UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES”

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

AUTOR: KEVIN ENRIQUE PROAÑO VILLALBA

TUTOR: MBA. ANDRIÁN ANDRADE

Otavalo, Julio 2018

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Proaño Villalba Kevin Enrique portador de la cédula de ciudadanía 171783228-9, declaro bajo juramento que el presente TRABAJO DE TITULACIÓN MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional. Además, sedo los derechos de propiedad intelectual a la Universidad de Otavalo, según lo establecido por la Ley de propiedad intelectual, por su reglamento, y por la normatividad institucional vigente.

_____

Kevin Enrique Proaño V.

C.I.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa ALY Textiles” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas del estudiante Kevin Enrique Proaño V., y el mismo cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

_____

MBA. Adrián Andrade O.

C.I.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi madre, quién ha sido el reflejo más hermoso de esfuerzo, lucha y dedicación, inspirándome a seguir cumpliendo con todos los objetivos que me he planteado en esta carrera y el apoyo incondicional durante este largo periodo de trabajo.

A mi abuelito, que en paz descanse, quién fue el ejemplo más grande de padre.

A mi familia, quiénes me han apoyado y ha acompañado en los momentos más felices y difíciles de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, amigos y compañeros de clase, quiénes fueron parte de este crecimiento personal y profesional durante toda mi vida y carrera.

A la Universidad de Otavalo, por permitirme conocer a expertos quiénes han regalado parte de su trabajo y conocimiento, apoyándome a mi formación profesional.

A los directivos de la microempresa “ALY Textiles”, quiénes me abrieron sus puertas para que este proyecto pueda ser realizado.

INDICE GENERAL

RESUMEN X
ABSTRACT XI
INTRODUCCIÓN 12
ANTECEDENTES Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 12
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 14
OBJETIVOS 15
OBJETIVO GENERAL 15
OBEJTIVOS ESPECÍFICOS 15
HIPÓTESIS 15
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES 15
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 16
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 17
MÉTODO HISTÓRICO-LÓGICO 17
MÉTODO INDUCTIVO–DEDUCTIVO 17
MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO 18
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 18
ENTREVISTA 18
ENCUESTA 19
OBSERVACIÓN 19
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN 20
ESTRUCTURA CAPITULAR 21
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 22
1. ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LAS MICROEMPRESAS TEXTILES 22
1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL Y LOCAL 22
1.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL 24
1.3. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA MICROEMPRESA 25
1.3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 26

1.3.1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 31
1.3.1.2. ANÁLISIS FODA 36
1.3.2. ORGANIZACIÓN 39
1.3.3. DIRECCIÓN 40
1.3.4. CONTROL 43
1.4. ANÁLISIS COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA 44
1.4.1. MARKETING MIX 44
1.5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LA MICROEMPRESA 47
1.6. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA MICROEMPRESA 49
1.7. LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES” 50
1.7.1. GENERALIDADES 50
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO 54
2. ASPECTOS METOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN 54
2.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS 15 EMPLEADOS QUE REPRESENTAN EL PERSONAL OPERATIVO DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES”. 55
ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRARIVO DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES” 66
UNIVERSIDAD DE OTAVALO 66
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS 66
2.2. ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA 66
2.3. DIAGNÓSTICO MEDIANTE EL ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT 73
2.4. DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (MICHAEL PORTER) 80
2.5. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA 88
2.6. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES” 93
2.7. DELIMITACIÓN DEL ESCENARIO DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES” PARA EL 2022 94
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 96
3. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL 96

3.1. SITUACIÓN ACTUAL 96
3.2. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA 96
3.2.1. MISIÓN DE “ALY TEXTILES” 97
3.2.2. VISIÓN DE “ALY TEXTILES” 97
3.3.3. VALORES DE “ALY TEXTILES” 97
3.3. ÁREAS DE RESULTADO CLAVE 98
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 98
3.5. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN 102
3.6. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA MICROEMPRESA 115
3.7. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN 124
CONCLUSIONES 134
RECOMENDACIONES 135
BIBLIOGRAFÍA 136
ANEXOS 139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis Interno AMOFHIT 32
Tabla 2: Matriz FODA 37
Tabla 3: Cruce Estratégico 38
Tabla 4: Área de Trabajo 56
Tabla 5: Participación 57
Tabla 6: Ambiente de Trabajo 59
Tabla 7: Capacitaciones 60
Tabla 8: Control 61
Tabla 9: Medios 62
Tabla 10: Redes Sociales 63
Tabla 11: Sistema Contable 64
Tabla 12: Servicio de Ventas 65
Tabla 13: Matriz de Diagnóstico AMOFHIT 74
Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 84
Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 86
Tabla 16: Matriz FODA 89
Tabla 17: Cruce Estratégico 91
Tabla 18: Plan de Acción 1 103
Tabla 19: Plan de Acción 2 105

Tabla 20: Plan de Acción 3 108
Tabla 21: Plan de Acción 4 110
Tabla 22: Plan de Acción 5 112
Tabla 23: Ventas 115
Tabla 24: Análisis Económico 116
Tabla 25: Precio de Textiles 126
Tabla 26: Resultados de Validación 130

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fuerzas Competitivas que le dan a la Estrategia 34
Gráfico 2: Área de Trabajo 56
Gráfico 3: Participación 58
Gráfico 4: Ambiente de Trabajo 59
Gráfico 5: Capacitaciones 60
Gráfico 6: Control 61
Gráfico 7: Medios 62
Gráfico 8: Redes Sociales 63
Gráfico 9: Sistema Contable 64
Gráfico 11: Servicio de Ventas 65
Gráfico 12: Fuerzas Competitivas (Michael Porter) 82
Gráfico 13: Esquema de Proceso de Planificación Estratégica 93

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"..... 139
ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRARIVO DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES" 143
ANEXO 3: VALIDACIÓN DE ECUESTA HACIA LOS EMPLEADOS 145
ANEXO 4: VALIDACIÓN DE ENTREVISTA AL GERENTE Y JEFE ADMINISTRATIVO 149
ANEXO 5: SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL A LOS DIRECTIVOS DE LA MICROEMPRESA ALY TEXTILES. 152
ANEXO 6: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES" 154

RESUMEN

El presente proyecto de investigación consiste en el diseño de un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “ALY Textiles” con el objetivo de mejorar y diversificar los distintos procesos administrativos y comerciales, dando un beneficio al desarrollo y crecimiento microempresarial de la organización.

Para el planteamiento del problema se realizó un análisis de los antecedentes de la microempresa, tomando en cuenta los principales factores que afectan a la organización, con el fin de darle solución. De esta manera se obtuvieron los objetivos y estrategias para la realización del plan. Se analizaron aspectos de los antecedentes y conceptos sobre los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercialización que anteriormente se ejecutaron.

Dentro del desarrollo metodológico se implementaron instrumentos y técnicas para determinar la situación actual de la microempresa a través de un diagnóstico estratégico; analizando dichos resultados se obtuvieron estrategias y objetivos para el desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento competitivo de la microempresa ”ALY Textiles”. Debido a esto, se propone actualizar la misión, visión a través de la formulación de estrategias y planes de acción para lograr el cumplimiento de los objetivos y desarrollo institucional y comercial.

Se concluye con la validación de la investigación para corroborar que los resultados obtenidos son válidos, dando paso a las conclusiones y recomendación pertinentes en base a la investigación realizada.

ABSTRACT

The present research project consists of the design of a strategic administrative and commercial management plan to strengthen the competitiveness of the "ALY Textiles" company with the objective of improving and diversifying the different administrative and commercial processes, giving a benefit to development and commercially competitive growth of the organization.

For the approach of the problem an analysis of the background of the company was made, taking into account the main factors that affect the organization, in order to solve it. In this way, the objectives and strategies for the realization of the plan were obtained. Analyzed aspects of the background and concepts on the strategic plans of institutional development and marketing that were previously executed.

Inside the methodological development, instruments and techniques were implemented to determine the current situation of the company through a strategic diagnostic; Analyzing these results, strategies and objectives were obtained for the development of the strategic plan for administrative and commercial management for the competitive strengthening of the "ALY Textiles" company. Because to this, it is proposed to update the mission, vision through the formulation of strategies and action plans to achieve compliance with the objectives and institutional and commercial development.

It concludes with the validation of the investigation to corroborate that the obtained results are valid, giving way to the pertinent conclusions and recommendations based on the research carried out.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación contribuirá al fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “ALY Textiles” beneficiando a la gestión administrativa y comercial, y que a través de la aplicación del plan estratégico de genere confiabilidad y eficiencia en cuanto a los procesos administrativos y comerciales. Con ello, su aporte a la toma de decisiones ayudará a determinar los factores por los cuales la microempresa no ha podido generar un mayor rendimiento económico.

También se proporcionará a ALY Textiles herramientas administrativas y comerciales que le permitan tener un control sobre sus recursos para un correcto aprovechamiento y utilización. La planificación, organización, dirección y control son considerados como puntos fundamentales que toda empresa debe tomar en cuenta para el diseño de un plan de gestión. Es necesario que se establezcan estrategias administrativas y comerciales con el fin de que la microempresa se desarrolle internamente y sobresalga en el sector.

ANTECEDENTES Y SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) han contribuido con el desarrollo económico mundial, ya que han sido una de las fuentes de empleo con mayor participación en los sectores productivos. La OMC (2016) establece que: “Las microempresas (Pymes) representan más del 95% de las empresas en 17 países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el Brasil. Las Pymes dentro del total de empresas puede considerarse incluso superior de manera porcentual”. (p.17). Las Pymes ayudarán a contribuir a la matriz productiva de cada país en vías de desarrollo y con economías de escala de las grandes empresas.

De acuerdo con lo anterior, la participación de la Pymes en el mercado mundial es importante para el desarrollo económico de un país. Es por ello que se ve la necesidad de establecer procesos administrativos y comerciales que les permitan mejorar su rendimiento productivo, institucional y comercial. Tello (2014) establece que: “La producción de las microempresas (Pymes) está principalmente vinculadas con el

mercado y crecimiento de un país, por lo que gran parte de la población y de la economía de cada región dependen necesariamente de su actividad productiva". (p. 203)

Ecuador necesita un mejor desempeño empresarial, ya que no se ha podido desarrollar estratégicamente dentro de nuevos mercados. Sin embargo, algunas industrias textileras contribuyen con el crecimiento del sector manufacturero dan un aporte significativo y productivo a la economía del país.

Por otra parte, Ramírez, Quintuña y Cárdenas (2017) afirman que: "En la actualidad se ha incrementado el nivel económico del país, el consumo de recursos importados a bajos costos se está posicionando ya que las empresas tienen mayor capacidad adquisitiva. (p. 8-9). Las microempresas desean importar materia prima y maquinaria desde países desarrollados como China, Estados Unidos, India y países europeos, esto les permite mejorar su crecimiento productivo, siempre y cuando cumplan con las exigencias y normas del mercado.

La producción textilera con diseños, modelos y colores autóctonos es uno de los principales inconvenientes que atraviesan las microempresas, debido a que manejan productos estandarizados, es decir, se encuentran la misma variedad de productos en el mismo sector a pesar de tener diferentes procesos de producción y calidad. Así mismo, las microempresas deben adaptarse a los cambios y exigencias del mercado, con el fin de generar mayor competitividad y ofertar sus productos de manera eficaz.

Para Erazo (2017): "La baja producción de tejidos obtenidos y el uso de fibras sintéticas como el orlón, ha provocado que los artesanos del sector de Otavalo deseen industrializar sus procesos de producción". A pesar de ello, en la actualidad los textileros mantienen su producción de forma manual, sin industrializarse, por lo que sus ventas o negocios han ido desapareciendo y obteniendo un desconocimiento de la aplicación de nuevas tecnologías e inversión, lo que no representa competitividad en el sector textil que se está industrializando.

El comercio interno que existe dentro de Otavalo se ha visto obligado a incrementar su nivel de producción, debido a la demanda de los consumidores extranjeros. Además, esto ha permitido que la línea de producción les obligue a generar procesos diferentes a los de la competencia, con el fin de que sus productos se extiendan hacia nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

Las microempresas textileras tienen un problema para establecer estrategias competitivas, puesto que no tienen definidas su misión, visión, valores, objetivos, etc., elementos indispensables para que la empresa pueda planificar, organizar, direccionar y controlar su desarrollo institucional y comercial.

Con lo expuesto, se aprecia que las actividades y procesos administrativos y comerciales no se han cumplido correctamente, esto ha conllevado a que las ventas de ALY Textiles vayan en decadencia y no se alcance lo que se prevé obtener al producir y vender. La falta de una gestión administrativa y comercial es la razón por la cual, no le ha permitido desarrollarse institucional y competitivamente a la microempresa dentro del sector.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo mejorar la gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “ALY TEXTILES”?

INTERROGANTES

¿Cuáles son los antecedentes y tendencias de la gestión administrativa y comercial de las microempresas de textiles?

¿Cuál es la situación organizacional y comercial actual de la microempresa ALY Textiles que le impide generar competitividad?

¿Cómo mejorar la gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa ALY Textiles?

¿Cómo validar los resultados de la investigación?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “ALY TEXTILES” de la ciudad de Otavalo.

OBEJTIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los antecedentes y tendencias de la gestión administrativa y comercial de las empresas textileras.
- Diagnosticar la situación actual de la microempresa “ALY TEXTILES”.
- Desarrollar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la microempresa “ALY TEXTILES”.
- Validar los resultados del diseño del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la microempresa “ALY TEXTILES”.

HIPÓTESIS

El diseño de un plan estratégico de gestión administrativa y comercial permite el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa “ALY TEXTILES” de la ciudad de Otavalo.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan estratégico de gestión administrativa y comercial.

VARIABLE DEPENDIENTE

Fortalecimiento de la competitividad

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIOS DE MEDICIÓN
Plan Estratégico de Gestión Administrativa y Comercial	Fundamentos Teóricos	Antecedentes, conceptos y definiciones	Documento:
	Diagnóstico Estratégico	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas Cruce estratégico	Documento: Físico Digital
	Proyección Estratégica	Misión Visión Valores corporativos Áreas de resultado clave Objetivos estratégicos Estrategias Planes de acción	Documento: Físico Digital
	Análisis Económico	Proyección de ventas	Documento: Físico Digital
Fortalecimiento de la competitividad de la Microempresa "ALY TEXTILES"	Marketing Mix	Producto Precio Plaza Promoción	Documento: Físico Digital
	Análisis Comercial	Clientes nacionales	Documento: Físico Digital

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del plan estratégico se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

MÉTODO HISTÓRICO-LÓGICO

Hernández, Fernández y Baptista (2010) indica que: “El método histórico de investigación es posible emplearlo para garantizar el significado y fiabilidad de los hechos pasados. El método histórico ayudará a establecer las relaciones existentes entre los hechos acontecidos en el desarrollo del diseño de la investigación”. (p. 41).

Con el método expuesto se analizaron los antecedentes administrativos y comerciales de la microempresa ALY Textiles, obteniendo así fundamentos teóricos que aportarán al desarrollo del diagnóstico.

MÉTODO INDUCTIVO–DEDUCTIVO

La aplicación del método inductivo-deductivo en la elaboración de la presente investigación, tiene que ver con la información general que se recolecta, con el fin de que se pueda llegar a conclusiones particulares.

Bernal (2010) afirma que:

El método inductivo parte de hechos específicos, para llegar a conclusiones que van a ser aplicados de manera general. Se utiliza este método cuando se tiene hechos específicos para obtener información generalizada. También es cuando se inicia con un estudio individual de los datos formulados y se crea conclusiones universales. (p. 60).

El método deductivo se utilizó para partir de temas puntuales en base a los antecedentes de planes estratégicos de gestión administrativa y comercial de forma detallada que han sido aplicados, con el fin de que arrojen soluciones al problema planteado.

MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

Para Bernal (2010) el método:

"Estudia los hechos, partiendo de la separación del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se realiza el estudio de manera exhaustiva (síntesis)". (p. 60).

Este método permitió relacionar los hechos para plantear un objetivo, se utilizó para el análisis de la situación actual de la microempresa. A demás, se utilizó el diagnóstico estratégico para tomar resultados provenientes de la información obtenida de la microempresa, en donde se conocieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta ALY Textiles.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para determinar los objetivos planteados es necesario considerar el sector o población al que se va a realizar la investigación, se analizará la situación actual de la microempresa con el fin de determinar estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos; se lo realizará a través de:

ENTREVISTA

Bernal (2010) se referiere a la entrevista como: "El soporte de un cuestionario muy flexible, que tiene como propósito obtener información espontánea y centrada. Durante la misma, puede profundizarse la información de interés para el estudio". (p. 194).

Se realiza la entrevista directamente al Gerente-Propietario de la microempresa "ALY Textiles" Efraín Lema, así como también al Jefe Administrativo Reymi Lema, quién está más al tanto de los procesos administrativos, productivos y de venta. Con la información adquirida, se establece que la microempresa no ha aplicado un modelo de gestión administrativa y comercial, y que carece de objetivos estratégicos que le ayuden al fortalecimiento competitivo de la organización.

ENCUESTA

La encuesta es una técnica muy utilizada para obtener información que se desea en base a un objetivo, las preguntas deben ser concretadas y claras, con esto se puede estar seguro de la información que se va a utilizar y analizar. Las preguntas son realizadas por el encuestador. (Bernal, 2010, p. 194).

Esta encuesta o en el caso planteado un censo, se presenta a los 15 empleados de la microempresa, con el fin de conocer la funcionalidad y las actividades a cumplir que se les asigna, si se encuentran en un ambiente de trabajo digno y su trabajo es reconocido. Además, pretenden mejorar el fortalecimiento competitivo de las organizaciones aportando con ideas y opiniones para la toma de decisiones. Para esto se utilizó el instrumento con el que se levantará la información (Cuestionario) relacionado con el proceso de investigación.

OBSERVACIÓN

La observación directa permitió conocer cómo se está estableciendo la investigación sobre el censo realizado en caso de que no se aporte con lo que se pretende obtener. Se observó principalmente que las instalaciones de la microempresa “ALY Textiles”, así como sus locales de ventas están en condiciones de realizar actividades que se manejan dentro de estas, también su ambiente de trabajo y su seguridad ocupacional es bueno para los miembros de esta.

INSTRUMENTOS

Cuestionario

Se realizó la encuesta a los 15 miembros de la microempresa “ALY Textiles” (ANEXO 1), en donde se recopila información acerca de su aporte, seguridad ocupacional, participación y reconocimiento. Por medio de una reunión con los directivos de la microempresa, se pudo constatar la información real necesaria para el cumplimiento del desarrollo de la investigación.

La encuesta fue validada por tres expertos en las áreas de administración, comercio e investigación. A través de este instrumento validado se procede a su aplicación, con el fin de recolectar información necesaria para su respectivo análisis, y que contribuirá al desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial.

De acuerdo con la validación por medio de expertos de la Universidad de Otavalo, se presenta la valoración del cuestionario a ejecutar en la investigación a los miembros de la organización. (Anexo 5).

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como principal aporte a la investigación se plantea el diseño y desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial que le proporcionará un fortalecimiento institucional y competitivo.

APORTE SOCIAL

Se ofrece un aporte social que permitió beneficiar a los principales colaboradores de la empresa como son los empleados, además de que puede generar mayor fuente de empleo en el sector.

APORTE TEÓRICO

El aporte teórico o educativo constituye en la fundamentación teórica de la investigación, esto permitió recopilar información de los antecedentes históricos y las tendencias acerca de la implementación de planes estratégicos de gestión en la microempresa para un mejor conocimiento y desenvolvimiento teórico de la investigación.

APORTE ECONÓMICO

Como aporte económico se obtiene el resultado de la aplicación del plan estratégico de gestión administrativa y comercial, a través de un análisis económico que contribuirá al desarrollo financiero de la microempresa “ALY Textiles”, y a mejorar su fortalecimiento competitivo e incrementar su producción y ventas.

APORTE AMBIENTAL

Un aporte ambiental permitió conocer la importancia del cuidado ambiental dentro de la microempresa así como también en el sector, además de manejar correctamente sus recursos para evitar desecho o desperdicios perjudicando al medio ambiente. Adicional a tener residuos de materiales, se puede utilizar tintes biodegradables que la microempresa obtenga un buen resultado con el medio ambiente.

ESTRUCTURA CAPITULAR

Este documento consta de una introducción donde se presenta el diseño teórico de la investigación, de tres capítulos que se desarrollaran en base a los objetivos específicos planteados, conclusiones y recomendaciones como resultado final y aporte de la investigación.

CAPÍTULO I: Contiene ael marco teórico que contempla los antecedentes y tendencias de los planes de gestión administrativa y comercial.

CAPÍTULO II: Abarca desarrollo metodológico fundamentándose en la metodología y técnicas que se emplearán para realiza la investigación.

CAPÍTULO III: Se presentan el análisis e interpretación de los resultados en base a la recopilación de los datos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Contienen los principales resultados y el aporte que se brinda a la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LAS MICROEMPRESAS TEXTILES

1.1. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL Y LOCAL

Las Pymes ecuatorianas pueden constituirse como el motor de desarrollo de un país, aun cuando deban superar problemas competitivos dentro de un mercado. Al mismo tiempo deben adaptarse a una buena gestión administrativa y comercial, y recurrir a procesos de producción por medio de tecnologías, personal capacitado, administración y comercialización, que les permitan mejorar su rendimiento competitivo frente al sector manufacturero.

Ramírez, Quintuña y Cárdenas (2017) dan a entender a la industria textil como:
Parte de la microeconomía del país, es decir, es parte del sector productivo privado que necesita apoyo tanto en el marco constitucional, legal, productivo, de inversión y de capacitación a fin de retribuir al Estado su apoyo a corto plazo. Esto indica que como resultado, ambos ganan una buena estructuración, planificación, articulación y supervisión de los procesos. (p. 13).

Ecuador como país en vías de desarrollo, debe aportar al crecimiento institucional de las empresas o microempresas textileras que mantienen una producción representativa en el sector. Los beneficios y acuerdos comerciales deben tener un impacto positivo para las microempresas, buscando estrategias o maneras de obtener materia prima e insumos necesarios para producir, mejorando la economía tanto de las empresas o microempresas como la del país. 7

La industria textil y el mercado otavaleño deben adaptarse a las diferentes variaciones del mercado, tanto a las exigencias que presenta el consumidor en cuanto a los productos como a los requerimientos normativos, políticos y económicos que tienen que cumplir las empresas frente a cada organismo de control. Además, establecer estrategias que les permitan mejorar la producción y competitividad dentro del mercado y la aceptación del producto.

Heredia (2015) establece que:
Las fábricas en el país deben preocuparse más por captar todos los tipos de estilos posibles en la producción. Las tendencias actuales y sus aplicaciones generan oportunidades que incentivan el aprovechamiento de las fibras y los tejidos, en un mercado donde el ecuatoriano se enfrenta a la importación de todo tipo de materiales textiles. En otras palabras, el sector textil nacional ve la necesidad de trazar nuevos objetivos para mantener su aceptación y ampliar su rendimiento.

Las microempresas textileras pueden ofertar sus productos de acuerdo a las temporadas, es decir, la producción debería adaptarse a las diferentes tendencias que ocurren en el mercado. Esto no quiere decir que deban producir otros textiles a parte de los que mantienen, sino, buscar diseños o innovar los productos adaptándose a las tendencias o estilos del mercado.

El valor agregado de la producción nacional de la industria textil representa entre 0.85% y 1.04% del valor total del PIB, tomando en cuenta que existe una variación de un 50% y 80% en la industria, y que aún se hace visible en la producción puesto que las prendas de vestir que requieren un enfoque más tecnológico difieren en 1% más de los productos básicos textiles como: hilos, tejidos, y confecciones simples. (Ramírez, Quintuña y Cárdenas, 2017).

Las grandes, medianas y pequeñas empresas existentes en el país tienen como desafío un mercado competitivo, derivado de la globalización. Una técnica fundamental para responder exitosamente a este problema es la planeación estratégica, la misma que se

encarga de diagnosticar, controlar y tomar decisiones colectivas y acertadas para superar cualquier amenaza que se encuentre en el ciclo de vida de una empresa.

Con lo antes mencionado, se puede deducir que tanto las grandes como las medianas empresas establecidas en los distintos sectores, tienen la obligación de cumplir con sus procesos y actividades económicas; contribuyendo al desarrollo institucional y sectorial, con el fin de fortalecer directamente a la economía del país y del mercado textilero. Los emprendedores o microempresarios actualmente deben mejorar sus procesos de producción y satisfacer las exigencias del mercado.

1.2. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL

En la actualidad, la pymes se ven obligadas a mejorar su nivel institucional y comercial frente a la competencia, con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el sector y la aceptación de sus productos. Para ello, las microempresas deben enfocarse no solamente en la producción de textiles, sino también, en su desarrollo administrativo y comercial competitivamente. A demás, tener la capacidad de diseñar y producir modelos de acuerdo a especificaciones y exigencias de cada cliente exige, mejorando su rapidez y eficacia.

Moya (2018) da a conocer que:
Los administradores de las pymes son principalmente los dueños del negocio, en ocasiones ésta no es la mejor manera de administrar la organización, ya que al carecer de conocimiento técnicos se pueden generar problemas administrativos y comerciales. A demás, se pueden desaprovechar oportunidades que presenta el mercado por falta de capacidad de generar estrategias administrativas y comerciales que le permitan desarrollarse. (p. 6).

Se ve la necesidad de involucrar a los miembros de la microempresa con capacidades de innovación y conocimiento que manejen proyectos para aplicarlos, permitiendo

mejorar su desarrollo institucional. A medida que la microempresa involucre más a sus empleados, se podría demostrar que esta posee una alta fortaleza en cuanto a sus recursos humanos que promuevan la diversificación y crecimiento.

Ley (2013) da a conocer que:
En Ecuador funciona el Centro de Innovación para el Diseño y Confecciones Textileras (Innovacentro). Este proyecto impulsa el desarrollo continuo, incrementando la productividad, competitividad y transformación. El programa fortalece la aplicación de nuevas tecnologías, servicios productivos y empresariales. Asimismo, este modelo permite el desarrollo de la industria textil en el sector.

De acuerdo con este análisis las microempresas textileras se van desarrollando a medida que cumplen sus actividades productivas, administrativas y comerciales, sin llevar a cabo un control técnico. A pesar de ello, no han dado soluciones a temas puntuales como su deficiencia institucional que les permitan mejorar sus procesos administrativos y de ventas. Es necesario que den cumplimiento a sus objetivos de corto y largo plazo, para mejorar su desempeño, desarrollo institucional, el manejo eficaz de los recursos que adquieren para cubrir con su actividad económica y la distribución de los productos hacia el consumidor final.

1.3. ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA MICROEMPRESA

Se entiende como administración básicamente, al aprovechamiento de los principales recursos de la que se abastece cualquier empresa para cumplir con su actividad económica. La microempresa debe manejar eficientemente la utilización y reutilización de la materia prima con la que producen. Es necesario determinar cuáles van a ser los procesos para dar cumplimiento al uso adecuado de estos recursos, con el fin de mejorar la gestión productiva.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) definen a la Administración como: “El proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en

grupos cumplen metas específicas de manera eficaz". (p. 4). Administrar de manera correcta una microempresa significa que cada integrante de la organización debe cumplir con los objetivos planteados, a medida que desarrollan sus actividades. En caso de que exista una mala administración en la microempresa, es necesario determinar cómo se puede fortalecer esta y obtener un mejor rendimiento.

Así mismo, se toma en cuenta que dentro de la administración se analizarán distintas estrategias administrativas y comerciales con el fin de conocer la situación actual de la microempresa. David (2013) da a conocer a la administración estratégica como: "Sinónimo del término de la planeación estratégica. El término de administración estratégica se entiende como la formulación, aplicación, control, evaluación y planificación de estrategias. La planeación estratégica busca mejorar las tendencias del mercado a corto y largo plazo". (p. 5).

Una administración estratégica se refiere a la planificación de objetivos y estrategias que ayudarán a la microempresa a desarrollarse de manera que todos los procesos de producción se encuentren cubiertos y se cumplan los objetivos principales. Es por ello que se plantean funciones gerenciales a través de procesos a seguir, en donde le permitirán a la microempresa iniciar el plan estratégico de gestión de manera técnica. A continuación, se plantean 5 funciones gerenciales:

1.3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación de una microempresa es la base fundamental para establecer los principales objetivos y desarrollar estrategias que le permitirán alcanzar resultados estimados. El objetivo de la planeación es preparar a la microempresa para que pueda aprovechar oportunidades que beneficien a la misma, de igual manera, tratar de evitar amenazas que afecten al desempeño y desarrollo. A demás, a través de este proceso obtener los recursos necesarios con el fin de que se pueda cumplir y ejecutar las actividades y funciones de la microempresa de manera eficiente.

Rodriguez (2012) toma en cuenta a la planificación estratégica como: “Un conjunto de procesos llevados para identificar el futuro deseado de la microempresa y desarrollar las guías que permitan la toma de decisiones. Cuando una organización tiene un comportamiento consistente y sólido en el tiempo, es que tiene una estrategia”.

Una de las ventajas de la planificación estratégica es que le permite a la microempresa enfocarse en un futuro, visualizar las oportunidades y amenazas; además, dar un mayor énfasis a la misión de la organización, ya que ayuda a fomentar la dirección y el control de la microempresa. También, la planeación fomentará la idea innovadora y renovadora dentro de la organización, contribuyendo al desarrollo competitivo.

Cárdenas (2017) establece que:
Durante las últimas décadas los planes estratégicos han generado gran valor en las organizaciones, desarrollando distintos procesos y etapas que dinamicen la elaboración de planes para las empresas. Por tal motivo, analizar la historia descrita quedará sentada como base para un desarrollo estratégico, entendiendo que se seguirá manteniéndose en continuos avances, magnificando el beneficio que pueda tener una organización. (p. 13).

La planeación estratégica para Mintzberg y Quinn (2007):
Está enlazada de modo inseparable con el proceso de dirección y control; por tanto, todo gerente o administrador debe comprender su naturaleza y realización. En este tipo de planeación los jefes deben detectar qué debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de 3 y 5 años hacia el futuro, tiempo que se define como largo plazo. (p. 7-8).

Como principales características de la planificación estratégica se menciona las siguientes:
- Tiene efectos y consecuencias previstos a varios años.
- Abarca todos los recursos y las actividades de las diferentes áreas, y se preocupa por trazar los objetivos.

- Los trabajadores tienen que adaptarse a la organización establecida, es decir, cumplir las actividades dentro de su jerarquía.

(Nations, 2015) Afirma que:
La planificación estratégica es un proceso de observar hacia el futuro e identificar tendencias y problemas que permitan organizar las prioridades de las distintas áreas de trabajo. Dentro de los departamentos o áreas, significa alinear una división, sección, unidad o equipo con una estrategia que impulse al enfoque y al cumplimiento de actividades mejorando los resultados.

Para que una empresa mejore su desarrollo y competitividad dentro de un mercado, es necesario planificar estrategias y acciones que aporten el logro de un éxito empresarial. En este proceso, la microempresa se ve obligada a elaborar un plan de gestión que le ayude a determinar cómo cumplir los objetivos que se plantea y conocer los resultados eficientes que aporten a la toma de decisiones. Por lo tanto, es necesario definir los conceptos administrativos a través de bibliografías que permitan comprender de manera más técnica y teórica los diferentes procesos a seguir.

Con lo expuesto, según Machado, Palacio, García y Ríos (2014): “La planificación de una estrategia es un proceso constante que se basa en la planificación de tareas a corto y largo plazo; permite determinar qué se debe hacer para cumplir con la visión propuesta”. (p.12). Es por ello que se ve la necesidad de plantear las siguientes bases que permitirán el desarrollo de la planificación, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos:

Misión

Machado, Palacio, García y Ríos (2014) indican que: “La misión es el motivo, propósito o razón de una organización. Define lo que se pretende cumplir en un mercado, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer”. (p.12). La misión es un conjunto de funciones básicas que la microempresa debe considerar para conocer qué es lo que pretende conseguir, además de las tareas u operaciones a seguir que van a depender directamente de la organización con la que se maneje.

El proceso de planeación estratégica empieza con la aclaración de la misión de la microempresa. La misión comprende las respuestas a los siguientes factores:

¿Cuál es el propósito del negocio?
¿Cuáles son los clientes?
¿Qué necesidades se está atendiendo?
¿Cuál es la utilidad para los clientes?

Visión

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland lll (2012) plantean a la visión como: “Una estratégica que encamina a la organización al cumplimiento de un propósito, proyectándola a conseguir aspiraciones de sus miembros y direccionándola a conseguir los objetivos a largo plazo”. (p. 22). La visión pretende dar a conocer hacia a dónde quiere llegar la microempresa futuro; permite determinar si se va a lograr cumplir las expectativas de la gerencia y sus miembros a medida que se va desarrollando.

El planteamiento de la visión de la microempresa responde a una sola pregunta:

¿En qué nos queremos convertir?

Valores

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland lll (2012) establecen: “Los valores de una organización son características y normas conductuales que la administración establece de manera que pueda dar a sus integrantes una guía para el cumplimiento de la misión y visión de la microempresa”. (p. 27).

Los valores de la microempresa representarán ética y moralmente a la misma para cumplir con la misión y visión establecidas, con el fin de que exista un ambiente de trabajo digno.

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”. (p. 110).

Estrategias

Amaru (2009) establece que la estrategia es: “El camino para asegurar su desempeño y supervivencia. Abarca la definición de los objetivos de la organización y los caminos para alcanzarlos”. (p. 183).

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.

1.3.1.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Análisis Interno AMOFHIT

La microempresa debe fortalecer sus estrategias basándose en los problemas que enfrenta internamente ya sea esta política, económica, social o ambiental, y por la competencia que se encuentra establecida en un mismo sector. A demás, es necesario que el gerente general de la microempresa conozca el estado en la que se encuentra, para así, tener la capacidad de determinar estrategias que le permitan aportar al desarrollo de los procesos administrativos y comerciales.

Cam, Di Tolla, Fernández y Palomino (2012) da a entender al análisis AMOFHIT como:

Un rol fundamental de los recursos en una organización para crear valor, el cual, se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. (p. 90).

El análisis AMOFHIT básicamente, se basa en el diagnóstico del desarrollo y rendimiento de las diferentes áreas productivas de la microempresa. Este diagnóstico debe ser constante y oportuno, con el fin de que la microempresa sea capaz de establecer medidas para dar cumplimiento a las actividades productivas, administrativas y comerciales. A demás, es necesario aplicar estratégicas para mejorar el desarrollo institucional y competitivo de la organización.

D`Alessio (2008) afirma que: “La evaluación interna se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Lo más importante para una organización es identificar sus competencias individuales, las cuales son las fortalezas de una organización”. (p. 167). Para ello, es necesario plantear el análisis en donde abarca las siguientes áreas funcionales de la microempresa que deben ser identificadas a través de la evaluación interna:

Tabla 1: Análisis Interno AMOFHIT

ANÁLISIS INTERNO-FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
A	Administración y Gerencia
M	Marketing y Ventas
O	Operaciones Productivas y Logística
F	Finanzas y Contabilidad
H	Recursos Humanos y Cultura
I	Sistemas de información
T	Tecnología

Elaborado por: El autor

Un análisis total de la microempresa conllevará a determinar las fortalezas, debilidades y recursos necesarios a través de factores internos para formular estrategias. Se enfocará en las áreas de producción, administración, distribución y ventas, las cuales son las que representan la funcionalidad de la organización. La Matriz de Diagnóstico (AMOFHIT) desarrollado en el Capítulo ll de la investigación, permitirá establecer diferencias entre las áreas mencionadas, sus funciones y evaluarlas, con el fin de conocer los intereses de la microempresa.

Análisis Externo

Para realizar un análisis externo de factores que afectan y favorecen a la microempresa, se toma en cuenta las estrategias y fuerzas competitivas de Michael Porter. A través de ellas, se podrán determinar cuáles pueden ser las oportunidades y amenazas que se dan en el sector, además de fortalecer el rendimiento competitivo y rentabilidad de la empresa. Es por ello que Porter (2008), plantea las siguientes fuerzas competitivas que ayudarán a establecer la posición de la microempresa en el sector frente a su competencia:

Amenaza de Nuevos Competidores

Porter (2008) da a entender a la amenaza de nuevos competidores como:

“La amenaza de entrada de nuevas industrias introducen nuevas capacidades de adquirir posicionamiento en un mercado, depende ampliamente de la cantidad y el grado de barreras potenciales, como el costo, incremento de inversión y planes de marketing”. (p. 2).

La amenaza de nuevos competidores textileros al sector en donde se encuentra la microempresa ALY Textiles, tienen un gran impacto en cuanto a la fuerza competitiva con la que ingresan. Estos competidores ingresan con costos menores, acceso a canales de distribución, productos con marcas registradas, mejores inversiones, etc. Todas las estrategias que le permitan a la microempresa mejorar institucionalmente, deben desarrollarse de manera que no afecten a la misma ni al sector en el que se encuentran.

Poder de Negociación de los Proveedores

Porter (2008) afirma que:

“Los proveedores adquieren mayor valor en cuanto a la negociación, se benefician a través del cobro a precios más alto restringiendo la calidad o el servicio, e incluso cambiar los costos a sus compradores”. (p. 4).

ALY Textiles ve la necesidad de mejorar la relación que existe con los distintos proveedores con el fin de medir la facilidad que tienen de poder variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuan menor sea base la de proveedores que tenga la microempresa, menor poder de negociación se puede obtener para la adquisición de materiales.

Poder de Negociación de los Compradores

Porter (2008) da a entender que:

“Los compradores más poderosos están en condiciones y son capaces de obligar a sus proveedores a reducir sus precios, exigir mejor calidad o servicios (lo que incrementan sus costos)”. (p. 5).

ALY Textiles podría mejorar su poder de negociar la adquisición de materia prima y materiales para la producción, pueden exigir mayor calidad, mejorar costos y obtener mejores servicios. Esta negociación también viene dada por la compra de volumen de

materiales que necesite la microempresa; allí se podría llegar a un acuerdo entre las partes pretendiendo buscar beneficios y oportunidades en el mercado.

Amenaza de Productos Substitutos

Porter (2008) señala que:

"Un producto substituto cumple la misma función o una similar a la del producto o servicio que se oferta en un sector mediante formas distintas". (p. 6).

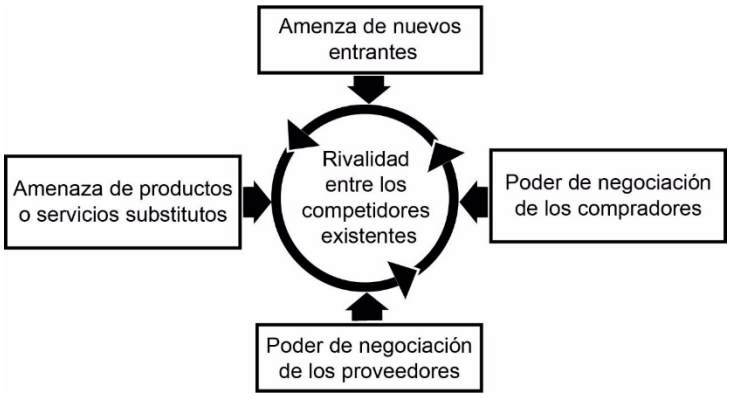
Dentro del mercado en el que se encuentra la microempresa ALY Textiles existen un sin número de productos substitutos que puedan satisfacer la necesidad de compra que tiene el cliente. Es por ello que se podrían buscar o identificar aspectos que permitan darle mayor poder competitivo, además de darle un valor agregado a los texiles.

Rivalidad entre Competidores Existentes

Porter (2008) afirma que:

"La rivalidad entre competidores que adoptan las industrias pueden incluir estrategias similares como descuentos de precios, creación de nuevos productos, mejor publicidad y mejorar su servicio. Además, la rivalidad reduce utilidades por la cual las empresas compiten". (p. 7).

Gráfico 1: Fuerzas Competitivas que le dan a la Estrategia



Fuente: Porter (2008)**.**

Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos (EFI y EFE)

Es importante que la microempresa realice un diagnóstico y evalúe las fortalezas y debilidades que presenta. Es por ello que se ve la necesidad de identificar distintos factores internos y externos de la microempresa que contribuyen al desarrollo de su y la perjudiquen de manera significativa; y que a través de una ponderación darle a los distintos factores una importancia relevante para el análisis de la situación actual de ALY Textiles.

La matriz de evaluación de factores internos y externos (EFI y EFE), según David (2013) afirma que: “Son herramientas fundamentales que ayudarán a la formulación de estrategias para evaluar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas productivas y comerciales de la microempresa. A demás, sirven como base de identificación y evaluación de procesos”. (p. 80-122).

Para la elaboración de las matrices (EFI y EFE), así mismo David (2013) formula 5 pasos con los que ayudarán a realizar y a analizar esta matriz de una manera más técnica y cumplir con lo que se pretende obtener. A continuación, se presentan los siguientes pasos para el desarrollo de la matriz:

1. Realizar una lista de factores internos clave, de 10 a 20 factores que contengan tanto fortalezas como debilidades. En cuanto a la matriz EFE debe contener un total de entre 15 y 20 factores que representes las oportunidades y amenazas.
2. Asignar una ponderación a cada factor empezando desde 0.0 (nada importante) hasta 1.0 (muy importante). Se debe asignar una mayor ponderación a los factores que crea más importantes. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Se debe asignar para la matriz EFI a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar si se presenta una debilidad importante (=1), una debilidad menor (=2), una fortaleza menor (=3) o una fortaleza importante (=4). Para la matriz EFE se asignan a cada factor, así mismo, de 1 a 4 para determinar las estrategias

actuales de la microempresa, en donde 4= respuesta superior, 3= respuesta por encima del promedio, 2=respuesta promedio y 1= repuesta deficiente.

4. Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación para determinar un resultado.
5. Sumar las puntuaciones ya ponderadas de cada factor por su calificación para determinar el total de la organización.

Una ponderación total promedio de la matriz de factores internos y externos (EFI y EFE) es de 2.50, esto quiere decir que la organización está respondiendo eficazmente a los factores internos y externos existentes en el sector y dentro de la organización. Las oportunidades deben aprovecharse con el fin de reducir factores externos como las amenazas. Mientras que la ponderación total este por debajo del promedio, quiere decir que la microempresa no está en condiciones de responder a factores que afecten a la misma. Para comprender mejor el objetivo de las matrices, es necesario identificar y establecer correctamente los factores que ayuden a determinar la factibilidad de cada uno de ellos.

1.3.1.2. ANÁLISIS FODA

Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

Un análisis interno FODA conlleva a determinar la situación actual de la microempresa “ALY Textiles”, esta sirve como vehículo de estrategias para la toma de desiciones y el cumplimiento de los objetivos. D`Alessio (2008) permite entender a la matriz FODA como: “Una de las más atractivas heramientas de cualidades intuitivas que exigen los investigadores, se conoce también como una herramienta de análisis situacional”. (p. 267).

Toda microempresa tiene la obligación de determinar cuáles son sus factores internos y externos que pueden afectar o favorecer el desarrollo de la misma. Con esto, es necesario realizar un análisis de la situación actual de la microempresa dentro del mercado. Thompson et al. (2012) afirman que: “El análisis FODA es una herramienta que

ayuda a identificar y ponderar fortalezas y debilidades (análisis interno), sus oportunidades y amenazas (análisis externo), con el fin de establecer estrategias que fortalezcan los recursos de la microempresa". (p.101). A continuación, se presenta la matriz FODA que ayudará a identificar las distintas situaciones que obtiene la microempresa:

Tabla 2: Matriz FODA

INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Elaborado por: El autor

Con lo expuesto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) determinan que:

"Es necesario establecer estrategias alternativas de la matriz FODA, estas estrategias se basan en el análisis de los dos ambientes, tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades) y el intercambio de los mismos". (p. 138). A continuación, se presenta el cruce estratégico que ayudará a fortalecer estas estrategias microempresariales:

Tabla 3: Cruce Estratégico

Externas **Internas**	**Oportunidades** Condiciones políticas, económica y sociales actuales. Nuevos productos, servicios y tecnologías	**Amenazas** Condiciones parecidas a las de las oportunidades.
Fortalezas Como procesos administrativos, comerciales, administrativos e investigación y desarrollo	**Defensivas Maxi-mini (FA)** Esta estrategia permite evitar o reducir amenazas a través del uso de las fortalezas	**Ofensivas Maxi-maxi (FO)** Esta estrategia permitirá utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
Debilidades Como las áreas mencionadas en las fortalezas	**Reorientación Mini-maxi (DO)** Permite reducir o superar debilidades aprovechado las oportunidades	**Supervivencia Mini-mini (DA)** Evitar, reducir o limitar las debilidades y amenazas que se presentan

A través de la estrategia FO se utilizarán fortalezas que tiene la microempresa para el aprovechamiento de las oportunidades que se dan en el mercado.
Es necesario establecer la estrategia FA, ya que a través de las fortalezas de la microempresa se pueden confrontar las amenazas del mercado e incluso de la competencia.

La estrategia DO permitirá reducir las debilidades que tiene la microempresa frente al mercado o competencia aprovechando las oportunidades que se presentan fuera de ella.
La estrategia DA significa que la microempresa debe estar al tanto cuando se presentan debilidades dentro de ella para evitar amenazas externas que la perjudique fuertemente.

De acuerdo con lo expresado, a través de un diagnóstico estratégico, se plantearán factores internos y externos que han conllevado a que la microempresa deba tomar

medidas gerenciales que permitan aprovechar y reducir estos factores. En cuanto a los factores internos deben ser medibles, con el fin de determinar cuáles son los que deben ser aprovechados para dar paso a una estrategia competitiva. Los factores externos tienen que ver directamente del entorno en el que no puede desarrollarse la microempresa, competitivamente dentro de un mercado extenso.

A medida que se identifiquen estos factores, deben ser medibles, dándoles un valor significativo a cada uno de ello. Estos valores se ponderan dentro de las matrices EFI y EFE, las cuales darán paso a las puntuaciones más altas de los factores que serán identificados para ser aprovechados y controlados, todo esto a través de una análisis FODA; la misma que dará paso a las estrategias y planes de acción para el fortalecimiento estratégico de la microempresa.

1.3.2. ORGANIZACIÓN

La organización de una microempresa debe estar totalmente distribuida de acuerdo a las tareas que la gerencia asigne a cada miembro de la microempresa. También es necesario determinar cuáles son las funciones específicas de cada uno de ellos, con el fin de que exista una buena distribución de personal y el cumplimiento de las actividades diarias.

Una organización habla de la necesidad de estar conformada por directivos que manejen y deciden actuar de manera estratégica. Es por ello que una organización debe reflejarse a través de la interactividad interna y externa por parte de los miembros de la microempresa y el cumplimiento de los objetivos que se proponen para el desarrollo institucional.

Daft (2011) da a enteder que:

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí permitiendoles realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. La importancia de los recursos humanos son parte fundamental de la organización ofreciendoles magníficas

oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes.

Para que la microempresa se establezca correctamente se debe elaborar un organigrama estructural que ayudará a comprender cuáles son las funciones principales de cada miembro de la organización. Es necesario identificar el cargo que ocupa cada empleado, desde el cargo más alto hasta el que menos participación tiene en la microempresa con relación a la toma de desiciones de la misma.

1.3.3. DIRECCIÓN

La dirección se refiere a una estratégia administrativa por parte de la gerencia, con el fin de manejar o guíar las actividades humanas dentro de las áreas funcionales de trabajo. De acuerdo con Stoner, Freeman y Gilbert (1996), la dirección como: “actos de la gerencia, permite alentar y apoyar a las personas que llevan a cabo los planes y actividades bajo una estrurctura organizativa. La dirección trata de las habilidades y capacidades humanas que una microempresa tiene para desarrollarse”. (p. 487).

Para dar entendimiento de una mejor manera a la dirección, se toman en cuenta 4 tipos con el fin de determinar estrategias que permitan manejar las capacidades de los empleados. Es así como se plantean estos cuatro tipos de dirección:

1.3.3.1. Motivación

El gerente debe contribuir al fortalecimiento del conocimiento y las prácticas que realizan los empleados detro de la microempresa. Se basa básicamente en el manejo de la conducta de cada uno de ellos, y si el gerente es o no capaz de comprometerse con el trabajo que realiza para dar cumplimiento a las actividades humanas. Stoner , Freeman y Gilbert (1996) afirman que la motivacion son: “factores que regulan y sostienen la conducta de un empleando dentro de la organización, a demás de que consiste en manejar correctamente esta conducta a través del cononocimiento y experiencia”. (p. 488).

De acuerdo con Chiavenato (2011) hace referencia a la teoria de Vroom, esta teoría se refiere a: “La motivación como un limitante para poder producir” (p.47). Es por ello que en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para poder producir eficientemente:

1. Objetivos Personales: estos objetivos pueden incluir dinero, seguridad, aceptación, reconocimiento y trabajo.
2. Relación percibida entre el logro de los objetivos y alta productividad: si un trabajador tiene como objetivo obtener un salario elevado y trabaja en base a la remuneración, tendrá una fuerte motivación para producir más
3. Capacidad del individuo para influir en su productividad: si un trabajador puede creer que su esfuerzo no es reconocido, tiende a bajar su rendimiento productivo.

1.3.3.2. Liderazgo

El liderazgo se considera como la dirección y contribución en las actvididades laborales por parte de la gerencia. También involucra a cada miembro de la organización incluyendo a las altas autoridades. Si un gerente no se compromente directamente en manejar y contribuir con las actividades junto a sus empleados, no se posicionaría como un lider y las actividades no se cumplan eficientemente.

Koontz , Weihrich y Cannice (2012) definen al liderazgo como: “Una influencia, arte o proceso de incluir al recurso humano en las acciones de la microempresa, y que participen con destreza y entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos y metas”. (p. 413). Para determinar las destrezas de un líder se plantean 4 componentes importantes, que ayudarán a fortalecer esta habilidad:

1. Tener la capacidad de aplicar o manejar correcta y responsablemente el poder que tiene la autoridad máxima frente a los miembros de la organización.
2. Influir directamente en la conducta de los miembros del grupo en diferentes momentos y situaciones en las que se encuentren.

3. Tener la capacidad de inspirar a los empleados, con el fin de que apliquen su conocimiento y experiencia en el desarrollo de la microempresa.
4. El gerente debe desarrollar un área de trabajo y ambiente laboral propicio para sus empleados.

1.3.3.3. Equipos de Trabajo

Los equipos de trabajo o trabajo en equipo, trata de cumplir las actividades de manera colectiva, es decir, los miembros del grupo o la organización deben estar completamente al tanto de lo que se va a realizar y a ejecutar. En estos grupos de trabajo interviene directamente el gerente general, quién es el líder o presidente al cuál los empleados o demás miembros dependerán directamente de él.

Los miembros del equipo de trabajo deben determinar cuáles van hacer las funciones de cada uno de ellos, quién es más capaz de ejecutar las actividades que se plantean. Así mismo, evaluar el desempeño con el que se está dando cumpliendo a las normas establecidas para dar paso a un resultado eficaz que necesita la microempresa en su desarrollo.

1.3.3.4. Comunicación

Dentro de una organización, la comunicación es esencial para lograr que exista una buena interacción entre las autoridades de una microempresa y sus empleados. Es por ello que la comunicación trata de que la gerencia se ve obligada a emitir información planificada de las actividades y procesos que se van a realizar en la microempresa, así mismo, los empleados deben conocer cada una de las especificaciones que reciban. Koontz , Weihrich y Cannice (2012) dan a entender a la comunicación como: “se enfoca principalmente en la emisión, transmisión y recepción de la información impartida, así mismo, una buena comunicación se facilita a travéz de una retroalimentación, con el fin de captar de mejor manera el mensaje”. (p. 456).

El propósito de la comunicación en la microempresa es que se desarrolle y se beneficie de manera que el cumplimiento de procesos puedan facilitarse y entenderlos de mejor manera. Es por ello que la comunicación abarca las actividades de motivación, liderazgo y equipos de trabajo. A medida que estas actividades se van ejecutando, se toma en cuenta toda la información que se ha impartido para una correcta planificación, organización, desarrollo y control de las mismas. El fin de que el Gerente General de la microempresa establecerá metas y desiciones que le permitan obtener un rendimiento admministrativo.

1.3.4. CONTROL

El Grente General de la microempresa tiene la obligación de establecer normas de control que le ayudarán a determinar si se estan cumpliento correctamente con las funciones y las actividades establecidas. Aedmás, cada uno de ellos tiene la potestad de verificar y evaluar el progreso y los procesos que cada miembro de la organización esta realizando.

Amaru (2009) afirma que el control de una microempresa u organización se refiere a: “un proceso de toma de decisiones, con el fin de mantener una correcta organización en la dirección de un objetivo, basandose en la información continua sobre las actividades que estan orientadas al mismo”. (p. 376).

Para un correcto control de todas las actividades que se realizan dentro de la microempresa, se ve la necesidad de evaluar el desempeño de cada miembro de la organización. Es por ello que Chiavenato (2011) establece 4 etapas funtamentales para contribuir al control eficaz y disminuir deficiencias en el alcance de los objetivos:

1. **Establecimiento de los estándares deseados**: son criterios o mediciones que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado deseado. Estos estándares pueden ser de cantidad, calidad, tiempo y costo.
2. **Supervisión del desempeño:** para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente al respecto. La observación o

comprobación del desempeño pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y lo que ocurre.

3. **Comparar el desempeño con los estándares deseados:** el desempeño se compara con el estándar establecido para comprobar si hay variaciones y si éstas rebasan los límites de tolerancia. El desempeño se compara con el estándar establecido mediante informes, Indices, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas.
4. **Acción correctiva:** La acción correctiva busca colocar los procesos dentro de los estándares y conseguir que lo que se haga sea tal como se propone. (p. 370).

1.4. ANÁLISIS COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA

1.4.1. MARKETING MIX

Una microempresa debe establecer estrategias comerciales de marketing, que le permitirán determinar cuáles van a ser los métodos de promoción y comercialización de los productos y cómo pretende que sean aceptados por el consumidor. Se puede entender al marketing siguiendo la definición de Monferrer (2013) como: “El proceso de planificación y elaboración del producto, precio, promoción y distribución de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos particulares y colectivos”. (p. 17).

El fin del marketing de la microempresa es el cumplimiento de los objetivos a través de funciones, desde la elaboración de los productos hasta la entrega al consumidor final. Es por ello que se plantean 4 funciones básicas del marketing que permitirán comprender cuáles van a ser las estrategias comerciales para que los productos obtengan un alto grado competitivo en el mercado. A continuación, se mencionan las 4 funciones básicas:

Producto

Un producto es cualquier bien o servicio que se puede distribuir y puede ser ofertado, el cual cumple el objetivo de cumplir las necesidades de los clientes.

Kloter y Lane (2012) establecen que: “Los clientes optan por obtener productos de mayor calidad, rendimiento o características que sean competitivas en el mercado. Un producto nuevo o mejorado necesariamente no tiene que ser exitoso a menos que su precio, distribución, su promoción y su venta se lleve a cabo de manera que la microempresa obtenga grandes beneficios al cumplir con la demanda”. (p. 18).

Precio

El precio representa el costo y valor que se la da a un producto dentro del mercado. A demás es necesario tomar en cuenta el rango de precios del mercado, con el fin de obtener una rentabilidad sin afectar los costos de producción de la microempresa y generar competitividad.

Según Kotler y Armstrong (2012) el precio es:

La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Es el único elemento de la mezcla de marketing que produce utilidades; todos los otros elementos representan costos. (p. 290).

Plaza (Distribución)

La microempresa debe mantener su cartera de clientes fija y activa, por lo que es necesario determinar cuál va a ser la distribución de los textiles. Es así como se define a la plaza o distribución como un medio o lugar de entrega del producto de acuerdo con la cantidad que demanda del cliente. También para Sangoquiza (2013) la distribución consiste en: “Los puntos de venta hacia donde se van a comercializar u ofertar los productos para cubrir la demanda que exige el consumidor final dentro de un mercado”. (p. 108).

Además, hay que tomar en cuenta que para realizar una correcta distribución se deben identificar cuáles van a ser los canales de distribución de la microempresa. Es por ello que Monferrer (2013), plantea como canal de distribución al: “conjunto de personas u

organizaciones que facilitan la libre circulación del productos o textiles terminados hasta llegar al consumidor final o a su cartera de clientes". (p. 132).

Promoción

La promoción de una microempresa ayudará a facilitar la compra a los clientes y atraer a muchos más, esto le permitirá establecer estrategias de venta sin afectar los costos de venta y de producción. A diferencia de la publicidad, la promoción actúa directamente para el cliente buscando la aceptación de sus productos, una promoción puede reflejar su resultado a largo plazo.

Para Kloter y Keller (2012) la promoción "está formada por un conjunto de herramientas a corto plazo, diseñados para incitar una compra mayorista o más rápida de los productos que se ofertan por parte de la empresa hacia el consumidor o intermediario". (p. 519).

Con la exposición de los aspectos anteriores, el marketing es una estrategia de comercialización y mercadeo que permite a una organización establecer parámetros de venta, distribución y servicio. Así mismo, basándose en esta estrategia obtener medidas que permitan fortalecer los procesos comerciales dentro del sector, además, de buscar oportunidades de ingreso a nuevos mercados.

Para Meera (2012):

El Marketing, es la combinación de diferentes variables de decisión de promoción y publicidad, siendo utilizado por las empresas para comercializar productos y servicios. Después de identificar el mercado, se direccionan las estrategias y herramienta para satisfacer las necesidades de los clientes y el reducir la competencia. La mezcla de marketing se agrupa en cuatro elementos, el producto, precio, la plaza y promoción.

Un análisis comercial para la microempresa ALY Textiles, es de suma importancia debido a que sus textiles deben ingresar a nuevos mercados, ya sean nacionales e internacionales. Para promocionar su gama de productos, es necesario determinar a qué

mercado o sector va a ingresar y que es lo que necesita realizar para que su producto sea aceptado.

El marketing mix contribuirá con el proyecto de investigación a determinar estrategias que ayudarán a fortalecer al producto en cuanto a su aceptación, así como también, a mejorar el servicio de ventas obteniendo una mejor relación con la cartera de clientes establecida, permitiéndoles además que esta vaya en crecimiento.

1.5. ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE LA MICROEMPRESA

Una microempresa deberá tener planes de acción en donde le permita a la administración competir eficientemente y mantener una rentabilidad representativa. Thompson et al. (2012) establecen que: “La estrategia se basa prácticamente en competir de una manera diferente, lo que la competencia puede o no puede hacer para su beneficio. Toda estrategia necesita un proceso con el fin de atraer clientes y generar una ventaja competitiva” (p. 5).

La microempresa debe tener en cuenta que la estrategia es muy importante, debido a que contribuirá a mejorar sus intereses y lo que desea lograr. Toda microempresa debe trazarse objetivos, metas y propuestas, que le permitan determinar hacia donde se encuentra dirigida, qué desea lograr y lo que pretende obtener. En este sentido se toma en cuenta bases bibliográficas que contribuyan a comprender estos conceptos.

El gerente tiene la obligación de formular las actividades necesarias para un funcionamiento eficiente y lograr mejoras competitivas para la organización. Además, hay que considerar a la estrategia como una ventaja competitiva, ya que le permitirá generar resultados puntuales, ajustándose a su situación económica actual y enfrentando a la competencia. Se ve la necesidad de mejorar el rendimiento competitivo, eso significaría que existe una correcta planificación y desarrollo, logrando el cumplimiento de cada uno de sus objetivos.

Una microempresa obtiene una ventaja competitiva sostenible, al satisfacer las necesidades de su cartera de clientes eficientemente, frente de su competencia. Se pretende satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficacia, es decir, con productos o en este caso textiles de alta calidad que los consumidores demandan, o con más eficiencia, a bajos costos. (Thompson et al., 2012, p. 5-6).

Es así como la microempresa únicamente obtendrá direccionamientos, procesos o guías a seguir a través de una estrategia bien formulada. También es necesario tener en cuenta que estos procedimientos ayudarán a determinar qué es lo mejor y lo peor que le podría pasar a la organización.

1.5.1. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER

La ventaja competitiva de una microempresa debe formularse a través de estrategias que le permitan generar una mayor competencia y generar una rentabilidad representativa a través de la venta y distribución de textiles de calidad. Es por ello que se plantean estrategias que se centrarán en este mercado con el fin de obtener un gran alcance competitivo.

A continuación se hace referencia a 3 estrategias competitivas básicas de Michael Porter que ayudará a comprender cuál es el objetivo competitivo de la microempresa:

Liderazgo en costos

Esta estrategia permitirá a la microempresa determinar si los costos de producción pueden reducirse sin afectar su rentabilidad, con el fin de ofertar los productos a un precio más bajo. Tomando en cuenta el concepto de liderazgo en costo de Kotler y Armstrong (2012) en donde establecen que: “Los costos menores permitirán fijar precios bajos frente a la competencia y así poder conseguir desarrollarse de manera representativa en el mercado”. (p. 536).

Diferenciación

La estrategia de diferenciación significa que la microempresa debe buscar una línea de producción diferente a la de la competencia. Es por eso que por cada producto que se oferte este debe representar la calidad y el esfuerzo más no el precio en sí. Daft (2011) define a la diferenciación como: “La meta de esta estrategia por lo general son clientes a quienes no les preocupa particularmente el precio, así que puede ser bastante provechosa”. (p. 67.).

Enfoque

En este caso la estrategia de enfoque se concentrará únicamente en la cartera de clientes que maneja la microempresa. Daft (2011) establece que: “Una microempresa intentará lograr una ventaja competitiva de acuerdo a sus bajos costos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado definido, en donde su cartera de clientes no es muy extensa”. (p. 70).

Con este contexto se determinarán si las estrategias competitivas de Michael Porter servirán de base para el cumplimiento de los objetivos, en este caso el desarrollo de la competitividad de la microempresa.

1.6. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA MICROEMPRESA

Para que la microempresa pueda llevar a cabo un control presupuestario deberá plantearse estrategias económicas que le ayuden a conocer cómo se encuentra financieramente. Un plan de gestión necesariamente debe contener una proyección presupuestaria, con el fin de analizar el crecimiento de ventas y dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la microempresa.

Burbano (2015) establece que:

Los presupuestos se hallan en la planeación al constituir un método financiero para obtener los resultados económicos esperados dentro de un tiempo establecido, para la organización y cada una de sus áreas. Este aspecto de concreción le da al presupuesto

una importancia fundamental, permitiéndole acertar en su proyección y la fidelidad de su ejecución determinará el éxito o fracaso de la planeación. (p.14).

Para dar cumplimiento al desarrollo del plan de gestión de la microempresa es necesario determinar estrategias y objetivos de acuerdo al análisis presupuestario que se propone, además, se toma en cuenta la importancia y utilidad que tiene un presupuesto siendo una herramienta de gestión para darle un valor a las estrategias económicas de la microempresa. Oliva, Pequeño y Betolaza (2014) dan a entender al presupuesto como: "Un medio, una expresión cuantitativa de los planes de acción de la organización, que ayuda a visualizar la realidad de un periodo determinado, pero que como toda realidad actual, es dinámica". (p. 8).

1.7. LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"

1.7.1. GENERALIDADES

Durante los últimos años la microempresa "ALY Textiles" ha incrementado su producción a medida que va adquiriendo maquinaria moderna e industrializada, permitiéndole realizar diseños personalizados de acuerdo a la demanda de los clientes, además de aportar a la economía del sector y ofreciendo fuentes de trabajo para los habitantes.

De acuerdo con la entrevista a los propietarios Lema y Lema: Conocen bien la situación administrativa y gerencial de la misma. Sin embargo, existen desconocimientos técnicos y teóricos que no les permite desarrollarse organizacional y comercialmente. Es por ello que, para lograr una buena toma de decisiones, deben basarse en los resultados esperados a medida que se cumplen los procesos y actividades.

A continuación se citan la misión, visión y valores actuales de la empresa:

Misión de "ALY Textiles"

Elaborar mantelería artesanal, cobijas folclóricas y tejidos tradicionales de inigualable encanto para satisfacer la demanda de las empres as textiles y los turistas, mejorando

continuamente nuestros procesos con tecnología de punta y con personal capacitado, con el propósito de garantizar la calidad, salud y seguridad ocupacional y el cuidado medio ambiental, incrementando nuestra participación en el mercado nacional e internacional y obteniendo la confianza de nuestros clientes, la rentabilidad de la empresa y nuestros socios.

Visión de "ALY Textiles"

Ser un modelo de empresa textil al crear productos con arte, innovación y calidad, con personal capacitado, técnico y con tecnología actualizada, de esa manera posicionarnos en zonas turísticas del país para satisfacer el mercado nacional e internacional para el 2018.

Valores de "ALY Textiles"

Compromiso. - Actuando con responsabilidad en cada gestión empresarial

Pro actividad. - Procediendo de manera positiva ante todos los problemas

Puntualidad. - Cumpliendo los acuerdos de entrega a tiempo

Aprendizaje. - Cambiando las ideas ortodoxas por el valioso conocimiento

Transparencia. - Estableciendo políticas y procedimientos eficientes para los clientes, socios y a nuestro talento humano.

Trabajo en equipo. - Fortaleciendo las aptitudes y el liderazgo de nuestros talentos.

Responsabilidad social. - Brindando seguridad y garantizando la salud ocupacional a nuestros talentos, previniendo los daños ambientales y cumpliendo con la normativa legal vigente.

Objetivos

La microempresa no se plantea objetivos que se enfoquen en los procesos internos de la misma, se plantean objetivos para la producción mensual, es decir solo se realiza un presupuesto para la producción mensual más no para largo plazo.

En cuanto a la misión, visión, valores y objetivos, a más de cumplir con la estructura para su desarrollo, deberían mejorar su propósito, por lo que se requiere adaptarlo, debido a

que no se centra en el problema que atraviesa la microempresa, y cuáles deberían ser sus respuestas a los objetivos estratégicos que se plantean. Además, se ve la necesidad de dar mayor énfasis en cuanto a su significado y objetivo.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

- La industria textil durante las últimas dos décadas se ha incrementado a medida que las microempresas mejoran su desarrollo, potenciando la producción, renovación e innovación de productos textiles y servicios de alta calidad. A demás, le ha permitido a la organización a aportar directamente con el crecimiento y desarrollo del sector y la economía del país.
- ALY Textiles durante sus 20 años en el sector de producción textil, no ha tenido el crecimiento estimado y el desarrollo empresarial deseado. La falta de planeación y formulación de objetivos y estrategias no le han permitan fortalecerse frente a la competencia, por tal motivo la necesidad de revisar e implementar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial permitiéndole el fortalecimiento competitivo.
- Un plan estratégico de gestión administrativa y comercial se desarrollará para aportar de manera significativa al diagnóstico institucional y comercial de la microempresa, ya que le permite determinar estrategias que sean necesarias aplicar en el desarrollo empresarial y financiero de la organización. Los procesos de gestión administrativa y comercial de la microempresa dentro del sector textil se desarrolla a medida que se han aplicado estrategias y acciones permitiéndoles mejorar su rendimiento.
- Para el desarrollo y elaboración de nuevas estrategias es necesario realizar un análisis interno y externo de la organización. A través de la propuesta de la matriz AMHOFHIT como análisis interno y las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter como análisis externas que deben ser analizadas y valoradas a dentro de una matriz FODA; esta refleja la necesidad de plantear estrategias administrativas, así como también estrategias comerciales de acuerdo a un análisis del producto, precio, plaza y promoción o también conocida como Marketing Mix.
- Se ve la necesidad de realizar un análisis económico para diagnosticar la situación actual y futura de la organización y así garantizar el desarrollo normal de actividades tanto económicas como productivas y comerciales.

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

2. ASPECTOS METOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se muestra el desarrollo metodológico de la investigación incluyendo los siguientes aspectos:

1.- Encuesta dirigida a los 15 empleados de la microempresa “ALY Textiles”, con el fin de conocer aspectos importantes de gestión de recursos humanos, sistemas de información y tecnología basados en la matriz de diagnóstico AMOFHIT.

2.- Guía de Entrevista dirigida al Gerente-Propietario de la microempresa “ALY Textiles”, con la finalidad de obtener información de la situación actual de la misma, analizar la factibilidad y diseñar el plan estratégico de gestión administrativa y comercial.

3.- Metodología para el análisis del diagnóstico estratégico de acuerdo con las matrices EFI, EFE y FODA, que se aplicará en el desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial.

4.- Metodología para el desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial de la microempresa “ALY Textiles”.

5.- Delimitación del escenario de la microempresa “ALY Textiles” para el 2022.

6.- Metodología para la validación de los resultados de investigación.

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"
UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

2.1. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS 15 EMPLEADOS QUE REPRESENTAN EL PERSONAL OPERATIVO DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES".

El presente trabajo de investigación se fundamenta en un paradigma cuantitativo, haciendo uso de la estadística e hipótesis, permite la recolección de la información a través de encuestas expresadas en tablas y gráficos. Siendo un estudio que reúne las condiciones óptimas de una investigación fundamentada en un diseño experimental, en la cual se relacionan las variables de estudio en esta investigación.

Se procede a la validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación, se envío una carta de invitación solicitando la colaboración de tres expertos en las diferentes áreas de investigación, administración y comercio, como Juicio de Experto a los siguientes especialistas de la Universidad de Otavalo:

PhD. Antonio Romillo
Msc. Santiago Nuñez
Msc. Adrián Andrade

Para la validación del presente instrumento se requirió a los expertos observar e identificar la coherencia y pertinencia de cada uno de los ítems en relación con los objetivos expuestos y mediación de las variables. Una vez realizada la validación del instrumento establecido se puntualizaron los resultados con los cuales se obtuvo el alfa de Cronbach, para dar paso a la validez de la encuesta y entrevista dirigida a los miembros de la microempresa. (Anexo 3 y 4).

Objetivo: Analizar los aspectos internos de la microempresa y los resultados que presenta la actual gestión, con el fin de determinar la situación actual de la misma. Es por ello que se toma en cuenta la participación de los 15 operarios de la microempresa, los cuales representan la totalidad de la muestra, es decir, se aplica un censo para recopilar la información necesaria. Se realizará una encuesta (ANEXO 1) permitiendo recopilar los datos necesarios para la investigación. Los resultados de la encuesta se presentan a continuación:

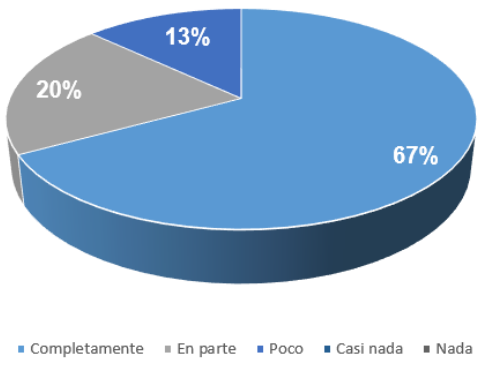
Modelo organizacional

Pregunta 1: ¿Conoce usted las funciones que debe realizar dentro de su área de trabajo?

Tabla 4: Área de Trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	10	67%
En parte	3	20%
Poco	2	13%
Casi nada	-	-
Nada	-	-
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 2: Área de Trabajo



Análisis:

De acuerdo con los datos de la encuesta dados en la tabla 4 expuesta, el 67% de la totalidad de los empleados conocen completamente las funciones que realizan dentro de la microempresa. Esto permite facilitar los procesos de trabajo para que exista un mejor rendimiento en la producción, también se puede determinar que la estructura funcional de la microempresa es adecuada y los empleados están al tanto de sus actividades. El 20% de los empleados afirma que desconoce en parte las funciones que realiza, lo que perjudica a la producción y a las actividades planificadas, sin embargo, se puede manejar esta situación de manera que no afecte el desarrollo de la producción.

El 13% conoce poco las funciones de su trabajo, por lo que la dirección de la microempresa debe esclarecer las funciones que se les asignan a cada uno de sus empleados.

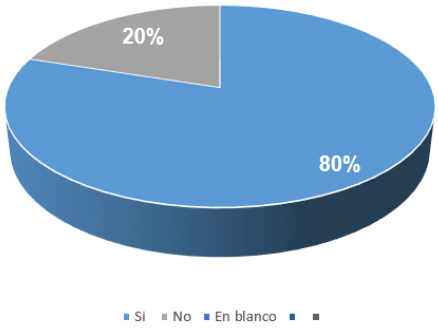
Modelo Organizacional

Pregunta 2: ¿Su participación en la microempresa es acogida por la gerencia para la toma de decisiones?

Tabla 5: Participación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
En blanco	-	-
TOTAL	**15%**	**100%**

Gráfico 3: Participación



Análisis:

El 80% de los empleados encuestados, reflejados en la Tabla 5 y Gráfico 3, afirman que su participación en la toma de decisiones de la microempresa es acogida por la gerencia. A demás, se reúnen cada mes para discutir los temas de qué textiles pueden producir para las diferentes temporadas y pedidos. Se puede deducir que la microempresa se desarrolla estratégicamente a través de ideas o aportaciones por parte de los empleados, y que es fundamental para el fortalecimiento interno de la organización.

Tan solo el 20% de los empleados indican que su participación en la microempresa no es de suma importancia en ella, sin embargo, este porcentaje no representa la totalidad de los miembros de la organización, lo que se puede solucionar sin que afecte el desarrollo de la organización.

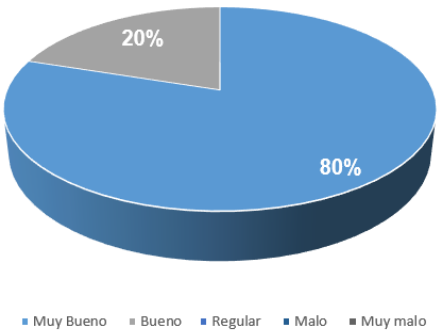
Ambiente de trabajo

Pregunta 3: ¿El ambiente de trabajo o lugar de trabajo en el que usted se encuentra realizando sus actividades laborales como lo calificaría?

Tabla 6: Ambiente de Trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	13	80%
Bueno	2	20%
Regular	-	-
Malo	-	-
Muy malo	-	-
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 4: Ambiente de Trabajo



Análisis:

El 80% de los empleados afirman que el ambiente de trabajo en el que se encuentran es muy bueno, es confortable ya que se puede interactuar con los demás miembros de la microempresa. Esto permite que la microempresa se desarrolla funcional y organizativamente, como se representa en la Tabla 6 y Gráfico 4. Además, el 20% de los encuestados que el lugar de trabajo en el que se encuentran es bueno, están satisfechos con lo que le ofrece la empresa a cambio de su labor.

Se puede decir que la totalidad de los empleados encuestados dan a entender que la microempresa les esta provisionando materiales, recursos, información y motivación para poder realizar las actividades que se les asigna. Por lo que se concluye que la

microempresa se desarrolla internamente gracias a las condiciones en las que en las que realizan sus actividades de producción.

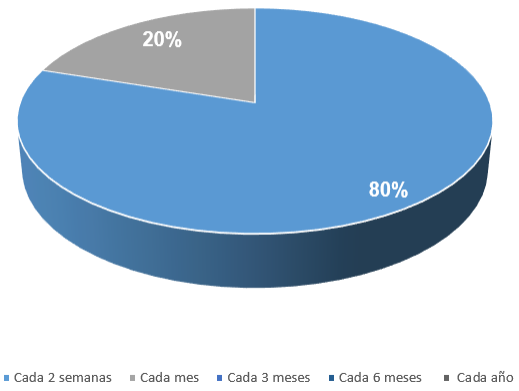
Evaluación de desempeño

Pregunta 4: ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones por parte de la microempresa, para mejorar su conocimiento y actividades de producción?

Tabla 7: Capacitaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cada 2 semanas	12	80%
Cada mes	3	20%
Cada 3 meses	-	-
Cada 6 meses	-	-
Cada año	-	-
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 5: Capacitaciones



Análisis:

De acuerdo con los resultados de la tabla 7 y gráfico 5, se puede deducir que el 80% de los empleados encuestados afirman que reciben capacitaciones 2 veces al mes, los días martes para ser específico. Esto permite que la microempresa se desarrolle de una manera más rápida ya que los trabajadores están al tanto de las actividades y

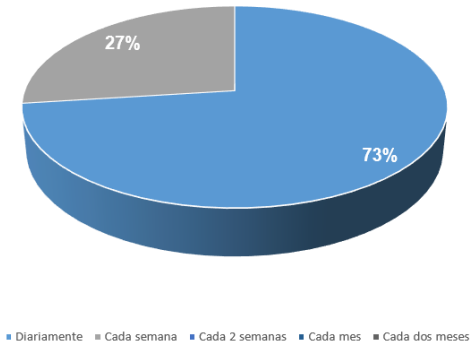
procedimientos que tienen que cumplir. Tan solo el 20% de los empleados indican que reciben capacitaciones cada mes, debido a que ellos son los que más experiencia tienen en el sector textil.

Pregunta 5: ¿Es evaluado el desempeño en cada proceso que realiza durante la confección, hilado y acabados de los textiles?

Tabla 8: Control

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Completamente	11	73%
Regular	4	27%
Poco	-	-
Casi nada	-	-
Nada	-	-
TOTAL		**100%**

Gráfico 6: Control



Análisis:

Los empleados de la microempresa afirman que cada proceso que se realiza en la producción es completamente supervisado, además de que los propios jefes intervienen directamente en la producción para obtener lo que se planifica, esto representa el 73% de los empleados. Además, el 27% de los encuestados indican que reciben supervisiones

de manera regular, es decir que los empleados tienen la obligación de culminar la producción sin necesidad de que intervengan directamente los jefes inmediatos, añadiendo que se deberían impartir capacitaciones continuamente para evitar errores y que la microempresa se maneje sola.

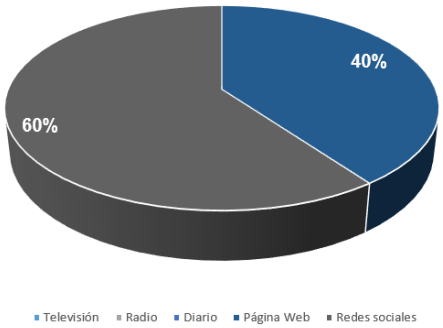
Tecnología

Pregunta 6: ¿Cuál de estos medios sociales cree usted que se utilizan actualmente para ofertar los textiles en el mercado?

Tabla 9: Medios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	-	-
Radio	-	-
Diario	-	-
Página Web	6	40%
Redes sociales	9	60%
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 7: Medios



Análisis:

El 60% de los empleados encuestados cree que las redes sociales se utilizan hoy en día para ofertar cualquier tipo de producto. Esto quiere decir que la microempresa debería

utilizar las redes sociales como medio de información y publicidad de cada producto y servicio que ofrecen por la venta de los textiles. Esta información ayudará a la microempresa a reconocer los canales de promoción que pueden utilizar, para ampliar la cartera de clientes. Así mismo, el 40% de los encuestados indican que el internet es uno de los medios que más sirve para ofertar un producto, es decir páginas web en donde se pueda ofertar los textiles de manera más detallada e incluso poder realizar ventas por este medio.

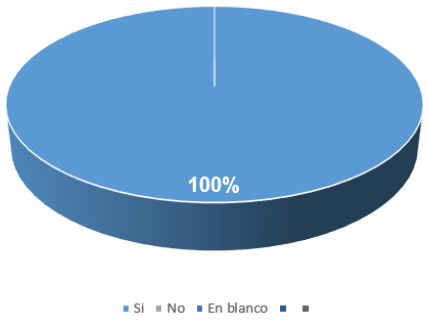
Tecnología

Pregunta 7: ¿Cree usted que las redes sociales promoverán más a cada textil?

Tabla 10: Redes Sociales

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100%
No	-	-
En blanco	-	-
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 8: Redes Sociales



Análisis:

Como complemento de la pregunta anterior, el 100% de los empleados encuestados aceptan que las redes sociales son el medio más fácil y rápido para ofertar los textiles, es así como se puede llegar a nuevos mercados y por ende a más clientes. Las redes

sociales como el Facebook, WhatsApp, Instagram y Twitter solo los canales de publicidad más fáciles, seguros y eficientes para vender un producto.

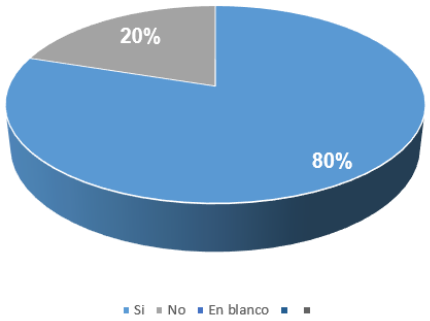
Sistemas

Pregunta 8: ¿Cree usted que es necesario llevar un inventario de ventas a través de un sistema contable?

Tabla 11: Sistema Contable

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80%
No	3	20%
En blanco	-	-
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 9: Sistema Contable



Análisis:

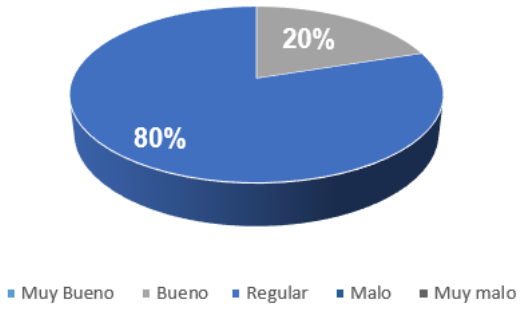
De acuerdo con los resultados de la Tabla 11 y Gráfico 9, el 80% de los empleados encuestados, afirman que se ve la necesidad de implementar un sistema contable que ayude al control del inventario y de ventas, así mismo facilitará el proceso de adquisición y distribución de textiles. También, un sistema contable interno permitirá automatizar los procesos manuales y eliminar errores que pueden existir financieramente, además de reflejar los datos exactos del estado de resultados al final del año.

Pregunta 10: ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda ALY Textiles a sus clientes?

Tabla 12: Servicio de Ventas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	-	-
Bueno	3	20%
Regular	12	80%
Malo	-	-
Muy malo	-	-
TOTAL	**15**	**100%**

Gráfico 10: Servicio de Ventas



Análisis:

De acuerdo con los resultados de la Tabla 13 y Gráfico 11, el 80% de los empleados encuestados, afirman que el servicio de ventas es regular. Es por ello que, se debería establecer estrategias de servicio que le permitan a la microempresa dar un seguimiento a sus clientes, satisfaciendo la venta e incrementando el interés hacia los productos. También, el 20% de los empleados indican que el servicio de venta es bueno, sin embargo, no cubre la deficiencia del servicio por lo que se debería mejorar.

ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRARIVO DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"

UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

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

Objetivo: Implementará la guía de entrevista a la investigación, con el fin de obtener una recopilación de datos que permitan establecer resultados más específicos para un mayor análisis. A demás de conocer la situación administrativa y comercial de la microempresa.

Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión de la microempresa? Menciónela.

Como misión de la microempresa se plantea la siguiente:

Elaborar mantelería artesanal, cobijas folclóricas y tejidos tradicionales de inigualable encanto para satisfacer la demanda de las empresas textiles y los turistas, mejorando continuamente nuestros procesos con tecnología de punta y con personal capacitado, con el propósito de garantizar la calidad, salud y seguridad ocupacional, y el cuidado del medio ambiental, incrementando nuestra participación en el mercado nacional e internacional, obteniendo la confianza de nuestros clientes y socios, y la rentabilidad de la empresa.

Pregunta 2: ¿Cuál es la visión de la microempresa?

Ser un modelo de empresa textil al crear productos con arte, innovación y calidad, con personal capacitado, técnico y con tecnología actualizada, de esa manera posicionarnos en zonas turísticas del país para satisfacer el mercado nacional e internacional para el 2018.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los valores y objetivos de la microempresa?

Como valores de la microempresa tenemos:

Compromiso. - Actuando con responsabilidad en cada gestión empresarial

Pro actividad. - Procediendo de manera positiva ante todos los problemas

Puntualidad. - Cumpliendo los acuerdos de entrega a tiempo

Aprendizaje. - Cambiando las ideas ortodoxas por el valioso conocimiento

Transparencia. - Estableciendo políticas y procedimientos eficientes para los clientes, socios y a nuestro talento humano.

Trabajo en equipo. - Fortaleciendo las aptitudes y el liderazgo de nuestros talentos.

Responsabilidad social. - Brindando seguridad y garantizando la salud ocupacional a nuestros talentos, previniendo los daños ambientales y cumpliendo con la normativa legal vigente.

Pregunta 4: ¿Mencione lo objetivos a corto y largo plazo?

La microempresa no se plantea objetivos que se enfoquen en los procesos internos de la misma, se plantean objetivos para la producción mensual, es decir solo se realiza un presupuesto para la producción mensual más no para largo plazo.

Pregunta5.- ¿Cuenta con políticas la microempresa?

La microempresa solo cuenta con políticas generales, es decir, se rigen a la normativa emitida por los entes de control, más no se establecen políticas dentro de la misma, con el fin de controlar problemas internos frente a cada situación.

Pregunta 6.- ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que tiene la microempresa?

Fortalezas

Productos de alta calidad

Producción eficiente

Diseños personalizados

Precios accesibles para los clientes

Cartera de clientes nacionales

Puntos de distribución establecidos

Entrega de productos satisfactoria

Capacidad de negociar el abastecimiento de materia prima

Experiencia por parte de los empleados en las diferentes áreas

Respaldo económico por parte de una entidad financiera

Oportunidades

Apoyo por parte del gobierno con créditos

Mercado laboral con experiencia en textiles

Apertura de nuevos mercados

Ferias internacionales

Adquisición de maquinaria
Materia Prima a bajos costos
Acuerdos del país con la UE
Crecimiento económico del país
Medidas económicas que protejan el sector textil
Beneficios comerciales para el sector textil

Pregunta 7: ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la microempresa?

Debilidades

Falta de un plan de gestión administrativa y comercial
Falta de capacitación constante a los empleados
Maquinaria deteriorada
Poca negociación
No existe control de ventas
Falta de organización interna
No cuenta con un sistema contable para el registro de ventas
Baja participación de los empleados en ferias
Adquisición de materia prima a altos costos
Falta de información

Amenazas

Competencia de productos chinos
Poder de negociación de los proveedores
Negociaciones por parte del gobierno
Ingreso de nuevos competidores
Falta de ferias nacionales e internacionales
Restricciones comerciales
Mejores servicios de venta y distribución
Déficit económico del país
Disminución de precios por parte de la competencia

Pregunta 8.- ¿Cómo está producido cada textil?

	Proceso de urdido, Tejido hacer la tela
Cobijas	Proceso de urdido, tejido, perchado, corte y acabado, proceso de empaquetado
Bufandas	Corte y confección cambian
Ponchos	Corte y confección cambian
Manteles	Ordido, tejido, corte y doblado, proceso de prensado, proceso de corte y acabados y empaquetado
Chalinas	Corte y confeccion cambian
Sacos	Sin proceso de perchado, se pone otra tela por adentro que te otro acabado

Pregunta 9.- ¿Qué tipo de material es el más utilizado en la producción?

Hilo acrílico 8 mil dólares mensuales

Poliéster 80 dólares mensuales

Pregunta 10.- ¿Cuáles son los precios de cada textil en venta?

Textil	Costo de Prod.	%Utilidad	P.V.P
Cobija 2.25m	$ 12.60	10%	$ 14.00
Mantel (x metro)	$ 5.40	10%	$ 6.00
Saco	$ 13.50	10%	$ 15.00
Poncho	$ 12.60	10%	$ 14.00
Bufanda	$ 1.35	10%	$ 1.50
Chalina	$ 4.95	10%	$ 5.50
Total			

Pregunta 12: ¿Cómo se distribuyen sus productos a los distintos locales para la venta?
De acuerdo a la demanda, se produce bajo pedido y bajo stock, se produce también depende de la temporada. Se registran las ventas de acuerdo si se vende en otra ciudad
60% Otavalo
25% Quito
15% Guayaquil

Pregunta 14: ¿Qué medios utilizan para promociona y dar a conocer el producto al cliente?
Facebook- Mas media
Ferias Textiles
Pregunta 15: ¿Cuál es el proceso para adquirir la materia prima hasta su almacenamiento?
Para la adquisición de materia prima nosotros realizamos el pedido de la semana el mismo día en el que la mercancía es recibida del pedido de la anterior semana. La materia prima es almacenada, y de acuerdo con la orden de producción en donde cada telar o maquina se va abasteciendo de materia prima y realizando la preparación de tejido.

Pregunta 16: ¿Cuál es la capacidad de producción que tiene la empresa?

Aumento un 5% en base al año anterior.
Se prepara un informe para determinar cuánto se produce semanalmente.

Pregunta 18: ¿Cuáles son los procesos de ventas?
Como proceso de ventas, la microempresa se maneja a través de un trabajador capacitado en cada local que lleva a cabo los inventarios, gestión de ventas y todo lo que se relaciona con el giro del negocio. La microempresa posee una cartera de clientes en donde realizan una cotización o una lista de productos que necesitan adquirir, de acuerdo con el cliente y el volumen de ventas se toma cuenta si es necesario otorgar un crédito o que la venta sea al contado.

Pregunta 19 ¿Cuáles son los procesos administrativos de la microempresa?

Se manejan los procesos administrativos de forma general y un tanto informal, es decir, que para la adquisición de materia prima, solamente se realiza una lista de la necesidad de producción, se comunican con el proveedor para enviarle la lista. Una vez que la mercancía llega a bodega se realiza el pago del cheque al chofer del transporte. En cuanto a las ventas, en cada local se encuentra un trabajador capacitado para llevar a cabo la parte administrativa del local. La distribución de la mercancía producida se lo realiza por los gerentes a diferentes ferias, negocios y de más distribuidores.

Pregunta 20: ¿La microempresa cuenta con un presupuesto? ¿Por qué?

La microempresa no cuenta con un presupuesto, se realiza tan solo de mes a mes, no se ha realizado un presupuesto a futuro que nos permitan identificar cada uno de los movimientos contables que se realizan. Únicamente se presupuesta para la compra de materia prima, depende de la demanda de los clientes. Se pretende presupuestar a largo plazo, con el fin de administrar la distribución de los productos a los diferentes puntos de venta.

Pregunta 21: ¿La microempresa “ALY Textiles” ha implementado un modelo de gestión administrativa y comercial?

La microempresa únicamente ha implementado un modelo de producción que fue realizado por Reymi Lema, el cual fue: “Mejorar los procesos de producción de los manteles” de la microempresa. Ha mejorado notoriamente los procesos de administración y producción que le ha permitido a la microempresa

Pregunta 23: ¿Cómo se encuentra organizada la microempresa?

La microempresa se conforma por la parte gerencial, administrativa y ventas está a cargo de mi esposa, mi hijo y yo como propietario. Además, se encuentran laborando 15 empleados, 12 en producción y 3 en ventas.

Pregunta 24: ¿Qué rol cumple cada miembro de la organización?

Gerencia: 2 personas

Jefe administrativo, de producción y de ventas: 1 persona
Jefe de producción: 1
Producción: 12 personas
Ventas: 3 personas por cada local

Pregunta 25: ¿Cómo se encuentra la gestión de recursos humanos en la microempresa?

En cuanto a la gestión de recursos humanos, en la microempresa se encuentran trabajando en dos turnos, en cada turno se encuentran laborando 5 personas. A demás, los trabajadores se encuentran en un ambiente laboral adecuado, en donde se sienten conformes con su trabajo. Los trabajadores se encuentran afiliados al seguro social, también los beneficios se les otorga de acuerdo con la ley y los que la microempresa concede. En este caso no se exige el pago de décimo tercero, décimo cuarto y utilidades, debido a que la microempresa se encuentra calificada como artesanal.

Pregunta 26: ¿Cómo cree usted que los canales de información pueden contribuir al desarrollo y venta de los productos?

Cotizaciones
Capacidad de implementar
Crédito a 45 días a clientes que son mas de 5 años
Crédito a un mes a lo que son menos de 5 años

Pregunta 28: ¿Qué otro tipo de productos pueden producir para aumentar la línea de producción?

Se tiene variedad de cobijas, lo que no se tiene con diseños
Se realizan 2 diseños por mes
Se realizan diseños autóctonos y modernos

Con la entrevista realizada a los diferentes jefes inmediatos de la microempresa, se procederá a tomar en cuenta la información proporcionada para que a través de ella establecer medidas o acciones de control institucional. Esta información además de ser real, es la base para determinar los problemas que se están presentando que no permiten a la microempresa obtener un desarrollo representativo en el mercado. En cuanto a los valores económicos, por términos políticos de confidencialidad de la microempresa, se

han tomado en cuenta cifras no tan reales pero apegadas a la realidad económica de la misma.

2.3. DIAGNÓSTICO MEDIANTE EL ANÁLISIS INTERNO AMOFHIT

Para determinar los objetivos y estrategias que aportarán a la parte administrativa y comercial de la microempresa, se realiza un análisis interno y externo de la microempresa “ALY Textiles”. También, se ve la necesidad de plantear técnicas para dar paso a un diagnóstico estratégico. El diagnóstico estratégico contribuye a establecer medidas de evaluación de factores internos y externos, con el fin de conocer cómo funciona actualmente la microempresa y hacia a donde pretende llegar a futuro. Con lo expuesto, se plantea la siguiente Matriz de Diagnóstico AMOFHIT que ayudará a identificar los distintos factores para dar cumplimiento al análisis que se pretende obtener:

Además, este análisis de factores se relaciona directamente con los elementos que integran las matrices EFI, EFE, en donde los resultados se complementarán directamente en la matriz FODA. La matriz FODA será la base fundamental para obtener los objetivos y estrategias que se pretenden medir dando paso a la solución del problema de investigación; también se vio la necesidad de integrar estos objetivos a las actividades para el desarrollo institucional y económico.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO

Tabla 13: Matriz de Diagnóstico AMOFHIT

Objetivos	Variables	Indicadores	Fuente de Información
1.- Determinar los procesos administrativos de la microempresa	Administración	1. Misión 2. Visión 3. Valores 4. Objetivos 5. Estrategias 6. Planes de acción	Gerente-Propietario Jefe Administrativo
2.- Determinar los procesos de marketing y ventas de la microempresa	Marketing	1. Producto 2. Plaza 3. Precio 4. Promoción	Jefe Administrativo Jefe de ventas
3.- Establecer operaciones para una buena gestión de recursos	Operación y Logística	1. Suministro de materia prima 2. Capacidad de producción 3. Distribución de productos	Gerente-Propietario Jefe Administrativo
4.- Establecer parámetros financieros y contables	Finanzas y Contabilidad	1. Estados financieros 2. Presupuesto 3. Planificación financiera	Jefe Administrativo

5.- Identificar la gestión de recursos humanos	Recursos Humanos	1. Modelo Organizacional 2. Ambiente de trabajo 3. Seguridad laboral 4. Evaluación y reconocimiento de desempeño	Gerente-Propietario Jefe Administrativo Empleados
6.- Identificar los distintos canales de información que contribuirán a la microempresa	Sistemas de Información	1. Sistemas de comunicación 2. Medios de cobro electrónico 3. Ferias textileras-empresariales	Jefe Administrativo Empleados
7.- Determinar la necesidad de investigación y desarrollo con el uso de tecnología	Tecnología	1. Sistema de control contable 2. Investigación - Internet 3. Mass-media	Jefe Administrativo Empleados

Elaborado por: El Autor

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

La microempresa “ALY Textiles” tiene sus inicios desde el año de 1994, empezando a comercializar hamacas de orlón, mantelería y otros productos como prendas de vestir como sacos, ponchos chales y otros complementos como bufandas, bolsos, mochilas etc. Su ubicación es en Peguche-Imbabura frente a la escuela Unidad Educativa Peguche. La materia prima que se utiliza es el hilo acrílico y otros como el algodón.

En cuanto a la parte organizativa, la microempresa está distribuida por 3 áreas básicas que le permiten cumplir con los objetivos y metas decididas y establecidas por la gerencia. El área de Gerencial quién es el propietario actual de la microempresa (Sr. Efraín Lema), junto con su jefe administrativo (Sr. Reymi Lema), tienen el capacidad de tomar decisiones que beneficien directamente a la microempresa y a sus miembros. El área de producción y ventas, está distribuida por 12 y 3 empleados, respectivamente, quiénes cubren los procesos de elaboración y venta de los textiles.

En cuanto a la misión, visión, objetivos y valores de la microempresa ALY Textiles, se dan a conocer estos aspectos en el Capítulo l como generalidades del presente plan de investigación. Es necesario determinar cuál es la razón de ser y el propósito de la microempresa para establecer medidas organizativas que permitan fortalecer la estructura organizacional de la misma.

MARKETING Y VENTAS

Con respecto a una estrategia comercial, la microempresa “ALY Textiles” debe implementar un modelo de gestión que le permita fortalecer los procesos de producción de los productos, además, mejorar las capacidades operativas de distribución. Es así como el gerente y jefe administrativo son los encargados de determinar las estrategias comerciales, con el fin de que exista una gran aceptación de los textiles por parte de sus clientes y posicionamiento competitivo en el mercado frente a la competencia.

Es así como la microempresa maneja una línea de textiles como las cobijas, bufandas, ponchos, manteles, chalinas y sacos. Estos productos son la parte fundamental de la

microempresa y de su actividad económica, siendo cada uno de ellos modelos tradicionales y creaciones propias de la organización. Con respecto al precio de estos textiles, se manejan de acuerdo al costo de producción y su utilidad, manteniendo estos precios dentro de los del mercado y de la competencia.

En cuanto a la distribución de sus textiles, el gerente general y jefe administrativo manejan la línea de distribución, desde la entrega de los textiles a cada uno de sus clientes cubriendo las órdenes de compra; así mismo, son ellos lo que despachan sus textiles desde la matriz hacia los diferentes locales de venta en la ciudad.

También, la participación y ofertas de sus textiles en ferias nacionales e internacionales son factores que permiten encontrar nuevos mercados y cartera de clientes, así mismo, poder lograr mayor posicionamiento en el sector. Los productos a ofertar deben cumplir con las necesidades del mercado, en cuanto a calidad y precio, los cuales son los factores que exigen los clientes ya sea para consumo, venta o distribución.

OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Las operaciones y logística de los recursos son encaminadas por el gerente y el jefe administrativo. Los recursos necesarios son adquiridos de sus proveedores que cada semana la materia prima es almacenada, para luego utilizarla y abastecer a las distintas maquinas textileras. La negociación que tienen con los diferentes proveedores es aceptable, mantienen una negociación de hasta el 10% de descuento en beneficio por la adquisición de materia prima y los distintos materiales para la producción.

En cuanto a sus procesos de producción el gerente general y jefe administrativo da a conocer que la materia prima disponible en stock ingresa a un proceso de urdido que se refiere al proceso por el que se fijan en el telar los hilos, que durante el tejido se cruzarán con cada pasada y se enrollarán en el telar ordenados según el diseño del textil. A continuación, pasan a un proceso de prensado en donde se realiza la compresión de los textiles una vez que han sido confeccionados, en este proceso van todos los textiles producidos excepto los manteles, debido a que mantiene un proceso diferente para

continuar con el proceso de acabado. Por último, viene el perchado, que significa la preparación y acabado de cada uno de los productos.

Se confeccionan varios textiles de acuerdo a las órdenes de producción que se requieran. Los materiales necesarios para la producción deberán distribuirse de manera que los empleados los aprovechen correctamente y cumplan con los respectivos procesos.
Tanto el gerente como el jefe administrativo rigen las operaciones y actividades de producción, con el fin de cumplir los procesos de estandarización así como también de calidad y gestión de los recursos que se emplean.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

El aspecto financiero y contable de la microempresa se encuentra a cargo del jefe administrativo, quién se encarga de determinar la situación económica de la misma, así como también de cumplir con las normas de regulación establecidas por la ley. Es por ello que la microempresa ve la necesidad de implementar un análisis presupuestario que reflejen todos los aspectos financieros de la misma.

El análisis económico de la microempresa tiene como objetivo reflejar las actividades financieras, el movimiento del flujo de caja, los inventarios y el crecimiento en las ventas durante los diferentes periodos. Un análisis a corto plazo (5 años) es necesario para determinar el crecimiento económico que puede darse a medida que se aplican y ejecutan las diferentes actividades mejorando el desarrollo productivo, administrativo y comercial de la microempresa.

En este caso para el análisis económico la organización mantiene la política de evitar facilitar información personal, ya que puede afectar a la misma y no permitiría que se analice el tema presupuestario con datos reales. El desarrollo del análisis financiero de lo realizó a través de datos estimados, con el fin de obtener resultados aproximados y reales. Se plantea la proyección de ventas en el desarrollo del plan (Capítulo lll).

RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos se encuentra bien estructurada, las actividades y procesos son distribuidos y asignados a cada uno de los miembros de la organización. El gerente y jefe administrativo están obligados a controlar y manejar la rotación de material, empleados y actividades para el cumplimiento a la producción, así mismo, mejorar el ambiente o lugar de trabajo y evaluar el desempeño de cada uno de ellos. Sin embargo, la información técnica y teórica no permite que los empleados aporten en la elaboración de ideas y nuevos productos, es por ello que se ve la necesidad de mejorar las capacitaciones.

También, el gerente y jefe administrativo reconocen el esfuerzo laboral, motivan a trabajar eficientemente y otorgan beneficios a sus empleados permitiéndoles incrementar su rendimiento. A demás, los empleados pueden contribuir a la determinación de estrategias y toma de decisiones de la microempresa, ya que las autoridades y ellos se reúnen 2 veces al mes para establecer funciones y actividades de cada mes.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La microempresa actualmente no cuenta con ningún sistema interno administrativo, es decir que no registran las órdenes y procesos de producción electrónicamente. El encargado de realizar e implementar un sistema de control contable y operativo es el jefe administrativo, este sistema permitiría unificar todos los procesos productivos, comerciales y financieros a través de una plataforma informática, además de contribuir con el desarrollo del área de ventas.

Este sistema debería implementarse en la microempresa, con el fin de facilitar las operaciones antes mencionadas, así mismo, capacitar a los trabajadores acerca del funcionamiento del sistema evitando errores contables y de producción. Es así como este sistema iría de la mano con el aspecto tecnológico que se mencionará en el siguiente punto.

TECNOLOGÍA

La microempresa “ALY Textiles” debería adaptarse a medios tecnológicos como lo es Mass-media que le permita contribuir al desarrollo microempresarial. También es necesario tomar en cuenta que a través de estos medios se puede fortalecer el conocimiento que necesita el personal para adaptarse a los distintos recursos tecnológicos que puedan implementarse. A través de estos recursos se puede ofertar y promocionar cada uno de los textiles, aprovechando los sitios web como página oficial de la microempresa, redes sociales y demás medios de comunicación para una correcta visualización y especificaciones de los productos.

2.4. DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS EXTERNO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (MICHAEL PORTER)

Amenaza de Nuevos Competidores

Las nuevas empresas textileras que ingresan al sector, pueden afectar directamente al rendimiento administrativo y comercial de la microempresa “ALY Textiles”. Es por ello que los nuevos competidores ingresan al mercado y sector con economías de escala, es decir, que adquieren sus recursos a volúmenes más grandes para producir mucho más del que la microempresa en estudio estima hacerlo. También ALY textiles ve la necesidad de adquirir mayor capital de inversión, lo que puede obtener un incremento en los costos y afectar su rendimiento económico.

Poder de Negociación de los Proveedores

El gerente y jefe administrativo de la microempresa “ALY Textiles” mantienen la misma negociación con sus distintos proveedores de materia prima desde hace varios. La microempresa está en la capacidad de negociar la compra de los materiales hasta en un 10% como lo han hecho estos últimos años, así mismo, los proveedores tienen el poder de venderlos según les convenga y se beneficien. Es por ello que la microempresa puede tomar medidas de negociación con distintos proveedores y buscar mejores beneficios para la misma, siempre y cuando exista una buena oferta de adquisición de materia prima a bajos costos en mercados nacionales e internacionales.

Poder de Negociación de los Compradores

Con lo expuesto, la microempresa no está en capacidad de negociar directamente con los proveedores para obligarlos a reducir sus precios, debido a que existe una alta competencia del mercado; además, para generar mayor competitividad es necesario manejarse a través de economías de escala, permitiéndoles reducir sus costos de producción y ventas. Los proveedores no están en condiciones de reducir el costo de su materia prima en un porcentaje muy considerable, es decir que tienen a sus clientes permanentes y no afectan su rendimiento por lo que existe gran competencia de compradores en el sector.

Otro punto importante para que la microempresa tenga capacidad de negociar, es la adquisición de recursos económicos que le permitan desarrollar medidas de inversión y mejorar sus costos.

Amenaza de Productos Substitutos

La microempresa se encuentra en un sector o mercado textilero en donde se fabrican la misma variedad de productos; todos ellos son estandarizados e incluso industrializados dentro del mercado en la ciudad de Otavalo, mismo en el que se encuentra ALY Textiles. También hay que tomar en cuenta que existen productos similares y de marca que es importada a bajos costos y contrabando en fronteras que sin tomar en cuenta afecta el mercado.

A pesar de ello lo que resalta de la microempresa es la calidad y diseños que producen diariamente, cada cierto tiempo se encuentran en proceso de creación de nuevos modelos que se diferecien de la competencia.

Rivalidad entre Competidores Existentes

La rivalidad que existe en el sector textilero es grande, la microempresa debe mantener un margen de competitividad elevado con el fin de que adopte estrategias administrativas y comerciales para evitar la reducción de sus utilidades. Así mismo, poder mejorar su rendimiento económico para obtener oportunidades de ingreso en nuevos mercados.

Gráfico 11: Fuerzas Competitivas (Michael Porter)

Elaborado por: El Autor

ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS (MICHAEL PORTER)

Liderazgo en Costos

A través de esta estrategia, la microempresa no se encuentra en la capacidad de ofrecer al cliente textiles más económicos, debido a que la adquisición de materia prima y recursos les obliga a mantener los precios del mercado o igual a los de la competencia. Sin embargo, la microempresa se ha visto afectada por la adquisición de materiales a bajos costos que adquiere la competencia, esto quiere decir que ellos están en la capacidad de reducir sus precios a los del mercado.

Por otro lado, se toma en cuenta un aspecto muy importante que le genera a las demás empresas mayor competitividad; el contrabando ha sido un término en discusión en todos los países y mercados. El contrabando afecta directamente a las microempresas en marcha, esto debido a que la venta de sus productos o materiales importados de manera ilegal ganan mayor valor dentro del mercado.

Con lo expuesto, la microempresa mantiene sus precios con los que sus clientes adquieren los textiles y que están establecidos a sus distintos consumidores. Pese a esto, la microempresa puede ofrecer a los clientes un valor más bajo tomando en cuenta el rango de precios de los productos que son similares en el mercado a los que produce.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación, permite identificar qué tan competitiva es la microempresa en cuanto a sus procesos de producción, venta, distribución, su producto, calidad y servicio que ofrece. Esto contribuye al desarrollo competitivo a medida que la oferta de sus textiles cumple con las necesidades de sus clientes y capte la atención de muchos más, así como también el precio no influye en su totalidad.

Enfoque

La microempresa en sí maneja esta estrategia genérica competitiva, debido a que cuenta con una cartera de clientes específica y sus precios están establecidos. En cuanto a la utilización de los recursos es eficiente y producen para sus propios clientes, más no para un mercado extenso y mucho más competitivo. A través de un enfoque, se puede identificar los distintos factores que tiene la microempresa para su desarrollo e integridad en el mercado.

Los distintos factores que adquiere la microempresa para su desarrollo deben considerarse para establecer parámetros de crecimiento institucional y comercial dentro del mercado en el que se encuentra la organización. Estos factores se consideran para realizar un análisis interno y externo permitiendo conocer la situación actual en la que se encuentra la microempresa y qué medidas tomar para aportar al desarrollo de la misma. Además, la microempresa puede aprovechar los recursos con el fin de mejorar el valor de los textiles y ofertarlos a un grupo establecido de clientes, encontrando en ella el mejor precio disponible en el mercado.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

Para la elaboración de las matrices EFI y EFE se tomarán en cuenta los distintos factores que afectan y favorece directamente a la microempresa gracias a la información obtenida por los propietarios de la misma. Las matrices fueron validadas junto con el tutor, dando paso a establecer un análisis respectivo de los factores con el fin obtener estrategias medibles permitiendo conocer los factores más importantes para la realización de los objetivos estratégicos.

Factores Externos (EFE)

Se realiza una matriz de factores externos para el análisis de oportunidades y amenazas que tiene la microempresa, con el fin de que las oportunidades reduzcan el nivel de amenazas que obtiene y que no le permiten establecerse en el mercado. A continuación se implementa una matriz de factores externos asignándoles una ponderación explicada en la metodología del Capítulo l:

Tabla 14: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	Oportunidades			
1	Apoyo por parte del gobierno con créditos	0,05	4	0,20
2	Capital de inversión	0,05	4	0,20
3	Apertura de nuevos mercados	0,06	4	0,24
4	Ferias textileras y canales de información al alcance de la microempresa	0,03	3	0,09
5	Adquisición de diferentes recursos tecnológicos	0,05	3	0,15
6	Materia prima a bajos costos	0,10	4	0,40

7	Acuerdos comerciales del país con la CAN	0,08	3	0,24
8	Crecimiento económico del país	0,03	3	0,09
9	Medidas económicas que protejan el sector textil	0,02	3	0,06
10	Beneficios comerciales para el sector textil	0,05	3	0,15
	Amenazas			
1	Competencia de productos a bajos costos	0,10	2	0,20
2	Poder de negociación de los proveedores	0,06	2	0,12
3	Negociaciones por parte del gobierno que perjudiquen al sector textil	0,04	1	0,04
4	Ingreso de nuevos competidores	0,07	2	0,14
5	Falta de ferias nacionales e internacionales	0,02	1	0,02
6	Restricciones comerciales	0,02	1	0,02
7	Mejores servicios de venta y distribución de la competencia	0,06	2	0,12
8	Contrabando de productos e insumos necesarios para la producción	0,05	1	0,05
9	Disminución de precios por parte de la competencia	0,05	1	0,05
Total		**1,00**		**2,58**

Elaborado por: El Autor

Factores Internos (EFI)

Se realiza una matriz de factores internos del análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la microempresa, con el fin de obtener estrategias que le ayuden al fortalecimiento

institucional. A continuación, se implementa una matriz de factores internos, que a través de una ponderación explicada en la metodología del Capítulo I que permitirán a la microempresa determinar los más importantes:

Tabla 15: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores internos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	Fortalezas			
1	Textiles de alta calidad	0,02	3	0,06
2	Producción eficiente asciende 5% cada año	0,08	4	0,32
3	Diseños personalizados	0,02	3	0,06
4	Ambiente de trabajo adecuado	0,03	3	0,09
5	Innovación y renovación	0,05	4	0,2
6	Puntos de distribución establecidos	0,05	4	0,2
7	Entrega de productos satisfactoria	0,03	3	0,09
8	Capacidad de negociar el abastecimiento de materia prima	0,06	4	0,24
9	Experiencia por parte de los empleados en las diferentes áreas aumenta su desarrollo	0,04	4	0,16
	Debilidades			
1	Falta de un plan de gestión administrativa y comercial	0,06	2	0,12
2	Falta de un control de servicio de ventas	0,05	2	0,10
3	Maquinaria deteriorada	0,04	1	0,04
4	Poca negociación con los proveedores y clientes	0,05	2	0,10

5	Rechazo de los textiles por parte del cliente	0,03	1	0,03
6	Falta de organización institucional	0,05	2	0,1
7	Falta de promoción y publicidad	0,05	2	0,10
8	Baja participación de los empleados en ferias	0,05	1	0,05
9	Adquisición de materia prima a altos costos	0,05	2	0,10
10	Falta de información e investigación	0,05	2	0,10
Total		**1,00**		**2,46**

Elaborado por: El Autor

Análisis:

Después de la evaluación realizada a factores internos y externos que presenta la microempresa ALY Textiles, se ha considerado la ponderación más alta para el análisis estratégico que se desarrollará a continuación. De acuerdo con los resultados de las matrices de evaluación, tablas 15 y 16; el resultado de la matriz de evaluación de factores internos es de 2.46 puntos, quiere decir que se encuentra por debajo del promedio total de 2.50 puntos.

Con lo señalado, se determina que la microempresa tiene características internas desfavorables, que no le permiten desarrollarse institucional y competitivamente. Al momento de comparar las fortalezas contra las debilidades, es decir, que el resultado de la ponderación es de 2.46 puntos, revelando que las debilidades están por encima de las fortalezas que mantiene la microempresa para formarse estratégicamente.

También es importante aprovechar oportunidades que contribuirán a reducir las amenazas. Así, la matriz de evaluación de factores externos representa un total de 2.58 puntos por encima del promedio de 2.50, esto quiere decir que los factores externos son favorables y se pueden aprovechar para un fortalecimiento competitivo. Por lo tanto, se

pueden establecer estrategias en donde estos factores ayudarán a los procesos comerciales y de distribución.

Hay que mencionar que, para establecer estrategias de crecimiento, los factores tanto internos como externos deben centrarse en los objetivos y necesidades que tiene la microempresa ALY Textiles. El gerente general y el jefe administrativo, dan a conocer algunos de los factores más importantes que mantienen dentro de la microempresa como fortalezas y los que afecten directamente a su rendimiento institucional y competitivo como lo son las amenazas.

Es por ello que al momento de aplicar estrategias para el fortalecimiento institucional y competitivo, se pueden cumplir con los planes y actividades que tiene la organización para desarrollarse dentro del mercado.

2.5. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA

Para un análisis estratégico es necesario tomar en cuenta factores internos y externos señalados en las matrices AMOFHIT, EFI y EFE que permiten a la microempresa conocer la situación actual en la que se encuentra. Es por ello que se plantea el desarrollo de una matriz FODA para la microempresa “ALY Textiles” tomando en consideración la opinión de los directivos de la misma, con el fin de poder determinar estrategias y objetivos que permitan dar cumplimiento a las actividades y metas que se plantea la organización.

Con lo mencionado se han establecido preguntas relacionadas en base a la situación microempresarial:

1. ¿Cuáles han sido las fortalezas que se presentan en la organización?
2. ¿Qué oportunidades se le presentan a la microempresa para su desarrollo en el sector?
3. ¿Cuáles han sido las debilidades que la microempresa tuvo durante su formación?
4. ¿Qué amenazas ha visto pertinentes con relación a un análisis externo?

La matriz FODA se compone de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en donde las fortalezas y debilidades reflejan factores internos de la microempresa señalados en la matriz de evaluación de factores internos (EFI). Por otro lado, las oportunidades y amenazas obtenidas de la matriz de evaluación de factores externos (EFE) obtenidos del análisis anterior. A continuación, se presenta la matriz FODA conteniendo a los factores más importantes para la elaboración de las estrategias y objetivos que permitirán el desarrollo del plan estratégico de gestión:

Tabla 16: Matriz FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
F1 Producción eficiente y experiencia por parte de los empleados. F2 Innovación y renovación de textiles de acuerdo a la necesidad del cliente F3 Puntos de distribución establecidos F4 Respaldo económico por parte de una entidad financiera	O1 Apoyo por parte del gobierno con créditos permitiendo un capital para inversión O2 Apertura de nuevos mercados O3 Materia prima a bajos costos O4 Acuerdos comerciales con la CAN
Debilidades	**Amenazas**
D1 Falta de un plan de gestión administrativa y comercial (información e investigación) D2 Falta de un control de servicio de ventas D3 Falta negociación con los proveedores y clientes adquiriendo materia prima a altos costos D4 Falta de promoción y publicidad	A1 Competencia de productos a bajos costos A2 Poder de negociación de los proveedores A3 Ingreso de nuevos competidores A4 Mejores servicios de venta y distribución de la competencia

Elaborado por: El Autor

La matriz FODA es validada por el docente de la carrera de administración de empresas, dando constancia también el desarrollo y aceptación por parte del gerente y jefe administrativo de la microempresa “ALY Textiles”.

A continuación, se realiza el cruce estratégico de los factores más importantes para determinar que las estrategias serán ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia:

Tabla 17: Cruce Estratégico

Externas / Internas	Oportunidades	Amenazas
	O1 Apoyo por parte del gobierno con créditos permitiendo un capital para inversión O2 Apertura de nuevos mercados O3 Materia prima a bajos costos O4 Acuerdos comerciales con la CAN	A1 Competencia de productos a bajos costos A2 Poder de negociación de los proveedores A3 Ingreso de nuevos competidores A4 Mejores servicios de venta y distribución de la competencia
Fortalezas F1 Producción eficiente y experiencia por parte de los empleados. F2 Innovación y renovación de textiles de acuerdo a la necesidad del cliente F3 Puntos de distribución establecidos F4 Respaldo económico por parte de una entidad financiera	**Ofensivas (FO)** 1. Aprovechar el respaldo económico por parte de entidades financieras y del gobierno. 2. Aprovechar los beneficios y acuerdos comerciales dentro de nuevos mercados como los de la CAN, adquiriendo materiales a bajos costos. 3. Aprovechar la capacidad profesional con conocimientos en el mercado textil y mejorar su capacidad de producción.	**Defensivas (FA)** 1. Mejorar la negociación con los proveedores a través de los respaldos económicos 2. Aumentar la producción eficiente para competir con los productos a bajos costos del sector 3. Mejorar el sistema de distribución tomando en cuenta los servicios que ofrecen la competencia. 4. Mejorar los servicios de venta gracias a la renovación e innovación de productos.
Debilidades D1 Falta de un plan de gestión administrativa y comercial (información e investigación) D2 Falta de un control de servicio de ventas D3 Falta negociación con los proveedores y clientes adquiriendo materia prima a altos costos D4 Falta de promoción y publicidad	**Reorientación (DO)** 1. Aprovechar acuerdos comerciales para obtener recursos e implementarlos en el desarrollo de la microempresa. 2. Mejorar la gestión comercial que ayude a posicionarse en nuevos mercados. 3. Mejorar la negociación con proveedores que permita adquirir materia prima a bajos costos 4. Aprovechar recursos económicos para incrementar el área comercial a través de medios publicitarios.	**Supervivencia (DA)** 1. Presentar un plan de gestión administrativa y comercial. 2. Adaptarse a estrategias administrativas y comerciales que permitan a la microempresa desarrollarse frente a la competencia. 3. Optimizar los procesos de adquisición de los recursos necesarios. 4. Mejorar los servicios de venta a través de medios publicitarios.

Elaborado por: El autor

Del análisis realizado en el cruce estratégico se obtienen resultados que dan paso a estrategias competitivas en donde se resumen en lo siguiente:

Estrategia FO:

1. **Mejorar los procesos de producción y comercialización,** aprovechando la facilidad de obtener recursos económicos y financieros (créditos), con el fin de apalancar las operaciones, así mejorar el rendimiento y cumplimiento de las actividades logrando la **capacidad de reducir costos**. A demás, a través de los acuerdos comerciales que existen actualmente con la CAN, **buscar clientes potenciales** en nuevos mercados internacionales del bloque económico enfocándose a países como Perú y Colombia.

Estrategia DO

2. Aprovechar y optimizar los recursos económicos mejorando el área comercial de la microempresa a través de la búsqueda y utilización de los diferentes **medios publicitarios (promoción y publicidad),** permitiéndole a la microempresa generar una oportunidad de ingreso a nuevos mercados con ofertas de sus productos a muchos más clientes.

Estrategia FA

3. Mejorar el sistema de distribución de los textiles, **integrando medidas de servicio de venta y atención al cliente** que permitan conocer la satisfacción de cada uno de ellos, y así obtener información sobre la aceptación de los textiles y permitiendo conocer sus necesidades de compra.

Estrategia DA

4. Adaptar un **modelo de gestión administrativa y comercial** que le permita a la microempresa establecer medidas y estrategias, mejorando el sistema administrativo y comercial. Así mismo, se puede optimizar los procesos y las de producción, administración y comercialización; obteniendo un mejor rendimiento empresarial para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

2.6. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"

El desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa "ALY Textiles", se basa en el esquema utilizado por la Universidad de Otavalo. A continuación, se presenta el proceso a seguir basándose en la información obtenida de la investigación:

Gráfico 12: Esquema de Proceso de Planificación Estratégica

Fuente: Otavalo (2015).

De acuerdo con el gráfico 13, se indican algunos de los puntos a considerar en el plan estratégico de gestión para la microempresa. A partir del diagnóstico estratégico para el desarrollo del plan, se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; dando paso a la situación actual reflejada en la visión y los objetivos estratégicos que permiten trazar estrategias y planes de acción. ALY Textiles cuenta con la misión, visión y valores establecidos por la misma, los cuales fueron actualizados para adecuarlos a los objetivos de esta investigación.

2.7. DELIMITACIÓN DEL ESCENARIO DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES” PARA EL 2022

Como punto fundamental de la planificación es determinar el escenario por medio del diagnóstico estratégico realizado y la matriz FODA; establecer las distintas condiciones para el año que se planifican la visión y los objetivos estratégicos. Con lo expuesto, se plantean las siguientes acciones que permitan desintegrar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se puede presentar a ALY Textiles:

- Integración de competidores con bajos costos en el sector.
- Adquisición de recursos económicos para nuevas inversiones.
- Negociaciones por parte del gobierno que beneficien al sector.
- Adquisición de materia prima a bajos costos.
- Innovación y renovación de textiles.
- Tecnología o maquinaria para mejorar los textiles.
- Medios de publicidad hacia nuevos mercados.
- Incremento de capital.
- Ingreso nuevos mercados de la CAN.

CONCLUCIONES DEL CAPÍTULO II

- A través de las entrevistas realizadas a los directivos de la microempresa ALY Textiles y encuestas a los miembros de la misma, se logró obtener la información potencial esperada, permitiendo realizar el diagnóstico estratégico de la organización.
- El análisis interno y externo de la microempresa a través del análisis de las matrices AMOFHIT, EFI y EFE, han permitido identificar factores que afectan y benefician directamente al desarrollo de la misma. Es por ello que a través de estos factores, se obtiene la situación actual en la que se encuentra la microempresa, dando paso a medidas que aporten a la toma de decisiones para el desarrollo de la misma.
- De acuerdo con el análisis y diagnóstico FODA realizado, se determinó la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativa y comercial, ya que existen deficiencias internas y externas que no le permiten a la microempresa desarrollarse estratégica y competitivamente dentro del sector.
- El análisis de la situación actual de la microempresa concluye con que se deben crear o elaborar estrategias potenciales para aportar directamente al área administrativa y comercial, dando así cumplimiento a los objetivos y metas planteadas.
- Gracias a la información recopilada y al análisis FODA, se obtuvieron bases que aportarán al desarrollo del plan de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento competitivo que se abordan en el Capítulo lll de esta investigación.
- Se plantea la metodología para el desarrollo del plan estratégico de gestión administrativa y comercial, así como también se determina el escenario previsto para el año 2022 sobre el cual se realizará dicho plan.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

3. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

3.1. SITUACIÓN ACTUAL

A partir del análisis del diagnóstico estratégico, la investigación refleja la falta de un plan de gestión administrativa y comercial. Con ello, se puede determinar los factores que afecten directamente al desarrollo organizacional y competitivo de la microempresa “ALY Textiles”. Además, este análisis de diagnóstico permite trazar estrategias que darán paso a planes de acción o actividades para el cumplimiento de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

ALY Textiles 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. Así mismo, una planificación contribuirá a la reducción de dichos factores para alcanzar la meta deseada, aprovechando tanto sus fortalezas como las oportunidades que se presentan en mercado.

3.2. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se plantean los principales elementos de la proyección estratégica de la microempresa “ALY Textiles” propuestas por el investigador, así mismo, estos elementos se desarrollan de acuerdo a los bases para la elaboración del plan estratégico que se mencionan en el Capítulo l.

De acuerdo con la misión, visión y valores actuales de la microempresa “ALY Textiles” cumplen con los componentes para plasmarlos; sin embargo, dentro de la entrevista a los directivos de la microempresa, indican que se ve la necesidad de actualizar los

principales factores de la proyección estratégica para el desarrollo institucional de la microempresa. De acuerdo a lo establecido se propone lo siguiente:

3.2.1. MISIÓN DE “ALY TEXTILES”

Producimos textiles tradicionales de alta calidad, que satisfagan la demanda de nuestros clientes, mejorando los procesos de producción con tecnología de punta y personal altamente capacitado, garantizando la calidad, salud, seguridad ocupacional y el cuidado ambiental, e incrementando la participación en el mercado nacional e internacional obteniendo confianza de nuestros clientes y rentabilidad para la empresa.

Actualizado por: El Autor

3.2.2. VISIÓN DE “ALY TEXTILES”

Ser un modelo de empresa textilera que gane prestigio, en los mercados nacionales e internacionales, y zonas altamente turísticas, ofertando, renovando e innovando una gran diversidad de productos textiles tradicionales que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Actualizado por: El Autor

3.3.3. VALORES DE “ALY TEXTILES”

Compromiso. - Actuando con responsabilidad en cada gestión empresarial.

Puntualidad. - Cumpliendo los acuerdos de entrega a tiempo.

Aprendizaje. - Cambiando las ideas ortodoxas por el valioso conocimiento.

Transparencia. - Estableciendo políticas y procedimientos eficientes para los clientes, socios y a nuestro talento humano.

Trabajo en equipo. – Fortaleciendo las aptitudes y el liderazgo de nuestros talentos.

Responsabilidad social. - Brindando seguridad y garantizando la salud ocupacional a nuestros talentos, previniendo los daños ambientales y cumpliendo con la normativa legal vigente.

3.3. ÁREAS DE RESULTADO CLAVE

Las áreas de resultado clave que se plantean para la proyección estratégica de la microempresa, agrupan objetivos estratégicos basados en las estrategias obtenidas en el diagnóstico estratégico analizado en el análisis de la matriz FODA dentro del Capítulo ll, los cuales darán cumplimiento a los propósitos que tiene la organización:

ARC1: Reducir costos
ARC2: Búsqueda de clientes y proveedores
ARC3: Servicio de ventas y atención al cliente
ARC4: Promoción y publicidad
ARC5: Gestión administrativa y comercial

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos dan cumplimiento a la visión, es por ello que se han planteado las siguientes estrategias:

ARC1: Reducir Costos

Objetivo 1: Mejorar los procesos de producción y comercialización con ayuda de información exacta, que permita establecer medidas para reducir costos, con los siguientes criterios de medida:

1.1 Capacitar en gestión de compra de materia prima y venta de producto final.
1.2 Buscar clientes y proveedores nacionales para obtener medidas de compra que permitan facilitar la adquisición de materia prima.
1.3 Adquirir herramientas tecnológicas, para manejo de cobros, inventarios y manejo contable.
1.4 Buscar materiales o repuestos necesarios para la maquinaria.

GRADOS DE CONSECUCIÓN

Nº	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022
1.1.	Capacitación en gestión de compra y venta	100	X	X	X	X
1.2.	Búsqueda de proveedores	50	-	-	-	-
1.3.	Adquirir tecnología	100	X	X	X	X
1.4.	Búsqueda de materiales o repuestos	100	X	X	X	X

ARC2: Búsqueda de clientes y proveedores

Objetivo 2: Buscar clientes y proveedores potenciales a medida que se apertura nuevos mercados textileros nacionales e internacionales, así mismo, se pueden aprovechar los acuerdos comerciales con países miembros de la CAN, de acuerdo a estos criterios:

2.1. Buscar nueva cartera de clientes dentro de mercados internacionales, aprovechando los acuerdos y beneficios que se le presentan a la microempresa al momento de exportar.

2.2. Buscar proveedores internacionales, obteniendo beneficios de compra y evitando costos elevados de importación.

2.3. Negociar la adquisición de materiales con los distintos proveedores, y así poder realizar importaciones generando competitividad, siempre y cuando no afecten el rendimiento económico de la microempresa.

2.4. Disponer de una evaluación constante a las actividades de importación y exportación, además de controlar el servicio con sus clientes y proveedores.

Nº	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022
2.1	**Buscar cartera de clientes internacionales**	100	X	X	X	X
2.2	**Buscar proveedores internacionales**	20	30	50	-	-
2.3	**Negociar la adquisición de materiales**	50	50	X	X	X
2.4	**Evaluación constante de actividades de importación y exportación**	50	50	X	X	X

ARC3: Servicio de ventas y atención al cliente

Objetivo 3: Mejorar el servicio posventa manteniendo una continua comunicación con los clientes, de acuerdo a estos criterios:

3.1. Capacitar a empleados en servicio de ventas y atención al cliente.

3.2. Presentar la gama de textiles en venta al cliente intermedio o final, para fortalecer el servicio post venta de los textiles.

3.3. Evaluar a clientes, para mejorar el servicio de ventas.

3.4. Innovar y desarrollar nuevos productos textiles a ofertar en el mercado.

Nº	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022
3.1.	**Capacitar a empleados en servicio de ventas y atención al cliente**	**100**	**X**	**X**	**X**	**X**
3.2.	**Presentar la gama de textiles**	**100**	**X**	**X**	**X**	**X**
3.3.	**Evaluar a clientes**	**100**	**X**	**X**	**X**	**X**
3.4.	**Innovar y desarrollar textiles**	**100**	**-**	**-**	**-**	**-**

ARC4: Promoción y publicidad

Objetivo 4: Obtener nuevos clientes por medio de promoción y publicidad de la microempresa, de acuerdo a los siguientes criterios:

4.1. Desarrollar y comprar de dominio de página web, para mejorar la publicidad y promoción de la empresa y sus textiles.

4.2. Fortalecer la gestión de promoción a través de las redes sociales con un community manager.

4.3. Buscar y contratar servicios publicitarios digitales para nuevos mercado.

4.4. Capacitar a empleados en manejo de redes sociales.

Nº	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022
4.1.	**Desarrollo y compra de dominio de página web**	**50**	**50**	**X**	**X**	**X**
4.2.	**Fortalecer la gestión de promoción**	**50**	**50**	**X**	**X**	**X**
4.3.	**Buscar y contratar servicios publicitarios**	**50**	**50**	**-**	**-**	**-**
4.4.	**Capacitar a empleados**	**100**	**X**	**X**	**X**	**X**

ARC 5: Gestión Administrativa y Comercial

Objetivo 5: Mejorar la gestión administrativa y comercial permitiendo un desarrollo institucional y competitivo, con los siguientes criterios establecidos:

5.1. Capacitar y socializar el plan de gestión.

5.2. Desarrollar medidas competitivas que permitan a la microempresa posicionarse en el sector.

5.3. Buscar y fortalecer las medidas económicas permitiendo la optimización de recursos y rentabilidad.

Nº	INDICADORES	2018	2019	2020	2021	2022
5.1.	**Capacitar y socializar el plan de gestión**	100	-	-	-	-
5.3.	**Desarrollar medidas competitivas**	100	-	-	-	-
5.4.	**Buscar y fortalecer medidas económicas**	100	-	-	-	-

3.5. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

A través del diagnóstico estratégico formulado en el Capítulo II se diferenciaron las estrategias y los planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos dando paso al cumplimiento de la visión de la empresa. El desarrollo de las estrategias para la gestión administrativa y comercial de la empresa “ALY Textiles” es:

1. Mejorar los procesos de producción y comercialización con ayuda de información exacta, que permita establecer medidas para reducir costos.
2. Buscar clientes y proveedores potenciales a medida que se apertura nuevos mercados textileros nacionales e internacionales.
3. Mejorar el servicio posventa manteniendo una continua comunicación con los clientes.
4. Obtener nuevos clientes por medio de promoción y publicidad de la microempresa.
5. Mejorar la gestión administrativa y comercial permitiendo un desarrollo institucional y competitivo.

Los **Planes de Acción** de las estrategias planteadas son los siguientes:

1. Mejorar los procesos de producción y comercialización con ayuda de información exacta, que permita establecer medidas para reducir costos.

Tabla 18: Plan de Acción 1

Nº	Acciones	Responsable	Participantes	Periodo	Presupuesto
1.1.	**Capacitación en gestión de compra y venta**	**Gerente General**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**380.00**
1.1.1	Optimizar la adquisición de materia prima	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	300.00
1.1.2.	Personal capacitado para realizar el control de calidad materiales	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	80.00
1.2.	**Búsqueda de nuevos clientes y proveedores**	**Gerente General**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**530.00**
1.2.1	Negociar con nuevos clientes y proveedores	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	330.00
1.2.2.	Adquirir materiales complementarios para los textiles	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	
1.2.3.	Negociar con los distintos proveedores	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo		200.00
1.3.	**Adquirir tecnología**	**Gerente General**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**610.00**

1.3.1.	Implementación de un sistema informático contable (MONICA)	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	200.00
1.3.2.	Implementación de Datafast para venta a crédito	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	380.00
1.3.3.	Capacitación en ventas por medio del sistema	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	30.00
1.4.	**Buscar materiales o repuestos necesarios**	**Gerente General**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**1200.00**
1.4.1.	Repuestos para la maquinaria textil	Gerente General	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	750.00
1.4.2.	Mantenimiento de maquinaria textil	Gerente General	Gerente general y Jefe administrativo		350.00
1.4.3.	Capacitación al personal para el mantenimiento de la maquinaria textil	Gerente General	Gerente general y Jefe administrativo		100.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 1					**2720.00**

2. Buscar clientes y proveedores a medida que se apertura nuevos mercados textileros nacionales e internacionales.

Tabla 19: Plan de Acción 2

Nº	Acciones	Responsable	Participantes	Periodo	Presupuesto
2.1.	**Búsqueda de clientes internacionales**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**650.00**
2.1.1.	Participar en ferias internacionales dentro de países de la CAN	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	500.00
2.1.2.	Buscar nuevos clientes internacionales	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	100.00
2.1.3.	Promocionar los distintos textiles en ferias internacionales	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		50.00
2.2.	**Búsqueda de proveedores internacionales**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**650.00**
2.2.1.	Trámites para calificarse como	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	150.00

	importador/exportador				
2.2.2.	Cumplir con los documentos necesarios para realizar la importación o exportación	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	500.00
2.2.3.	Contratar agente de aduana	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		
2.2.5.	Cumplir con los requisitos de ingreso o salida de los productos	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		
2.3.	**Negociar con los distintos proveedores internacionales**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**580.00**
2.3.1.	Establecer términos de negociación de compra y venta internacional	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	100.00
2.3.2.	Contratar un seguro de transporte	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	400.00

2.3.3.	Despachar los materiales importados y textiles a exportar	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		80.00
2.4.	**Evaluación de las actividades de importación y exportación**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**400.00**
2.4.1.	Capacitar a los empleados en actividades de apoyo de importación y exportación	Jefe Administrativo	Gerente general y Jefe administrativo	2018	300.00
2.4.2.	Controlar los procesos de importación y exportación	Jefe Administrativo	Gerente general y Jefe administrativo	2018-2022	100.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 2					**2280.00**

3. Mejorar el servicio posventa manteniendo una continua comunicación con los clientes.

Tabla 20: Plan de Acción 3

Nº	Acciones	Responsable	Participantes	Periodo	Presupuesto
3.1.	**Capacitar a empleados en servicio de ventas y atención al cliente**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**200.00**
3.1.1.	Capacitación a trabajadores en servicio de ventas y atención al cliente	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	150.00
3.1.2.	Instructivo o guía para ventas	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		50.00
3.2.	**Presentar la gama de textiles**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**400.00**
3.2.1.	Elaboración de catálogo de textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	400.00
3.2.2.	Aprobación de catálogo de textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		

3.3.	**Evaluar a los clientes**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**80.00**
3.3.1.	Implementación de encuestas a clientes para su opinión y satisfacción	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	80.00
3.3.2.	Aprobación de encuestas	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	
3.4.	**Innovar y desarrollar textiles**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**400.00**
3.4.1.	Creación de nuevos textiles baratos	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	400.00
3.4.2.	Rediseño de los textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	
3.4.3.	Aprobación de innovación y rediseño de textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	
TOTAL DEL PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 3					**1080.00**

4. Obtener nuevos clientes por medio de promoción y publicidad de la microempresa.

Tabla 21: Plan de Acción 4

Nº	Acciones	Responsable	Participantes	Periodo	Presupuesto
4.1.	**Desarrollo y compra de dominio de página web**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**400.00**
4.1.1.	Restaurar la página web de ALY Textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	250.00
4.1.2.	Revisión de información para adaptar a la página web	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	50.00
4.1.3.	Actualización de la información en la página web	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	100.00
4.2.	**Fortalecer la gestión de promoción**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**650.00**
4.2.1.	Implementación de servicios de ventas en línea a través	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	250.00

	de redes sociales				
4.2.2.	Elaboración de un catálogo digital de los textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	350.00
4.2.3.	Aprobación de catálogo digital	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	50.00
4.3.	**Búsqueda y contratación de servicios publicitarios**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**150.00**
4.3.1.	Implementación de los servicios publicitarios de redes sociales	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	150.00
4.3.2.	Actualización de información de los textiles	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	
4.4.	**Capacitación a empleados en manejo de redes sociales**	**Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**80.00**
4.4.1.	Instrucción a los empleados en el manejo	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	80.00

	de redes sociales				
4.4.2.	Promoción de textiles por parte de los empleados en redes sociales	Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	
TOTAL DEL PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 4					**1280.00**

5. Mejorar la gestión administrativa y comercial permitiendo un desarrollo institucional y competitivo.

Tabla 22: Plan de Acción 5

Nº	**Acciones**	**Responsable**	**Participantes**	**Periodo**	**Presupuesto**
5.1.	**Capacitar y socializar el plan de gestión**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**150.00**
5.1.1	Capacitación acerca de temas estratégicos del plan de gestión	Gerente General, Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	80.00
5.1.2.	Reuniones para fomentar la comunicación efectiva en la organización.	Gerente General, Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018	

5.1.3.	Realizar un cronograma de actividades	Gerente General, Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		20.00
5.1.4.	Evaluación y seguimiento del plan de gestión administrativa y comercial	Gerente General, Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	50.00
5.2.	**Desarrollar medidas competitivas**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018**	**500.00**
5.2.1.	Realizar un marketing mix		Gerente General, Jefe Administrativo	2018	250.00
5.2.2.	Aprovechar los medios publicitarios más utilizados	Gerente General, Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo	2018-2022	250.0
5.3.	**Buscar y fortalecer las medidas económicas.**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**Gerente General, Jefe Administrativo**	**2018-2022**	**600.00**
5.3.1.	Optimizar los medios de distribución	Gerente General, Jefe Administrativo	Gerente General, Jefe Administrativo		600.00
TOTAL DEL PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN 5				**1250.00**	

3.5.1. RESÚMEN DE PRESUPUESTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRESUPUESTO
Mejorar los procesos de producción y comercialización con ayuda de información exacta, que permita establecer medidas para reducir costos	2720.00
Buscar clientes y proveedores potenciales a medida que se apertura nuevos mercados textileros nacionales e internacionales.	2280.00
Mejorar el servicio posventa manteniendo una continua comunicación con los clientes.	1080.00
Obtener nuevos clientes por medio de promoción y publicidad de la microempresa	1280.00
Mejorar la gestión administrativa y comercial permitiendo un desarrollo institucional y competitivo	1250.00
TOTAL	**8610.00**

3.6. ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA MICROEMPRESA

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y visión de la microempresa, se realizó un análisis de una proyección presupuestaria (proyección de ventas), dando así un aporte económico a ALY Textiles. En cuanto al valor total de los ingresos que mantiene la microempresa, de acuerdo con el Gerente General y Jefe Administrativo, se presenta la siguiente tabla de manera referencial para determina el valor económico global que sostiene ALY Textiles:

Tabla 23: Ventas

PRODUCTOS	P.V.P	UNIDADES MENSUALES	UNIDADES ANUALES	VTAS/MENSUAL	VTAS / ANUAL
Cobija 2.25m	$14,00	1.745	20.940	$ 24.430,00	$ 293.160,00
Mantel (x metro)	$6,00	770	9.240	$ 4.620,00	$ 55.440,00
Saco	$15,00	630	7.560	$ 9.450,00	$ 113.400,00
Poncho	$14,00	745	8.940	$ 10.430,00	$ 125.160,00
Bufanda	$1,50	940	11.280	$ 1.410,00	$ 16.920,00
Chalina	$5,00	630	7.560	$ 3.150,00	$ 37.800,00
Monederos/cartucheras	$1,50	1.000	12.000	$ 1.500,00	$ 18.000,00
Muestras	$0,50	20	240	$ 10,00	$ 120,00
				$ 55.000,00	**$ 660.000,00**

Fuente: Gerente G. y Jefe Administrativo (ALY Textiles)

Elaborado por: El autor

Los precios dados en la Tabla 24 para el cálculo de los ingresos en un valor referencial que permitirá arrojar resultados acercándose a lo real. Los precios de cada producto varían de acuerdo a la temporada, el total general de los ingresos se determina de acuerdo a la compra de los diferentes clientes potenciales que maneja la microempresa.

Tabla 24: Análisis Económico

INGRESOS OPERACIONALES	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
Ventas	**$ 660.000,00**	**$693.000,00**	**$727.650,00**	**$764.032,50**	**$802.234,13**	**$3.646.916,63**
- Costos de producción	$ 396.000,00	$403.920,00	$411.998,40	$420.238,37	$428.643,14	**$2.060.799,90**
Utilidad antes de gastos	**$ 264.000,00**	**$289.080,00**	**$315.651,60**	**$343.794,13**	**$373.590,99**	**$1.586.116,72**
Gastos administrativos						
Sueldos y salarios	$ 108.000,00	$110.160,00	$112.363,20	$114.610,46	$116.902,67	**$ 562.036,34**
Aporte patronal al IESS	$ 18.000,00	$ 18.360,00	$ 18.727,20	$ 19.101,74	$ 19.483,78	**$ 93.672,72**
Decimotercero	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ -**
Decimocuarto	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ -**
Fondos de reserva	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ -**
Luz	$ 9.840,00	$ 10.036,80	$ 10.237,54	$ 10.442,29	$ 10.651,13	**$ 51.207,76**
Teléfono, internet	$ 2.280,00	$ 2.325,60	$ 2.372,11	$ 2.419,55	$ 2.467,95	**$ 11.865,21**
Agua	$ 600,00	$ 612,00	$ 624,24	$ 636,72	$ 649,46	**$ 3.122,42**
Plan de acción 1	**$ 1.740,00**	**$ 980,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 2.720,00**
Capacitación en gestión de compra y venta						
Optimizar la adquisición de materia prima	**$ 150,00**	**$ 150,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 300,00**
Personal capacitado para realizar el control de calidad materiales	**$ 40,00**	**$ 40,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 80,00**
Búsqueda de proveedores						
Trámites para calificarse como importador/ exportador	**$ 150,00**	**$ 180,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 330,00**

Adquirir materiales complementarios para los textiles		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Negociar con los distintos proveedores	$ 200,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 200,00
Adquirir herramientas tecnológicas						
Implementación de un sistema informático contable (MONICA)	$ -	$ 200,00	$ -	$ -	$ -	$ 200,00
Implementación de Datafast para venta a crédito	$ -	$ 380,00	$ -	$ -	$ -	$ 380,00
Capacitación en ventas por medio del sistema	$ -	$ 30,00	$ -	$ -	$ -	$ 30,00
Buscar materiales o repuestos						
Repuestos para la maquinaria textil	$ 750,00		$ -	$ -	$ -	$ 750,00
Mantenimiento de maquinaria textil	$ 350,00		$ -	$ -	$ -	$ 350,00
Capacitación al personal para el mantenimiento de la maquinaria textil	$ 100,00		$ -	$ -	$ -	$ 100,00
Plan de acción 2	$ 2.280,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 2.280,00
Búsqueda de clientes internacionales						
Participar en ferias internacionales dentro de países de la CAN	$ 500,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 500,00
Buscar nuevos clientes internacionales	$ 100,00	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 100,00

Promocionar los distintos textiles en ferias internacionales	**$ 50,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 50,00**
Búsqueda de proveedores internacionales						
Trámites para calificarse como importador/exportador	**$ 150,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 150,00**
Cumplir con los documentos necesarios para realizar la importación o exportación	**$ 100,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 100,00**
Contratar agente de aduana	**$ 300,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 300,00**
Cumplir con los requisitos de ingreso o salida de los productos	**$ 100,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 100,00**
Negociar con los distintos proveedores internacionales						
Establecer términos de negociación de compra y venta internacional	**$ 100,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 100,00**
Contratar un seguro de transporte	**$ 400,00**					**$ 400,00**
Despachar los materiales importados y textiles a exportar	**$ 80,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 80,00**
Evaluación de las actividades de importación y exportación						
Capacitar a los empleados en actividades de apoyo de importación y exportación	**$ 300,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 300,00**
Controlar los procesos de importación y exportación	**$ 100,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 100,00**

Plan de acción 3	**$ 730,00**	**$ 150,00**	**$ 100,00**	**$ 100,00**	**$ -**	**$ 1.080,00**
Capacitar a empleados en servicio de ventas y atención al cliente						
Capacitación a trabajadores en servicio de ventas y atención al cliente	**$ 150,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 150,00**
Instructivo o guía para ventas	**$ 50,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 50,00**
Presentar la gama de textiles		**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Elaboración de catálogo de textiles	**$ 400,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 400,00**
Aprobación de catálogo de textiles		**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	
Evaluar a los clientes		**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Implementación de encuestas a clientes para su opinión y satisfacción	**$ 80,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 80,00**
Aprobación de encuestas						
Innovar y desarrollar textiles						**$ -**
Creación de nuevos textiles baratos	**$ 50,00**	**$ 150,00**	**$ 100,00**	**$ 100,00**	**$ -**	**$ 400,00**
Rediseño de los textiles						
Aprobación de innovación y rediseño de textiles						
Plan de acción 4	**$ 1.260,00**	**$ 20,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 1.280,00**

Desarrollo y compra de dominio de página web						
Restaurar la página web de ALY Textiles	**$ 250,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 250,00**
Revisión de información para adaptar a la página web	**$ 50,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 50,00**
Actualización de la información en la página web	**$ 100,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 100,00**
Fortalecer la gestión de promoción						
Implementación de servicios de ventas en línea a través de redes sociales	**$ 250,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 250,00**
Elaboración de un catálogo digital de los textiles	**$ 350,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 350,00**
Aprobación de catálogo digital	**$ 50,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 50,00**
Búsqueda y contratación de servicios publicitarios						
Implementación de los servicios publicitarios de redes sociales	**$ 150,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 150,00**
Actualización de información de los textiles						
Capacitación a empleados en manejo de redes sociales	**$ 40,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 40,00**
Instrucción a los empleados en el manejo de redes sociales	**$ 20,00**	**$ 20,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 40,00**

Promoción de textiles por parte de los empleados en redes sociales						
Plan de acción 5	**$ 500,00**	**$ 450,00**	**$ 300,00**	**$ -**	**$ -**	**$ 1.250,00**
Capacitar y socializar el plan de gestión						
Capacitación acerca de temas estratégicos del plan de gestión	**$ 80,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 80,00**
Reuniones para fomentar la comunicación efectiva en la organización.						
Realizar un cronograma de actividades	**$ 20,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 20,00**
Evaluación y seguimiento del plan de gestión administrativa y comercial	**$ 50,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 50,00**
Desarrollar medidas competitivas						
Realizar un marketing mix	**$ 100,00**	**$ 150,00**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ 250,00**
Aprovechar los medios publicitarios más utilizados	**$ 50,00**	**$ 100,00**	**$ 100,00**	**$ -**	**$ -**	**$ 250,00**
Buscar y fortalecer las medidas económicas.						
Optimizar los medios de distribución	**$ 200,00**	**$ 200,00**	**$ 200,00**	**$ -**	**$ -**	**$ 600,00**
Otros gastos	**$ 26.400,00**	**$ 26.928,00**	**$ 27.466,56**	**$ 28.015,89**	**$ 28.576,21**	**$ 137.386,66**
Mantenimiento de vehículos	$ 26.400,00	$ 26.928,00	$ 27.466,56	$ 28.015,89	$ 28.576,21	**$ 137.386,66**
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	**$ 171.630,00**	**$170.022,40**	**$172.190,85**	**$175.326,66**	**$178.731,20**	**$ 867.901,11**

= CAPITAL ANTES DE IMP. Y PART.	**$ 92.370,00**	**$119.057,60**	**$143.460,75**	**$168.467,47**	**$194.859,79**	**$ 718.215,61**
Participación trabajadores 15 %	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	**$ -**
Pago de IR 30%	$ 27.711,00	$ 35.717,28	$ 43.038,23	$ 50.540,24	$ 58.457,94	**$ 215.464,68**
= CAPITAL DISPONIBLE	**$ 64.659,00**	**$ 83.340,32**	**$100.422,53**	**$117.927,23**	**$136.401,85**	**$ 502.750,93**

Fuente: Gerente G. y Jefe Administrativo (ALY Textiles)

Elaborado por: El autor

Análisis:

Los datos con los que realizó el análisis económico fueron obtenidos gracias a la colaboración de los directivos de la organización, además, se tomaron índices de crecimiento de mercado del 5% (Objetivo empresarial de crecimiento) y la inflación del 2% anual (considerado la información de los últimos 5 años) para el cálculo de la proyección presupuestaria de cada año.

Para el año 2018 se estima sea el periodo de aplicación del proyecto de investigación, este refleja costos en las actividades que permitirán fortalecer el crecimiento institucional y económico de la microempresa. Estas actividades se relacionan directamente con el proceso administrativo para mejorar el rendimiento dentro del mercado en el que se encuentra y así poder obtener oportunidades de ingreso a nuevas plazas en otros mercados.

Se estima un crecimiento anual del 2018 al 2019 de $18 681.32, lo que se genera una utilidad muy representativa para este año. Para el año 2019 y 2020 refleja un crecimiento de $17 082.21, durante este periodo existe una disminución en cuanto al valor del anterior periodo, esto depende mucho de las variaciones del mercado, la producción y ventas de la microempresa; sin embargo, este resultado es manejable y recuperable ya que no varía tanto en comparación al periodo anterior.

Para el periodo del 2020 y 2021 se estima un crecimiento en cuanto a los ingresos y utilidad de la microempresa de $17 504.70, que en comparación al periodo anterior se encuentra en un nivel estable y que puede mejorar. Por último, para el año 2021 y 2022 de da un incremento en las ventas y utilidad de $18 474.62, en comparación a los últimos dos periodos ha ido aumentando de manera significativa, lo que quiere decir que se van a tomar medidas de control tanto interno como externo que le permita a la microempresa mejorar su rendimiento competitivo.

Los resultados encontrados al final de cada periodo con las estrategias aplicar dentro de la organización determina un crecimiento económico positivo durante los años 2018 hasta

el 2022, determinando así que se obtiene una rentabilidad que permitirá tener un desarrollo de actividades permanentes y sin afectar el funcionamiento de la microempresa, es decir se obtendrá un capital para cubrir los gastos fijos y variables dentro de las operaciones, y es así que al finalizar el año 2022 existe un incremento en los ingresos por ventas positivos, con lo que ratificamos el buen manejo de recursos y estrategias para el desarrollo de la organización “ALY Textiles”.

3.7. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

MARKETING MIX

Los productos textiles tradicionales se distinguen principalmente por la combinación de diseños y modelos autóctonos de la región confeccionados con los mismos telares, dando lugar a una variedad de textiles que se integran a un mercado extenso en el sector.

La propuesta basa su diferenciación en ofrecer textiles de alta calidad y gama de diseños ecuatorianos elaborados y confeccionados con materia prima de alta calidad, además de seguir procesos artesanales que se han ido manteniendo durante todos estos años de trayectoria de la microempresa.

Se establecen los tipos de textiles y materiales de confección:

Cobijas/ Cobijas ALY Acuña	Se determina que los principales componentes para estos textiles son básicamente: Orlón, tela pescado, tela geométrica, tela para saco, algodón, hilo acrílico
Bufandas	
Poncho/ Poncho capucha	
Manteles	
Chalinas	
Sacos	
Monederos/cartucheras	
Muestras para catálogo o presentación	

Se propone dar un valor agregado a través del diseño nuevos textiles que se deseen confeccionar con la reutilización de la materia prima desechada, con el fin de aprovechar eficientemente los recursos que se tiene. Estos tipos de textiles pueden ser confeccionados de manera que no influyan directamente en los costos de producción, es decir que no necesariamente deben cumplir con los procesos y normas que la microempresa establece para los demás textiles que se comercializan en grandes cantidades.

Se pueden ejemplificar algunos textiles o modelos que pueden ser confeccionados con la reutilización de los materiales desechados:

Monederos, cartucheras o lapiceros

Muestras para catálogo o presentación

En cuanto al precio de los textiles, existe una utilidad del 10% en sus textiles, por lo que el Precio de Venta al Público (P.V.P) se encuentra establecido, a comparación de los precios del mercado que generalmente están a un mismo rango. Es por ello que no se ve la necesidad de determinar nuevos precios, ya que pueden afectar los costos de producción y rentabilidad de la microempresa; sin embargo se ha concluido que en los periodos anteriores se han dado un crecimiento del 5% anual y no ha afectado económicamente a la organización pese a factores externos que lo han hecho.

Tabla 25: Precio de Textiles

Textil	Costo de Prod.	%Utilidad	P.V.P
Cobija 2.25m	$ 12.60	10%	$ 14.00
Mantel (x metro)	$ 5.40	10%	$ 6.00
Saco	$ 13.50	10%	$ 15.00
Poncho	$ 12.60	10%	$ 14.00
Bufanda	$ 1.35	10%	$ 1.50
Chalina	$ 4.95	10%	$ 50.00
Monederos/cartucheras	$1.25	10%	$ 1.50
Muestras	$0.25	10%	$0.50

Elaborado por: El Autor

En este caso de acuerdo con el Gerente General y Jefe administrativo de la microempresa “ALY Textiles” los precios de venta al consumidor se han establecido de acuerdo a los parámetros de producción y costos de distribución, es por ello que se ha tomado en cuenta un porcentaje del 10% de utilidad de cada producto a comparación de la competencia y los precios del mercado.

También se toman en cuenta los distintos canales de distribución que “ALY Textiles” mantiene en diferentes ciudades del país.

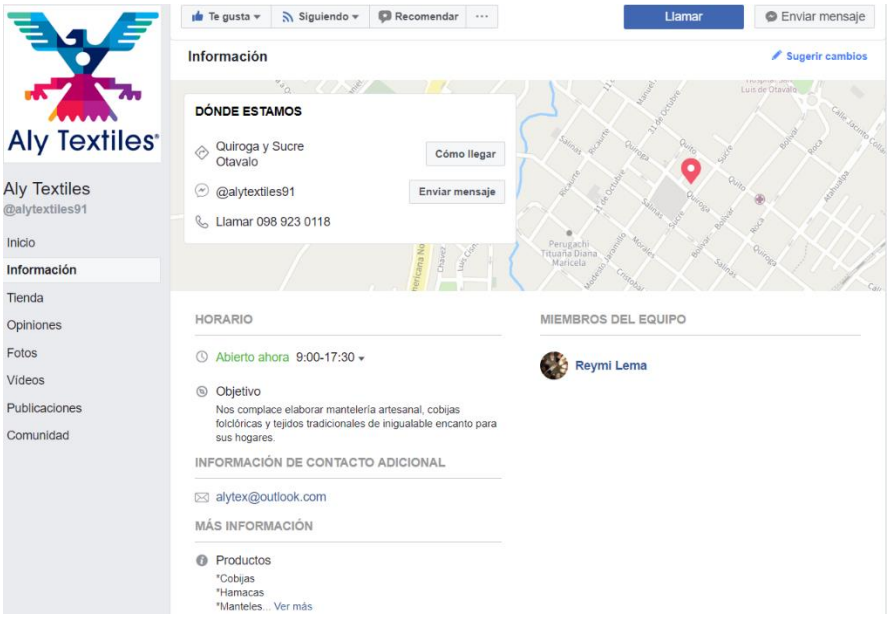
Se puede mejorar los procesos de distribución a través de nuevas cadenas de logística; por ejemplo: Courier, ventas por correo, ventas por internet etc. Aprovechando cada medio de distribución que se tenga para facilitar la entrega del producto y mejorar la calidad del servicio. La microempresa “ALY Textiles” creó su página web y Fanpage en Facebook hace unos años, debido a inconvenientes de actualización y de manejo, la página dejó de funcionar; sin embargo, han existido maneras de contactarse a través de este medio casualmente.

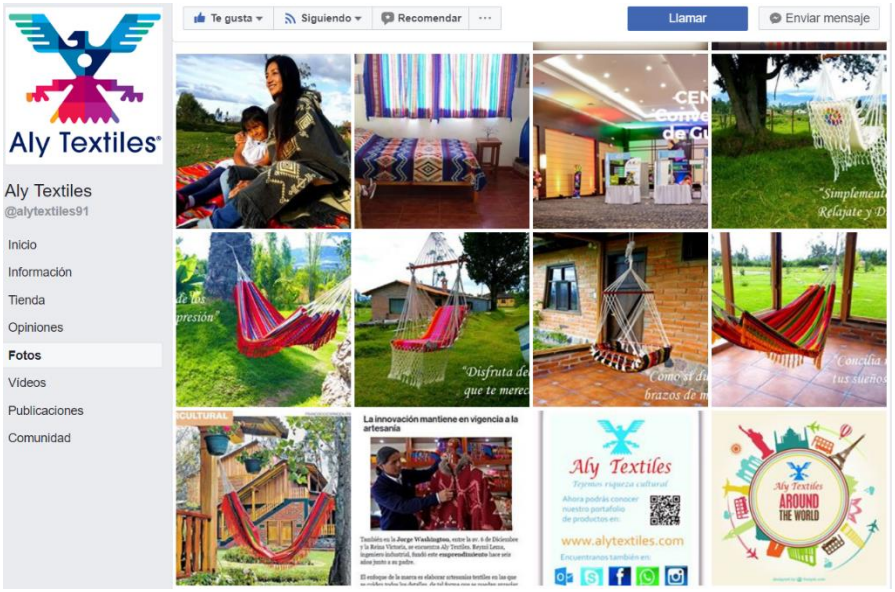
Por esta razón se ha decidió plantear la habilitación de la Fanpage y página web, para mejorar la imagen corporativa de la página; y fomentar el uso correcto de la misma. Es necesario realizar la actualización de datos que permita a los clientes adquieran información necesaria. A través de estos medios publicar y promocionar cada textil de manera que nuevos clientes se interesen por el producto y servicio.

También se propone una contratación de los servicios publicitarios de redes sociales, que permitirá a la microempresa destacar su página y promocionar los textiles que se confeccionan. Los servicios publicitarios de redes sociales permitirá generar una publicación hasta de un año o más dependiendo de la contratación que se realice, por lo que es necesario aprovechar los medios más económicos y factibles en cuanto a la promoción de los textiles.

FANPAGE

Fanpage (Información)





Servicios Publicitarios en Redes Sociales

Cómo funciona:

Para la contratación de los servicios publicitarios en redes sociales, es necesario establecer un presupuesto. Se invierte y se gasta de manera uniforme para el tiempo que se requiera. El usuario define cuanto quiere gastar y eso es lo único que se le cobrará.

También existen presupuestos diarios, es decir, la inversión o gasto que el cliente está dispuesto a pagar diariamente por la promoción de la fanpage. Este valor está en un

rango establecido donde cada Facebook intentará proporcionar de acuerdo al valor aproximado o lo más cercano al presupuesto previsto diariamente; sin embargo, existe la posibilidad de cobrar un 25% más del valor previsto, en caso de que las oportunidades de publicitar a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales se presentan.

3.8. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la validación de los resultados de la investigación se realizó una reunión con el gerente general y jefe administrativo de la microempresa “ALY Textiles”, por medio de una presentación del contenido se expuso el plan de gestión administrativa y comercial para su aprobación. Para constancia de la validación se utiliza una encuesta (ANEXO 6) que permitió dar a conocer la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, estrategias y los planes de acción.

Escala

1	2	3	4	5
Muy inadecuado %	Inadecuado %	Regular %	Adecuado %	Muy adecuado %

Tabla 26: Resultados de Validación

Plan de gestión administrativa de la microempresa					
Aspectos del plan estratégico	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El plan estratégico de gestión administrativa y comercial para ALY Textiles				100	
Misión				100	
Visión					100
Valores empresariales					100
Objetivos estratégicos					100
Áreas de resultado y grados de consecución					100
Estrategias					100
Planes de acción					100

Aspectos comerciales del plan estratégico	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El plan de marketing para ALY Textiles					100
Las propuestas consideradas para la comercialización					100

Servicios publicitarios en redes sociales					100
Catálogo digital					100
Estrategias de marketing					100

Valoración general de la Investigación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Conclusiones y recomendaciones					100
Valoración total del proyecto				**7.14**	**92.86**

Dentro de la microempresa “ALY Textiles”, se pudo concretar la validación de los resultados de la investigación en una reunión junto con el Gerente General y el Jefe Administrativo (ANEXO 5). Se llevó a cabo la reunión para socializar y aprobar de la propuesta del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa. En la presentación se exponen puntos importantes sobre el FODA, misión, visión, objetivos, estrategias, grados de consecución y planes de acción, además de la explicación de las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

De acuerdo con la Tabla 25, la encuesta realizada a los directivos de la microempresa ALY Textiles de la validación de los resultados de esta investigación presenta un 92.86% y un 7.14% que la propuesta del plan estratégico de gestión administrativa y comercial es muy adecuado y adecuado respectivamente.

También, los directivos de la microempresa validaron los componentes de plan estratégico como adecuado y muy adecuado, es decir, el plan propuesto refleja un 50% adecuado y el otro 50% muy adecuado. A la misión propuesta para la microempresa se la ha validado en la misma distribución porcentual dando paso al 100% de la validación. En cuanto a la visión, los valores empresariales, objetivos estratégicos, áreas de resultado y grados de consecución, estrategias y planes de acción tuvieron una aceptación del 100% como muy adecuado.

El plan de marketing para ALY Textiles, la comercialización, los servicios publicitarios, el catálogo digita y las estrategias de marketing, mantienen un porcentaje del 100% como muy adecuado de acuerdo a la validación dada por los directivos. Así mismo, se obtuvo

el 100% de aceptación de conclusiones y recomendaciones como muy adecuado, lo cual representa la totalidad de validación del plan de investigación.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III

El plan estratégico de gestión administrativa y comercial desarrollado permite determinar las conclusiones siguientes:

- Se actualizó la misión, visión, dando paso a la elaboración de estrategias y planes de acción que permitieron el desarrollo institucional de la microempresa.
- Se plantearon estrategias de comercialización que aportarán al incremento competitivo de la microempresa a nivel nacional.
- Dentro del análisis económico se realizó una proyección presupuestaria con valores destinados al cumplimiento de los planes de acción y las actividades a realizar, en el que se verificó la rentabilidad de dichas inversiones para dar cumplimiento a la visión y a los objetivos estratégicos.
- A través de la validación de los resultados por parte de los directivos de la microempresa se determinó que el plan estratégico de gestión administrativa y comercial se acopla a las necesidades que mantiene la organización para poder desarrollarse.

CONCLUSIONES

- Se desarrolló un plan de gestión que regirá las actividades de la microempresa, el mismo que llevará a cumplir los objetivos estratégicos, así como también a la misión, visión y valores que se establecen.
- Las herramientas metodológicas administrativas a través de la evaluación de factores por medio de las matrices AMOFHIT, FODA, EFI y EFE aplicadas, se pudo identificar los distintos factores de la empresa en donde se permite tomar decisiones para el desarrollo administrativo, comercial y financiero.
- El plan estratégico de gestión administrativa y comercial es una herramienta fundamental, debido a que se puede obtener una adecuada planificación para un desarrollo de la microempresa “ALY Textiles”, permitiéndole cumplir los objetivos planteados.
- El análisis interno y externo conllevó a obtener factores que aportarán al análisis competitivo de la microempresa, permitiéndole que pueda desarrollarse en el sector que actualmente se desenvuelve, además, aportar a la búsqueda e integración a nuevos mercados.
- Se ha determinado a los responsables de cada actividad donde se va a orientar y dirigir el cumplimiento de la estrategia planteadas y verificar la obtención de las metas fijadas.
- El análisis económico facilita los resultados de los cuales se obtendrá los recursos económicos para el desarrollo de las actividades de la empresa, y que al ser positivos durante los periodos futuros, garantiza el desarrollo y cumplimiento institucional y comercial de la microempresa.
- El plan estratégico de gestión administrativa y comercial es acogido por parte de los directivos de la microempresa, permitiéndoles adoptar medidas administrativas y comerciales a través de técnicas empresariales en donde pueda sobresalir como organización dentro del sector

RECOMENDACIONES

- Se aconseja preparar al personal en cuanto a la gestión de ventas, permitiendo mejorar los servicios de la microempresa, además de impartir a los empleados los avances y seguimientos del cumplimiento del plan de gestión.
- Se recomienda implementar un sistema informático contable, que permita agilizar los procesos de compras, ventas e inventarios, así como también, implementar un manual de funciones que permita determinar las actividades que deben realizar cada empleado en las diferentes áreas.
- Se sugiere realizar investigaciones continuas del mercado que permita a la microempresa obtener un mayor posicionamiento y poder aumentar su cartera de clientes potenciales, así como también conocer nuevos mercados meta para la oferta de los textiles.

BIBLIOGRAFÍA

Amaru Maximiano, A. C. (2009). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Teoría general y proceso administrativo. México: PEARSON.

Amaru, A. C. (2009). Fundamentos de Administración . México: Pearson.

Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la Investigación administrción, economía, humanidades y ciencias sociales. Colombia: PEARSON.

Burbano Ruiz, J. (2015). PRESUPUESTOS. Colombia: Universidad del Valle .

Cam Shimbo, M., Di Tolla, R., Fernández Rodríguez , P., & Palomino Herrera , L. (2012). Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú .

Cárdenas Bracero, D. (2017). PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIALIZACIÓN PARA LA EMPRESA TALLERES CÁRDENAS, DE CAYAMBE, ECUADOR. Otavalo: Universidad de Otavalo.

Chiavenato, I. (2011). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. México: McGRAW-HILL.

Comercio, O. M. (2016). Informe sobre el Comercio Mundial. OMC.

D`Alessio, F. (2008). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México : PEARSON.

Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: CENGAGE Learning.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Erazo , V. A. (25 de Abril de 2017). Desarrollo de un prototipo de telar plano programable. Obtenido de ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/324756724_Desarrollo_de_un_prototipo_de_telar_plano_programable_para_tejido_artesanal?enrichId=rgreq-f8fb8e6141451bef71fc4fe3b3e69d5e-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMyNDc1NjcyNDtBUzo2MTkzMTc1MTUyODAzOTRAMTUyNDY2ODI

Heredia, G. (20 de Enero de 2015). VICHUNA TEXTIL. Obtenido de http://www.vicunha.com.ec/vicunha/index.php?verd=1&con_id=184&apl=26&secc=7&system=14&sessid=

Hernández Sampieri , R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hurtado Romero, L. J. (2014). La ciencia financiera en la toma de decisiones. Bogotá.

Kloter, P., & Lane Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. México: Pearson.

Koontz , H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. México: McGraw Hill.

Lema , E., & Lema , R. (28 de 02 de 2018). Situación Actual de la Microempresa "ALY Textiles". (K. Proaño , Entrevistador)

Ley Acuña, I. A. (2013). IMPACTO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA POR CAMBIOS EN REFORMAS TRIBUTARIAS 2011 (Tesis Posgrado). Guayaquil : Universidad Politécnica Salesiana.

Machado Lens, M., Palacio Cora, C., García Miranda , G., & Ríos Pignatta, D. (2014). Planificación Estratégica 2014. Obras Sanitarias del Estado OSE, 12.

Meera, S. (2012). Marketing Mix of 4P`s for Competitive Advantage. IOSR Journal Of Business and Management, 40.

Mintzberg, H., & Quinn, B. (2007). Planeación estratégica. España: Edisiones Díaz de Santos.

Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing. España: Universitat Jaume l.

Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing . España: Universitat Jaume.

Moya Landázuri, A. (2018). LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. SANGOLQUÍ: ESPE.

Mueces Andrango, D., & Chicaiza , J. (2017). Plan estratégico para la creación de una oficina consultora de. Otavalo: Universidad de Otavalo.

Nations, U. (2015). STRATEGIC PLANNING Guide for Managers. United States: ONU.

Oliva, F., Pequeño, P., & Betolaza, I. (2014). Presupuestación a la medida de nuestras organizaciones. Reino Unido: Deloitte.

OMC. (2016). Informe sobre el Comercio Mundial. Suiza: Librería en línea de la OMC.

Otavalo, D. E. (2015). Proceso de Planificación Estratégica . Otavalo : Universidad de Otavalo.

Porter , M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. México: Harvard Business Review.

Ramírez Carguacundo , B. M., Quintuña Quintuña, J. M., & Cárdenas Hernández, R. V. (2017). LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA Y SU INCIDENCIA EN LA BALANZA COMERCIAL. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 8-9.

Ramírez Carguacundo , B., Quintuña Quintuña, J., & Cárdenas Hernándes , R. (2017). La industria textil ecuatoriana y su incidencia en la balanza comercial. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 8.

Rodriguez Pereira, P. (Agosto de 2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. REVISTA ESPAÑOLA DE CARDIOLOGÍA.

Sangoquiza Castro, I. (2013). Estudio de factibilidad para la creación de una microempresa textil dedicada a la confección de uniformes y ropa de trabajo ubicada en el sur del distrito metropolitano de Quito. Quito: ESPE.

Stoner , J., Freeman , E., & Gilbert, D. (1996). ADMINISTRACIÓN. México: Pearson .

Tello Cabello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas. Perú: Lex.

Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. Perú : LEX.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland lll, A. (2012). Administración Estratégica. México: McGraw Hill.

Toapanta, E., & Pineda, J. (2017). Plan Estratégico de Desarrollo y Comercialización del Museo Otavalngo. Otavalo: Universidad de Otavalo.

Zapata Sanchez, P. (2011). Contabilidad General. Colombia: McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"

UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES".

Objetivo: Analizar los aspectos internos de la microempresa y los resultados que aporta el plan de gestión, con el fin de determinar la situación actual de la misma. Se tomarán en cuenta aspectos importantes como la gestión de recursos humanos, sistemas de información y tecnología basados en la matriz de diagnóstico AMOFHIT.

También es importante aplicar una técnica que permite establecer contacto directo con el gerente o los gerentes propietarios de la microempresa para recolectar información técnica y detallada de cómo se encuentra establecida internamente y frente a la competencia. Se presenta la "Guía de Entrevista", como instrumento de la Entrevista que permitirá obtener los datos deseados que se lo aplicará al Gerente-Propietario de la microempresa "ALY Textiles"

Modelo Organizacional

Pregunta 1: ¿Conoce usted las funciones que debe realizar dentro de su área de trabajo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Completamente		
En parte		
Poco		
Casi nada		
Nada		
TOTAL		

Pregunta 2: ¿Su participación en la microempresa es acogida por la gerencia para la toma de decisiones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
En blanco		
TOTAL		

Ambiente de trabajo

Pregunta 3: ¿El ambiente de trabajo o lugar de trabajo en el que usted se encuentra realizando sus actividades laborales como lo calificaría?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno		
Bueno		
Regular		
Malo		
Muy malo		
TOTAL		

Desempeño

Pregunta 4: ¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones por parte de la microempresa, para mejorar su conocimiento y actividades de producción?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Cada 2 semanas		
Cada mes		
Cada 3 meses		
Cada 6 meses		
Cada año		
TOTAL		

Evaluación de desempeño

Pregunta 5: ¿Cada que tiempo son evaluados los procesos que usted realiza, como confección, hilado y acabados de los textiles por su jefe inmediato?

Variable	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Diariamente		
Cada semana		
Cada 2 semanas		
Cada mes		
Cada dos meses		
TOTAL		

Pregunta 6: ¿Cuál de estos canales de información cree usted que se utilizan actualmente para ofertar los textiles?

Variable	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Televisión		
Radio		
Diario		
Internet		
Redes sociales		
TOTAL		

Pregunta 7: ¿Cree usted que las redes sociales ofertarían más al producto?

Variable	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Si		
No		
En blanco		
TOTAL		

Sistemas

Pregunta 8: ¿Cree usted que es necesario llevar un inventario de ventas a través de un sistema contable?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No		
En blanco		
TOTAL		

Pregunta 9: ¿Está usted de acuerdo con que se mejore el servicio de venta venta de los textiles?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo		
De acuerdo		
Medianamente de acuerdo		
En desacuerdo		
Muy en desacuerdo		
TOTAL		

Pregunta 10: ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda ALY Textiles a sus clientes?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno		
Bueno		
Regular		
Malo		
Muy malo		
TOTAL		

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO Y JEFE ADMINISTRARIVO DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES”

UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIOY JEFE ADMINISTRATIVO DE LA MICROEMPRESA

Objetivo: Implementará la guía de entrevista a la investigación, con el fin de obtener una recopilación de datos que permitan establecer resultados más específicos para un mayor análisis. A demás de conocer la situación administrativa y comercial de la microempresa.

Pregunta 1: ¿Conoce usted la misión de la microempresa? Menciónela.

Pregunta 2: ¿Cuál es la visión de la microempresa?

Pregunta 3: ¿Cuáles son los valores y objetivos de la microempresa?

Pregunta 4: ¿Mencione lo objetivos a corto y largo plazo?

Pregunta5.- ¿Cuenta con políticas la microempresa?

Pregunta 6.- ¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que tiene la microempresa?

Pregunta 7: ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la microempresa?

Pregunta 8.- ¿Cómo está producido cada textil?

Pregunta 9.- ¿Qué tipo de material es el más utilizado en la producción?

Pregunta 10.- ¿Cuáles son los precios de cada textil en venta?

Pregunta 11: ¿Cómo se distribuyen sus productos a los distintos locales para la venta?

Pregunta 12: ¿Qué medios utilizan para promociona y dar a conocer el producto al cliente?

Pregunta 13: ¿Cuál es el proceso para adquirir la materia prima hasta su almacenamiento?

Pregunta 14: ¿Cuál es la capacidad de producción que tiene la empresa?

Pregunta 15: ¿Cómo se distribuye la materia prima en los diferentes procesos de producción?

Pregunta 16: ¿Cuáles son los procesos de ventas?

Pregunta 17: ¿Cuáles son los procesos administrativos de la microempresa?

Pregunta 18: ¿La microempresa cuenta con un presupuesto? ¿Por qué?

Pregunta 19: ¿La microempresa “ALY Textiles” ha implementado un modelo de gestión administrativa y comercial?

Pregunta 20: ¿Cómo se encuentra organizada la microempresa?

Pregunta 21: ¿Qué rol cumple cada miembro de la organización?

Pregunta 22: ¿Cómo se encuentra la gestión de recursos humanos en la microempresa?

Pregunta 23: ¿Cómo se evalúa y reconoce el desempeño laboral dentro de la microempresa?

Pregunta 24: ¿Cómo cree usted que los medios de información pueden contribuir al desarrollo y venta de los productos?

Pregunta 25: ¿Las redes sociales son utilizadas con frecuencia para la promoción de textiles?

Pregunta 26: ¿Qué otro tipo de productos pueden producir para aumentar la línea de producción?

ANEXO 3: VALIDACIÓN DE ECUESTA HACIA LOS EMPLEADOS

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES”

Investigador: Kevin Enrique Proaño Villalba

Indicaciones: Señor especialista, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de su colaboración como experto en la validación del presente instrumento; esta acción permitirá recopilar información sobre la situación actual de la microempresa “ALY Textiles” a fin de desarrollar una propuesta para el proyecto de investigación titulado: “Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa ALY Textiles”. El que está constituido con los ítems relacionados a los aspectos que se desea investigar.

En qué medida usted está de acuerdo con las preguntas planteadas

Nota: Por cada pregunta se considera la escala de 1 a 4 en donde:

1.- Deficiente	2.- Aceptable	3.- Bueno	4.- Excelente

No	ÍTEMS	Escala				
		1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted las funciones que debe realizar dentro de su área de trabajo?					
2	¿Su participación en la microempresa es acogida por la gerencia para la toma de desiciones?					
3	¿El ambiente de trabajo o lugar de trabajo en el que usted se encuentra realizando sus actividades laborales como lo calificaría?					
4	¿Cada cuánto tiempo recibe capacitaciones por parte de la microempresa, para mejorar su conocimiento y actividades de producción?					
5	¿Cada cuanto tiempo son evaluados los procesos que usted realiza, como confección, hilado y acabados de los textiles, por su jefe inmediato?					
6	¿Cuál de estos canales de información cree usted que se utilizan actualmente para ofertar los textiles?					
7	¿Cree usted que las redes sociales ofertarían más al producto?					
8	¿Cree usted que es necesario llevar un inventario de ventas a través de un sistema contable?					
9	¿Está usted de acuerdo con que se mejore el servicio de venta de los textiles?					
10	¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda ALY Textiles a su cartera de clientes?					

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

JUICIO DE EXPERTO

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES”

Investigador: Kevin Enrique Proaño Villalba

Indicaciones: Luego de analizar y cortejar el instrumento de investigación, le solicitamos que en base a su criterio y experiencia profesional, valide dicho instrumento para su respectiva aplicación.

Nota: Por cada pregunta se considera la escala de 1 a 4 en donde:

1.- Deficiente	2.- Malo	3.- Aceptable	4.- Bueno	5.- Excelente

Criterio de Validez	Puntaje					Observaciones/Sugerencias
	1	2	3	4	5	
Congruencia de ítems						
Amplitud de contenido						
Redacción de ítems						
Calidad y precisión						
Pertinencia						
Total						

Puntuación:

De 12 a 14: No valido, modificar ☐

De 15 a 20: Valido, mejorar ☐

De 21 a 25: Valido, aplicar ☐

VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE ENCUESTA HACIA LOS EMPLEADOS

EXPERTO	ÍTEMS										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Experto 1	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	48
Experto 2	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	37
Experto 3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	39
Total Ítem- Fila	**14**	**12**	**11**	**14**	**13**	**12**	**13**	**11**	**12**	**12**	**124**
Promedio	4,7	4,0	3,7	4,7	4,3	4,0	4,3	3,7	4,0	4,0	41
Desviación Estándar	**0,6**	**1,0**	**0,6**	**0,6**	**0,6**	**1,0**	**0,6**	**0,6**	**1,0**	**1,0**	**5,86**

Elaborado por: Proaño (2018)

Los datos de la desviación estándar se obtuvieron con la siguiente fórmula:

Desviación estandar

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

$$S = \sqrt{\frac{0.67}{2}}$$

$$S = 0.6$$

Obtención de datos:

X	$\bar{X}$	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$
5	4.7	(5 - 4.7) = 0.3	0,04
4		(4 - 4.7) = 0.7	0,04
5		(5 - 4.7) = 0.3	0,09
		Total	0,67

Aplicando la siguiente fórmula obtenemos alfa de Cronbach:

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_t^2}\right]$$

Elementos:

K = Número de elementos
Si= desviación estandar de cada ítem
St= desviación estándar total = $(5.86)^2$

Obtención Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{10}{10-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S^2}\right]$$

$$\alpha = \left[\frac{10}{9}\right]\left[1 - \frac{7.5}{34.34}\right]$$

$$\alpha = 0.87$$

El valor obtenido demuestra que el instrumento realizado es considerado: Excelente validez, en un rango de (0.72 a 0.99) Según Díaz (2012).

ANEXO 4: VALIDACIÓN DE ENTREVISTA AL GERENTE Y JEFE ADMINISTRATIVO

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “ALY TEXTILES”

Investigador: Kevin Enrique Proaño Villalba

Indicaciones: Señor especialista, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de su colaboración como experto en la validación del presente instrumento; esta acción permitirá recopilar información sobre la situación actual de la microempresa “ALY Textiles” a fin de desarrollar una propuesta para el proyecto de investigación titulado: “Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa ALY Textiles”. El que está constituido con los ítems relacionados a los aspectos que se desea investigar.

En qué medida usted está de acuerdo con las preguntas planteadas

Nota: Por cada pregunta se considera la escala de 1 a 4 en donde:

1.- Deficiente	2.- Malo	3.- Aceptable	4.- Bueno	5.- Excelente

No	ÍTEMS	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	¿Conoce usted la misión de la microempresa? Menciónela.					
2	¿Cuál es la visión de la microempresa?					
3	¿Cuáles son los valores y objetivos de la microempresa?					
4	¿Mencione lo objetivos a corto y largo plazo?					
5	¿Cuenta con políticas la microempresa?					
6	¿Cuáles son las fortalezas y oportunidades que tiene la microempresa?					
7	¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la microempresa?					
8	¿Cómo está producido cada textil?					
9	¿Qué tipo de material es el más utilizado en la producción?					
10	¿Cuáles son los precios de cada textil en venta?					
11	¿Cómo se distribuyen sus productos a los distintos locales para la venta?					
12	¿Qué medios utilizan para promociona y dar a conocer el producto al cliente?					
13	¿Cuál es el proceso para adquirir la materia prima hasta su almacenamiento?					
14	¿Cuál es la capacidad de producción que tiene la empresa?					
15	¿Cómo se distribuye la materia prima en los diferentes procesos de producción?					
16	¿Cuáles son los procesos de ventas?					
17	¿Cuáles son los procesos administrativos de la microempresa?					
18	¿La microempresa cuenta con un presupuesto? ¿Por qué?					
19	¿La microempresa “ALY Textiles” ha implementado un modelo de gestión administrativa y comercial?					
20	¿Cómo se encuentra organizada la microempresa?					
21	¿Qué rol cumple cada miembro de la organización?					
22	¿Cómo se encuentra la gestión de recursos humanos en la microempresa?					
23	¿Cómo se evalúa y reconoce el desempeño laboral dentro de la microempresa?					
24	¿Cómo cree usted que los medios de información pueden contribuir al desarrollo y venta de los productos?					
25	¿Las redes sociales son utilizadas con frecuencia para la promoción de textiles?					
26	¿Qué otro tipo de productos pueden producir para aumentar la línea de producción?					

VALIDEZ DEL CUESTIONARIO DE ENTREVISTA HACIA EL GERENTE GENERAL Y JEFE ADMINISTRATIVO

EXPERTO	ÍTEMS																					TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Experto 1	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	5	4	5	4	92
Experto 2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	100
Experto 3	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	4	5	4	4	5	85
Total Ítem- Fila	**14**	**14**	**12**	**14**	**12**	**15**	**13**	**13**	**13**	**14**	**12**	**13**	**13**	**12**	**14**	**11**	**14**	**15**	**13**	**13**	**13**	**277**
Promedio	4,7	4,7	4,0	4,7	4,0	5,0	4,3	4,3	4,3	4,7	4,0	4,3	4,3	4,0	4,7	3,7	4,7	5,0	4,3	4,3	4,3	92,3
Desviación Estándar	**0,6**	**0,6**	**1,0**	**0,6**	**1,0**	**0,0**	**0,6**	**0,6**	**0,6**	**0,6**	**0,0**	**0,6**	**1,2**	**1,0**	**0,6**	**1,2**	**0,6**	**0,0**	**0,6**	**0,6**	**0,6**	**7,5**

Elaborado por: Proaño (2018)

Los datos de la desviación estándar se obtuvieron con la siguiente fórmula:

Desviación estandar

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

$$S = \sqrt{\frac{0.67}{2}}$$

$$S = 0.6$$

Obtención de datos:

X	$\bar{X}$	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$
5	4.7	(5 - 4.7) = 0.3	0,04
5		(5 - 4.7) = 0.3	0,04
4		(4 - 4.7) = 0.7	0,09
		Total	0,67

Aplicando la siguiente fórmula obtenemos alfa de Cronbach:

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S_t^2}\right]$$

Elementos:

K = Número de elementos
Si= desviación estandar de cada ítem
St= desviación estándar total = $(5)^2$

Obtención Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{21}{21-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} S_i^2}{S^2}\right]$$

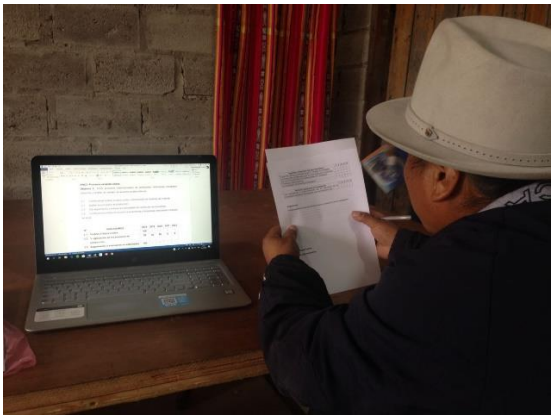
$$\alpha = \left[\frac{21}{20}\right]\left[1 - \frac{12.8}{56.25}\right]$$

$$\alpha = 0.81$$

El valor obtenido demuestra que el instrumento realizado es considerado: Excelente validez, en un rango de (0.72 a 0.99) Según Díaz (2012).

ANEXO 5: SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL A LOS DIRECTIVOS DE LA MICROEMPRESA ALY TEXTILES.

Objetivo: Dar a conocer los puntos estratégicos fundamentales del plan estratégico de gestión administrativa y comercial, con el fin de validar los posibles resultados estimados de la investigación.



ANEXO 6: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA MICROEMPRESA "ALY TEXTILES"

Objetivo de la encuesta: Validar a través de la encuesta con los directivos de la microempresa los resultados del presente proyecto de investigación.

En base a su experiencia como gerente y jefe administrativo de la microempresa, emita su criterio sobre los resultados del presente proyecto; por favor marque con una X donde usted considere pertinente.

Escala

1	2	3	4	5
Muy inadecuado	Inadecuado	Regular	Adecuado	Muy adecuado

Plan de gestión administrativa de la microempresa					
Aspectos del plan estratégico	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El plan estratégico de gestión administrativa le parece…					
La misión propuesta y actualizada, lo que representa la razón de ser de la microempresa, la considera…					
La visión planteada que permite a la microempresa conocer hasta dónde puede llegar a ser en un futuro, se la considera…					
Los valores que se presentan a la microempresa, los cuales serán guías para el desarrollo humano en la organización, le parecen…					
Los objetivos estratégicos que se plantean, los considera…					
Las áreas de resultado y grados de consecución de los objetivos estratégicos, los considera…					
Se establecen estrategias que permitan dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y a determinar el logro de la visión, esto lo considera…					
Los planes de acción que le dan cumplimiento a las estrategias le parecen…					

Aspectos comerciales del plan estratégico	1	2	3	4	5
El plan de marketing planteado para ALY Textiles, lo considera					
Las propuestas consideradas para la comercialización, le parecen…					
Los servicios publicitarios en redes sociales los consideran…					
El catálogo digital le pareció…					

Las estrategias de marketing, le parecieron…					

Valoración general de la Investigación	1	2	3	4	5
Las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron de la investigación aportando directamente a la microempresa, son…					

Sugerencias

Puede establecer ideas que permitan mejorar el desarrollo de la investigación.

……
……
……
……

ANEXO 7: CÁLCULO DEL IMPUESTO A LA RENTA

AÑO 2018 En dólares			
Fracción básica	**Exceso hasta**	**Impuesto fracción básica**	**% Impuesto fracción excedente**
0	11.270	0	0%
11.270	14.360	0	5%
14.360	17.950	155	10%
17.950	21.550	514	12%
21.550	43.100	946	15%
43.100	64.630	4.178	20%
64.630	86.180	8.484	25%
86.180	114.890	13.872	30%
114.890	En adelante	22.485	35%