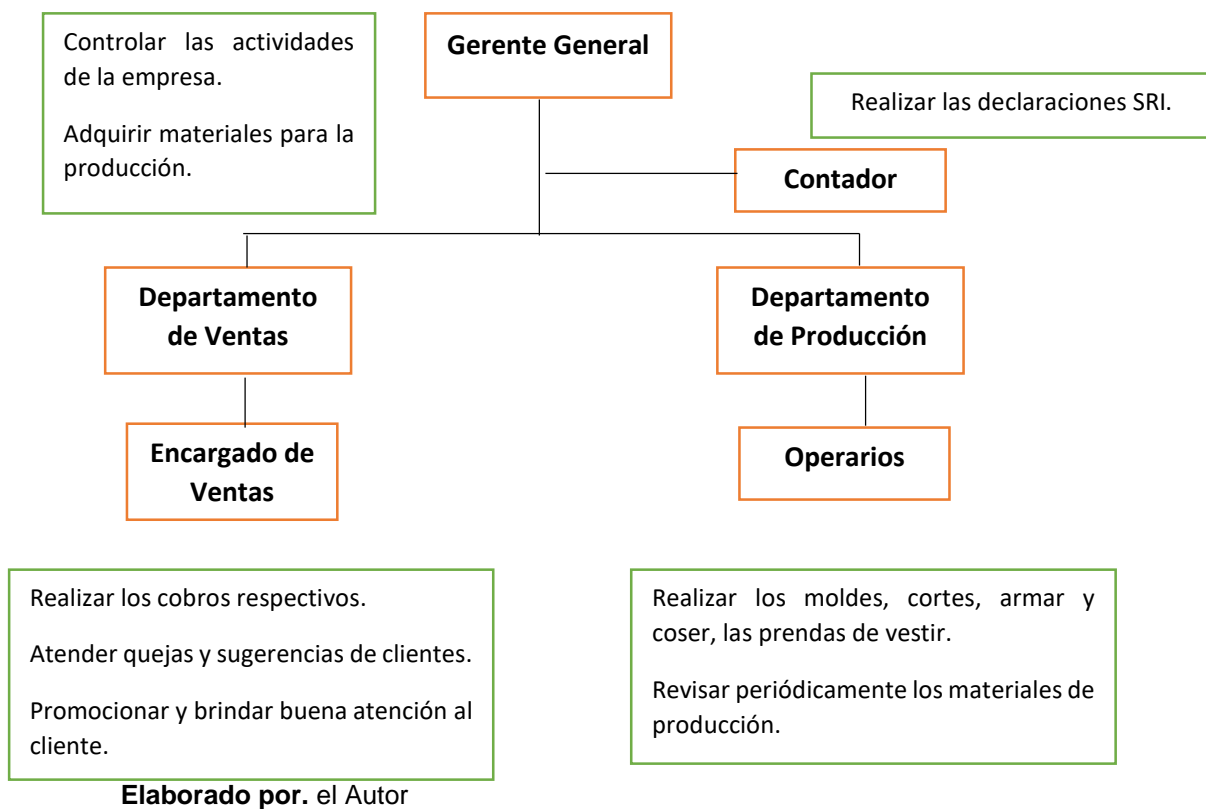
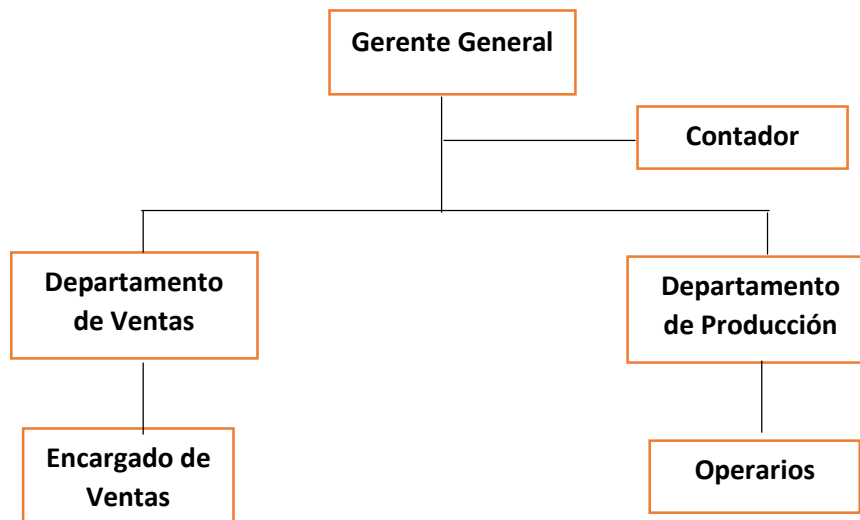


Gráfico 20. Organigrama estructural.

3.10.2. Organigrama Funcional



Elaborado por. el Autor

Gráfico 21. Organigrama funcional.

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace mención a los organigramas, los mismos que están relacionados con el principio de división de trabajo, ya que es necesario llevar un control jerárquico cumpliendo órdenes de los superiores para obtener un mejor desempeño dentro de una organización.

3.11. Control de inventarios

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de operaciones y logística como es el control de inventarios, los mismos que sirven llevar de una forma más ordenada y secuencial el control de la producción o materiales para la producción. Por tal motivo se implementó un documento administrativo denominado tarjeta Kardex, que servirá para llevar un control más detallado y ordenado dentro de la microempresa Confecciones Rosy.

Tabla 24. Kardex

KARDEX										
Código	Camisas	Observaciones						Existenc	Min	Max
Artículo		Entradas			Salidas			Existencia		
Fecha	Concepto	Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor	Cantidad	Precio	Valor
21- sep-19	compra	50	13.90	695				50	13.90	695
27- sep-19	compra	50	13.90	695				50	13.90	695
								100	13.90	1390
28- sep-19	venta				90	13.90	1251			
								10	13.90	139

Elaborado por. el Autor

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace referencia a herramientas administrativas como es la tarjeta kardex, la misma que está relacionada con el principio de estabilidad, ya que es necesario llevar un control de manera ordenada y detallada dentro de una organización.

3.12. Selección de proveedores

En toda empresa sea grande o pequeña es necesario tener establecidos elementos de operaciones y logística como es la selección de proveedores, los mismos que son indispensables para obtener materias primas de calidad a precios convenientes para una organización. Por tal motivo se implementó un documento denominado matriz de selección de proveedores, que en conjunto con el gerente propietario se procedió a dar una calificación o valor a cada uno de los proveedores que la microempresa Confecciones Rosy tiene y así para determinar más conveniente para la misma.

Tabla 25. Matriz de selección de proveedores

Criterios	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio	8	7	8
Calidad	9	9	9
Entrega	10	9	5
Flexibilidad	8	5	6
Total	35	30	28

Elaborado por: El Autor

De acuerdo al análisis de la matriz de calificación de criterios de selección de proveedores se escogió al proveedor A ya que cuenta con todas las características necesarias para ser el principal proveedor de la empresa Confecciones Rosy.

De acuerdo al análisis aplicado de los 14 principios de la administración, hace referencia a herramientas administrativas como es el control de inventarios, los mismos que está relacionados con el principio de estabilidad, ya que es necesario llevar un control adquisición de materiales para la producción en una organización.

3.13. Gestión de calidad

De acuerdo al análisis de la gestión de calidad aplicado a la microempresa confecciones Rosy el mismo que se utilizó la evaluación 360, se pudo medir la eficiencia personal de cada operario, así como también se midieron las competencias o conductas, las mismas que fueron positivas y necesarias para poder diseñar un programa de desarrollo que permita darle al empleado una retroalimentación necesaria para mejorar la calidad en la que realizan sus productos.

3.14. La cadena de valor

Mediante la cadena de valor se puede apreciar como las actividades establecidas se pueden cumplir bajo un conjunto de indicadores gerenciales, de marketing y logística que sirven como bases teóricas para ayudar a la empresa a salir de su empirismo, con conocimientos basados en la razón y la lógica para optimizar y fortalecer la competitividad.

Para la aplicación de las herramientas expuestas se optó a seleccionar una estrategia denominada 5 p de la estrategia, basada en cinco componentes los cuales permiten que una organización implemente una estrategia más efectiva y mejore la infraestructura de la empresa. Aunque la competencia siempre es factor importante, las estrategias también deben tener en cuenta la cultura, las otras posibilidades y desarrollos dentro de una empresa para mantener su crecimiento.

3.15. Impactos

3.15.1. 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. el Autor

El impacto de la variable administración y gerencia que tiene la microempresa Confecciones Rosy es alto positivo porque cumple con la infraestructura, un aspecto que conforma la cadena de valor. ya que al implementar los indicadores administrativos y gerenciales la microempresa debe tener una planificación eficiente y saber hacia dónde se va a direccionar.

3.15.2. 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. el Autor

El impacto de la variable marketing y ventas que tiene la microempresa confecciones Rosy después de aplicar elementos y estrategias de marketing es alto positivo porque cumple con las actividades señaladas en la cadena de valor como las ventas, promociones y publicidad. Además, cumple con otros aspectos de la cadena de

valor que ayudan a obtener un mayor margen de beneficio a la empresa.

3.15.3. 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
Control de inventarios							x	3
Selección de proveedores							x	3
TOTAL								12
TOTAL DE IMPACTOS = 12/4= 3 IMPACTO ALTO POSITIVO								

Elaborado por. el Autor

El impacto de la variable operaciones y logística que tiene la microempresa es alto positivo por que cumple con las actividades en lo que respecta a la logística interna y externa de la cadena de valor, así como también se implementó más orden en sus funciones y actividades para que los productos lleguen de mejor manera a los clientes y así llevar un control de inventarios correcto.

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:

- Los elementos administrativos y gerenciales en la empresa “Confecciones Rosy”, están compuestos de: misión, visión, valores, políticas y objetivos. Ya que son indispensables en cualquier empresa para poder salir de su empirismo y poder desarrollar sus funciones y actividades aplicando los conocimientos técnicos implantados en esta investigación.
- Del mismo modo se estableció los elementos de marketing y ventas, los mismos que se han identificado en base a las 4 p de marketing: productos, precio, plaza, promoción. Y así mediante herramientas específicas se pudieron identificar y establecer estrategias que ayuden a mejorar la competitividad en la microempresa “Confecciones Rosy”.
- Los elementos aplicados en los indicadores de operaciones y logística fueron: canales de distribución, organigramas, Kardex y selección de proveedores. Los cuales son de gran beneficio para la microempresa y también para mejorar el servicio a los clientes, de tal manera que la empresa podrá ser más eficiente ofreciendo un mejor servicio y más eficaz al momento de satisfacer las necesidades a sus clientes.
- Por cada indicador mencionado se ha realizado un respectivo análisis de acuerdo a los 14 principios administrativos de Henry Fayol, garantizando una mejor gestión en la organización para que esta cumpla con las expectativas de cambio tanto interna como externamente.

Conclusiones generales

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

- Con respecto a las teorías investigadas de gestión administrativa, marketing y ventas, operaciones y logística, se pudo identificar herramientas que pueden ser aprovechadas por las pymes para fortalecer la competitividad, y con ayuda de la herramienta de las 5 p de la estrategia incluso aumentar las posibilidades y desarrollo dentro de la empresa.
- En la metodología presentada con ayuda de herramientas técnicas se pudo determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para establecer un modelo de gestión que se adapte a la realidad de la microempresa y pueda fortalecer la competitividad, con la aplicación de las 5 P de la estrategia se pueda cumplir con los parámetros establecidos en el plan estratégico.
- La propuesta de este modelo se caracteriza por desarrollar métodos y herramientas técnicas en las variables; gestión administrativa, marketing y ventas, operaciones y logística, que ayuden a una pyme a salir de su empirismo para poder establecerse en nuevos mercados dado que sus impactos esperados generarán alta competitividad lo cual será beneficioso para la empresa, y con la aplicación de las 5 P de la estrategia se podrá enfocar desde diferentes definiciones como plan, como pauta, como patrón, como posición y como perspectiva.

Recomendaciones

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

- Se recomienda que se aplique el modelo de gestión administrativa de acuerdo a las acciones relacionadas con las 5 P de la estrategia, instruirse y socializar la información teórica para que permita un crecimiento constante y más técnico por parte de la organización.
- Cuando sea necesario se recomienda realizar una actualización de los análisis internos con respecto a la metodología planteada para obtener información reciente y actuar a debidos cambios.
- Se recomienda implementar la herramienta de las 5 s de calidad para mejorar y mantener el orden en la organización buscando así reducir costos y mejorar la calidad e imagen ante los clientes.
- Debido a los cambios sociales y culturales, se recomienda a la empresa adaptarse hacia debidos cambios manteniendo su esencia y sus herramientas aplicadas para así ser más competitiva.

Referencias

Bibliografía

- 360, T. (2016). Importancia de la eficiencia en las pymes. *randstad*.
- Aguilar García, J., Torres Galarza, S. P., & Salazar Altamirano, A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las PYMES. *Rivista Ciencia UNEMI*, 38.
- AITE. (2018). *AITE*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- AITE. (14 de junio de 2018). *industrias.gob.ec*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/buenas-noticias-para-el-sector-textil-ecuatoriano/>
- Arrogante Ramirez, A. B. (2018). *Organización de eventos empresariales*. Madrid: Paraninfo.
- Borrego, D. (19 de 08 de 2009). *www.grandespymes.com.a*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2009/08/19/pymes-la-importancia-de-los-organigramas/>
- Bustamante, I. R. (2015). industria textil y confecciones. *pttperu*, 2.
- ustínduy, I. (2015). *La gestión de tiempo*. UOC.
- Carmen, L. C. (2018). DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS OPERARIOS EN PYMES. *Tesis para optar el grado academico de: maestra en gestion de inversion pública* , 39.
- CARMEN, L. C. (2018). *repositorio.unfv.edu.pe*. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/2463/LOPEZ%20CRUZ%20CARMEN%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CEDEC. (13 de octubre de 2011). Obtenido de <http://cedecpymes.org/la-fijacion-de-objetivos-individuales-en-las-pymes/>
- Cevallos, J. (2014). momentos difíciles para el textil ecuatoriano. *revista gestio ec*, <34>.
- CHIAVENATO, I. (2017). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. LOS ANGELES : MC GRAW HILL.
- Colomer Pons, A. M. (Junio de 2016). *icex*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/GetDocumento?dDocName...>
- Competitividad, R. I. (Noviembre de 2016). *riico.net*. Obtenido de <https://riico.net/index.php/riico/article/viewFile/1315/984>
- Corral, Y. (2009). VALIDEZ Y CONFIABILIDAD. *Revista FCE*, <230>.
- Cruz, F. N. (2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/politicas-de-la-empresa/>
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México: Pearson.
- EASYWEB. (12 de ENERO de 2012). *SCOOTERWAY*. Obtenido de <http://scooterway.blogspot.com/2012/01/tema-3-organizacion-organigrama-y.html>

- Ecuador. (2015). *www.america-retail.com*. Obtenido de impulso para las pymes de manufactura y textil.: <http://www.america-retail.com/ecuador/ecuador-impulso-para-las-pymes-de-manufactura-y-textil/>
- emprendepyme.net*. (2016). Obtenido de https://www.emprendepyme.net/como-se-hace-un-organigrama.html#como_plantear_un_organigrama
- emprendepyme.net*. (2016). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-los-objetivos-empresariales.html>
- Erazo, R. (18 de 07 de 2018). Analisis de la microempresa Lemary. *Lemary* . Otavalo, Imbabura, Ecuador .
- Escalona, I. (2009). *Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA*. El Cid Editor.
- Escobar, S. (27 de septiembre de 2017). *entrepreneur.com*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268911>
- Ferrer, J. (2010). <http://metodologia02.blogspot.com>. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- Francesc Oliveras, E. (27 de Abril de 2016). *Grupo P&A*. Obtenido de <https://blog.grupo-pya.com/se-calcula-la-efectividad-eficacia-eficiencia-una-empresa/>
- Gonzales, A. L. (2014). *Processo Administrativo*. México: g.
- Guilli, J. J. (2011). *Etica y empresa*. Buenos Aires: Debora Feely.
- Hernandez, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Hernandez, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Jhonny, P. A. (2015). El aporte del Marketing en la Creación del Capital de marca en las Pymes de Manabí. *Sinergia*, 6.
- Julián Villanueva, J. M. (2017). *Marketing estratégico*. EUNSA.
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson.
- Líderes. (16 de Marzo de 2017). *Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-ecuador-genera.html>
- Lideres, R. (2016). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudiantes-asesoran-firmas-sector-textil.html>
- Lideres, R. (2017). *Revista Lideres*.
- López, M. (14 de mayo de 2015). *gestiopolis* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/impacto-de-la-globalizacion-en-el-mundo-artesanal-de-mexico/>
- Luna, M. A. (2004). *Tesis Digitales UNMSM*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/angulo_lm/angulo_lm.pdf
- LUQUILLAS, J. G. (2014). <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe>. Obtenido de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1117/1/gonzales_lj.pdf

- Marcia Nathaly Villavicencio Morejón 1, Y. P. (2016). Financiamiento en las PYMEs. Un tema recurrente en las investigaciones sobre la Pequeña Mediana Empresa. *Revista publicando*, 3(9).2016, 725. ISSN 390-9304, 720.
- Maricela, S. D. (2014). <https://ebookcentral.proquest.com>. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3229038&query=principios+de+la+administracion+cientifica+del+taylor>
- Mariñelarena, E. L. (2015). *Marketing cultural*. IC Editorial.
- Martha Elena Vargas Quiñones, L. A. (2014). *Calidad y servicio: concepto y herramientas era edición*. Ecoe Ediciones.
- Maseda, A. P. (1988). *Gestión de Calidad*. Marcombo.
- Medina, J. C. (2009). *La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad*. El Cid editor .
- Mendez, J. C. (junio de 2015). *grandespymes.com*. Obtenido de <https://www.grandespymes.com.ar/2013/05/28/la-importancia-de-la-calidad-en-las-empresas/>
- Metro. (3 de Marzo de 2016). *Metro*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/estilodevida/2016/03/13/atuntaqui-capital-textilera-ecuador.html>
- Mirtes dos Santos, R., & Carvalho Dias, M. (2018). *Aeca 1*. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiiicongresoaecca/cd/120c.pdf
- Modaes. (3 de Enero de 2014). *Modaes latinoamérica*. Obtenido de Modaes latinoamérica: <https://www.modaes.com/entorno/china-incrementa-la-produccion-y-exportacion-textil-tras-casi-haber-triplicado-los-salarios.html>
- Ordoñez, M. (2013). los dos lados de la tela . *revista gesttion ecuador* , 52.
- Pacioli, E. b. (30 de septiembrrre de 2017). *www.itson.mx*. Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no99/Pacioli-99-eBook.pdf>
- Palacios, A. L. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Ecoe Ediciones.
- Pimentel, A. J. (agosto de 2015). *monografias.com*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos106/confiabilidad-y-validez/confiabilidad-y-validez.shtml>
- PLANEST. (3 de 7 de 2009). *WWW.PLANEST.COM*. Obtenido de <https://planest.wordpress.com/2009/06/09/matriz-efi-y-efe/>
- Pogo, J. L. (Abril de 2012). <http://www.dspace.uce.edu.ec/>. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1220/1/T-UCE-0003-21.pdf>
- Porto, J. P. (2008). <https://definicion.de/>. Obtenido de <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Profesor, E. (12 de julio de 2013). *movimiento30juniord.wordpress.com*. Obtenido de <https://movimiento30juniord.wordpress.com/2013/07/12/administracion-estrategica-mision-vision-y-valores-2/>
- publishing, M. (1990). *El marketing mix*. Ediciones Díaz de Santos.

- Ramirez. (2018).
- RAMÍREZ, A. B. (2018). *Organización de eventos empresariales*. España: Ediciones Paraninfo.
- Riquelme, M. (24 de Octubre de 2017). *www.webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/proceso-administrativo/#Planeacion>
- Risco, D. R. (2013). *La Biblia del Marketing*. España: Lexus.
- Robles, F. (2016). *lifeder.com*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/metodo-inductivo-deductivo/>
- Rosas, J. (17 de Febrero de 2019). *Paritarios.cl*. Obtenido de http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm
- Sánchez Quintero, J. (2003). *redalyc.org*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>
- Sociedades, S. d. (2013). *desempeño del sector textil*. Bogotá.
- Statista. (noviembre de 2015). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/634739/valor-de-los-15-principales-exportadores-textiles-a-nivel-mundial-en--por-pais/>
- Talamoni, S. (15 de Agosto de 2012). *lavoz.com.ar*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/opinion/importancia-gestion-costos-pyme>
- texbrasil. (2014). *abit mucha mas fuerza para el sector y para brasil. texbrasil*.
- TexBrasil. (s.f.). *ABIT TexBrasil*. Obtenido de <http://texbrasil.com.br/es/abit-2/>
- TextilesPanamericanos. (25 de Marzo de 2015). *TextilesPanamericanos*. Obtenido de TextilesPanamericanos: <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/articulos/2015/03/brasil-meca-para-los-textiles/>
- Torres, M. (2009). *Comunicacion de Mercadeo Integral para las Pyme del sector Calzado,Cuero y Textil. Vision Gerencial*.
- Trujillo, D., Espino, E., & Barrientos, M. (2009). *Administración por objetivos*.
- Ulloa Cumba, E. d. (Junio de 2016). Obtenido de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12357/Disertaci%C3%B3n_Estefan%20Ulloa_PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vazquez, D. (6 de octubre de 2017). *americaretail.com*. Obtenido de <http://www.americaretail.com/ecuador/ecuador-impulso-para-las-pymes-de-manufactura-y-textil/>
- Velazques, M. O. (2014). *Marketing conceptos y aplicaciones*. Colombia: Universidad del Norte Editorial.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista de Gerencia

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

SI () NO ()

¿Cuáles?.....

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

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

9. ¿La empresa tiene metas planteadas?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

Anexo 2

Entrevista al personal de ventas

1. ¿Conoce cuáles son los productos más vendidos?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

2. ¿Conoce cuáles son los productos menos vendidos?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

Bajo () Iguales () Altos ()

4. ¿Qué clase económica tienen sus clientes?

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

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

6. ¿Hace promociones para incrementar las ventas?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

7. ¿Son efectivas las promociones?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

Anexo 3

Entrevista al personal operativo

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

SI () NO ()

¿Cuál?.....

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

2. ¿Cada que tiempo verifica la información de inventarios?

Cada mes ()

3 meses ()

6 meses ()

Anuales ()

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

SI () NO ()

¿Por qué?.....

4. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

SI () NO ()

¿Por qué?.....

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

SI () NO ()

¿Cómo?.....

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

SI () NO ()

¿Cómo?.....

Anexo 4

Encuesta para los operarios

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

SI () NO ()

Anexo 5

FUENTE	ANÁLISIS	OPORTUNIDAD
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	El Consejo Consultivo Productivo y Tributario hacen las mesas de diálogo con emprendedores, con la economía popular y solidaria, con los trabajadores, entre otras. El crédito es una temática recurrente; es decir, facilidades e incentivos para la adquisición de vivienda social, para el emprendimiento, para la generación de empleo, para la dinamización de la economía.	O1. Facilidad de créditos para dinamizar la economía.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	En resumen, en las mesas de diálogo se propone la promoción y ampliación de mecanismos y acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales, bajo criterios de negociaciones equilibradas, complementación económica y reducción de asimetrías comerciales.	O2. Acuerdos comerciales.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	Se crearán las condiciones de entorno y competitividad sistémica para fortalecer el tejido empresarial, generar confianza y mejorar el clima de negocios, gracias a una regulación económica estable y simplificada que brinde seguridad jurídica a las empresas,	O3. Regulación económica estable.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	Paralelamente, se pretende canalizar los recursos hacia el sector productivo, con la promoción de fuentes alternativas de financiamiento e inversión a largo plazo, mientras se articula la banca pública con el sistema financiero privado, popular y solidario.	O4. Fuentes alternativas de financiamiento.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera permite la negociación en Bolsa de Valores de las emisiones de las pequeñas y medianas empresas, así como aprobándose la negociación de las facturas con pago futuro, especialmente de las de pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de obtener liquidez para capital de trabajo de las mismas.	O5. Negociación con pagos futuros para obtener liquidez en capital de trabajo.
AMENAZAS		

Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	La inversión en el desarrollo de capacidades sociales también contribuye a la competitividad sistémica al tener un talento humano participativo, capacitado y con acceso a mayor información. Las capacidades generadas permiten su incorporación a oportunidades en la redistribución de la riqueza y los medios de producción.	A1. Ingreso de nuevos competidores.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	No obstante, en los últimos años ha existido una marcada desaceleración económica debido a una vulnerabilidad en las fluctuaciones de los precios del petróleo, y a que las rentabilidades sectoriales acarrearán la consolidación de una estructura productiva poco diversificada, con una concentración de las exportaciones en pocos productos (Cepal, 2016).	A2. Estructura productiva poco diversificada.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	La Carta Magna determina que la política monetaria y financiera debe suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia; establecer niveles de liquidez global que garanticen la seguridad financiera; orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país; y promover que las tasas de interés estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas (CE, 2008, art. 302).	A3. Ineficiencia en el sistema económico.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador	La economía ecuatoriana ha mostrado una alta vulnerabilidad a shocks internos y externos, como la apreciación del dólar, la devaluación de la moneda de países socios comerciales, las variaciones del precio del petróleo, las catástrofes naturales, entre otros. Desde que el Ecuador acogió al dólar como moneda oficial (en enero de 2000), la política económica no cuenta con todos los instrumentos, especialmente los monetarios, para incidir en los principales agregados macroeconómicos.	A4. Vulnerabilidad en la política económica.

Fuente. Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 Toda una Vida de Ecuador

Elaborado por: El Autor

Anexo 6

Cruce estratégico Fortaleza – Oportunidades

Fortalezas Oportunidades	Diversidad Productiva	Cultura organizacional.	Buen ambiente de trabajo	Ubicación estratégica.	TOTAL
Facilidad de créditos para dinamizar la economía.	4	2	1	3	10
Acuerdos Comerciales.	4	3	2	3	12
Regulación económica estable.	2	1	0	1	4
Fuentes alternativas de financiamiento.	3	3	1	2	9
TOTAL	13	9	4	9	

Fuente. Conceptos de administración estratégica.

Elaborado por. El Autor

Anexo 7

Cruce estratégico Debilidades – Oportunidades

Debilidades Oportunidades	Elementos no definidos de gerencia	Elementos no definidos de administración	La empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales	La empresa no cuenta con un manual de funciones	TOTAL
Facilidad de créditos para dinamizar la economía.	3	3	1	2	9
Acuerdos Comerciales.	4	4	2	2	12
Regulación económica estable.	2	2	1	1	6
Fuentes alternativas de financiamiento.	3	3	2	2	10
TOTAL	12	12	6	7	

Fuente. Conceptos de administración estratégica.

Elaborado por. El Autor

Anexo 8

Cruce estratégico Fortalezas – Amenazas

Fortalezas Amenaza	Diversidad Productiva	Cultura organizacional.	Buen ambiente de trabajo	Ubicación estratégica.	TOTAL
Ingreso de nuevos competidores.	4	4	4	3	15
Estructura productiva poco diversificada.	4	3	2	2	11
Ineficiencia en el sistema económico.	2	1	0	1	4
Vulnerabilidad en la política económica.	3	3	2	2	10
TOTAL	13	11	8	8	

Fuente. Conceptos de administración estratégica.

Elaborado por. El Autor

Anexo 9

Cruce estratégico Debilidades – Amenazas

Debilidades Amenazas	Elementos no definidos de gerencia.	Elementos no definidos de Administración.	La empresa no cuenta con organigramas estructurales y funcionales.	La empresa no cuenta con un manual de funciones.	TOTAL
Ingreso de nuevos competidores.	1	1	1	1	4
Estructura productiva poco diversificada.	1	1	1	1	4
Ineficiencia en el sistema económico.	1	1	1	1	4
Vulnerabilidad en la política económica.	2	2	1	1	6
TOTAL	5	5	4	4	

Fuente. Conceptos de administración estratégica.

Elaborado por. El Autor

Anexo 10

Cálculo de máximo y mínimos de Kardex

Tr: Tiempo de reposición de inventario (en días)

Cmx: Consumo máximo diario

Cmn: Consumo mínimo diario

Emx: Existencia máxima

Emn: Existencia mínima (Inventario de seguridad)

$$\mathbf{Emn = Cmn * Tr}$$

$$\mathbf{Emn = 5 * 5 = 25}$$

$$\mathbf{Emx = (Cmx * Tr) + Emn}$$

$$\mathbf{Emx = (25 * 5) + 25 = 150}$$