UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA TEXTIL “JANS SPORTS”

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

AUTOR: ERIKA JOHANNA CASTILLO REASCOS.

TUTOR: MBA. ADRIÁN ANDRADE ORBE

Otavalo, septiembre 2019

DECLARACIÓN

Yo **CASTILLO REASCOS ERIKA JOHANNA** con cédula de ciudadanía N° 1724435498 declaro que este trabajo es de mi autoría, con investigaciones, teorías o definiciones citadas de varios autores de libros o artículos, este trabajo 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.

_____

CASTILLO REASCOS ERIKA JOHANNA
1724435498

CERTIFICACIÓN

Certifico que el proyecto de investigación titulado MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA FORTALECER LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA “JANS SPORTS”, bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciatura en Administración de Empresas del estudiante CASTILLO REASCOS ERIKA JOHANNA y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

_____

MBA ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

C.I

DEDICATORIA

A ti mi Dios por estar cuidando de mí siempre, a mis queridos y adorables padres por su confianza depositada en mí, dándome fuerza para seguir adelante, siendo ellos mi admiración de lucha y entrega día a día, por su apoyo incondicional brindado en cada una de las metas que me he trazado.

A mis hermanos por su apoyo, por fomentar en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida, porque llevo su ejemplo de constancia, son los mejores amigos que la vida me pudo entregar, sin importar el camino que tomemos cada uno, el amor de hermanos siempre será más fuerte.

A Cristian porque a pesar de la distancia, le he sentido siempre conmigo aún más en los momentos difíciles, enseñándome a ser fuerte ante las adversidades, porque él logra que lo imposible se vuelva posible.

Erika Johanna Castillo Reascos

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera por brindarme una vida llena de aprendizajes.

Le doy gracias a mis padres y hermanos por darme la pauta para poder realizarme en mis estudios y en mi vida, por su paciencia y consejos durante los momentos difíciles, gracias por siempre estar ahí.

Le doy gracias a la Universidad de Otavalo y a todos los profesores que inculcaron el conocimiento en mí, de manera especial a mi Tutor de Tesis MBA Adrián Andrade por los conocimientos impartidos durante el desarrollo de la investigación.

A mis amigos de manera especial a Silvia, Andreina, Mercedes y Billie por demostrarme el verdadero significado de la amistad en las diferentes circunstancias de la vida.

A mi mascota estrellita que, aunque ella no entienda ha estado todos los días de mi vida junto a mi durante estos años.

A mis compañeros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pedro Moncayo", en especial a la Ing. Patricia Almeida y al Eco. Juan Carlos Mármol quienes me permitieron continuar con mis estudios brindándome su apoyo incondicional.

Le agradezco también a la señora Maldonado Janeth propietaria de la empresa "Jans Sports "por su ayuda para que pueda realizar la investigación en sus instalaciones.

Erika Johanna Castillo Reascos

RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone un modelo de gestión administrativo de para la empresa Jans Sport con el fin de aumentar la competitividad.

Este presente trabajo pretende analizar la administración de la empresa y su proyección a mercados locales

El capítulo I, muestra el contenido teórico con definiciones y posturas de distintos autores sobre la investigación desarrollada referente a la administración y las diferentes herramientas de las mismas.

El capítulo II, indica el desarrollo de la metodología utilizada en la investigación, apoyada en los métodos inductivo y deductivo que permitieron obtener resultados claros del objeto de estudio.

En el capítulo III, presenta el desarrollo del modelo administrativo, brindando mejores mecanismos de administración para convertirse en una empresa productiva, y generadores de empleo, bienestar y mayores beneficios propios.

En conclusión, la ejecución de un modelo de gestión administrativo para la empresa “Jans Sports” busca una mayor competitividad en el mercado de la industria textil.

ABSTRACT

This research paper proposes a model of administrative management for the “Jans Sport” company in order to increase competitiveness.

This present work tries to analyze the administration of the company and its projection to local markets

Chapter I, shows the theoretical content with definitions and positions of different authors on the research developed regarding the administration and the different tools of the same.

Chapter II, indicates the development of the methodology used in the research, supported by the inductive and deductive methods that allowed to obtain clear results of the object of study.

In Chapter III, it presents the development of the administrative model, providing better management mechanisms to become a productive company, and generating employment, welfare and greater own benefits.

In conclusion, the execution of an administrative management model for the “Jans Sports” company seeks greater competitiveness in the textile industry market.

ÍNDICE

DECLARACIÓN i
CERTIFICACIÓN ii
DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN v
ABSTRACT vi
INTRODUCCIÓN 2
SITUACIÓN PROBLÉMICA 3
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 4
OBJETIVO GENERAL 4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS 4
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES 4
VARIABLE INDEPENDIENTE 4
VARIABLE DEPENDIENTE 4
CAPITULO I: MARCO TEORICO 1
1.1 ADMINISTRACIÓN 1
1.1.1 Principios de la administración de Fayol 1
1.1.2 CICLO ADMINISTRATIVO 2
1.1.2.1 Planeación: 3
1.1.2.2 Organización: 3
1.1.2.3 Dirección: 3
1.1.2.4 Control: 4
1.1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA 4
1.1.3.1 Misión 4
1.1.3.2 Visión 5
1.1.3.3 Políticas 6
1.1.3.4 Valores 6
1.1.3.5 Objetivos 7
1.2 MARKETING 8
1.2.1 Producto 9
1.2.2 Precio. 13
1.2.3 Plaza. 15
1.2.4 Promoción. 16

1.3 Competitividad 17
1.4 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 18
1.4.1 ¿Qué son las estrategias? 18
1.4.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS 19
1.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER 20
1.5.1 Ventajas competitivas 21
1.6 CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER 23
1.7 LAS ESTRATEGIAS A REALIZAR A TRAVÉS DEL ANÁLISIS FODA 24
1.7.1. Estrategias ofensivas. 24
1.7.2 Estrategias reactivas o de supervivencia 24
1.7.3. Estrategias adaptativas o reorientación 24
1.7.4 Estrategias defensivas 24
1.7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 25
1.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 27
1.8.1 Importancia de la planeación estratégica 27
1.8.2 ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 28
1.8.3 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. 29
1.9 MATRIZ PESTEL 29
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I 30
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO 31
2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN 31
2.1.1 MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN 31
2.1.3 Método cualitativo 31
2.2.1 Investigación Descriptiva 32
2.2.2 Instrumentos 32
2.2.3 Entrevista 32
2.2.4 Encuesta 32
2.2.5 Observación 33
2.2.6 Población o universo 33
2.2 ANÁLISIS INTERNO 34
2.2.1 ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA JANS” SPORTS. 34
2.2.2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA 40
2.3 ANÁLISIS DE PESTEL. 43

2.4. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER. 47
2.5. FUERZAS DE PORTER 48
2.6 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN 49
2.6.2 Evaluación de factores externos: 49
2.7 MATRIZ FODA 50
2.7.1 CRUCE ESTRÁTEGICOS FODA 51
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II 54
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 55
3.1 Situación actual 55
3.1.1 Estrategia genérica 55
3.1.2 Objetivos estratégicos (objetivos smart) 55
3.2 Administración y gerencia 56
3.2.1 Misión de Jans “Sports” 56
3.2.2 Visión de Jans “Sports 57
3.2.3 Valores de Jans” Sports 58
3.2.4 Política empresarial “Jans Sports” 60
3.3 Marketing mix 62
3.3.1 Producto 62
3.3.2 Precio 72
3.3.3 Plaza (distribución) 73
3.3.4 Promoción 74
3.4 ÁREAS DE RESULTADO CLAVE 79
3.4.1 Estrategias, plan de acción y presupuesto 79
3.4.2 Plan de acción 80
3.5 ANÁLISIS DE IMPACTOS SEGÚN LA CADENA DE VALOR DE PORTER. 81
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III 84
CONCLUSIONES 85
RECOMENDACIONES 86
BIBLIOGRAFÍA 87
ANEXOS 91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Muestra 33
Tabla 2 Declaración de Variables 34
Tabla 3 Propósito de la empresa 34
Tabla 4 Conocimiento de la visión empresarial 35
Tabla 5 Guías para el comportamiento de la organización 36
Tabla 6 Normas de Conducta 37
Tabla 7 Conocimiento de objetivos 38
Tabla 8 Recursos 39
Tabla 9 Matriz Pestel 44
Tabla 10 Valoración de la Matriz PESTEL 46
Tabla 11 Cadena de valor para la empresa 47
Tabla 12 Formato de la matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter 48
Tabla 13 Matriz Foda 50
Tabla 14 Cruce Estratégico Fortalezas-Oportunidades (FO) 51
Tabla 15 Cruce Estratégico Fortalezas-Amenazas (FA) 51
Tabla 16 Cruce Estratégico Debilidades-Oportunidades (DO) 52
Tabla 17 Cruce Estratégico Debilidades-Amenazas (FA) 52
Tabla 18 Cruce Estratégico 53
Tabla 19 Planteamiento de los objetivos. 56
Tabla 20 Propuesta Misión 57
Tabla 21 Propuesta Visión 58
Tabla 22 Propuesta Valores 59
Tabla 23 Propuesta Políticas 61
Tabla 24 Interpretación de la Matriz BCG 63
Tabla 25 Detalle de productos pantalón jeans 65
Tabla 26 Detalle productos camiseta 67
Tabla 27 Clasificación de los productos según el mercado y madurez 68
Tabla 28 Cuadrante Desarrollo de Producto 70
Tabla 29 Matriz Ansoff de la empresa Jans Sports 71
Tabla 30 Canales de Distribución 74
Tabla 31 Estrategia Matriz AIDA 74
Tabla 32 Plan de Acción 80
Tabla 33 Impacto Administrativo 82
Tabla 34 Impacto de Marketing 83
Tabla 35. Matriz EFI 93
Tabla 36. Matriz EFE 94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz de participación del crecimiento BCG 10
Figura 2 Matriz ANSOFF 12
Figura 3 Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio 14
Figura 4. Matriz AIDA 17
Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter 22
Figura 6 Cadena de Valor de Michael Porter 23
Figura 7 Elementos de una Planeación Estratégica. 28
Figura 8 Propósito de la empresa 35
Figura 9 Conocimiento de la visión empresarial 36
Figura 10 Guía de Comportamiento en la organización 37
Figura 11 Normas de Conducta 38
Figura 12 Metas de la Empresa 39
Figura 13 Productos elaborados en mayor cantidad 40
Figura 14 Gráfico de la Matriz BCG 62
Figura 15 Matriz BCG Jeans 65
Figura 16 Matriz BCG de las Camisetas Polo 67
Figura 17 Gráfico comparativo de precios con la competencia 72
Figura 18 Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio. 72
Figura 19 Medición de Impactos según la Cadena de Valor de Michael Porter 81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista realizada a la Propietaria de la empresa “Jans Sport” 91
Anexo 2 Área de Confección Empresa “Jans Sports” 91
Anexo 3 Área de Bordado y Costura de le empresa Jans” Sport. 92

INTRODUCCIÓN

China sorprende al mundo entero por sus variables macroeconómicas, por ello consideramos que en corto tiempo será la gran potencia mundial como lo fue Holanda en el siglo XVIII, Inglaterra en el XIX y Estados Unidos en el XX, es importante destacar que Estados Unidos otorgó a China el tratamiento de nación más favorecida a partir del ingreso de ese país a la OMC, lo que le permitió aprovechar sus ventajas para aumentar sus exportaciones de prendas de vestir a Estados Unidos.

La International Data Corporation, ha revelado que el Índice de innovación en Colombia fue del 51 % frente a un 80 % en China; y se ha hecho más evidente por el número de patentes registradas entre ambos países, para el cual Colombia en el sector tecnológico registró 7 inventos, mientras que China registró 47000. (Castro Mina & Puerto Ramirez, 2016)

Las empresas textiles en China son PYMES, que a juzgar por las políticas de sus gobiernos, en los últimos años han realizado una fuerte apuesta para fortalecer el sector, invirtiendo no solo en maquinaria, sino también en investigación y desarrollo de nuevos productos, mezclando componentes para nuevos textiles con valores agregados, De acuerdo con un informe publicado originalmente por la OCDE, China invirtió en tecnología en algunos sectores económicos para impulsar su productividad, dentro de los cuales está el sector textil con maquinaria, en un cambio de rango de baja tecnología del “segundo al séptimo lugar”, señalando un trabajo de esfuerzo compensado de décadas atrás, hacia la actualidad (Castro Mina & Puerto Ramirez, 2016)

La industria textil del país necesita “una política global”, y no medidas proteccionistas, sino que abarque factores como formación, financiamiento, investigación, innovación, tecnología, marca, promoción de exportaciones, productividad, y “dentro de toda esa lista puede haber algo que se llame corregir los problemas de las importaciones”.

Las principales industrias textiles del Ecuador se encuentran en Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura y, en orden de importancia de ciudades, en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Atuntaqui. (Cevallos, Momentos dificiles para el tectil ecuatoriano, 2014)

Actualmente, el sector textil en Ecuador forma un grupo artesano-industrial en el cual mediante esta razón se puede conseguir el desarrollo del sector textil y la mejora de la visión del producto ecuatoriano. Esta mejora puede ser lograda a través de la mejora de la cadena de valor, el desarrollo de una moda local, la mejora del desarrollo de productos.

En el Ecuador existe un importante grupo de fabricantes textiles que desarrollan sus actividades económicas y compiten siguiendo una dura tarea en términos de precios, además influyen en la economía de familias ecuatorianas de forma directa e indirecta. Sin embargo el presidente de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) sostiene que hay pequeños industriales que actualmente tienen detenidas más de 60% de sus máquinas (Cevallos, Gestión Digital. Reportajes Empresariales, 2014), esto demuestra la necesidad de investigar procesos alternos para incrementar la competitividad

La presente investigación se desarrolla en la empresa textil “Jans Sports”, constituida hace doce años, ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe, cuenta con once operarios incluido la Propietaria la Sra. Elsa Janeth Maldonado Guzmán.

Dedicada a la fabricación de ropa de trabajo, enfocado para las empresas de tipo de industrias en una amplia gama de variedad, tomando en cuenta las necesidades del cliente, cuenta con instalaciones óptimas para la producción de este tipo de ropa.

“Jans Sports” busca mantener su imagen en todos los ámbitos, por ello logra que su prenda con alta calidad contribuya con las satisfacciones de necesidades en la elaboración de textiles.

SITUACIÓN PROBLÉMICA

Según la entrevista realizada en visita a la empresa textil “Jans Sports”, la conversación con la propietaria nos permite identificar la situación problemática que se presenta en una limitada gestión de la administración, como la falta de misión y visión, , valores, políticas, planes estratégica , la empresa no cuenta con las actividades de las 4P (producto, precio, promoción y publicidad) , a pesar de tener un buen producto y una buena imagen ante

sus actuales clientes, por la falta de conocimiento en el área de marketing no se toman buenas decisiones para poder crecer en el mercado y poder fidelizar a los clientes.

Ante lo descrito anteriormente nos indica que la administración es empírica, teniendo carencia en el proceso administrativo y marketing, por lo que se propone plantear un modelo de gestión administrativo-comercial para regular las actividades administrativas. Comerciales que permita aumentar la competitividad de la empresa.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué forma incidirá la aplicación de un Modelo de Gestión Administrativo-Comercial en el aumento de la competitividad en la empresa textil “Jans Sport”?

OBJETIVO GENERAL

-Proponer un modelo de Gestión Administrativo y Comercial para fortalecer la competitividad de la empresa “Jans Sports””.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Determinar la fundamentación teórica y conceptual relacionado a la Administración y Marketing.

-Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos respecto a la competitividad empresarial.

-Diseñar un modelo de gestión administrativo y comercial para mejorar la competitividad en la empresa en la “Jans Sport”.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Modelo de Gestión Administrativo y Comercial

VARIABLE DEPENDIENTE

Competitividad

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1.1 ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con, Henri Fayol citado en Torres,Z (2014) la administración es el conjunto de actividades que se desarrollan en la empresa, así como también Frederick Taylor acentúa que es la mejor manera de realizar las tareas de producción.

Por lo tanto, se considera que la administración es una ciencia, que ayuda a las organizaciones en el cumplimento de metas y objetivos.

El propósito de un modelo es predecir los resultados de las actividades realizadas dentro la empresa, en el campo de la administración de recursos humanos o de empresas de bienes o servicio, será imprescindible utilizar modelos administrativos.

1.1.1 Principios de la administración de Fayol

1.- División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

2.- Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (niveles le liderazgo).

3.-Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4.-Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona. Subordinación de interés individual al bien común.

5.-Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6.-Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes.

14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. (Pelayo, 2015)

1.1.2 CICLO ADMINISTRATIVO

Se le llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para el logro de objetivos: en primer lugar, estos se fijan, después se delimitan los recursos necesarios, se coordinan las actividades y por último se verifica el cumplimiento de los objetivos. (Blandez, 2014).

Para el autor George Terry, cada una de ellas implica:

1.1.2.1 Planeación:

Consiste determinar los objetivos y cursos de acción en ella se determinan:

- Las metas de la organización.
- Las mejores estrategias para lograr los objetivos. y cursos de acción
- Las estrategias para llegar a las metas planteadas.

La planificación es la forma eficiente de trazar metas y objetivos donde la organización trabajarán de forma coordinada y obtener mayor posibilidad del cumplimiento de objetivos y metas, fomentando la correcta toma de decisiones que determinen el camino de la empresa.

1.1.2.2 Organización:

Consiste en distribuir el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer relaciones implica:

- El diseño de tareas y puestos trabajo.
- Designar a las personas idóneas para ocupar los puestos.
- La estructura de la organización.
- Métodos y procedimientos que se emplearan.

La organización establece la estructura necesaria para una adecuada designación de jerarquías y actividades, es el medio en el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de quienes conforman la empresa

1.1.2.3 Dirección:

Consiste en conducir el talento y el esfuerzo de los demás para lograr los resultados esperados, implica:

- Determinar cómo se dirigirá el talento de las personas.
- Determinar el estilo de dirección adecuado.
- Orientar a las personas al cambio.

- Determinar estrategias para solución de problemas, así como la toma de decisiones.

Dirigir es guiar el talento y esfuerzo de los demás para conseguir el cumplimiento de objetivos y resultados esperados, en esta etapa se hace presente el liderazgo para instruir, dirigir, a las diferentes áreas de trabajo.

1.1.2.4 Control*:*

Consiste en la revisión de lo planeado y lo logrado; implica determinar: Las actividades que necesitan ser controladas.

- Los medios de control que se emplearán.

El control permite cuantificar el progreso que ha demostrado el personal en cuanto a los objetivos que se le había señalado a cumplir, se evalúa lo planeado con lo ejecutado a fin de corregir errores y desviaciones.

1.1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objeto. En este sentido, es un concepto ambiguo con respecto a la administración, aunque con frecuencia son usados de manera indistinta. En ocasiones la gestión apunta al proceso de toma de decisiones; en otras es captada como la concurrencia de la ejecución, el análisis y en control. En síntesis, la gestión es la interface entre planeación- acción, acción – control y control – planeación. (Velásquez, 2015)

La gestión de una empresa es muy importante ya que dependiendo de su buen funcionamiento se podrá optimizar todos aquellos procesos que la empresa aplica para ejercer sus actividades diarias, buscando optimizar los procesos de las actividades empresariales de cada área**.**

1.1.3.1 M**isión**

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cumplimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque, (Sainz, 2015)

La misión en la mayoría de las empresas es el camino a seguir el cual es trazado, porque ella encierra la filosofía del accionar de la empresa, pues constituye el 99% de las posibilidades de autorrealización en la labor directiva y ejecutiva de la empresa, en la práctica la declaración de la misión debe ser formulada:

- En forma breve y en términos claros y precisos.
- Lo ideal es que se incluya un análisis de las experiencias, pasadas y presentes, ya que nos proporcionarían datos de dónde venimos donde estamos, para formular el camino. para donde vamos
- Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:
- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos? (Melgar, 2015)

La Misión es la filosofía de la empresa bajo la cual operará el giro del negocio en una empresa, siendo la brújula para el personal de la empresa que ayudará a seguir la ruta para el cumplimiento de objetivos.

1.1.3.2 Visión

Si la misión es el punto de partida de todo el que hacer de la empresa, la Visión constituye la aspiración más noble de la unidad económica, su búsqueda es un estímulo constante de los exitosos, ya que en todo momento de la operación de la institución genera una ansiedad indescriptible. (Melgar, 2015).

Para crear una visión debe de tomarse encuentra las siguientes situaciones:

- Definir lo que la organización debería lograr hacer y ser.
- Sea Claro y conciso: Expresar la visión con brevedad con pocas palabras
- ¿Cómo? ¿Cómo alcanzaremos esta visión?
- Obtenga la colaboración de los demás: Estableciendo una comunicación clara y convincente.

- Implemente la Visión requiere acción. Versus sueños y fantasías (no requiere acción).

La Visión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización, es una idea general de lo que se desea conseguir a futuro el camino donde nos queremos ver a la empresa posesionada, propone un futuro y se deber interactuar para llegar a ese objetivo.

1.1.3.3 Políticas

Según (Robbins, 2014), Son lineamientos para la toma de decisiones, a diferencia de las reglas, las políticas establecen parámetros generales con el propósito de orientar la labor del tomador de decisiones, en lugar de proporcionarle instrucciones específicas sobre lo que puede hacer o no. Las políticas contienen casi siempre un término ambiguo que deja a su interpretación en manos del tomador de decisiones. Para la elaboración de una política, debe efectuarse lo siguiente: Si se van desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido.

- No debe quedar ninguna duda acerca de “que”, “cómo”, “quién”, “cuándo”, dónde” y “en que” casos se pueden hacer las cosas”.
- Para hacer una política se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos.
- Deben responder a criterios de igualdad y objetividad, nunca puede contradecirse a sí misma o al resto de tipos políticas.
- Se trata de crear un conjunto de reglas compacto, acorde y lógico.

Las políticas ayudan a evitar errores, defectos y sobre todo pérdida de tiempo en las actividades y procesos de la organización, permiten visualizar un camino claro y preciso para canalizar el pensamiento administrativo para la realización y culminación de los objetivos planteados, siendo directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados, creadas por la organización con el fin de apoyar a las actividades del personal.

1.1.3.4 Valores

(Garcia, 2016) menciona que cualquier proyecto humano y, por tanto, toda empresa, se gobierna, lidera y gestiona basándose en la coherencia respecto a determinados valores,

que tienden a considerarse orientadores, cohesionadores y legitimadores de su acción. La ética o adecuación interna de dichos valores viene dada por las conversaciones surgidas al respecto dentro de cada empresa.

En 1997 (Blanchard & Connor, 1997), aparecieron en el mundo dos propuestas de sistematización de una dirección por valores plantean de forma amenamente novelada un proceso de tres fases:

- Clarificar el objetivo y los valores de la compañía.
- Comunicarlos.
- Alinearlos con las prácticas.

Cuando la empresa incorpora los valores como su línea de actividad y centra el desarrollo humano de la gente que conforma la empresa y logra que practiquen en el día a día los valores, esto se convierte en una ventaja competitiva.

Los líderes empresariales toman de los valores una filosofía empresarial encaminada a los valores sobre los cuales se desempeña una organización encaminados a la misma meta.

1.1.3.5 Objetivos

(Koontz, 1983) En su libro Elementos de Administración, menciona que un objetivo es el fin al cual se dirige toda actividad, es el punto final de cualquier plan y también hacia donde se dirige la organización, la dirección y el control, los objetivos deben ser verificables para comprobar si se lograron realizar.

(Odioner, 1986) En su libro Administración por Objetivos Nuevo Sistema de Dirección: dice que los objetivos son etapas concretas a lograr en períodos previamente establecidos; deben efectuar a toda organización para que sean válidos, aunque suelen establecerse a nivel de departamento o de división en este caso, deben afectar a todo el departamento o la división respectiva.

- Los objetivos tienen que fijarse por escrito,
- La fecha en que los objetivos se deben lograr,

- Los objetivos tienen que ser específicos, claros y precisos para los que van a participar en su realización,
- Deben fijarse objetivos alcanzables, pero al mismo tiempo que estimulen a la persona involucrada y al crecimiento deseable de la empresa,
- Se debe revisar que los objetivos que se han fijado vayan de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de la empresa,
- Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzar los objetivos cuentan con la autoridad necesaria, conviene analizar antes de establecer los objetivos en que forma va a contribuir al progreso de la empresa. (Reyes, 1980)

Los objetivos son el punto de partida de la organización que son fijados en la empresa para la obtención de resultados, al tener objetivos se genera un compromiso ya que cada persona tiene claro y definidos sus propósitos, estos objetivos son establecidos por el equipo de trabajo a través de un diagnóstico para poder los objetivos y estrategias para fortalecer la competitividad de la empresa.

1.2 MARKETING

El marketing es una disciplina orientada a mejorar la estrategia comercial de una empresa, para tener una mayor presencia en el mercado al cual se dirige. De esta manera el marketing comprende una serie de estrategias comerciales orientadas a integrar su producto en el mercado o público al que se dirige (Soria Ibañez, 2016).

Para tomar una correcta dirección el negocio de la empresa, es necesario que los profesionales en marketing propongan nuevas oportunidades para la organización, mediante la segmentación de mercado logrando el posicionamiento del producto o marca satisfaciendo al cliente, ya que cada vez el mercado es más exigente.

El marketing establece estrategias de venta y comunicación para dar a conocer las características del nuevo producto. Por consiguiente, la administración tiene que diseñar una mezcla de marketing: combinando el producto, distribución, promoción y precio. Juntos estos cuatro componentes de la estrategia deben satisfacer las necesidades del mercado y al mismo tiempo lograr los objetivos de la organización.

1.2.1 Producto

El producto está representado por ciertos atributos o características que satisfacen ciertas necesidades de una persona, (Martinez, 2015) por medio de este se generan los ingresos necesarios para que una empresa subsista dentro de determinado mercado..

- Atributos del producto en el mercado. Para el mercado el producto debe ser considerado como un conjunto de utilidades que el cliente aprecia en aquello que le ofrecen y variará en función de las exigencias de cada mercado. Se distingue tres tipos de atributos: intrínsecos, externos e intangibles.
- Estandarización / adaptación del producto. Las empresas para comercializar sus productos deben desarrollar los atributos que tiene la competencia y las necesidades de los mercados; a diferencia de la adaptación, a través de la cual va cambiando la característica de cada uno de ellos. Para facilitar el desarrollo de los productos, se debe considerar: la coherencia de la imagen, las razones más significativas para la adaptación del producto, las condiciones del uso, la influencia en la composición del producto, las normativas legales, y la planificación y desarrollo de la unidad de producto. Una herramienta para el producto es la matriz BCG

Con respecto a la herramienta que debe usarse con el producto (Jorge Alvarez, Franzua Freire, Ronny Naranjo, 2018) señalan lo siguiente, “la matriz Boston Consulting Group (BCG) es la herramienta para conocer posibles líneas de productos que se pudieran implementar. A través de la matriz de crecimiento y participación de las empresas, en consecuencia, las empresas deben contar con una herramienta que permita posesionar al producto en el mercado de forma efectiva mediante el análisis de sus productos que oferta

1.2.1.1 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Esta herramienta se utiliza para lograr el equilibrio de un portafolio de productos o actividades de la compañía, como lo mencionan Van, Lebon, & Durand, (2014) esta matriz aporta un análisis útil en la toma de decisiones. Por otra parte, Lamb y Daniel (2011), acentúa que esta herramienta nos sirve para poder definir enfoques estratégicos dentro del sector e identificar áreas a crear y concentrar esfuerzos.

De acuerdo con los autores, esta herramienta ayuda a la empresa a la toma de decisiones y nos dice en que producto se debe invertir o dejar de hacerlo.

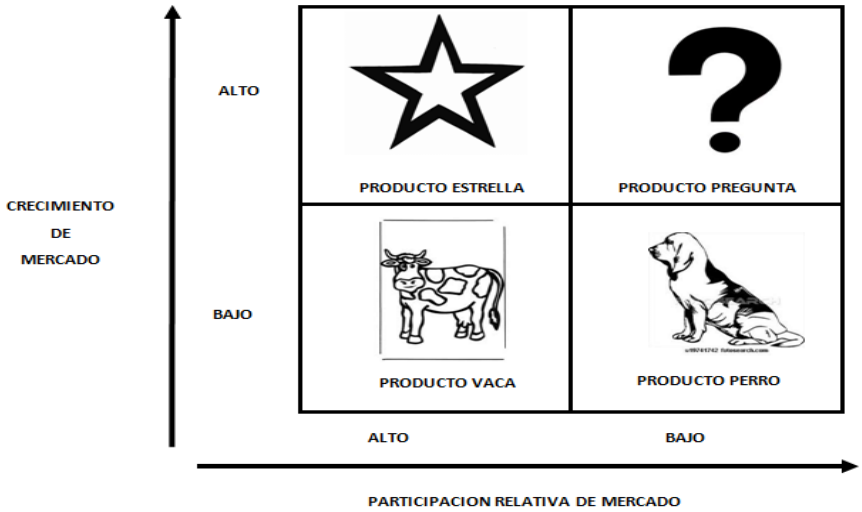


Figura 1. Matriz de participación del crecimiento BCG
Fuente: Tomado y adaptado de Lamb, Hair& Mc Daniel (2011)

La clasificación dada por el BCG a los productos de una cartera es la siguiente:

- Incógnitas o dilemas. - Muestra un crecimiento rápido, pero bajos márgenes de utilidad. Tiene una baja participación del mercado en una industria de alto crecimiento (Lamb & Mc, 2011).
- Estrellas. - Es un líder en el mercado y con crecimiento rápido. La UEN (Unidad Estratégica de Negocio) estrellas, por lo general tienen utilidades altas, pero requieren mucho efectivo para financiar el crecimiento rápido (Lamb & Mc, 2011).
- Vacas de efectivo. - Es una UEN que por lo regular genera más efectivo del que necesita para mantener su participación en el mercado. Se encuentra en un mercado de bajo crecimiento, pero el producto tiene una participación de mercado dominante (Lamb & Mc, 2011).
- Perros.- Tienen poco potencial de crecimiento y una baja participación de mercado, la mayoría de los perros abandonan el mercado (Lamb & Mc, 2011).

Esto puede deberse a varias circunstancias, algunas de ellas pueden ser: productos que no tuvieron éxito en alcanzar una posición de liderazgo durante la etapa de crecimiento, productos que han pasado, luego de una etapa de declinación, de ser “vacas de efectivo” a ser “perros”, y en algunos casos, productos que han sido introducidos con el único objetivo de competir con “vacas de efectivo” de otras empresas. Sin embargo, dadas las pocas ventas obtenidas y el lento crecimiento del mercado, el producto no hace más que consumir recursos que podrían dedicarse a otras actividades (Lamb & Mc, 2011).

1.2.1.2 MATRIZ DE ANSOFF

La matriz de Ansoff constituye una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se orienta a identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. Esta matriz es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. (Roldán, 2019)

¿Cuál es el objetivo de la matriz de Ansoff?

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.

Teniendo esta información, se elabora la matriz. En el eje horizontal se colocan los productos, mientras que en el eje vertical los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación.

En la siguiente imagen vemos a la matriz de Ansoff con sus cuatro cuadrantes:

Figura 2 Matriz ANSOFF
Fuente (Roldán, 2019)

Penetración de Mercado: Para esta estrategia los productos ya existen y los mercados también son conocidos. Con estos tipos de productos, la empresa se encuentra en un mercado competitivo. En ese sentido, la empresa deberá estar más orientada a la venta, fidelización y todo lo demás que ayudar a destacar, normalmente sin mucha diferenciación de hecho en la oferta (Borges, 2019).

Desarrollo del producto: En ese cruce, se está en un mercado conocido, pero con un producto completamente nuevo. Los productos que están posicionados de esta manera necesitan bastante dedicación para conseguir realmente generar valor y, de manera general, son una apuesta de innovación del negocio, teniendo el riesgo de nunca ser exitosos. Es importante que todas las empresas tengan algunos productos con ese perfil, pero en un nivel de riesgo aceptable (Borges, 2019).

Diversificación: en este cuadrante el mercado y el producto son completamente nuevos. En este sentido, los riesgos son los mayores, así como los retornos. La nueva empresa típicamente tiene más productos en este cuadrante, ya que necesitan innovar o van a morir. Sin embargo, también existen empresas antiguas y tradicionales necesitando ese

tipo de movimiento para sobrevivir en el mercado y no quedar eliminadas de la competencia (Borges, 2019).

Desarrollo de Mercado: Este último cruce ocurre exactamente cuando la empresa quiere llevar su producto que ya funciona en un mercado determinado para otros mercados. El gran objetivo en este tipo de estrategia es crear relaciones y también entender profundamente las necesidades de ese tipo de cliente (Borges, 2019).

1.2.2 Precio.

El precio es uno de las cuatro columnas primordiales del marketing mix (Martinez, 2015) es el valor monetario que se le asigna al producto, él va a depender de la relación calidad-precio, es decir, el precio de un producto va a depender de que tanto está dispuesto a pagar el consumidor por lo que se le está ofreciendo, el precio de un producto va a fijar las ganancia que genere una empresa puesto que ahí se encuentra anexado todo el esfuerzo que tuvo que realizarse para que el producto llegase hasta el consumidor, (Flores, 2015)

(Armstrong & Kotler, 2013), autores del libro "Fundamentos de Marketing", el precio es "(en el sentido más estricto) la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio"

1.2.2.1 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL BASADA EN EL PRECIO.

Según los autores consultados existe una estrecha relación entre la calidad total y el marketing ya que enfatizan en que no se concibe la permanencia de una empresa en el mercado sino posee productos de alta calidad y esto a su vez no se logra si no se trabaja con un enfoque de calidad total (Hernández & García, Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio, 1995).

Existen una serie de elementos comunes tanto a calidad como a marketing como por ejemplo tener un enfoque competitivo, trabajar para mejorar la calidad de los productos, orientación hacia el cliente, identificar a los clientes claves y conocer sus exigencias, desarrollar productos que cumplan estas exigencias y diseñar procesos productivos que logren el cumplimiento de estas metas. Es por ello que se ha creado la matriz estratégica

de la calidad total basada en el precio (Hernández & García, Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio, 1995):

Figura 3 Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio

Fuente: (Hernández & García, Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio, 1995)

Posiciones:

1,2 y 3 son los cuadrantes que poseen una calidad superior, con aumento gradual del precio, donde en 3 se tiene el precio más alto, mientras que 4,5 y 7 son posiciones donde la calidad y es media y así mismo tiene el respectivo aumento gradual del precio al ir de 4 a 7, y por otra parte en 6, 8 y 9 se tiene la peor calidad, siendo a su vez el cuadrante 9, el que posee peor precio (Hernández & García, Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio, 1995).

La estrategia calidad precio según el cuadrante donde se encuentre el producto.

La utilidad de esta matriz es que permite establecer la estrategia a seguir según la posición que el producto tenga en la matriz. De esta manera si el producto cae en la posición 1, quiere decir que el personal de la empresa ha trabajado para lograr la calidad total con estos productos. Mientras que si el producto cae en los cuadrantes 3 o 2 se deberá hacer un desplazamiento horizontal tratando de disminuir los precios sin sacrificar la calidad (Hernández & García, Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio, 1995).

En la posición 4 se debe buscar la posición 2, de mejor calidad aunque se incremente el precio, desde 5 se deberá ascender a la posición 3, lo mismo que desde 6 que se debe buscar el desplazamiento hacia 5. Desde la posición 7 se debe buscar la posición 5, mientras que desde 8 se debe buscar el cuadrante 7, finalmente de 9 se debe avanzar hasta 8. Aunque estas tres últimas posiciones, tienen que estudiarse con detalle, ya que en ocasiones representan productos de salida, fundamentalmente en la posición 9 (Hernández & García, Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio, 1995).

1.2.3 Plaza.

(Escudero, 2014) Este elemento del marketing permite que el producto llegue desde el sitio de producción hasta el consumidor, la plaza indica el lugar donde se exhibirá el producto al público y el medio por el cual se trasladara desde el lugar de producción hasta los agentes de comercialización o lugar de venta directa. (Martinez, 2015) Señala que "la distribución comercial es imprescindible para llevar a cabo la venta efectiva de los productos, por lo que los costes asociados a esta fase tendrán un importante peso relativo sobre la determinación del precio final. "

La Distribución Comercial relaciona la producción con el consumo. Su objetivo es poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo, presentando el producto de forma atractiva, que estimule a comprarlo. Además, implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta a fin de estimular su adquisición. (Armstrong & Kotler, 2013).

La Plaza o distribución es otra de las famosas P's de la mezcla de mercadeo y se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen. Esto incluye: Puntos de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios, todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener posesión del producto (Armstrong & Kotler, 2013).

Para ello se debe elaborar todo un plan acorde a la necesidades y recursos con los que cuente la empresa, los atributos del producto y cuál es el mercado meta que se pretende abarcar.

Estrategia para elegir un canal de distribución

Para Kotler y Armstrong, (2012) los canales de distribución se impulsan por catálogos, tienda online y minoristas a través del canal base de la empresa que son tiendas físicas, donde se brinde una atención personalizada a los clientes. Por otro lado, el autor Guiltinan et al. (1998) citado en Sierra (2015) indica que una estrategia de canal de distribución es un conjunto de participantes organizacionales que ejecutan todas las funciones necesarias para conseguir que un producto de un vendedor llegue al comprador final.

Es decir, estas estrategias nos ayudan a clasificar al cliente de acuerdo a su form<a de compra y satisfacerlos mediante un buen canal distribución.

Existen dos tipos de canales de distribución:

Directos.- Cuando el producto llega de manera directa al cliente o consumidor, es decir sin intermediarios (Chávez, 2016).

Indirectos.- Cuando el producto llega al consumidor a través de uno o varios intermediarios (Chávez, 2016).

1.2.4 Promoción.

O´Guinn, Allen y Semenik, autores del libro "Publicidad", definen a la publicidad de la siguiente manera: "La publicidad es un esfuerzo pagado, trasmitido por medios masivos de información con objeto de persuadir" (O´Guinn, Allen , & Semenik , 2014)

(Fernandez, 2015) Establece que “la promoción será toda comunicación de carácter persuasivo dirigida a un público o segmentos y que tiene como fin incentivar a corto, medio o largo plazo el uso de los servicios de información” (p.70), en síntesis, la promoción permite persuadir sobre la decisión de los clientes en adquirir cierto producto o servicio, el no solo se encarga de brindar información sino que también trabaja con los sentimientos de los consumidores, muchos empresarios apuestan más por este elemento del marketing mix ya que alegan que de que sirve tener un buen producto, un buen precio

y un excelente local para la venta, si las personas no conocen el producto y por ende no lo consumen.

Por su parte (Kotler & Armstrong, Fundamentos del Marketing , 2013), autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen la publicidad como "cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado"

(Martinez, 2015) “será fundamental que nuestro público objetivo conozca nuestro producto y los elementos que lo hacen diferente a los ofertados por nuestra competencia” (p.16). En este sentido, la promoción representa un papel importante dentro del marketing mix debido a que ella es la que permite que el consumidor se fije en el producto

Matriz AIDA

Esta herramienta nos sirve ya que describe las fases que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra. (Espinosa,R, 2017)

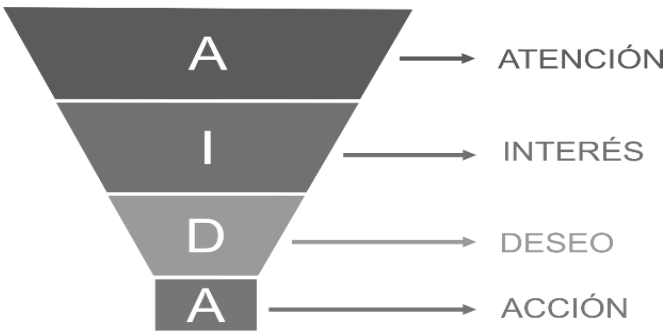


Figura 4. Matriz AIDA

Fuente: (Espinosa,R, 2017)

1.3 Competitividad

El estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. Su importancia radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización. Existen numerosas definiciones sobre la competitividad desde el nivel empresa, hasta el nivel de países. Una de las más importantes y complejas es la competitividad sistémica, la cual, analiza desde los niveles macroeconómicos, políticas

de desarrollo económico, factores culturales y sociales, desde el nivel empresa hasta escala industria. (Ibarra , Gonzalez, & Demuner, 2017).

Los factores de competitividad empresarial presentes en el sector comercial son la innovación, flexibilidad productiva y calidad, ubicándose en una categoría moderadamente satisfactoria, considerando como oportunidad de mejora el indicador tecnología, se recomienda diseñar estrategias para fortalecer los recursos técnicos y procedimientos empleados para el sector productivo, donde se promueva en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar las mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos en el desempeño del talento humano. (Ramirez & Ampudia, 2018)

1.4 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

1.4.1 ¿Qué son las estrategias?

Se considera que una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin propuesto por la organización u empresa, a lo que (Fred, 2013) explica que. “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”.

1.4.1.1 Importancia de la estrategia

Las estrategias son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un objetivo. Por tal razón (Rojas & Medina, 2013) expone: “la estrategia es importante porque si esta no está presente puede originar que no se cumplan los objetivos”.

1.4.1.2 DIMENSIONES DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias se desarrollan por conceptos claves e impulsos, lo que les da cohesión, equilibrio y claridad. Según Rojas & Medina (2013). "Las estrategias tienen tres elementos esenciales: metas que deban alcanzarse, políticas que limitan la acción y programas que son las secuencias de acción que deben lograr las metas en un determinado tiempo". De acuerdo a lo mencionado anteriormente la estrategia busca construir una posición sólida en la cual la empresa pueda lograr sus metas a pesar de lo

impredecible del mercado basándose en las dimensiones buscando estrategias que sean factibles y realizables.

Las decisiones estratégicas, por su naturaleza, son complejas y suponen muchas situaciones imprevisibles. Seleccionar un curso de acción depende de la disponibilidad y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. Por lo tanto Scott (2013) menciona que:

Una decisión estratégica es un avance hacia lo desconocido, no hay un curso de acción correcto; todo lo que puede hacerse es interpretar la actual, formular expectativas sobre el futuro, y actuar de acuerdo con opiniones personales sobre los riesgos y el posible curso de los acontecimientos. Con frecuencia, es posible identificar cursos de acción que tienen pocas probabilidades de ser exitosos y, en este sentido, es importante comprender el proceso estratégico para obtener beneficios reales y así evitar adoptar cursos de acción desastrosos.

1.4.2 TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen diferentes maneras de clasificar las estrategias que pueden ser adoptadas por las empresas, dependiendo del autor que las proponga, del modelo de administración estratégica que se aplique, del tipo y tamaño de las empresas interesadas en ellas, de acuerdo con Kotter (2015) “La estrategia competitiva se trata de ser diferente”.

1.4.2.1 Estrategias intensivas

Las estrategias intensivas son aquellas que nos permiten obtener datos de primera mano, para (Fred, 2013). “Permiten grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa”. Es decir a través de una relación directa con nuestros referentes empíricos ya sea a través de un contacto directo con ellos o analizando las situacio1nes sociales en las que se desenvuelven.

1.4.2.2 Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización son indispensables en un plan estratégico comercial ya que se identifica cuáles serán las pautas a seguir para la comercialización de la microempresa, de acuerdo a Serrano (2017). “Las estrategias de comercialización, conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos

relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas".

1.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.

(Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) Las estrategias competitivas también son conocidas como estrategia de negocio, estas establecen la ventaja competitiva de una empresa y determinan como poder competir dentro del mercado correspondiente obteniendo los mejores beneficios, estas ofrecen a la empresa la oportunidad de saber cómo y dónde proyectar un producto, ella se encarga de que la empresa logre posicionarse competitivamente en el mercado y así poder generar mayores ingresos a la empresa. (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) Señala que Porter (1987) desarrollo cuatro estrategias que una empresa puede utilizar para obtener ventajas competitivas. Estas son:

Estrategias enfocadas a toda la industria:

Estrategia de liderazgo en coste: tener los precios más bajos de la industria

Estrategia de diferenciación: se único en la industria

Estrategias enfocadas a un segmento concreto o creación de nichos:

Estrategia de segmentación de mercado con liderazgo en coste: tener precios más bajos en el segmento

Estrategia de segmentación de mercado con diferenciación: se único en mi segmento.

Según (Porter M. , Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior, 2015) Las estrategias genéricas tienen su fundamento en las ventajas competitivas, ella representa las estrategias necesarias para que una empresa puede mejorar la competitividad. (Villarreal, Gomez, Villarreal, 2014) Establece que Porter estableció tres estrategias básicas o genéricas que una empresa puede implementar para ser altamente competitiva, estas son:

Liderazgo en costos: consiste en producir grandes cantidades controlando los costos y gastos.

Diferenciación: es denotar la diferencia que posee el producto o servicio que se ofrece para poder proyectarlo como algo único.

Enfoque o alta segmentación: consiste en centrarse en compradores específicos que manejen productos específicos que permitan la singularidad de los mismos y así lograr obtener las metas establecidas.

Estas tres estrategias fundamentales establecen pasos especiales que permiten alcanzar la ventaja competitiva, integrando los objetivos estratégicos y la toma de decisiones facilitando escoger el ámbito en el que se quiere posicionar la empresa.

1.5.1 Ventajas competitivas.

La presente estrategia es una de las más comunes en las pequeñas empresas para competir en el mercado, de acuerdo a Porter (2015) (Porter M. , Estrategias Competitivas Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2015) . En concordancia con (Griffin, 2016), que argumenta en las estrategias de Porter se expone que “Se trata de enfocar el liderazgo en costos o diferenciación a pequeña escala. La idea es hacer que tu empresa destaque dentro de un sector específico del mercado”.

Las estrategias determinan cuáles son los objetivos básicos de la microempresa, a corto, mediano y largo plazo, el aprovechamiento de los recursos permite a la organización establecer estrategias y planes de acción para cumplir con estos objetivos.

En cuanto al aporte que se obtiene de la información teórica de planificación, da a entender el proceso a seguir para dar iniciación al plan de gestión estratégica administrativa y comercial. Es así como se procede a determinar la manera de dar cumplimiento a los objetivos que se plantean, así como también, dar solución al problema de investigación.

Una planificación estratégica debe ser aplicada para dar paso a estrategias administrativas y comerciales que permitan establecer actividades que permitan mejorar el desarrollo institucional y comercial de la microempresa. Con lo expuesto, esto conlleva a realizar un análisis estratégico permitiendo identificar los distintos factores que afectan y favorecen directamente con el desarrollo de la microempresa.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Según, Michael Porter citado en, Magretta, J (2014) las cinco fuerzas constituyen el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o Formular una estrategia, se centra en la competencia que enfrentamos.

Son un conjunto de estrategias competitivas que buscan el desarrollo general de una empresa. Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque.

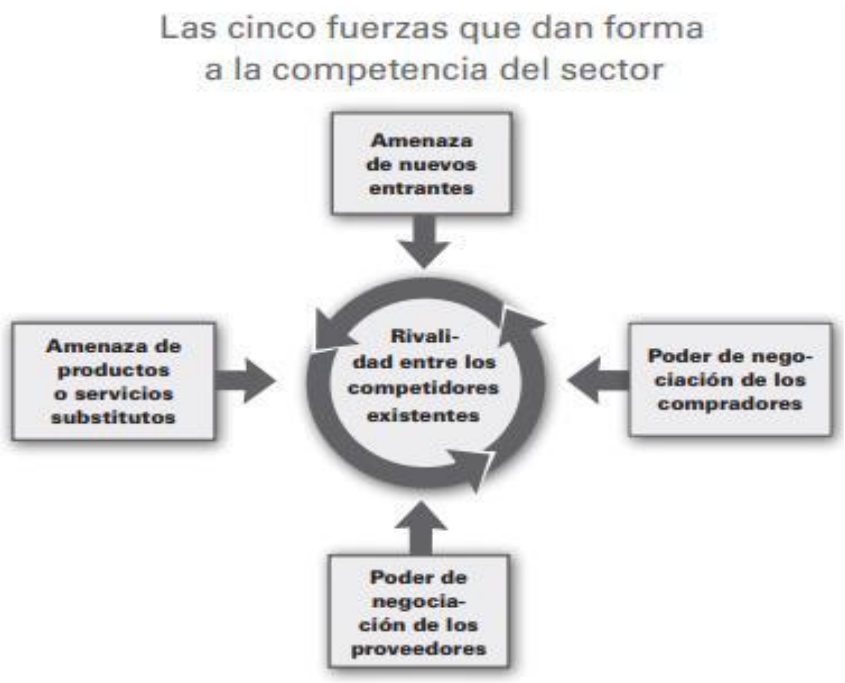


Figura 5. Las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Porter M. , 2008) pag, 80

A continuación, se describen las cinco fuerzas de Porter:

La rivalidad entre los competidores actuales de la industria: dimensión del sector, tasa de crecimiento, estructura de costes, tipo de competencias, entre otros.

La amenaza de los nuevos competidores: diferenciación de producto, canales de distribución, acceso a la tecnología, entre otros.

La amenaza de nuevo producto: elasticidad de la demanda, productos sustitutivos, costes de adquisición, entre otros.

El poder de negociación de los proveedores: capacidad de imponer precios, condiciones de compra, proveedores alternativos, entre otros

El poder de negociación con los clientes: cartera de clientes, costes de adquisición, diferenciación de nuestros productos, peso de costes de producto en la cadena de valor de nuestros clientes y probabilidad de que estos se integren a la competencia.

1.6 CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.

La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa (Giannice, 2013).

Las preguntas que se deben hacer cuando se estudia esta teoría son: ¿Cómo es posible crear valor en base a los inputs de la cadena de valor? ¿Cómo se puede aumentar el margen de nuestra actividad comercial? Parecen preguntas comunes y corrientes, pero son la esencia de la vida empresarial en el mundo. Las industrias manufactureras crean **valor** ya que transforman las materias primas en productos de necesidad para las personas (Giannice, 2013).

Imagen de un gráfico de una cadena de valor genérica

Figura 6 Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: (Giannice, 2013).

1.7 LAS ESTRATEGIAS A REALIZAR A TRAVÉS DEL ANÁLISIS FODA.

1.7.1. Estrategias ofensivas.

Cuando las fortalezas nos permiten aprovechar las oportunidades detectadas en el entorno se podrá crear, apoyándonos en ellas, estrategias ofensivas. Generando ideas de forma creativa para cada ventaja competitiva frente a cada una de las oportunidades, por ello la empresa se debe plantear las siguientes cuestiones (MBA Online, 2015):

- ¿Esta ventaja competitiva permite aprovechar esta oportunidad? ¿Cómo?

1.7.2 Estrategias reactivas o de supervivencia

También las ventajas competitivas pueden permitir reaccionar ante las amenazas, estas serían las estrategias de reacción. Otra vez, para cada ventaja competitiva frente a cada amenaza, por las que se deben preguntar (MBA Online, 2015):

- ¿Esta ventaja competitiva permite reaccionar ante esta amenaza? ¿Cómo?

1.7.3. Estrategias adaptativas o reorientación

Si las debilidades significativas impidieran aprovechar las oportunidades se debería la empresa adaptarse. Aquí no se ha de plantearse propuestas para mejorar las debilidades, sino plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad frente a las oportunidades. Para cada debilidad significativa frente a cada una de las oportunidades la empresa se tiene que preguntar (MBA Online, 2015):

- ¿Esta debilidad está impidiendo aprovechar esta oportunidad? ¿Cómo podemos evitarlo?

1.7.4 Estrategias defensivas

Si las debilidades significativas dejasen lados desprotegidos ante las amenazas, la empresa debe defenderse. La empresa no debe olvidar que aquí no cabe propuestas para mejorar esa debilidad. Es aquí, donde se debe plantear estrategias que permitan evitar las consecuencias de esa debilidad. Para cada debilidad frente a cada una de las amenazas la empresa se tiene que preguntar (MBA Online, 2015):

- ¿Esta debilidad deja indefensa a la empresa frente a esta amenaza? ¿Cómo podemos evitarlo?

Independientemente de que ya se hayan diseñado estrategias, la clave del proceso reside en que una vez hecho el Análisis DAFO, se tiene un diagnóstico bastante completo de cuál es la situación de la compañía en relación a su entorno y se puede pasar a formular y desarrollar las estrategias competitivas que sean más adecuadas y con mayor nivel de detalle (MBA Online, 2015).

1.7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es la finalidad que tienen las actividades a cumplirse dentro de la microempresa, a través de un proceso de control, dirección y combinación de técnicas. Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) los objetivos son: “Fines hacia los cuales se dirige la actividad económica de la organización; no sólo representan el fin de la planificación, sino también la integración de personal (staff), el direccionamiento y el control de las actividades”.

1.6.4.1 OBJETIVOS SMART

El acrónimo SMART habría sido acuñado por G. T. Doran en su artículo de 1981 (Doran, 1981), aunque hay cierta evidencia de que podría haberse empleado anteriormente de manera informal. Como sea, las ideas principales estaban flotando en el ambiente de las publicaciones gerenciales desde hacía un par de décadas y fue Doran quien las sintetizó en su acrónimo.

La pregunta crítica entonces es "¿cómo escribir objetivos relevantes?" -esto es, elaborar una afirmación acerca de los resultados a alcanzar. Los managers están confundidos por toda la jerga de seminarios, libros, revistas, consultores y demás. Déjenme sugerir, entonces [...] que los managers piensen en la sigla SMART.
El acrónimo, según (Doran, 1981), indicaba:

• Specific (Específico) - apuntar a un área específica para mejorar.

• Measurable (Medible) - cuantificar o al menos sugerir un indicador de progreso.

• Assignable (Asignable) - especificar quién lo hará.

• Realistic (Realista) - indicar qué resultados pueden alcanzarse de manera realista, dados los recursos disponibles

• Time related (En un marco temporal) – especificar cuándo pueden alcanzarse los resultados.

A medida que transcurrieron los años, la sugerencia de Doran se convirtió en una prescripción. Hoy día los objetivos se establecen según los lineamientos SMART o no califican como objetivos (al menos de forma explícita, ver más adelante la discusión sobre las habilidades blandas).

Entonces, un objetivo SMART reúne – en principio – las características de objetividad: especificidad, mensurabilidad y ausencia de ambigüedad. Es relevante destacar que el acrónimo no es inocente: "Smart" significa inteligente, elegante en inglés. A las palabras clave que forman la sigla diversos gurús del management han agregado otras nociones del mismo o de otros campos semánticos, según sus intereses:

• Specific (Significant, Stretching, Simple)

• Measurable (Meaningful, Motivational, Manageable)

• Attainable (Aggressive, Appropriate, Achievable, Agreed, Assignable, Actionable,

Ambitious, Aligned, Aspirational, Acceptable, Action-focused)

• Relevant (Results-oriented, Resourced, Resonant, Realistic)

• Timely (Time-oriented, Time framed, Timed, Time-based, Timeboxed, Timebound, Time-Specific, Timetabled, Time limited, Trackable, Tangible).

Es interesante notar que se puede forzar la metáfora de SMART hacia donde el director o gerente quiera. La M puede convertirse de medible a motivante o a manejable. Pero el acrónimo luce otro color cuando la A deviene en aggresive: pasamos de objetivos alcanzables a objetivos agresivos. Y esta es la denominación que se escucha más a menudo en las corporaciones modernas. Suelen matizarla con "aggresive yet attainable", "agresivo pero alcanzable". (Simonotti, 2014)

1.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según (Paredes, 1997) manifiesta que planeación estratégica es el "proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía de la organización para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estratégicas pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales"

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. (Evoli, 2009).

1.8.1 Importancia de la planeación estratégica

- ✓ La falta de estrategia puede originar a que no se cumplan los objetivos.
- ✓ Son lineamientos generales que permiten guiar las acciones de la empresa al estableces varios caminos para llegar a un objetivo.
- ✓ Sirve como base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- ✓ Facilita la toma de decisiones al evaluar alternativas y elegir la mejor.
- ✓ La creciente competencia hace necesario el establecimiento de una estrategia.
- ✓ Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

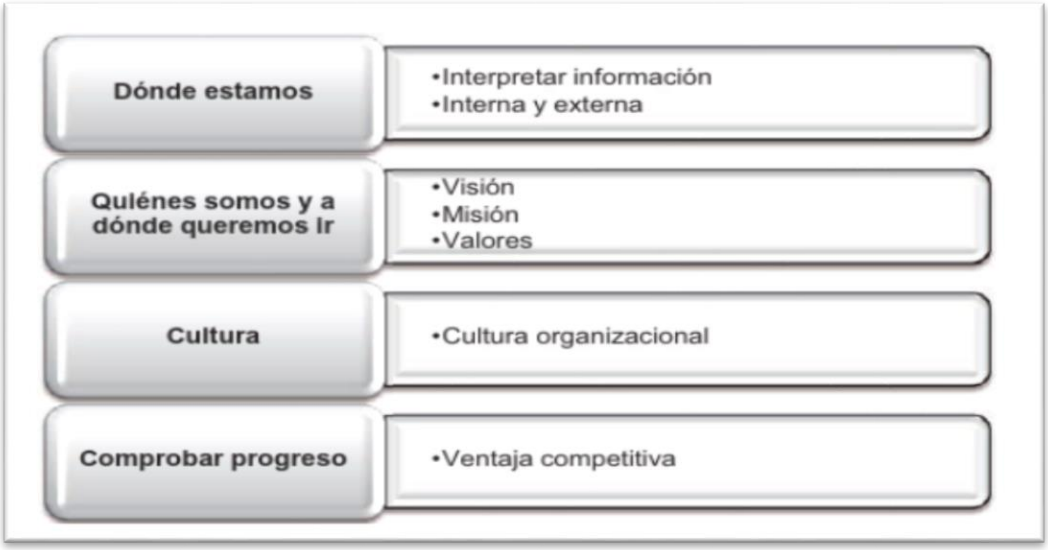


Figura 7 Elementos de una Planeación Estratégica.

Fuente: (Rojas López & Medina Laura, 2012)

1.8.2 ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La evaluación de dónde estamos. Comprensión de la situación de la competencia a la que se enfrenta la organización. Esto implica recopilación e interpretación de información acerca de la organización y del medio ambiente, sus mercados y competidores, la naturaleza de su industria, gobierno, economía e influencias sociales.

Comprensión de quiénes somos y dónde queremos ir. Los líderes estratégicos son los administradores de la organización. Acá está incluida la visión, misión y valores.

Aprender a llegar. Uno de los más importantes desafíos de este elemento es la identificación de conductores estratégicos claves, es decir, los factores determinantes de éxito a largo plazo para una determinada organización en un determinado sector.

La cultura de la organización. Los líderes tienen que comprender y formar parte de la cultura de su organización.

Comprobación progreso. Evaluar la eficacia de la organización. Esto supone el estudio de indicadores de los resultados actuales en relación con el desempeño esperado y juzgar si las inversiones son adecuadas y que se realizan para garantizar a la organización una ventaja competitiva sostenible.

1.8.3 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye qué valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma que emergió en el proceso de planeación. (Rojas López & Medina Laura, 2012)

La empresa debe tener conciencia de los cambios que puede sufrir en el entorno se debe establecer planes estratégicos y actuar conforme a ellos, la planeación estratégica se anticipa a situaciones que puedan afectar a la empresa ya sea de una forma positiva o negativa, busca la forma de anticiparse a los cambios futuros para enfrentarlos para bien de la organización.

1.9 MATRIZ PESTEL

Según Gassner (2014) citado en Pérez,M; Guevara,P, (2015) el término PESTEL fue usado por primera vez por los autores Johnson y Scholes en su libro “Exploring Corporate Strategy”, en la sexta edición del año 2002, sin reivindicar la invención del acrónimo “PESTEL”. De acuerdo a esta descripción, la metodología PEST se adapta a las situaciones particulares del lugar de estudio, tomando en cuenta sus necesidades. Se puede anticipar también, que la aplicación de la herramienta muestra condiciones necesarias que se derivan principalmente de su delimitación (qué factores) y del método a utilizar.

La herramienta PEST muestra una serie de ventajas, pero también requiere de aspectos condicionantes para lograr mejores resultados y aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran en ser una herramienta simple, permite una gran captura de información para ser utilizada como insumo para la construcción e identificación de factores relevantes de los factores que influyen en el entorno empresarial.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

- El marco teórico consiste en desarrollar teorías actualizadas que sirven de sustento para elaborar una propuesta, con base a las variables de la investigación.

- Con la investigación realizada del Capítulo I se decide elaborar un modelo de gestión administrativo para la empresa JANS SPORTS, que permita lograr un mejor desarrollo de la administración de la misma.

- Para el modelo de administración de gestión administrativa se considera necesario implementar una estrategia que permita mejorar la competitividad de la empresa.

- Para mejorar la competitividad se toma en cuenta el estudio de las distintas teorías y la referencia de administración que permita seleccionar la metodología correcta para desarrollar el modelo.

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

2.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 MÉTODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Según la propuesta de elaborar el modelo de gestión administrativo-comercial de la empresa, los fundamentos que justifican la decisión de utilizar la metodología de investigación son los métodos: inductivo-deductivo, para el desarrollo de encuestas y entrevistas.

2.1.1.1 MÉTODO INDUCTIVO – DEDUCTIVO

Hernández R, (2017) menciona que un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Así como también el método deductivo que comienza con la teoría, y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas “hipótesis” que el investigador somete a prueba. De la misma manera, Bernal C, (2010). Este método de inferencia se basa en la lógica y estudio hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

Es decir, el método deductivo sirve para obtener una perspectiva general sobre el problema, así como también analizar los acontecimientos de la problemática de lo general a lo particular, dando como resultado las causas del problema. En cambio, el método inductivo es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, termina en la teoría, es decir va de lo particular a lo general.

2.1.3 Método cualitativo

Según, Hernández R, (2017) este método proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Así como también, Bernal C, (2010) los métodos cualitativos de investigación surgen en las disciplinas sociales en respuesta a las limitaciones que se disciernen en los métodos cuantitativos asociados con el positivismo, que se estiman incapaces de abordar la complejidad de los fenómenos sociales. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Por medio de este método, permite analizar y comprobar información a través de la recolección de datos, y comprobar tanto información como datos, obtiene la información necesaria, para la toma de decisiones.

2.1.1.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1 Investigación Descriptiva

El tipo de investigación en el siguiente proyecto se lo realiza mediante la investigación descriptiva. De acuerdo a Hernández R, (2017) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Para lo cual, se describirá la situación actual de la empresa, las causas que han generado el problema y se determinará una propuesta de estrategias para el departamento de Marketing y Ventas

2.2.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizan son el desarrollo de encuestas y entrevistas a las personas involucradas en la problemática. Se buscó determinar las causas por las que no se aplican un Modelo Administrativo-Comercial, para identificar las consecuencias al no aplicar.

Entre los diferentes tipos de investigaciones que se aplicaron en el siguiente proceso están:

2.2.3 Entrevista

Por su parte, Janesick (1998) citado en (Hernández Sampieri, 2017, pág. 403) define a la entrevista como una reunión para conversar e intercambiar información. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. De acuerdo con lo mencionado la entrevista sirve como base para conseguir toda la información necesaria sobre aspectos de la empresa, como el caso de Administración y Maketing misma que se la realizara con la Gerente Propietaria Sra.Janeth Maldonado.

2.2.4 Encuesta

Según Chasteauneuf, (2009) citado en (Hernández Sampieri, 2017, pág. 217) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Por lo tanto, ayuda

a recopilar datos, mediante un cuestionario previamente diseñado hacia el personal de la empresa.

2.2.5 Observación

Haynes (1978) citado en (Hernández Sampieri, 2017, pág. 252) menciona que es el método más utilizado por quienes se orientan conductualmente Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. Mediante la observación en la empresa, se puede evidenciar los puntos débiles y fuertes que posee, así como también las condiciones de su entorno.

2.2.6 Población o universo

Con respecto a la población (Arias, 2016) estable que población "es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación", en el caso de la empresa textil Jans Sportes, esta cuenta con una población de 11 personas en total las cuales comprenden la gerente propietaria, un bodeguero, nueve personal operarios

Tabla 1 Muestra

Área	Cargo	N° de personas
Administrativa	Gerente	01
Operarios		10
Total		11

Fuente: Empresa textil Jans Sports
Elaborado por: La autora

La población o universo que se presentará en la presente investigación estará enfocada a la gerente, y los trabajadores de la organización.

Tabla 2 Declaración de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	OBJETIVOS	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Modelo de gestión administrativo	-Diagnosticar los procesos existentes de la administración y Gerencia en la empresa "Jans Sport".	Administración y gerencia	-Misión -Visión -Objetivos -Valores -Políticas	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
	Analizar la oferta y demanda de los productos de la microempresa	Marketing y ventas	-Producto -Precio -Plaza -Promoción	Entrevista Encuesta	Gerente Empleados
VARIABLE DEPENDIENTE	**OBJETIVOS**	**DIMENSIÓN**	**INDICADORES**	**TÉCNICA**	**FUENTE DE INFORMACIÓN**
Fortalecimiento de la competitividad	Garantizar una adecuada gestión de la Administración-Comercial	Competitividad	-Pensamiento Estratégico -Estrategias Competitivas -Estrategias Genéricas	Revisión bibliográfica	Gerente Empleados

Elaborado por. - La autora

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA JANS" SPORTS.

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

Tabla 3 Propósito de la empresa

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

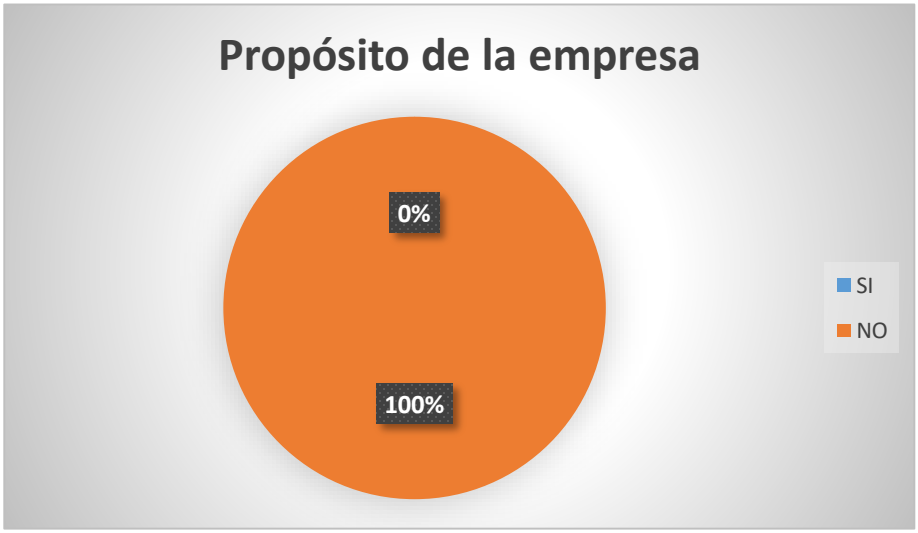


Figura 8 Propósito de la empresa
Fuente: Investigación Propia

Análisis

A la siguiente pregunta el 100% de los operarios de la empresa afirmo no conocer el propósito de la existencia de la empresa, lo que significa que no existe una misión establecida que pueda ser indicada a los trabajadores por parte de la empresa. Por lo cual, dentro del modelo de gestión administrativa se propone que debe darse a conocer a los trabajadores el propósito por el cual existe la empresa objeto de estudio, a fin de que los trabajadores se identifiquen con la empresa.

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

Tabla 4 Conocimiento de la visión empresarial

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100%
TOTAL	10	100%

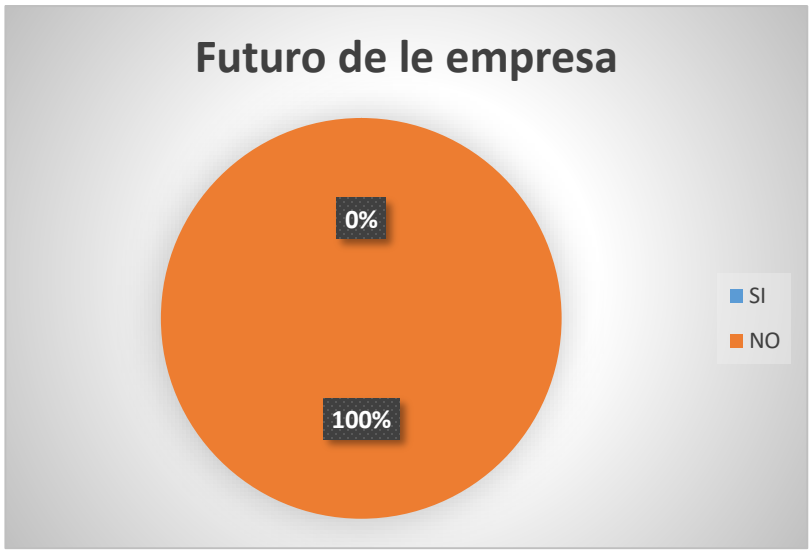


Figura 9 Conocimiento de la visión empresarial
Fuente: Investigación Propia

Análisis

Al respecto el 100% de los operadores manifestó no saber a dónde quiere llegar la empresa en 4 años, se denota que no tienen conocimiento de la visión de la empresa no aprecian lo que pueda suceder en cuatro años, en este sentido el modelo de gestión administrativa ofrece plasmar la visión la empresa, a largo plazo a fin de que los trabajadores conozcan para que y porque están trabajando y hacia donde se encamina la empresa.

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

Tabla 5 Guías para el comportamiento de la organización

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
TOTAL	10	100

Figura 10 Guía de Comportamiento en la organización
Fuente: Investigación Propia

Análisis

De los datos se puede analizar que los empleados no aplican ninguna guía de comportamiento dentro de sus actividades diarias, siendo éstas directrices para un buen desenvolvimiento de la organización, lo que indica que no existen valores corporativos que rijan el comportamiento que debe reflejar cada operario dentro de la empresa, es por ello que con la implementación del modelo de gestión administrativa en la empresa textil Jans Sportes, se definirán los valores corporativos que rigen la empresa.

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

Tabla 6 Normas de Conducta

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	10	100
NO	0	0
TOTAL	10	100

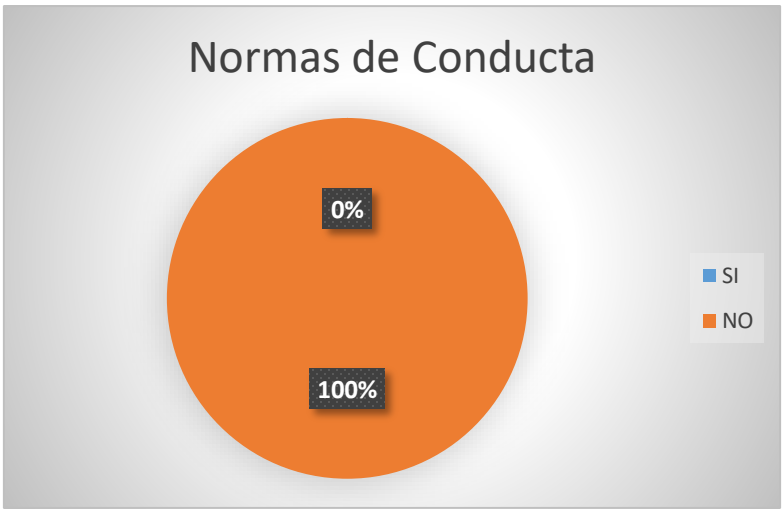


Figura 11 Normas de Conducta
Fuente: Investigación Propia

Análisis

El 100% de los operarios señalo que no se tienen establecidas las normas de conductas diarias para las actividades, no existe nomas que guíen la conducta que se debe llevar a cabo en las actividades diarias, lo cual puede traer como consecuencia inconvenientes internos entre los trabajadores, es por ello que el modelo de gestión administrativa ayudara con la implementación de políticas organizacionales.

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Tabla 7 Conocimiento de objetivos

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	10	100
NO	0	0
TOTAL	10	100

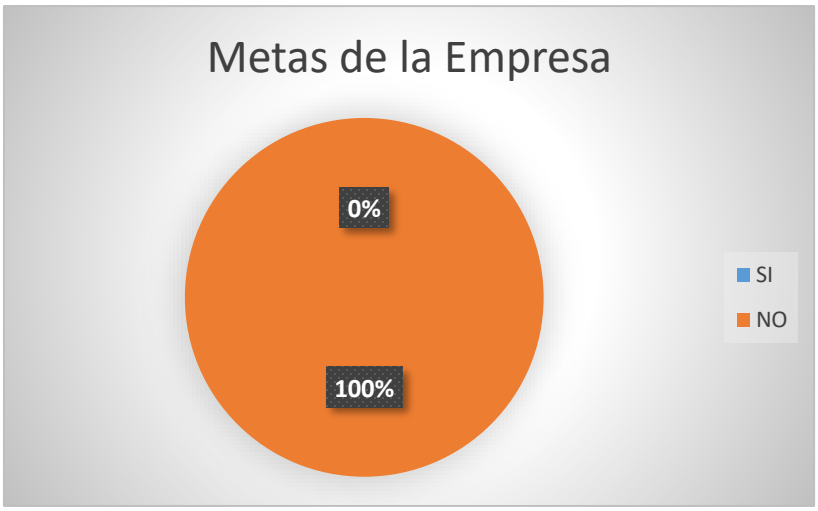


Figura 12 Metas de la Empresa
Fuente: Investigación Propia

Análisis

Con respecto a la pregunta N°5, el 100% de los operarios señalo no conoce si la empresa tiene metas planteadas, por lo que se puede determinar que al no tenerlos la organización no tiene claro a dónde dirigirse objetivamente , en este sentido, el modelo de gestión administrativa permitirá dar a conocer a los trabajadores las metas establecidas por la gerencia, a corto, mediano y largo plazo.

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

Tabla 8 Recursos

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	7	66,67
NO	3	33,33
TOTAL	10	100

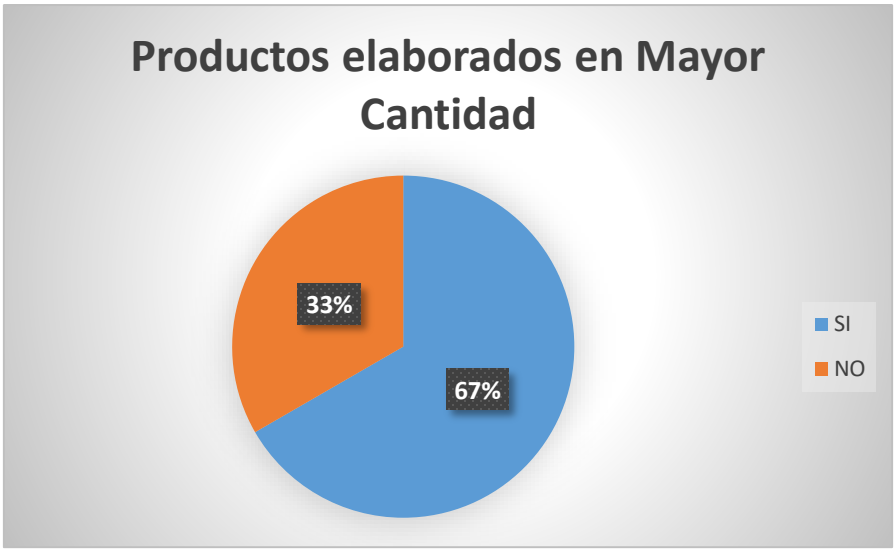


Figura 13 Productos elaborados en mayor cantidad
Fuente: Investigación Propia
Autora: Erika Castillo

Análisis

Con respecto a los productos que se elaborar en mayor cantidad el 67% afirmo si conocerlo mientras que el 33% restante señalo que no conocía cual producto se producía en mayor cantidad, mostrando que no se brinda la información necesaria a todos los trabajadores de la empresa.

2.2.2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA.

Entrevista realizada a la gerente propietaria de la empresa “Jans Sports” la señora Janeth Maldonado.

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

Con respecto a la pregunta N° 1 la Gerente respondió que no la empresa no cuenta con una misión enfocada al giro del negocio, pero que si tiene una idea de cómo le gustaría que se desarrollara, en este sentido se evidencia la necesidad de la creación de una misión la cual sea conocida por todos los trabajadores.

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

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

La empresa no cuenta con una visión enfocada a través de los años.

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

La señora Janeth menciona que es consciente de lo que refleja su empresa por ello considera importante la creación de la misma para aportar a la estabilidad y coherencia en las actividades que realizan dentro la empresa, a fin de tener determinado lo que la misma quiere proyectar en el mercado, es por ello que se procederá con la creación de la misma dentro del modelo de gestión.

Al definir la Visión de la empresa mi toma de decisiones será en base a lo que quiero lograr a futuro y tener expectativas de los años venideros y que funcione como motivante de todos quienes conformamos el equipo de trabajo.

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

Con respecto a esta pregunta el Gerente menciona que la empresa no cuenta con ninguna guía basada al comportamiento de los trabajadores u organización ya que siempre se ha manejado de forma empírica desde el inicio de su creación.

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

Es necesario tener lineamientos que nos permitan tener un adecuado ambiente laboral entre todos los miembros de la organización.

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

En la empresa practicamos los valores, pero estar definidos por escrito no lo tenemos.

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

Si porque son lo que nuestro comportamiento ante la vida y las diferentes situaciones a las que nos enfrentamos.

9. ¿La empresa tiene metas planteadas?

La Gerente señalo que si se tienen metas planteadas en la empresa pero no descritas a detalle respecto a la última pregunta de la entrevista, en el mismo enfoque.

10. ¿Cree que es importante para la empresa tener planteado metas? ¿Por qué?

La Sra Janeth Maldonado indica que es importante tener metas planteadas para de esta manera continuar con el emprendimiento y seguir creciendo, se observa que la empresa no tienes mestas claras establecidas, al igual que la mayoría de los trabajadores no tienes conocimientos de las mismas lo cual impide que se encuentren laborando

11 ¿La Empresa tiene definidos planes estrategias? ¿Por qué?

No contamos con planes estratégicos ya que no se ha dado la oportunidad de formularlos en la empresa.

12 ¿Conoce cuáles son los productos más vendidos de la empresa?

Si, los Jeans que más nos cotizan por la calidad y por referencias de los clientes.

13 ¿Las formas de distribuir el producto le permiten satisfacer a los clientes?

Si, lo realizamos de manera directa al consumidor, con el fin de tener la confianza de nuestros clientes. Al momento no se cuenta con intermediarios.

16 ¿La empresa cuenta con promociones para incrementar las ventas?

No, por desconocimiento para realizar las promociones.

17 ¿Existe un clima organizacional o ambiente de trabajo agradable y positivo?

Si, la empresa trata de tener motivado al personal.

18 ¿Conoce si el cliente se encuentra satisfecho con su producto?

Sí, porque tenemos calidad de materia prima y cuidamos los procesos.

19 ¿Cuenta con algún programa de capacitación para el personal?

No se ha realizado.

20. ¿En qué aspectos cree Ud., que debería mejorar su empresa?

En el área de Marketing para que el producto sea más reconocido en el mercado, y tener mayores ganancias.

Resultados evaluación de Factores Internos:

Los factores internos encontrados son resultado del análisis de la encuesta y entrevista realizada en la empresa.

Fortalezas:

- Calificación artesanal
- Infraestructura Propia
- Experiencia en el sector textil
- Innovación de textiles de acuerdo a la necesidad del cliente

Debilidades:

- Inexistencia de una declaración formal de misión y visión
- No dispone de estrategias de marketing mix
- Carencia de Publicidad
- No cuenta con estrategias competitivas

Resultados evaluación de Factores Externos:

2.3 ANÁLISIS DE PESTEL.

Según Gassner (2014) citado en Pérez,M;Guevara,P, (2015) el término PESTEL fue usado por primera vez por los autores Johnson y Scholes en su libro “Exploring Corporate Strategy”, en la sexta edición del año 2002, sin reivindicar la invención del acrónimo “PESTEL”. De acuerdo a esta descripción, la metodología PEST se adapta a las situaciones particulares del lugar de estudio, tomando en cuenta sus necesidades. a utilizar.

La herramienta PEST muestra una serie de ventajas, pero también requiere de aspectos para lograr mejores resultados y aplicación en campo. Las ventajas que ofrece esta metodología se concentran en ser una herramienta simple, permite una gran captura de información para ser utilizada en la identificación de factores relevantes de los factores que influyen en el entorno empresarial

Para el análisis de la información de la matriz PESTEL (datos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales), el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Cayambe y Reglamento general de la Ley de Defensa del Artesano.

Para establecer el modelo de gestión administrativo que permita mejorar la competitividad de la empresa Jans Sport se efectuó un análisis de la situación actual desde el ámbito externo aplicando la matriz PESTEL.

Tabla 9 Matriz Pestel

Político	**Económico**
Según datos PDOT Cayambe (GADIP CAYAMBE, 2015) conocer los cambios que ocurren en las leyes y regulaciones del país, puede reducir el riesgo que representan estos cambios en la empresa Jans Sport. Manteniendo una vigilancia de estos cambios la empresa podrá tomar decisiones para la adaptación a estas modificaciones, de modo que pueda cumplir en todo momento con la legislación vigente. Se debe conocer las leyes y políticas del país que puedan afectar o favorecer a las acciones que la empresa determine para cumplir con lo establecido y aprovechar las políticas en beneficio de las pequeñas empresa artesanales.	Según el Plan de Desarrollo Territorial del Cantón Cayambe menciona en sus potencialidades de relación con los sectores económicos que: la presencia de sistemas de producción industrial florícola, láctea y de procesos, posibilita la innovación tecnológica, la generación de conocimientos locales y la irradiación de estos al territorio, contribuye al desarrollo de capacidades económicas y productivas locales. (GADIP CAYAMBE, 2015) Esto permite tomar en cuenta las oportunidades mediante estrategias de negocio en beneficio de Jans Sport, ya que los clientes son empresas del cantón.
Social	**Tecnológico**
Según datos del PDOT de Cayambe (GADIP CAYAMBE, 2015), el 54,51% de la población de Cayambe vive en zonas rurales, y se dedica fundamentalmente a actividades agrícolas, aunque de manera	Según datos PDOT Cayambe (GADIP CAYAMBE, 2015), la actividad FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR; FABRICACION DE CUERO Y ARTICULOS

general las actividades económicas que más desarrolla la población son la actividad manufacturera y la agrícola, esto sumado a la tendencia de incrementarse la exigencia del uso de ropa de trabajo, pudiera ser una oportunidad a aprovechar por la empresa.	DE CUERO realizó un total de 73 actividades crediticias un 25% más que en años anteriores lo cual refleja un incremento en la actividad del sector y evidencia que en el mismo ha habido un interés en la mejora tecnológica de la infraestructura, la maquinaria y la adquisición de nuevas tecnologías que permitan mejorar su gestión administrativa.
Ecológico	**Legal**
A partir de la fuente consultada (GADIP CAYAMBE, 2015) el gobierno municipal sostiene que durante todas las actividades comerciales y procesos de fabricación es obligación del ciudadano hacer uso racional de los recursos fundamentalmente de aquellos que no son renovables. Impulsa el uso sustentable de los suelos y recursos hídricos, así como la creación de nuevos asentamientos sustentables. En este punto Jans Sport presenta una producción de desechos sólidos que se pueden reutilizar como materia prima reciclable en otros productos, y no genera contaminación por el uso excesivo del agua	El reglamento de la Ley de Defensa del Artesano, en la parte pertinente del Carné Profesional Artesanal menciona, Artículo 44.- Los artesanos para poder ejercer la profesión, abrir o mantener su taller, deberán obtener el Carné Profesional Artesanal, cuyo documento será válido para la concesión de los beneficios que contempla la Ley de Defensa del Artesano y el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal. (GADIP CAYAMBE, 2015) Por lo expuesto se debe tener en cuenta para procedimientos eficientes, los beneficios, obligaciones y prohibiciones legales de los artesanos.

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Tabla 10 Valoración de la Matriz PESTEL

Factores PESTEL	Variables	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Político	Políticas del Ecuador en beneficio de empresas artesanales de impuestos				X	
	Regulaciones en comercio				X	
Económico	Aumento del comercio				X	
	Crecimiento Empresarial				X	
Social	Desempleo		x			
	Ingresos a familias de trabajadores			x		
Tecnológico	Maquinarias de producción modernas				X	
	Mejora del proceso de producción					x
Ecológico	Manejo sustentable de los recursos					x
	Consumo y contaminación del agua			x		
	Manejo de residuos			x		
Legal	Categoría artesanal de la empresa					X
	Leyes sobre seguridad y salud ocupacional					X

2.4. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.

Para poder obtener los datos para la cadena de valor de la empresa se utilizó el método de observación directa y se tuvo en cuenta la información proporcionada por la Gerente General de la empresa.

Tabla 11 Cadena de valor para la empresa

Infraestructura de la empresa: Local propio, equipos con tecnología avanzada.				
Gestión de Recursos Humanos: Deficiente, se están realizando estudios para definir un modelo de Gestión de RRHH.				
Desarrollo Tecnológico: Actualmente no cuentan con nuevas tecnologías de planeación estratégica, se propone su uso.				
Aprovisionamiento: Aunque no tienen fallas con el aprovisionamiento no cuentan con un procedimiento para el mismo, actualmente se realizan estudios para su definición e instauración.				
LOGÍSTICA INTERNA	**OPERACIONES**	**LOGÍSTICA EXTERNA**	**MARKETING Y VENTAS**	**SERVICIOS**
Almacenamiento de materia prima	Diseño	Distribución	Publicidad	Atención al cliente
Manejo de inventarios	Trazado y corte	Gestión de stocks	Promociones	Precio
	Confección			Rapidez
Transporte	Control de Calidad		Ofertas	
	Bordado	Transporte		Calidad
Ingreso de datos	Control de Calidad	Relaciones con intermediarios	Empaque	Base de datos
	Empaque			

MARGEN

Fuente: Empresa Jans Sport
Elaborado por: La autora

Se propone implementar la herramienta cadena de valor empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones.

Las **actividades de valor** son las vallas discretas de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas

de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estratega. La ventaja competitiva se puede alcanzar de dos maneras:

- A través de una optimización de los eslabones
- A través de una mejora en la coordinación de los eslabones

2.5. FUERZAS DE PORTER

La metodología de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter se fundamenta en el análisis de las presiones competitivas en lo pertinente a: rivalidad entre empresas competidoras, entrada de nuevas empresas competidoras, productos sustitutos, proveedores y clientes. Mediante esta técnica de análisis competitivo se determinó las fuerzas motrices potenciales en el sector que pueden afectar a la organización. Para la valoración del grado de amenaza se utilizó los siguientes criterios: el valor de 1 significa bajo y el valor de 5 alto. Para medir la intensidad de cada indicador de estas fuerzas competitivas se utilizó una escala de Liker de 1 a 5 determinándose lo siguiente: el valor de 1 representa muy leve, 2 leve, 3 ni leve ni fuerte, 4 fuerte y 5 muy fuerte. La matriz en forma esquemática es la siguiente:

Tabla 12 Formato de la matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad
Rivalidad entre empresas competidoras	Productos de la competencia	4	4
	Precios de la competencia	1	3
	Calidad de los productos de la empresa	3	4
Entrada de nuevas empresas competidoras	Falta de experiencia de la competencia	1	1
	Empleados de la competencia con alta experiencia en el sector textil	4	4
	El valor de la marca	5	5
Productos sustitutos	Calidad de los productos sustitutos	5	5
	Precio de los productos sustitutos	2	3

	Características de los productos sustitutos	5	5
Proveedores	Cantidad de proveedores	2	1
	Calidad de la materia prima	2	5
	Precio de la materia prima	5	5
Clientes	Cantidad de clientes	5	5
	Posibilidad de negociación	2	3
	Disponibilidad de información por parte del comprador (Diseños específicos de cada cliente)	2	3

Fuente: Observación directa
Elaborado por: La autora

2.6 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.2 Evaluación de factores externos:

Para evaluar factores externos se toma en cuenta las 5 fuerzas de Porter (amenaza de nuevos aspirantes, productos sustitutos, negociación con proveedores, negociación con compradores y todo esto gira alrededor de la rivalidad entre los competidores) y la matriz PESTEL, que permita diagnosticar oportunidades y amenazas de la parte externa de la empresa.

Oportunidades:

- Demanda de productos de alta calidad en el mercado nacional
- Capacitaciones para empresas emprendedoras.
- Facilidades para emplear las diferentes fuentes de publicidad.
- Crecimiento en el mercado local

Amenazas:

- Cambios negativos en políticas gubernamentales
- Clientes insatisfechos
- Desempleo Laboral
- Nuevas empresas que ingresan al sector textil

2.7 MATRIZ FODA

Diagnóstico de la empresa Jans Sport.- luego de analizar los resultados de las matrices EFI Y EFE con los factores de mayor relevancia se procede a realizar el siguiente FODA

Tabla 13 Matriz Foda

Fortalezas	**Debilidades**
F1. Calificación artesanal F2. Infraestructura Propia F3. Experiencia en el sector textil F4. Innovación de textiles de acuerdo a la necesidad del cliente	D1. Inexistencia de una declaración formal de misión y visión. D2. No dispone de estrategias de marketing mix D3. Carencia de Publicidad D4. No cuenta con estrategias competitivas
Oportunidades	**Amenazas**
O1. Demanda de productos de alta calidad en el mercado nacional. O2. Capacitaciones para empresas emprendedoras. O3. Facilidades para emplear las diferentes fuentes de publicidad O4. Crecimiento en el mercado local	A1. Cambios negativos en políticas gubernamentales A2. Clientes insatisfechos A3. Desempleo Laboral A4. Nuevas empresas que ingresan al sector textil

Fuente: Empresa Jans" Sports

Elaborado por Autora: Erika Castillo

2.7.1 CRUCE ESTRÁTEGICOS FODA

Tabla 14 Cruce Estratégico Fortalezas-Oportunidades (FO)

FO	FORTALEZAS				TOTAL
OPORTUNIDADES	F1. Calificación artesanal	F2. Infraestructura Propia	F3. Experiencia en el sector textil	Innovación de textiles de acuerdo a la necesidad	
O1. Demanda de productos de alta calidad en el mercado nacional.	4	3	4	3	14
O2. Capacitaciones para empresas emprendedoras.	3	3	3	3	12
O3. Facilidades para emplear las diferentes fuentes de publicidad	2	2	3	4	11
O4. Crecimiento en el mercado local	3	3	4	4	14
TOTAL	12	11	14	14	

FUENTE: "Jans Sports"
ELABORADO POR: Erika Castillo

Tabla 15 Cruce Estratégico Fortalezas-Amenazas (FA)

FA	AMENAZAS				TOTAL
FORTALEZAS	A1. Cambios negativos en políticas gubernamentales	A2. Clientes insatisfechos	A3. Desempleo Laboral	A4. Nuevas empresas que ingresan al sector textil	
F1. Calificación artesanal	4	2	2	3	11
F2. Infraestructura Propia	1	2	3	3	9
F3. Experiencia en el sector textil	2	4	4	4	14
F4. Innovación de textiles de acuerdo a la necesidad del cliente	3	4	3	4	14
TOTAL	10	12	12	14	

FUENTE: "Jans Sports"
ELABORADO POR: Erika Castilllo

Tabla 16 Cruce Estratégico Debilidades-Oportunidades (DO)

DO	DEBILIDADES				TOTAL
OPORTUNIDADES	D1. Inexistencia de una declaración formal de misión y visión.	D2. No dispone de estrategias de marketing mix	D3. Carencia de Publicidad	D4. No cuenta con estrategias competitivas	
O1. Demanda de productos de alta calidad en el mercado nacional.	3	3	3	3	12
O2. Capacitaciones para empresas emprendedoras.	2	2	3	3	10
O3. Facilidades para emplear las diferentes fuentes de publicidad	3	3	3	3	12
O4. Crecimiento en el mercado local	3	4	3	4	14
TOTAL	11	12	12	13	

FUENTE: "Jans Sports"
ELABORADO POR: Erika Castillo

Tabla 17 Cruce Estratégico Debilidades-Amenazas (FA)

DA	DEBILIDAD				TOTAL
AMENZAS	D1. Inexistencia de una declaración formal de misión y visión.	D2. No dispone de estrategias de marketing mix	A4. Nuevas empresas que ingresan al sector textil	D4. No cuenta con estrategias competitivas	
A1. Cambios negativos en políticas gubernamentales	3	1	3	3	10
A2. Clientes insatisfechos		2	3	3	8
A3. Desempleo Laboral	3	2	3	3	13
D3. Carencia de Publicidad	1	2	2	3	9
TOTAL	7	7	11	12	

FUENTE: "Jans Sports"
ELABORADO POR: Erika Castillo

Tabla 18 Cruce Estratégico

FO	DO
FORTALEZAS – OPORTUNIDADES	**DEBILIDADES – OPORTUNIDADES**
FO1.Manteniendo la innovación de los diseños textiles de acuerdo a la necesidad del cliente, la demanda de productos incrementara.	**DO1**. La formulación de estrategias permitirá que desarrollemos nuevos planes para lograr crecer dentro del mercado local.
FO2. Experiencia en el sector textil, permite realizar un análisis de los productos , lo cual le permitirá incrementar el nivel de crecimiento en el mercado	**DO2**. La inexistencia de publicidad, no le permite promocionar de manera adecuada el producto mediante el uso de las fuentes de publicidad existentes.
FO3. Al ser una empresa artesanal se puede aprovechar de las diferentes capacitaciones que son brindadas por empresas públicas o privadas en diferentes temas de emprendimiento textil.	**DO 3.** Definiendo estrategias de marketing mix generara mayor competitividad dentro del mercado.
FA	**DA**
FORTALEZAS – AMENAZAS	**DEBILIDADES – AMENAZAS**
FA1. Al contar con experiencia en el sector textil permitirá que podamos hacer frente a las nuevas empresas, teniendo una ventaja competitiva	**DA 1.** Al contar con una buena estrategia de publicidad la producción se puede anticipar teniendo en cuenta los cambios constantes de la moda, con lo cual se logra reducir sus efectos negativos en la producción.
FA2. La innovación textil ayuda a que tener clientes satisfechos y con ello fidelizarlos al giro del negocio.	**DA 2.** Las estrategias de marketing mix permitirá que todas las acciones se enfoquen en la venta del producto satisfaciendo los deseos de nuestros clientes.
FA3. Si la empresa cuenta con empleados comprometidos en sus labores que les ha hecho ganar experiencia en el ámbito textil evitará el crecimiento del índice de desempleo, permitiendo evitar esta amenaza	**DA 3.** Es importante mantener una filosofía empresarial y visión que son parámetros fijos para el éxito de una empresa.

Elaborado por: La autora

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

- ✓ La encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa JANS SPORT dio a conocer la situación administrativa de la empresa, además demuestra que es necesario definir misión, visión, valores y políticas empresariales para que todos logren enfocarse en los mismos objetivos.
- ✓ La entrevista desarrollada a la propietaria de JANS SPORT permitió conocer el giro de negocio en que se desarrolla la empresa, y también se logra determinar la necesidad de sugerir un modelo de gestión administrativo.
- ✓ Mediante el análisis de las matrices EFE, EFI y a través del cruce de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades se puede establecer estrategias para mejorar el desarrollo del modelo de gestión administrativo y comercial.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3.1 Situación actual

A partir del análisis del diagnóstico estratégico, la investigación refleja la falta de un modelo de gestión administrativo-comercial se puede determinar que afectan directamente al desarrollo organizacional y competitivo de la microempresa JANS" SPORTS, presenta deficiencias en cuanto a su estado actual, debido a que no se desarrolla estratégicamente, es así como la microempresa permite que sus debilidades y amenazas afecten directamente a su rendimiento. Se ve la necesidad de realizar una planificación estratégica con el fin de direccionar el desarrollo competitivo e institucional de la organización.

3.1.1 Estrategia genérica.

Enfoque:

Estrategia de Enfoque en el nicho de mercado de las empresas que pertenecen a la actividad agrícola (florícolas) ya que tienen un mayor número de empleados.

La estrategia de enfoque en nichos se basa en ofrecer productos enfocados a nichos concretos de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar más por productos adaptados a sus necesidades.

3.1.2 Objetivos estratégicos (objetivos smart)

Los objetivos estratégicos dan cumplimiento a la visión y a la estrategia genérica o de negocio, es por ello que se han planteado las siguientes estrategias funcionales y objetivos estratégicos teniendo en cuenta el cruce estratégico de la matriz FODA:

Tabla 19 Planteamiento de los objetivos.

ÁREA	OBJETIVO	ESPECÍFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	TIEMPO
Administración	Establecer al 100% los elementos del direccionamiento estratégico con el personal de la empresa en el año 2019.	Diseñar definición de misión, visión, políticas empresariales, valores, objetivos y velar por su implementación al 100%	Eficiencia en el proceso	Sí	UN AÑO
Marketing	•Implementar el 100% de las estrategias de marketing en la empresa en el año 2019	Aplicar las estrategias del marketing mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción gradualmente: • Producto 100% • Precio 100% • Plaza 100% • Promoción100%	Cumplir con el proceso de marketing mix en un 80% al 2019	Si	UN AÑO
Competitividad	Aumentar la participación en el mercado, para generar el 100% del uso de la capacidad instalada de la empresa.	Crecimiento en el mercado.	Aumentar un 20% participación en el mercado	Si	UN AÑO

Fuente: Empresa "Jans Sports"
Elaborado por: La Autora

3.2 Administración y gerencia

3.2.1 Misión de Jans "Sports"

Es el motivo o razón de ser de una empresa, es el punto de partida de una organización, es importante destacar que la misión fue creada de acuerdo a las necesidades y giro del negocio, mismas que fueron respondidas por la propietaria de la empresa la Sra. Janet Maldonado. Los principios administrativos según Henry Fayol aplicados para la misión son: Espiritu de cuerpo (principio 14) ya que hace referencia al trabajo en equipo para que de resultados se debe fomentar la unidad de cooperación, y el principio de subordinación de interés ya que se debe tomar a la organización como un todo, y no prevalecer sobre el interés de la empresa .

Tabla 20 Propuesta Misión

Pasos para creación de Misión	● **¿Quiénes somos?** Una microempresa textil. ● **¿A qué nos dedicamos?** A la elaboración de textiles ● **¿En qué nos diferenciamos?** En elaborar ropa de trabajo de excelente calidad. ● **¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?** Para satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes.

Fuente: Empresa Jans" Sports

Elaborado por: La Autora

MISIÓN
Somos una microempresa textil cayambeña especializada en elaborar ropa de trabajo de calidad y precios competitivos, con talento humano comprometido a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes.

Fuente: Empresa Jans" Sports
Elaborado por: La Autora
Aprobado por: Gerente General

3.2.2 Visión de Jans "Sports

El principal objetivo de la visión de la microempresa es dirigir los esfuerzos a un fin determinado y obtener resultados, es importante destacar que la visión fue creada con la capacidades de proyectar al futuro a la empresa, es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo, mismas que proyecto la propietaria de la empresa la Sra. Janet Maldonado.

Los principios administrativos según Henry Fayol aplicados para la visión son: Iniciativa, (principio 13) se deberán cumplir los planes no solo de alta gerencia sino también los del área, dando cierta libertad a los empleados de opinar y desarrollar sus propios planes.

Tabla 21 Propuesta Visión

Pasos para creación de la Visión	● Qué y cómo queremos ser dentro de X años. Ser una empresa líder en la confección, comercialización y distribución de ropa de trabajo en el 2023. ● ¿En qué nos queremos convertir? En una empresa con una marca reconocida. ● ¿En qué nos diferenciamos? En la calidad.

Fuente: Empresa Jans" Sports
Elaborado por: La Autora

VISIÓN
Para el 2023 "Jans Sport" ser una empresa líder para el mercado florícola en la confección, comercialización y distribución de ropa de trabajo, manteniendo su excelencia en el servicio y calidad de sus productos en el mercado florícola local.

Elaborado por: La Autora

Aprobado por: Gerente General

3.2.3 Valores de Jans" Sports

Los valores corporativos son importantes en la empresa porque son las cualidades y las creencias de la misma, mismos que se desarrolló con la Sra. Janeth Maldonado propietaria de la empresa "Jans Sport" con aspectos del comportamiento de los empleados, clientes y proveedores, El principio administrativo según Henry Fayol aplicado para los valores es: espíritu de cuerpo, (principio 14) significa promover un sentido de unidad respetando los aspectos definidos dentro la empresa.

Tabla 22 Propuesta Valores

Pasos creación de valores	• **Conocer los valores deseables** Se analizó con la gerente los valores existentes en la empresa que son Honestidad, Solidaridad, Puntualidad y Respeto y la misma refirió que sería ventajoso para la empresa que se desarrolle en los empleados el valor de Compromiso. • **Divulgar los valores empresariales seleccionados.** Para lograr que estos sean conocidos y aplicados por los trabajadores se hizo una pequeña sesión de trabajo con todos los trabajadores de Jans Sports y se les comunicó los valores empresariales seleccionados. • **Poner en práctica continuamente los valores establecidos.** Los valores una vez difundidos en la organización de la empresa deberán ser verificados por la gerente general para comprobar que estos se cumplan por todos los empleados.

Fuente: Empresa Jans" Sports

Elaborado por: La Autora

VALORES

- **Compromiso**. –Todos los miembros de la microempresa hacen suyos los objetivos del cliente y dan todo para conseguirlo.
- **Puntualidad.** - Al cumplir puntualmente con los pedidos requeridos por los clientes del mismo modo, ser puntual en los pagos a los trabajadores y proveedores.
- **Respeto**. Implica una actitud personal y colectiva hacia la consideración por el otro (forma de ser, pensar y actuar) y el acatamiento de las normas institucionales.
- **Honestidad**. - Refleja el comportamiento ético ante la verdad y la justicia.
- **Solidaridad.-** actitud y responsabilidad de todos por los demás.

Elaborado por: La Autora

Aprobado por: Gerente General

3.2.4 Política empresarial "Jans Sports"

Las políticas empresariales son las directrices creadas por la dirección y aceptadas por todos los integrantes de la empresa, los mismos que deben acogerse para conseguir una mejor gestión empresarial, El principio administrativo según Henry Fayol aplicado para los valores son: disciplina, (principio 3) significa el respeto a las normas y reglamentos de la organización.

Tabla 23 Propuesta Políticas

Características a seguir para políticas empresariales.
Paso 1: Utilización de un léxico claro, concreto de lo que se quiere disponer como directriz para el talento humano de la empresa **Paso 2**: Definir las formas en las que tienen que proceder el personal en todos los niveles o puesto de trabajo de la empresa **Paso 3:** Las políticas deberán ser socializadas y reconocidas por todo el personal de la empresa, fortaleciendo la imagen corporativa de la empresa. **Paso 4:** Mantener la aplicación, el cumplimiento y la vigencia de las políticas.

Fuente: Empresa "Jans Sports"
Elaborado por: La Autora

POLÍTICAS EMPRESARIALES
✓ El servicio al cliente es el factor de éxito de toda empresa, al proyectar una imagen de fidelidad del cliente. ✓ Ajustarse a criterios de calidad en la elaboración de los productos ✓ La empresa tendrá a seleccionar el personal mejor calificado para formar un talento humano óptimo para lograr sus objetivos. ✓ La formación y capacitación del personal es clave para la optimización de recursos de la empresa. ✓ Entregar a tiempo los pedidos ✓ Observar que se cumplan las funciones y los procesos administrativos. ✓ Crear ambientes de trabajo óptimos para alcanzar mejores desempeños en el talento humano. ✓ Promover alianzas estrategias con los clientes. ✓ Relaciones con los proveedores deben ser óptimas. ✓ Pago Puntual de salarios.

Fuente: Empresa "Jans Sports"

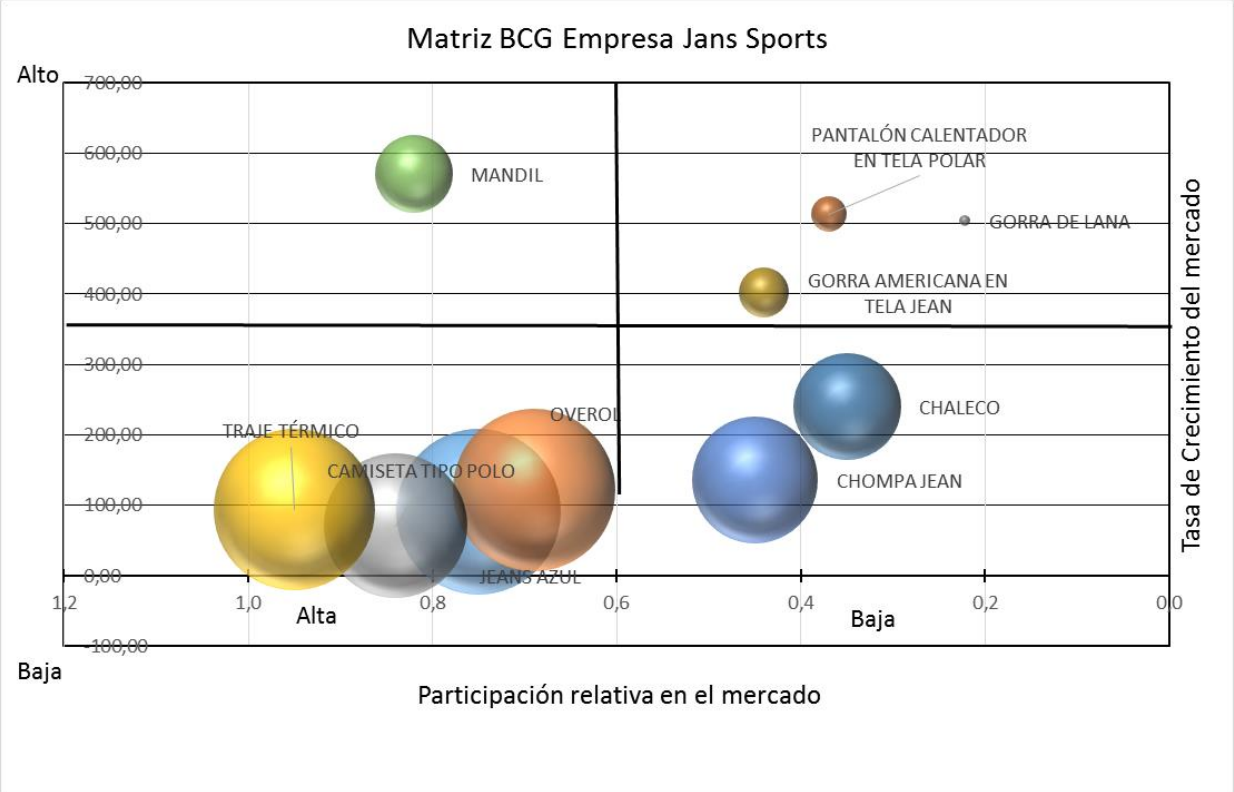
Elaborado por: La Autora

3.3 Marketing mix
3.3.1 Producto
3.3.1.1. MATRIZ BCG

La matriz BCG está diseñada sobre todo con un enfoque de la empresa y describe en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial. En este sentido de los 56 productos con que cuenta actualmente la empresa, se analizaron solamente los 10 productos que tuvieron niveles de ventas significativos en el año 2018 en la empresa.

La Sra. Janeth Maldonado gerente de la empresa Jans "Sports" proporcionó la información para ubicar los productos que a su consideración se ubican en cada cuadrante de la matriz BCG.

Figura 14 Gráfico de la Matriz BCG



Fuente: Empresa Jans Sport
Elaborado por: Autora

Tabla 24 Interpretación de la Matriz BCG

Producto empresa Atik´s	Clasificación del producto	Estrategia a seguir
• Mandil	**Estrella**	**La estrategia de mantener. -** consiste en conservar la cuota de mercado, es adecuada para productos que están en etapa de madurez, es decir los productos estrella y que tienen grandes cuotas de mercado relativas.
• Traje térmico. • Jeans Azul. • Overol. • Camiseta Tipo Polo	**Vacas lecheras**	**La estrategia de mantener. -** Estas cuatro vacas lecheras contribuyen en mayor porcentaje en la generación de utilidades de la empresa, la inversión que se realiza en estos sectores es mínima y el margen de contribución elevado. Al ser generadoras de liquidez, constituyen la base fundamental para la financiación de los productos estrella, para la empresa Jans Sport.
• Chalecos • Chompa Jeans	**Perros**	**La estrategia de despojar.** - apunta al cuadrante de los productos “perro” y considera importante deshacerse de esa línea de productos, los recursos dedicados a estas diseñadoras pueden utilizarse mejor en cualquier otro producto, aunque se vendió bastante pero luego bajó, porque pasó de moda. Por lo tanto, la estrategia sería innovar el diseño en este producto.
• Pantalón calentador tela polar • Gorra de lana	**Incógnitas o dilemas**	**La estrategia de crear**. - consiste en hacer crecer la participación en el mercado de los productos interrogantes, aún a costa de las utilidades a corto plazo. En el caso de la empresa la estrategia sería

Producto empresa Atik´s	Clasificación del producto	Estrategia a seguir
• Gorra americana tipo jeans		utilizar parte de la liquidez que aportar los productos vacas lecheras para poder incrementar la participación relativa del mercado de estos productos y lograr que se conviertan en productos estrella.

Elaborado por: Autora.

Por otra parte se construyeron dos matrices BCG, pero solamente de los productos pantalón jeans y camiseta tipo polo, ya que estos productos tienen un gran volumen de ventas en unidades físicas y en valor ($), siendo los dos productos genéricos más demandados que posee actualmente la empresa, detallando los modelos de pantalón jeans que produce la empresa y de camiseta polo, para ello se tuvo en cuenta igualmente las ventas de estos productos en la empresa y del líder del mercado y el procedimiento aplicado para elaborar la matriz BCG general de la empresa. En las figuras que se muestran a continuación se puede observar en cuál cuadrante se encuentra cada producto:

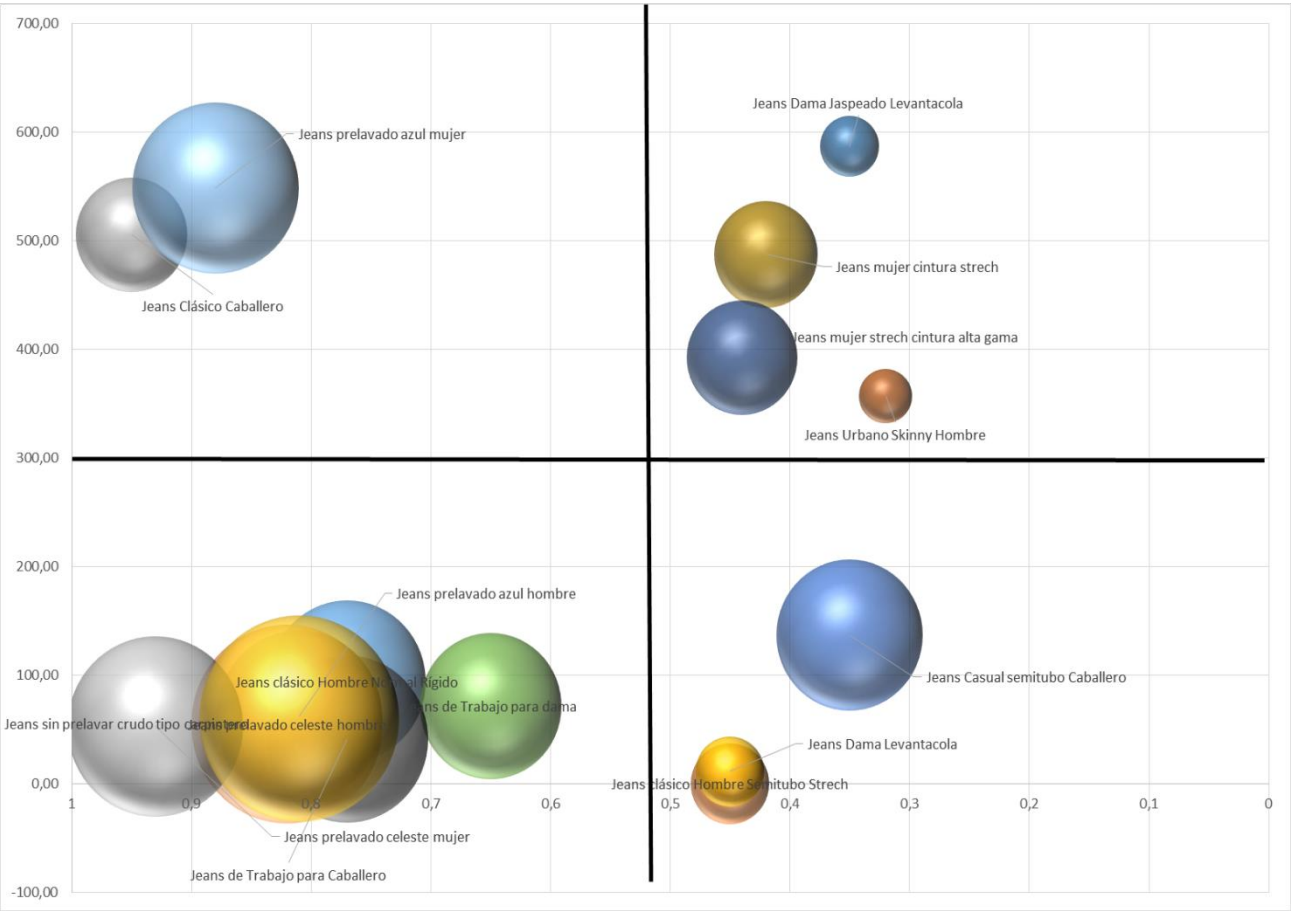


Figura 15 Matriz BCG Jeans
Elaborado por: Autora.

Para una mejor comprensión de los productos analizados y el cuadrante de la matriz BCG dónde se encuentran cada uno de ellos se elaboró la tabla que sigue a continuación:

Tabla 25 Detalle de productos pantalón jeans

Código	Productos	Casillas Matriz BCG
01.01	Jeans Clásico Caballero	estrella
01.02	Jeans prelavado azul mujer	estrella
01.03	Jeans Dama Jaspeado Levantacola	incógnita
01.04	Jeans mujer cintura strech	incógnita
01.05	Jeans mujer strech cintura alta gama	incógnita
01.06	Jeans Urbano Skinny Hombre	incógnita
01.07	Clásico Hombre Semitubo Strech	perro
01.08	Jeans Dama Levantacola	perro

Código	Productos	Casillas Matriz BCG
01.09	Jeans Casual semitubo Caballero	perro
01.10	Jeans Clásico Hombre Normal Rígido	vaca
01.11	Jeans de Trabajo para dama	vaca
01.12	Jeans de Trabajo para Caballero	vaca
01.13	Jeans prelavado azul hombre	vaca
01.14	Jeans prelavado celeste hombre	vaca
01.15	Jeans prelavado celeste mujer	vaca
01.16	Jean sin prelavar crudo tipo carpintero	vaca

Elaborado por: Autora.

De manera general los productos clasificados como vacas y estrellas son más fuertes y se recomienda mantenerlos, llevando a cabo estrategias de inversión, ya que son la principal fuente de los ingresos de la empresa y de su posición en el mercado. Por otra parte, los ingresos que se obtienen de los productos vaca o generadores de caja se pueden invertir en parte en los interrogantes o incógnitas con el objetivo de crear nuevos productos estrella. Mientras que para aquellos productos clasificados como incógnitas y que tengan un menor nivel de ventas hay que buscar una salida que termine por descartarlos o retirarlos del mercado paulatinamente, al igual que sucede para los productos perro.

Como se había mencionado anteriormente se elaboró también la matriz BCG para los diferentes modelos de camiseta tipo Polo que produce la empresa. A continuación se muestra esta matriz:

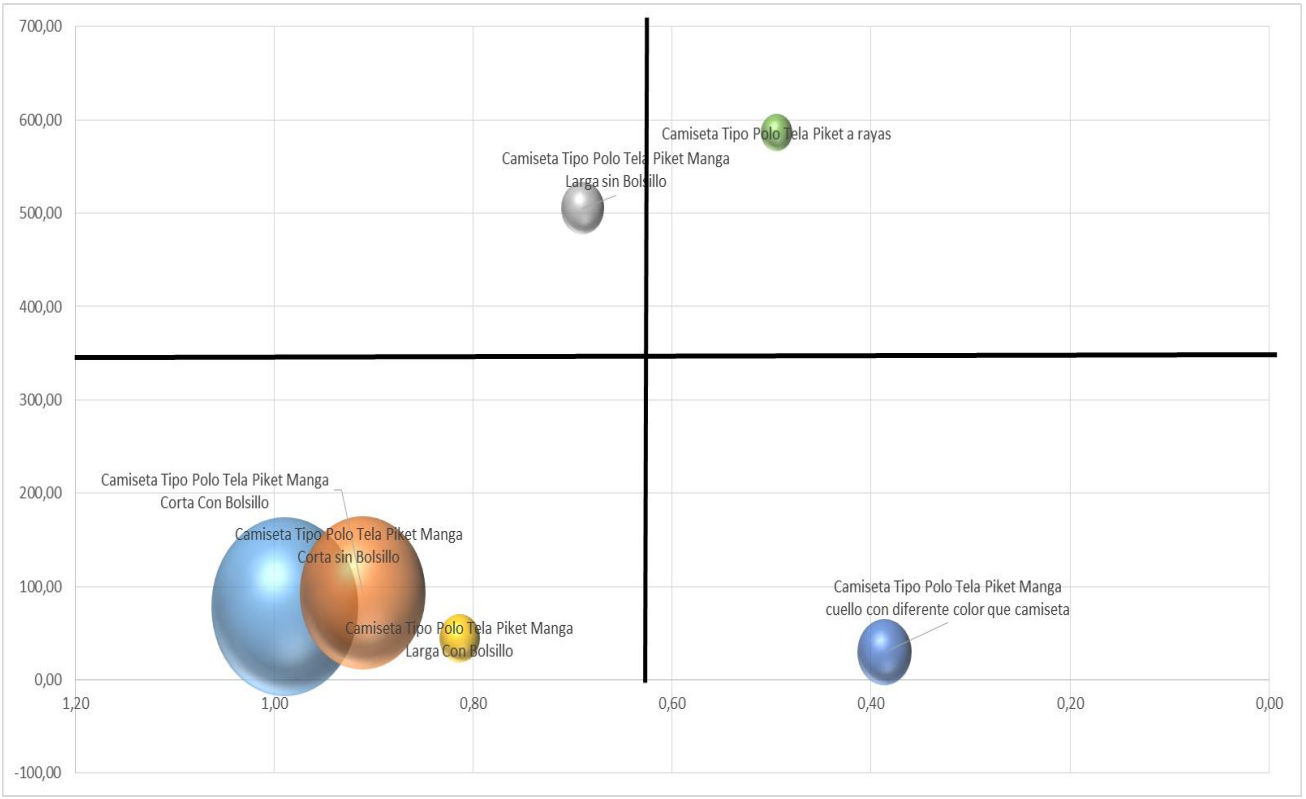


Figura 16 Matriz BCG de las Camisetas Polo

Fuente: Empresa Jans Sport
Elaborado por: Autora

Con ambas matrices se pudo conocer detalladamente en qué cuadrante se ubican cada uno de los productos fabricados, y le permite a la empresa conocer en qué productos debe enfocar su atención: en los productos vaca lechera y estrellas ya que éstos son los que generan liquidez a la misma.

Tabla 26 Detalle productos camiseta

Código	Productos	Casillas Matriz BCG
03.01	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Corta sin Bolsillo	vaca
03.02	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Corta Con Bolsillo	vaca
03.03	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Larga sin Bolsillo	estrella
03.04	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Larga Con Bolsillo	vaca
03.05	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga cuello con diferente color que camiseta	perro
03.06	Camiseta Tipo Polo Tela Piket a rayas	incógnita

Fuente: Empresa Jans Sport
Elaborado por: Autora

3.3.2.1 MATRIZ ANSOFF

Para poder elaborar la matriz primeramente se clasifican los productos de acuerdo a la situación del mercado: mercado existente o nuevo mercado y de acuerdo a la madurez del producto: existe el producto o nuevo producto.

Tabla 27 Clasificación de los productos según el mercado y madurez

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	SITUACIÓN DEL MERCADO	MADUREZ DEL PRODUCTO
01.01	Jeans Clásico Caballero	Mercado Existente	Existe el Producto
01.02	Jeans prelavado azul mujer	Mercado Existente	Existe el Producto
01.03	Jeans Dama Jaspeado Levantacola	Mercado Existente	Existe el Producto
01.04	Jeans mujer cintura strech	Mercado Existente	Existe el Producto
01.05	Jeans mujer strech cintura alta gama	Mercado Existente	Existe el Producto
01.06	Jeans Urbano Skinny Hombre	Mercado Existente	Existe el Producto
01.07	Clásico Hombre Semitubo Strech	Mercado Existente	Existe el Producto
01.08	Jeans Dama Levantacola	Mercado Existente	Existe el Producto
01.09	Jeans Casual semitubo Caballero	Mercado Existente	Existe el Producto
01.10	Jeans Clásico Hombre Normal Rígido	Mercado Existente	Existe el Producto
01.11	Jeans de Trabajo para dama	Mercado Existente	Existe el Producto
01.12	Jeans de Trabajo para Caballero	Mercado Existente	Existe el Producto
01.13	Jeans prelavado azul hombre	Mercado Existente	Existe el Producto
01.14	Jeans prelavado celeste hombre	Mercado Existente	Existe el Producto
01.15	Jeans prelavado celeste mujer	Mercado Existente	Existe el Producto
01.16	Jean sin prelavar crudo tipo carpintero	Mercado Existente	Existe el Producto
02.01	Overol clásico tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
02.02	Overol clásico tela índigo	Mercado Existente	Existe el Producto
02.03	Overol clásico tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
02.04	Overol piloto tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
02.05	Overol piloto tela índigo	Mercado Existente	Existe el Producto
02.06	Overol piloto tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
02.07	Overol semipiloto tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
02.08	Overol semipiloto tela índigo	Mercado Existente	Existe el Producto
02.09	Overol semipiloto tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
03.01	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Corta sin Bolsillo	Mercado Existente	Existe el Producto
03.02	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Corta Con Bolsillo	Mercado Existente	Existe el Producto
03.03	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Larga sin Bolsillo	Mercado Existente	Existe el Producto

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	SITUACIÓN DEL MERCADO	MADUREZ DEL PRODUCTO
03.04	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga Larga Con Bolsillo	Mercado Existente	Existe el Producto
03.05	Camiseta Tipo Polo Tela Piket Manga cuello con diferente color que camiseta	Mercado Existente	Existe el Producto
03.06	Camiseta Tipo Polo Tela Piket a rayas	Mercado Existente	Existe el Producto
04.01	Traje térmico tela polar	Mercado Existente	Existe el Producto
04.02	Traje térmico tela lona, taslán interno y plumón 2 cm	Mercado Existente	Existe el Producto
05.01	Chompa tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
06.01	Mandil tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
06.02	Mandil tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
07.01	Chaleco modelo periodista tela polar y tazlán	Mercado Existente	Existe el Producto
07.02	Chaleco tela polar martillada	Mercado Existente	Existe el Producto
08.01	Pantalón calentador en tela polar	Mercado Existente	Existe el Producto
09.01	Gorro lana	Mercado Existente	Existe el Producto
10.01	Gorra americana tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
10.02	Gorra americana tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
11.01	Buzo cuello redondo tela algodón	Mercado Existente	Existe el Producto
11.02	Buzo cuello redondo tela semialgodón	Mercado Existente	Existe el Producto
12.01	Camisa casual blanca	Mercado Existente	Existe el Producto
12.02	Camisa casual plomo	Mercado Existente	Existe el Producto
12.03	Camisa casual roja	Mercado Existente	Existe el Producto
12.04	Camisa tela jeans	Mercado Existente	Existe el Producto
13.01	Camiseta cuello redondo tela algodón	Mercado Existente	Existe el Producto
13.02	Camiseta cuello redondo tela semialgodón	Mercado Existente	Existe el Producto
14.01	Gorra araba tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
15.01	Pijama térmico tela polar martillada	Mercado Existente	Existe el Producto
16.01	Sombrero zafari tela gabardina	Mercado Existente	Existe el Producto
17.01	Terno calentador con capucha tela tooper	Mercado Existente	Existe el Producto
18.01	Traje quirúgico/enfermera tela antifluídos	Mercado Existente	Existe el Producto
18.02	Traje quirúgico/enfermera tela aruba	Mercado Existente	Existe el Producto
19.01	Botas de caucho	Mercado Existente	Nuevo Producto
19.02	Botas térmicas	Mercado Existente	Nuevo Producto
20.01	Delantal impermeable	Mercado Existente	Nuevo Producto
21.01	Manguillas Impermeables	Mercado Existente	Nuevo Producto
22.01	Ropa impermeable de Lluvia	Mercado Existente	Nuevo Producto
23.01	Guantes domésticos C35	Mercado Existente	Nuevo Producto
24.01	Mascarilla	Mercado Existente	Nuevo Producto
24.02	Mascarilla de media cara	Mercado Existente	Nuevo Producto
25.01	Guantes térmicos	Mercado Existente	Nuevo Producto

Fuente: Datos de la empresa
Elaborado por: Autora

Posteriormente se ubican estos productos en el cuadrante respectivo, como tenemos 56 productos existentes y se ubican en un mercado existente, a estos se les sitúa en el cuadrante: **Penetración del mercado** y se les clasifica según el éxito del producto actual en tres categorías: Poco sucedido, Bastante sucedido e Indefinido (esta última en este cuadrante no aplica ya que estos productos se venden en un mercado ya existente). A continuación en la tabla siguiente se muestra esta relación:

A continuación se procede a ubicar a los nuevos productos complementarios que se propone comenzar a comercializar como parte de dar un servicio completo a los clientes principales que son las empresas florícolas, como no se ha realizado el estudio de mercado, el éxito de producto actual se ha clasificado como Indefinido. En este caso como son nuevos productos pero se pretenden introducir en un mercado existente caen en el cuadrante de **Desarrollo de Producto**, en la tabla que a continuación se expone se observa lo anteriormente explicado:

Tabla 28 Cuadrante Desarrollo de Producto

CÓDIGO	CLASIFICADOS COMO Desarrollo de producto	ÉXITO producto actual
19.01	Botas de caucho	Indefinido
19.02	Botas térmicas	Indefinido
20.01	Delantal impermeable	Indefinido
21.01	Manguillas Impermeables	Indefinido
22.01	Ropa impermeable de Lluvia	Indefinido
23.01	Guantes domésticos C35	Indefinido
24.01	Mascarilla	Indefinido
24.02	Mascarilla de media cara	Indefinido
25.01	Guantes térmicos	Indefinido

Fuente: Datos de la empresa
Elaborado por: Autora

Como la empresa no tiene nuevos productos en nuevos mercados (Diversificación) ni pretende llevar los productos existentes a nuevos mercados (Desarrollo de mercado) el porcentaje para estos cuadrantes es cero. Mientras que para el cuadrante Penetración de mercado es del 86,2% y el cuadrante Desarrollo de producto es del 13,8%. A continuación se muestra la matriz ANSOFF de la empresa Jans Sports.

Tabla 29 Matriz Ansoff de la empresa Jans Sports

		PRODUCTOS			
		EXISTENTES		NUEVOS	
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRACIÓN 86,2%	Tiene un número alto de productos clasificados como penetración. En este caso la estrategia tiene como objetivo incrementar la cuota en el mercado, es decir, aumentar las ventas con los mismos productos. Para lograrlo se realizan una serie de actividades entre las que se encuentran: Aumentar las actividades publicitarias y promociones con el fin de atraer más clientes, captar las preferencias de clientes de nuestros competidores y aumentar el consumo de los clientes actuales a través de promociones especiales para ellos, descuentos.	DESARROLLO DE PRODUCTO 13,8%	Tiene un número relativamente pequeño de productos clasificados como Desarrollo de productos. En este sentido se recomienda realizar un estudio de mercado para conocer que acciones tomar.
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO 0%	No tiene porcentaje de productos clasificados como Desarrollo de Mercado. Esto significa que la empresa podría ser mas innovadora lanzando los productos existentes a nuevos mercados.	DIVERSIFICACIÓN 0%	No tiene porcentaje de productos clasificados como diversificación. Esto significa que la empresa no desea aplicar en estos momentos esta estrategia riesgosa, ya que tanto el mercado como el producto serían nuevos.

Fuente: Empresa Jans Sport
Elaborado por: Autora

3.3.2 Precio

El precio que maneja la empresa Jans Sport es muy competitivo y está de acuerdo a la competencia y al alcance de los clientes sin perder la calidad del producto. En la encuesta realizada los clientes la mayoría contestó que están de acuerdo con el precio y calidad de los productos. Como se muestra en el gráfico la empresa Jans Sport tiene precios muy competitivos y se encuentran en todos los productos por debajo de la competencia.

Figura 17 Gráfico comparativo de precios con la competencia

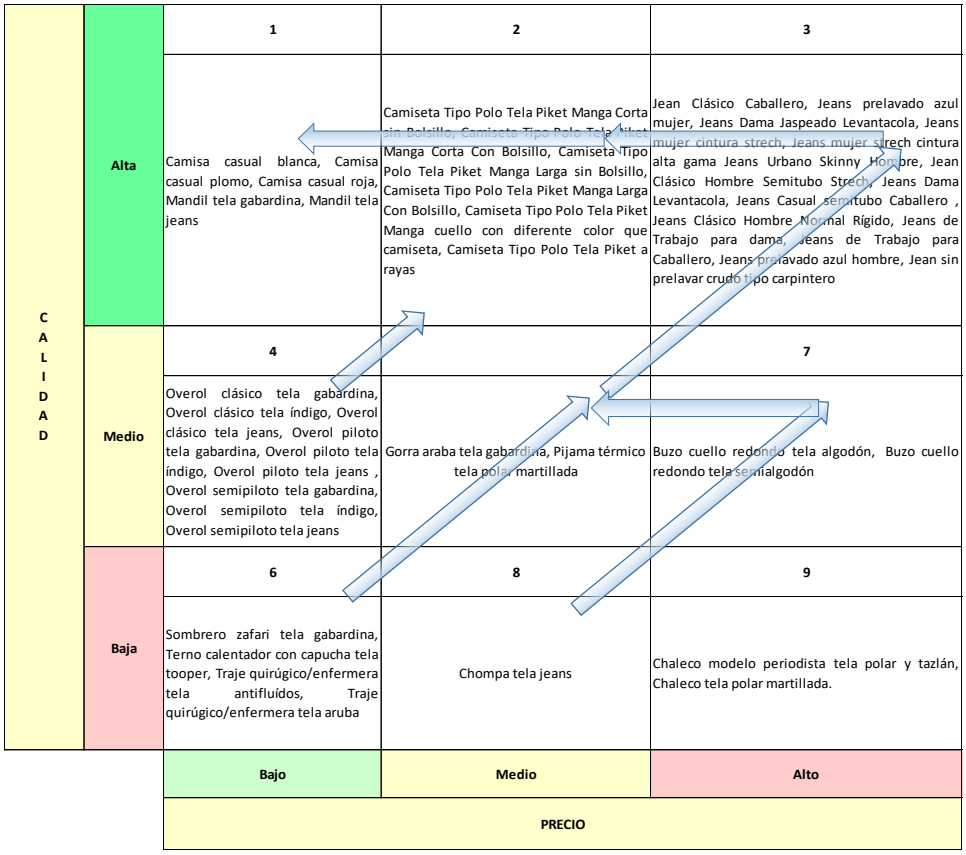


Figura 18 Matriz estratégica de la calidad total basada en el precio.

Fuente: Empresa Jans Sport
Elaborado por: Autora

Como lo indican las flechas en la figura, sería la estrategia a seguir para cada producto de acuerdo a la posición en que se encuentre, siendo la posición número 1 el óptimo a

alcanzar ya que este cuadrante representa la más alta calidad al menor precio posible. Es por ello que de acuerdo a la posición donde se encuentre el producto se debe primeramente mejorar la calidad del mismo, aunque se tenga que sacrificar para ello el precio, o sea que para lograr un incremento de calidad según lo que evidencia esta matriz, necesariamente conlleva a un incremento del precio del producto, tantas veces como sea necesario hasta llegar a la posición 1.

Esta matriz refleja resultados correlacionados a su vez con la matriz BCG de todos los productos de la empresa ya que en la posición 8 y 9 se encuentran los productos clasificados como “perros”, y en las posiciones del 1 al 3 se encuentran la mayoría de los productos clasificados por la BCG como productos “estrella” y “vacas lechera”. Y en la posición número 5 se encuentran los productos “incógnitas” de la empresa. Las estrategias por ende deberán ser aplicadas simultáneamente para poder obtener resultados óptimos.

Estudios realizados al respecto (Hernández & García, 1998) mencionan que se sugiere siempre al tratar de mejorar una posición primeramente evitar las subidas verticales, así como las pendientes de mejoramiento ineficiente como por ejemplo tratar de mejorar calidad sin sacrificar el precio. Ya que esta estrategia no es factible para la empresa y requiere de muchos recursos para lograrla. Es por ello que el ascenso en esta matriz debe ser cuidadosamente estudiado por la empresa a la hora de seleccionar el recorrido a realizar para realizar las subidas. Además la bibliografía consultada (Hernández & García, 1998) recomienda aplicar estas estrategias una vez que la empresa esté inmersa en un proceso de mejoramiento continuo de la calidad lo cual permite medir el verdadero impacto de esta matriz en la práctica.

3.3.3 Plaza (distribución)

Plaza es el lugar donde la empresa realiza diferentes actividades para que el producto sea accesible y esté a disposición del cliente. Actualmente según la entrevista realizada a la Gerente de la empresa los productos se entregan directamente a los clientes. El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación

del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente (MARKETING XXI, 2019):

Tabla 30 Canales de Distribución

Canal	Recorrido				
Directo	Fabricante				Consumidor
Corto	Fabricante			Detallista[1]	Consumidor
Largo	Fabricante		Mayorista	Detallista	Consumidor
Doble	Fabricante	Agente Exclusivo	Mayorista	Detallista	Consumidor

En el caso de la empresa “Jans Sports” el canal de distribución empleado es el directo, y dado las características de la producción, donde se trabaja bajo pedido y diseños solicitados por el cliente se propone mantener este tipo de canal.

3.3.4 Promoción

Las estrategias de promoción son uno de los recursos de marketing más importantes. Con ellas se pueden dar a conocer los productos de la empresa, crear la necesidad de ellos en el mercado, incluso conseguir un buen posicionamiento de la marca.

Por ello, para vender tu producto o servicio es muy importante tener claro qué estrategias de promoción existen y cuál va mejor para cada negocio, pues es una acción clave para que alcanzar el éxito, ya que el objetivo de la promoción de un producto es aumentar las ventas del mismo, atraer la atención de los clientes y mejorar su imagen de marca.

En tal sentido se elaboró la matriz AIDA la cual describe las fases que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra.

Tabla 31 Estrategia Matriz AIDA

A	**Atención**: lo primero que hay que hacer es explicar a los dueños de la empresa la importancia de tiene llamar la atención del cliente para que se interese en comprar nuestros productos.
I	**Interés**: darles a conocer la importancia de mantener a un cliente siempre interesado en las ofertas de productos de la empresa.

[1] Detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

D	**Deseo**: es provocar el deseo de compra del producto. El producto tiene que ayudar a satisfacer sus necesidades, es decir ofrecerle la solución a su problema. En esta etapa el cliente debe conocer los principales beneficios que va a obtener si realiza la compra (ropa de trabajo adecuada de calidad para la actividad económica que desarrolla).
A	**Acción**: En este punto ya una vez que se haya logrado captar la atención, el interés y el deseo del cliente en adquirir nuestros productos, es importante que la empresa logre la acción de compra, en este caso particular, durante la recepción del pedido, el Encargado del Departamento de Marketing y Ventas debe "cerrar la venta", o sea cobrar la mitad del valor total del pedido, dejarlo confirmado y llenar la correspondiente Orden de Producción.

Elaborado por: La autora

Publicidad: La publicidad tiene que ver con los medios masivos de información (como televisión, radio, prensa), para dar a conocer los productos que oferta, la empresa necesitará de medios como la radio más escuchada de Cayambe (INTIPACHA).

3.8.4.1 Selección de los medios correctos.

#1 Comunicarse con el cliente target.

Offline: Mediante rótulos en el local de la empresa, poner en los cristales exteriores la información de las promociones y nuevos Packs de los productos complementarios.

En este sentido cada empresa debe decidir en dónde colocar su anuncio, esta decisión se relaciona con el tipo de producto, naturaleza del mensaje, objetos de la campaña, presupuesto disponible y costo de otros medios. Existen medios tales como la televisión, radio, revistas, periódicos, exteriores que son utilizados para dar a conocer el producto que se está ofreciendo en el mercado.

Tarjetas de presentación

Elaborado: La Autora
Aprobado: Gerente Jans Sports

Valla publicitaria

Elaborado: La Autora

Aprobado: Gerente Jans Sports

Medio de difusión:

Se publicará en medios como la radio más escuchada de Cayambe, en base al rating de oyentes de la localidad.

Radio IntiPacha 88.9 FM.

Hora: a las 7am. 12 pm y 8 pm

Valor Publicidad radial: $420 incluido IVA

Online: Crear la página empresarial al menos en Facebook, con el **#JSKayambeUniforms**. Mediante la página empresarial de Facebook se quiere llegar a todo público local e internacional, daremos a conocer de todos nuestros productos y como obtener los descuentos en tu compra.

#2 Escaparatismo y diseño de espacios comerciales.

Se define como escaparatismo al "arte de presentar de manera adecuada, combinando objetos y materiales, los artículos que tiene a la venta un establecimiento". Jamás hay que subestimar el poder que tiene cómo se ha decorado un escaparate y una buena prueba de ello está en el hecho de que cuando se viaja una de las actividades favoritas es pasear por las principales vías de las urbes, para ver los escaparates de las grandes firmas (Kolau, 2017). En nuestro país se definen como exhibidores.

Por el momento este negocio no cuenta con ningún medio publicitario que comunique a la población Cayambeña que existe una empresa especializada en la confección de ropa de trabajo, ocasionando así una gran desventaja para esta empresa; ya que las personas necesitan estar en constante información respecto a lo que el mercado de ropa de trabajo ofrece, para lo cual se han planteado algunas propuestas permitiendo así que esta empresa alcance sus objetivos y metas planteadas, se necesitará de un presupuesto para poder aplicar los medios necesarios, ya que el objetivo de esta tienda es darse a conocer y cubrir las necesidades de los habitantes de Cayambe y Tabacundo (debido a que existe mayor concentración de florícolas), que siempre está en busca de la innovación, permitiendo así obtener una rentabilidad para la empresa.

Existen varios factores a tener en cuenta en los que a exhibidores se refiere:

- **Cambiarlo con cierta asiduidad**. La rapidez con la que cambian las tendencias de moda y los gustos del cliente exige que las marcas reaccionen con agilidad. Lo importante es estar al tanto de qué se lleva, del street style y de los que más se está vendiendo para incorporarlo al diseño del escaparate.
- **La iluminación**. Es un punto básico pero fundamental. Las personas van paseando atentos a sus cosas, por los que llamar la atención. Primero, con la luminosidad de nuestra tienda y después engancharlos por el contenido.

- **Decidir qué se quiere destacar y situarlo en un lugar privilegiado**. Dado que nuestro fuerte son los jeans, camiseta jearsey, los overoles y camisas que son los productos más vendidos. Exponer estos productos y los nuevos productos complementarios: los medios de seguridad laboral.
- **Escaparatismo (exhibidores) temático**. Cuando se acerque una efeméride especial, como pueda ser el día de los enamorados o navidad, aprovechar y decorar el comercio con motivos relacionados con este festejo.
- **Programar un calendario de vidrieras o escaparates.** La planificación es siempre fundamental en cualquier negocio. Cada último viernes de cada mes se actualizará el escaparate con nuevos productos excluyendo el logo de los clientes de ser el caso.

#3 Estrategia de marketing Packaging (Empaquetado)

Tan importante como el punto anterior está el ofrecer una experiencia de compra global al usuario que sea plenamente satisfactoria. Les conquistamos con un escaparate o vidriera llamativa, entran y se encuentran con un interiorismo del comercio que invita a perderse por los productos y complementos de los estantes, deciden llevarse algo a casa o realizar un pedido. El **packaging** es muy atractivo para los clientes. Existen tendencias muy interesantes que abogan por el **cartón** y el **papel reciclado** para envolver los productos, otra idea es incluir en la cesta una tarjeta de presentación de la tienda. Para ello pueden utilizar fundas con el logo de la empresa o cartones cuando los pedidos sean de mayor volumen.

Funda con el logo de la empresa

El logotipo de la empresa es un componente vital de la imagen corporativa. Es la identidad de la organización por la que tus clientes identificarán tu marca los productos. a. Algo con lo que nuestros clientes harán referencia de nuestro producto y nos permita diferenciarnos de la competencia.
Se propone la funda y cajas con el logo de la empresa porque es una buena estrategia para generar más publicidad de la marca.

Elaborado por: La autora
Aprobado: Gerente Jans Sports

3.4 ÁREAS DE RESULTADO CLAVE

Las áreas de resultado clave que se plantean para la proyección estratégica de la microempresa, son aquellas áreas de trabajo dentro de la empresa de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Para poder determinar cuáles son se analizaron las matrices EFE y EFI:

3.4.1 Estrategias, plan de acción y presupuesto

Se ha tomado la estrategia genérica de Porter de enfoque que se orienta en un grupo de clientes que requieren de los productos producidos por la empresa Jans Sport (ropa de trabajo) y servicio adicional que es el de ofrecer paquetes que incluyan los productos complementarios (medios de seguridad laboral). Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

El desarrollo de las estrategias para la gestión administrativa de la empresa JANS" SPORTS se ha definido mediante un Plan de Acción de las estrategias por ARC planteadas como se muestran a continuación:

3.4.2 Plan de acción

OBJETIVO		ACCIONES	DESARROLLO DE LA ACCIÓN	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PERIODO	PRESUPUESTO
Alcanzar para el año 2029 que el modelo de gestión administrativo	ADMINISTRACION Y GERENCIA	MISIÓN	Aplicar la Misión	Gerente propietario	Responsable de la institución	Octubre del 2019	$20,00
		VISION	Aplicar la Visión	Profesional contratado	Gerente propietario	Octubre del 2019	$20,00
		POLITICAS	Aplicar las Políticas	Gerente propietario	Personal de ventas	Octubre del 2019	$20.00
		VALORES	Aplicar los valores	Gerente propietario	Personal de ventas	Todo el tiempo	$20.00
Para el año 2021 lograr que el 100% de las políticas empresariales de marketing se encuentren instauradas	MARKETING Y VENTAS	PRODUCTO	Diseñar nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes	Gerente propietario	Todo el personal	Diciembre del 2019	$500
		PRECIO	Aplicar el estudio de costos de producción realizado en la empresa.	Gerente propietario	Proveedores	Todo el tiempo	$1200
		PLAZA	Mantener el canal de distribución directo con los clientes	Gerente propietario	Bodeguero	Todo el tiempo	$790
		PROMOCIÓN	L a empresa puede localizar productos complementarios que incrementen el valor agregado de los productos ya ofertados, mediante la creación de Paquetes promocionales.	Gerente propietario	Trabajadores	Todo el tiempo	$2110
						Total	**$4680.00**

Tabla 32 Plan de Acción

3.5 ANÁLISIS DE IMPACTOS SEGÚN LA CADENA DE VALOR DE PORTER.

La investigación se sustenta en un análisis técnico de los impactos que demostrarán la factibilidad del proyecto y se basará en las diferentes áreas o ámbitos generales en las que el plan estratégico influirá positiva o negativamente, se ha determinado las siguientes áreas: desarrollo tecnológico, logística externa, marketing y ventas y servicios.

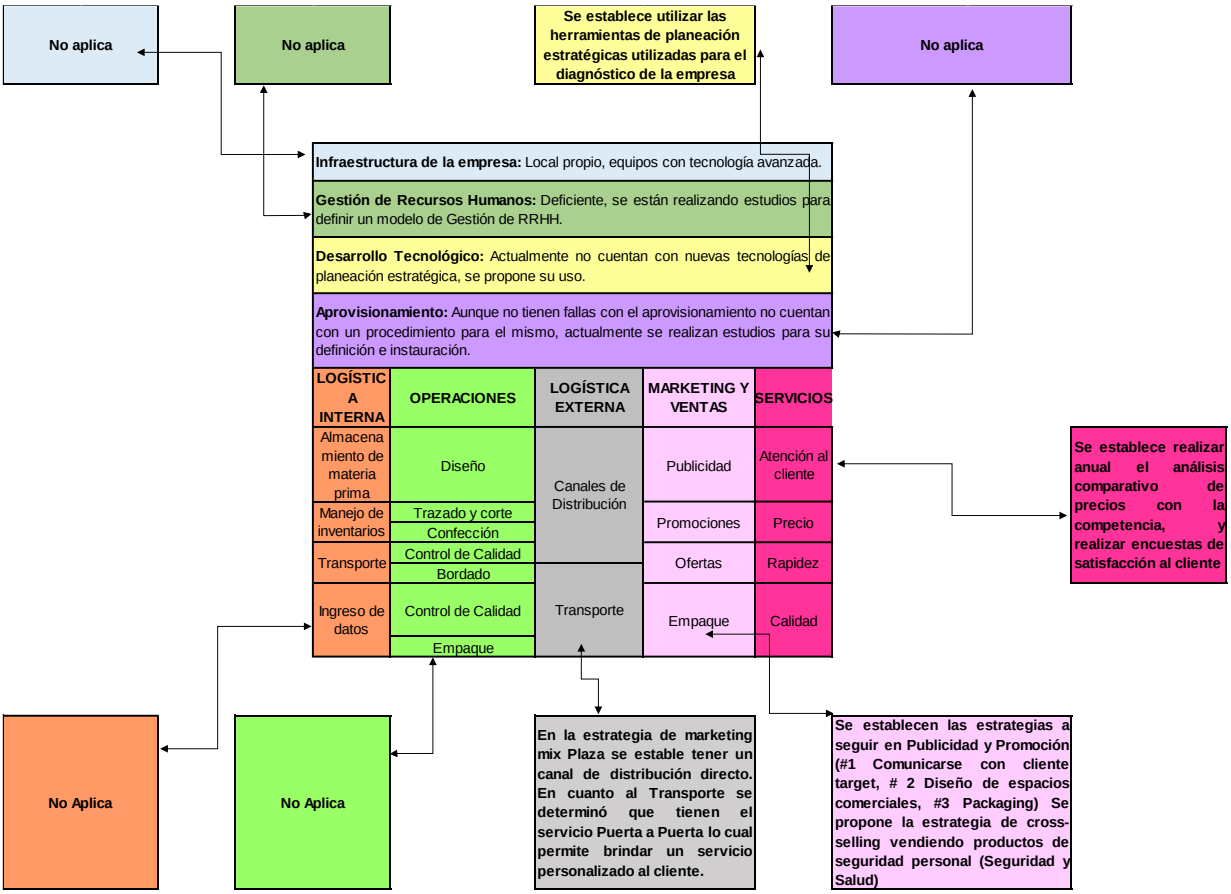


Figura 19 Medición de Impactos según la Cadena de Valor de Michael Porter

Elaborado por: Autora

Además teniendo en cuenta el tema de la investigación realizada que es diseñar un Modelo de Gestión Administrativo para fortalecer la competitividad en la empresa textil "Jans Sports" enfocado en marketing y ventas se determinó el impacto administrativo y el impacto de marketing:

Tabla 33 Impacto Administrativo

NIVEL DE IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Misión							x	3
Visión							x	2
Valores							x	3
Políticas						x		2
Nivel de Impacto	2,50							
Número de Indicadores	4							
Nivel de Impacto	Alto-Positivo							

Elaborado: Por la autora.

Al definir la misión y visión de la empresa se precisa la base de la empresa, representa por qué y para qué existe la misma, es decir orienta tanto al cliente como a los trabajadores cuál es el giro del negocio, con estos conceptos los valores y las políticas articulan todo el desarrollo de la organización para el cumplimento de los objetivos.

Misión. - Es fundamental que la misión, sea comunicada, a toda la organización es decir clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación, de manera que motive y provoque entusiasmo de la filosofía de la empresa.

Visión. - Permitirá definir los objetivos de la empresa, la forma en que se acercará a su cliente y las estrategias a utilizar para crecer de manera consistente en el mercado.

Valores. - Los valores de la empresa son los pilares más importantes de la organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una empresa son los valores de quienes la conforman, y especialmente los de sus dirigentes.

Políticas. – Con el establecimiento de las políticas o formas de proceder se cristalizan las decisiones y los protocolos de actuación en todos los ámbitos de la empresa. De esta forma, todas las personas saben cómo deben de actuar en cada momento en relación a las reglas de la empresa de la empresa**.**

Tabla 34 Impacto de Marketing

NIVEL DE IMPACTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3	Total
Producto							x	3
Precio							x	3
Plaza						x		2
Promoción							x	3
Nivel de Impacto	2,75							
Número de Indicadores	4							
Nivel de Impacto	Alto-Positivo							

Al ser un factor tan importante el Marketing tiene un impacto muy positivo en la empresa ya que permite la difusión de la marca, productos y servicios, también permite que las ventas crezcan, logrando ventajas competitivas a la empresa para poder enfocarse a penetración de nuevos mercados.

Producto. - La importancia de contar con una estrategia de producto, son las diferentes acciones realizadas desde el marketing con el fin de diseñar y producir un bien o servicio considerando principalmente las necesidades y satisfacción del consumidor.

Precio. - El precio de un bien o servicio es un determinante principal de la demanda de mercado para ese artículo, sabiendo que una empresa no puede cobrar un precio más alto que el valor percibido de los productos.

Plaza. -Para concretar una venta en la empresa, no basta con tener un buen producto o servicio a un precio accesible, además hay que tener un plan de eficiencia de distribución del producto para que este llegue hasta el cliente final.

Promoción. – La promoción en ventas es una forma de incentivar a los clientes para una compra inmediata del producto, haciendo de los productos unas más competitivos que otros.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III

- ✓ Se diseñaron la misión, visión, valores, políticas empresariales.
- ✓ Se propone la estrategia genérica Ofensiva de Enfoque que debe implementar la empresa.
- ✓ Se desarrollan las estrategias de marketing mix: precio, producto, plaza y promoción.
- ✓ Se determinaron los principios de administración aplicables en la empresa con la propuesta y análisis realizado.
- ✓ Se definen las estrategias funcionales y objetivos SMART, así como también el plan de acción para hacer cumplir los objetivos.

CONCLUSIONES

- Las teorías existentes respecto a administración y gerencia, marketing y ventas permiten establecer comportamientos de competitividad para mejores empresariales.

- El diagnóstico situacional interno y externo de la empresa Jans Sports permitió identificar el comportamiento de los factores externos su grado de incidencia. Del análisis interno se establece las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y que sirvieron de sustento para la formulación del modelo de gestión administrativo y comercial para mejorar la competitividad.

- El modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad diseñado para la mipyme Jans Sports se sustentó en el componente de administración gerencial con la elaboración de los elementos como la misión, visión, políticas, valores y componentes de marketing, esto permitió establecer una mejora para la competitividad de la microempresa.

- Mediante un análisis con la cadena de valor los impactos a evidenciar son en relación en administración y gerencia, marketing y ventas.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad con una gestión moderna eficaz, eficiente y necesaria para viabilizar procesos administrativos, y comerciales relevantes en los productos que elabora la empresa Jans Sports.
- Se recomienda realizar una investigación de los componentes del AMOFITH como operaciones y logística, finanzas y contabilidad, los sistemas de información, de comunicación, de tecnología y de investigación del desarrollo.
- Aprovechar las capacidades internas que tiene la empresa Jans Sports con la finalidad de mejorar continuamente el sistema administrativo, operativo y de ventas, aplicando los criterios y componentes que están presentes en este documento.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (2016). *El proyecto de investigacion. introduccion a la metodologia cientifica .* caracas: Episteme .

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing.* Mexico: Pearson.

Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación.* Colombia: Pearson Educación.

Blanchard, K., & Connor, M. (1997). *Managing by Values.* San Francisco: (publicacion en España por Gestión 2000con el titulo Dirección por valores).

Blandez, M. (2014). *Proceso Administrativo.* Mexico: Unid.

Borges, L. (2019). *LUZ Hojas en Excel*. Obtenido de ¿Qué es y cómo hacer la matriz ANSOFF?: https://blog.luz.vc/es/que-es/el-que-y-c%C3%B3mo-hacer-matriz-ansoff/

Castro Mina, M. C., & Puerto Ramirez, M. J. (08 de Julio de 2016). *Competitividad en el sector textil.* Bogota: EAN Ediciones Legales. Obtenido de https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/empresas-de-industria-textil-mas-innovadoras-de-colombia/241550

Castro Mina, M. C., & Puerto Ramirez, M. J. (2016). *Competitividad en el sector textil-confecciones.* Bogota: EAN.

Cevallos, J. (14 de marzo de 2014). *Gestión Digital. Reportajes Empresariales*. Obtenido de Momentos difíciles para el textil ecuatoriano: http://www.revistagestion.ec

Cevallos, J. (2014). Momentos dificiles para el tectil ecuatoriano. *Gestion*, 36.

Chávez, L. M. (2016). *Marketing en productos y servicios.* Riobamba: La Caracola Editores.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Managment Review 70 (11)*, 35-36.

Escudero, M. E. (2014). *Marketing en la actividad comercial. ciclos formativos.* Editex.

Espinosa,R. (11 de 04 de 2017). *robertoespinosa.es*. Obtenido de robertoespinosa.es: https://robertoespinosa.es/2017/04/11/modelo-aida-marketing-metodo/

Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica.* El Cid Editor.

Fernandez, V. (2015). Marketing Mix de Servicios de Información: valor e importancia de la P de producto . *bibliotecas anales de investigacon* , 64 - 78.

Flores, I. (2015). El marketing en el sector publico: naturaleza. aplicaciones y desafios . *Contribuciones a las ciencias Sociales* , 1-15.

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* México: Pearson.

GADIP CAYAMBE. (2015). *PDOT Cayambe.* Cayambe.

Garcia, S. (2016). *Liderazgo y Valores.* Barcelona: Fundacion IL3.UB. Obtenido de Revista alta dirección.

Giannice, S. (2013). *LA LOGISTICA Y SU ESENCIA EN LOS MODELOS DE NEGOCIO.* Bogotá, Colombia: 1° CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE NUEVAS TENDENCIAS DE LA LOGISTICA EMPRESARIAL.

Griffin, D. (2016). Obtenido de Estrategias Genéricas que las unidades estratégicas de negocios utilizan. Recuperado el 2018: https://pyme.lavoztx.com/cuatro-estrategias-genricas-que-las-unidades-estratgicas-de-negocios-utilizan-4200.html

Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la Investigación.* México. DF: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V ISBN: 978-1-4562-2396-0.

Hernández, J., & García, M. (1995). Manejo de la estrategia de calidad total basada en la promoción y el precio. *Información Tecnológica Vol 6 No 5*, 43-47.

Hernández, J., & García, M. (1998). La matriz estratégica de la calidad total basada en el precio. Las estrategias a seguir. *Información Tecnológica Volumen 9 No. 4*, 334-335.

Ibarra , M., Gonzalez, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Scielo*.

Jorge Alvarez, Franzua Freire, Ronny Naranjo. (2018). matriz boston consulting group como herramienta de optimizacion de recursos comerciales de la empresa. caso practico: licoreria gold monkey riobamba-ecuador. *observatorio de la economia latinoamericana* .

Kolau. (15 de mayo de 2017). *Marketing para Tiendas de Ropa: 5 Estrategias para 'Vestir' Mejor tu Negocio.* Obtenido de http://blog.kolau.com/es/marketing-para-tiendas-de-ropa-5-estrategias/

Koontz, H. (1983). *Elementos de la Administración.* México: McGraw Hill.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos del Marketing Decimocuarta Edición.* Mexico: ISBN: 978-607-32-1420-9.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing .* México,: PEARSON EDUCACIÓN ISBN: 978-607-32-1722-4Área: Administración y economía.

Lamb, H., & Mc, D. (2011). *Marketing conceptos y aplicaciones.* Editorial Universidad del Norte ISBN 978-958-741-493-6.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter.* México: Grupo editorial Patria.

MARKETING XXI. (2019). *MARKETING XXI.* Obtenido de Marketing en el Siglo XXI. 5ª Edición CAPÍTULO 5. La distribución. Mercado y clientes. Canales de distribución: https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm

Martinez, J. (2015). *marketing en la actividad comercial.* paraninfo.

Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros. (2016). *como hacer un plan de empresa EUNCET.* Omnia Science.

MBA Online. (2015). *MBA Online*. Obtenido de MBA Online: http://www.mbaonline.es/diseno-estrategia-analisis-dafo/

Melgar, J. (2015). *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo mileno.* El Cid Editor.

Morales, M., & Peach, J. (2013). Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y en enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración* , 48-49.

O´Guinn, T., Allen , C., & Semenik , R. (2014). *Publicidad.* International Thomson Editores.

Odioner, G. (1986). *Administración por objetivos y resultados.* Estados Unidos: Fondo Educativo Interamericano.

Paredes, Y. B. (1997). *Diseño de un Sistema de Planeación Estrátegica.* Bogotá, Colombia.

Pelayo, C. (2015). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques.* México: El Cid Editor.

Pérez,M;Guevara,P. (2015). Clima de negocios e inversiones para el desarrollo de las MIPyME. *UDLA*, http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/El%20analisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf. Obtenido de http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/El%20analisis%20de%20entorno%20en%20ambientes%20de%20negocio%20vulnerables.pdf

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas de Porter.* Mexico: ISSN: 1870-9036.

Porter, M. (2015). *Estrategias Competitivas Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creacion y sostenimiento de un desempeño superior.* Editorial Patria.

Ramirez, R., & Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad en le sector comercial. *Revista Recitiuutm*, 16-17.

Reyes, A. (1980). *Administración por objetivos.* Mexico: Limusa.

Rivera, H. (2003). La Competitividad y la Gestión Empresarial. *Revista Escuela de Administración de de Negocios EAN*.

Robbins, S. P. (2014). *Administracion.* Mexico: Pearson Educacion de Mexico.

Rojas López, M., & Medina Laura, J. (2012). *Planeación Estratégica, fundamentos y casos.* Bógota, Colombia: Ediciones de la U.

Rojas, M., & Medina, L. (2013). *Planeación estratégica fundamentos y casos.* Ediciones de la U.

Roldán, P. (2019). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de MATRIZ ANSOFF: https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html

Sainz, J. (2015). *La misión hoy más necesaria que nunca.* España: Ediciones Deusto.

Sierra, C. (2015). Canales de distribución. *TELOS http://www.redalyc.org/pdf/993/99342682009.pdf*, 515.

Simonotti, F. (2014). Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa transnacional. . *In X Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.*

Soria Ibañez, M. (2016). *Plan de Marketing Empresarial.* Madrid: CEP.

Torres,Z. (2014). *Teoria General de la Administración 2da edición.* México: Grupo Editorial Patria ISBN ebook: 978-607-438-853-4https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227620&ppg=1&query=administracion%20kotler.

Van, N., Lebon, Y., & Durand, B. (2014). *La Caja de Herramientas Mercadotecnia.* México: Grupo Editorial Patria ISBN:978-2-10-057647-0https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227238&ppg=1&query=Matriz%20BCG.

Velásquez, A. (12 de Octubre de 2015). *Ingeniería de la organizacíon.* Obtenido de Recuperado el 2 de julio de 2016, http://revistas.fuac.edu.co/index.php/clepsidra/article/view/240

Villarreal, Gomez, Villarreal. (2014). La Cultura Organizacional y las estrategias competitivas en la industria de celusa, carton y papel mexico. *AD-minister*, 97-120.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista realizada a la Propietaria de la empresa "Jans Sport"

Anexo 2 Área de Confección Empresa "Jans Sports"

Anexo 3 Área de Bordado y Costura de le empresa Jans" Sport.

ANEXO 3 MATRIZ EFI

La matriz de evaluación de factores internos evalúa las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante.

Tabla 35. Matriz EFI

Factores	**Peso**	**Calificación**	**Calificación Ponderada**
Fortalezas	**50%**		
1.-Calificación artesanal	0,1	4	0,4
2.-Infraestructura Propia	0,1	3	0,3
3.-Experiencia en el sector textil	0,1	3	0,3
4.-Innovación de textiles de acuerdo a la necesidad del cliente	0,2	4	0,8
Debilidades	**50%**		
1.-Inexistencia de una declaración formal de misión y visión	0,1	2	0,2
2.-No dispone de estrategias de marketing mix	0,1	1	0,1
3.-Carencia de Publicidad	0,15	2	0,3
4.-No cuenta con estrategias competitivas	0,15	1	0,15
TOTAL	**100%**		**2,55**

Elaborado por: La autora

La empresa de confecciones Jans Sports ha obtenido un puntaje de 2,55, puntaje mayor al promedio ponderado (2,5), lo que indica que es una empresa con fortalezas internamente, el análisis sugiere que, al enfrentar las fortalezas con las debilidades, lo que se debe hacer es diseñar un modelo de gestión administrativo de la empresa ayudándola a ser más competitiva.

ANEXO 4 MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de factores externos evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = Muy importante, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Tabla 36. Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES	**50%**		
1.-Demanda de productos de alta calidad en el mercado nacional	0,1	3	0,3
2.-Capacitaciones para empresas emprendedoras.	0,05	4	0,2
3.-Facilidades para emplear las diferentes fuentes de publicidad.	0,15	4	0,6
4.-Crecimiento en el mercado local	0,2	4	0,8
AMENAZAS	**50%**		
1.-Cambios negativos en políticas gubernamentales	0,15	3	0,45
2.-Clientes insatisfechos	0,1	2	0,2
3.-Desempleo Laboral	0,15		
4.-Nuevas empresas que ingresan al sector textil	0,1	2	0,2
Totales	**100%**		**2,75**

Elaborado por: La autora

La empresa de confecciones Jans Sports ha obtenido un puntaje de 2,75, lo que indica que la empresa responde de buena manera a las oportunidades y amenazas presentes en su industria intentando reducir al máximo los efectos potenciales de las amenazas, siendo necesario realizar estrategias eficaces que eviten lo mayormente posible las amenazas y aprovechen al máximo las oportunidades que se presentan.