



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA KAYPITEX DE OTAVALO”**

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

AUTORAS:

**JÉSSICA ARACELLY ARIAS BUITRÓN
EVELYN ARACELY MUSSO IMBAQUINGO**

TUTOR: PhD. ANTONIO ROMILLO TARKE

Otavalo, Agosto 2018

APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO POR EL TRIBUNAL

Otavaló, 21 de agosto de 2018

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el CD, correspondiente al trabajo de grado con el tema:

Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex de Otavaló

Correspondiente a las estudiantes:

Nombres: Arias Buitrón Jéssica Aracelly, C.I: 100402026-7

Musso Imbaquingo Evelyn Aracely, C.I: 100317601-1

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente del Tribunal

PhD. Jesús Gonzáles

C.I: 175700853-5

Oponente del Tribunal

MSc. Llovani Sotomayor

C.I:170738253-5

Secretaria del Tribunal

MSc. Soledad de la Torre

C.I: 100281718-5

DECLARACIÓN

Nosotras, ARIAS BUITRÓN JÉSSICA ARACELLY, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1004020267 y MUSSO IMBAQUINGO EVELYN ARACELY, portadora de la cédula de ciudadanía No. 1003176011, declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

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

ARIAS BUITRÓN JÉSSICA ARACELLY

100402026-7

MUSSO IMBAQUINGO EVELYN ARACELY

100317601-1

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA KAYPITEX DE OTAVALO”, realizado bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de las estudiantes, ARIAS BUITRÓN JÉSSICA ARACELLY y MUSSO IMBAQUINGO EVELYN ARACELY y que el mismo cumple con las condiciones requeridas.

PHD. ANTONIO ROMILLO TARKE

C.I: 175695755-9

DEDICATORIA

ARIAS BUITRÓN JÉSSICA ARACELLY

A mis padres, quienes han sido el pilar fundamental y mi apoyo incondicional en el desarrollo de mi etapa profesional, que con cada uno de sus esfuerzos, consejos y amor, han logrado formar en mí una persona con valores y virtudes.

A mis hermanos pequeños Joan y Valentina, quienes han sido mi inspiración primordial para lograr cada una de mis metas propuestas y quienes, con tan solo una palabra, una sonrisa o un pequeño gesto de cariño vuelven mi mundo más maravilloso.

DEDICATORIA

MUSSO IMBAQUINGO EVELYN ARACELY

A la persona que ayuda a balancear mi mundo, el que me recuerda cada día que el universo puede crear cosas hermosas y cuando se pone difícil, es la única persona que me hace sentir viva; MI HIJO.

A mi consejera perfecta, que con su legado de buenos principios y cualidades admirables, ha logrado formar seres llenos de virtudes. Mi abuelita, su corazón es el principal motivo de inspiración, inspiración que me ha permitido llegar hasta aquí, la culminación de mi carrera profesional.

A mi madre, quien sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, por su amor incansable y su entrega constante.

A mi polo opuesto, porque el amor de una hermana no tiene sustituto. No hay nada que me haga más feliz, que poder brindarte un buen ejemplo y compartir este momento tan especial contigo.

AGRADECIMIENTO

ARIAS BUITRÓN JÉSSICA ARACELLY

Agradezco a mis padres, por el apoyo incondicional, consejos, ánimos y paciencia que me han brindado a lo largo de mi formación académica, que a pesar de tantas adversidades, han estado siempre conmigo guiándome y ayudándome a alcanzar una de mis metas propuestas.

A mi hermano mayor, por su apoyo moral, por cada uno de sus consejos los cuales han logrado en mí la superación del día y día.

Al PhD. Antonio Romillo Tarke, quien con sus enseñanzas, interés y paciencia logró guiar correctamente el desarrollo del trabajo de investigación.

AGRADECIMIENTO

MUSSO IMBAQUINGO EVELYN ARACELY

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

En mis triunfos y en mis tropiezos, en mis errores y en mis aciertos, siempre los he tenido a mi lado, gracias familia.

A mi tutor del trabajo de titulación, PhD. Antonio Romillo Tarke, por su paciencia, carisma y enseñanzas, que permitieron culminar exitosamente el desarrollo del trabajo de investigación.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	i
DECLARACIÓN	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	3
PROBLEMA CIENTÍFICO	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
HIPÓTESIS	5
DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	5
OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	6
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	7
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	8
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN	10
ESTRUCTURA CAPITULAR.....	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	12
ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LOS PLANES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LAS EMPRESAS TEXTILES	12
1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS TEXTILES.....	12
1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN TEXTIL EN EL ECUADOR	13
1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS TEXTILES EN OTAVALO	16
1.2. PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL O DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	19
1.2.1. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?.....	21
1.2.2. ¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?	23
1.2.3. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?	24
1.2.4. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.....	25
1.2.4.1. Poder de negociación del cliente	26
1.2.4.2. Poder de negociación del proveedor	26

1.2.4.3. Amenaza de nuevos competidores	27
1.2.4.4. Amenaza de productos sustitutos	28
1.2.4.5. Rivalidad entre los competidores	29
1.2.5. FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO	29
1.2.5.1. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos	31
1.2.5.2. Analizar el entorno	31
1.2.5.3. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles	32
1.2.5.4. La implantación estratégica.....	33
1.2.5.5. Conseguir un control eficaz de la estrategia.....	33
1.2.5.6. Crear diseños eficaces.....	33
1.2.5.7. Crear una organización inteligente y ética.....	33
1.2.5.8. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias	34
1.2.6. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
MISIÓN	35
VISIÓN.....	35
VALORES COMPARTIDOS.....	36
1.3. PLANES DE GESTIÓN COMERCIAL O DE NEGOCIOS	37
1.3.1. TIPOS DE PLANES DE NEGOCIO.....	39
1.3.1.1. Plan de negocios para empresa en marcha	39
1.3.1.2. Plan de negocios para nuevas empresas.....	40
1.3.1.3. Plan de negocios para inversionistas	40
1.3.1.4. Plan de negocios para administradores	40
1.3.2. METODOLOGÍAS O MODELOS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIO.....	41
1.3.2.1. Modelo Waterfall.....	41
1.3.2.2. Modelo Agile.....	41
1.3.2.3. Modelo Lean	42
1.3.3. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	42
1.4. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD.....	45
1.4.1. FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD	45
1.4.1.1. Factores internos a la empresa	45
1.4.1.2. Factores sectoriales	46
1.4.1.3. Factores sistémicos	46
1.4.1.4. Los factores de desarrollo microeconómico.....	46

1.4.2. INDICADORES A CONSIDERAR EN LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD DE OTAVALO	47
1.4.2.1. Productividad.....	47
1.4.2.1.1. Importancia y función de la productividad.....	47
1.4.2.1.2. Análisis de la productividad	48
1.4.2.1.3. Método para evaluar la productividad a nivel mundial o nacional ...	48
1.4.2.1.4. Método para evaluar la productividad en las pequeñas empresas .	49
1.4.2.2. Ventas	50
1.4.2.2.1. Indicadores que miden las ventas	51
1.4.2.3. Diversificación de mercados	54
1.4.2.3.1. Ventajas y desventajas de la diversificación	55
1.4.2.3.2. Tipos de diversificación de mercados	55
1.4.3. MATRIZ DE ANSOFF	57
1.4.3.1. Origen de la Matriz de Ansoff.....	57
1.4.3.2. ¿Qué es la Matriz de Ansoff?.....	57
1.4.3.3. ¿Cómo usar la Matriz de Ansoff?	58
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I	58
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO	60
2.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD OTAVALO	60
2.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO	60
2.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD OTAVALO	62
2.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LOS CLIENTES	62
2.2.2. EDADES	63
2.2.3. PROCEDENCIA.....	64
2.2.4. Clientes según la cantidad de adquisición de productos	65
2.2.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA KAYPITEX.....	65
2.3. GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD OTAVALO	77
2.4. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA.....	78
2.5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KAYPITEX	80
2.6. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	82

2.7. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	84
2.8. METODOLOGÍA PARA LA VALIDACION DE LOS RESULTADOS.....	85
CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II	86
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
3.1. SITUACIÓN ACTUAL.....	87
3.2. IMAGEN CORPORATIVA	87
3.2.1. NOMBRE DE LA EMPRESA	87
3.2.2. ESLOGAN	87
3.2.3. LOGO	88
3.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	88
3.3.1. MISIÓN.....	88
3.3.2. VISIÓN	88
3.3.3. VALORES COMPARTIDOS	88
3.3.4. ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE	89
3.3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	89
3.3.6. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN	94
3.4. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	111
CONCLUSIONES	118
RECOMENDACIONES	119
Referencias bibliográficas	120

ÍNDICES DE TABLAS

Tabla 1. Edades.....	63
Tabla 2. Procedencia.....	64
Tabla 3. Adquisición de productos	65
Tabla 4. Tiempo	66
Tabla 5. Frecuencia	67
Tabla 6. Satisfacción.....	68
Tabla 7. Calidad.....	69
Tabla 8. Precios.....	70
Tabla 9. Razones.....	71
Tabla 10. Necesidades	72
Tabla 11. Análisis de la demanda	72
Tabla 12. Adquisición.....	73
Tabla 13. Publicidad	74
Tabla 14. Recomendación de los productos	75
Tabla 15. Problemas de la adquisición	76

Tabla 16. FODA.....	80
Tabla 17. Cruce estratégico.....	81
Tabla 18. Calidad en los productos y servicio al cliente	90
Tabla 19. Producción	91
Tabla 20. Aseguramiento logístico	94
Tabla 21. Plan de acción 1.....	95
Tabla 22. Plan de acción 2.....	97
Tabla 23. Plan de acción 5.....	100
Tabla 24. Presupuesto del plan de acción 1 (Calidad en los productos y servicio al cliente)	101
Tabla 25. Presupuesto del plan de acción 2 (Producción)	101
Tabla 26. Presupuesto del plan de acción 3 (Comercialización)	102
Tabla 27. Presupuesto del plan de acción 4 (Promoción y publicidad).....	102
Tabla 28. Presupuesto del plan de acción 5 (Aseguramiento logístico)	103
Tabla 29. Presupuesto general	103
Tabla 30. Matriz estratégica.....	104

ÍNDICES DE FIGURAS

Figura 1. Fases del plan estratégico.....	30
Figura 2. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.	30
Figura 3. Esquema para el diagnóstico estratégico	37
Figura 4. La productividad y sus componentes.....	50
Figura 5. Matriz de Ansoff.....	57

ÍNDICES DE ANEXOS

Anexo 1. Árbol de problemas.....	1242
Anexo 2. Árbol de objetivos	1253
Anexo 3. Preguntas para la entrevista al propietario de la empresa	1264
Anexo 4. Preguntas de la entrevista a los clientes de la empresa KaypiTex.....	1275
Anexo 5. Guía de observación para la empresa KaypiTex	1308
Anexo 6. Encuesta a los trabajadores de la empresa KaypiTex	1319
Anexo 7. Resultados de la entrevista al propietario de la empresa “KaypiTex” de la ciudad de Otavalo	1319
Anexo 8. Análisis de la matriz FODA.....	1353
Anexo 9. Formato utilizado para el análisis de la matriz FODA	1364
Anexo 10. Validez del cuestionario de la entrevista dirigida al propietario de la empresa KaypiTex	1375
Anexo 11. Validez del cuestionario de encuesta dirigida a los clientes de la empresa KaypiTex.....	1397
Anexo 12. Encuesta para la validación de los resultados al propietario de la empresa KaypiTex.....	14139
Anexo 13. Carta de reconocimiento y agradecimiento por parte del propietario de la empresa KaypiTex al rector de la universidad de Otavalo	1431

ÍNDICES DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edades	63
Gráfico 2. Procedencia	64
Gráfico 3. Adquisición de productos	65
Gráfico 4. Tiempo.....	66
Gráfico 5. Frecuencia	67
Gráfico 6. Satisfacción	68
Gráfico 7. Calidad	69
Gráfico 8. Precios.....	70
Gráfico 9. Razones.....	71
Gráfico 10. Necesidades	72
Gráfico 11. Análisis de la demanda	73
Gráfico 12. Adquisición	74
Gráfico 13. Publicidad	75
Gráfico 14. Recomendación de los productos	75
Gráfico 15. Problemas de la adquisición	76
Gráfico 16. Lista de países importadores de textiles desde Ecuador.....	115

RESUMEN

Este trabajo se realizó debido a que la empresa KaypiTex, en los últimos años ha perdido competitividad, por tal motivo se diseñó un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex, con el objetivo de incrementar el nivel de ventas, productividad y diversificar el mercado, promoviendo la oferta textil que la empresa posee.

En este documento se detalla la metodología empleada para el desarrollo del plan estratégico, se inició con un análisis de los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas de tejidos, que permitió determinar las bases para la ejecución y diseño del plan estratégico.

Posteriormente se diseñaron los instrumentos de investigación, los que fueron validados por un método de expertos para su posterior aplicación. Una vez aplicados los instrumentos se diagnosticó la situación actual de la empresa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con su respectivo cruce estratégico.

Con la información obtenida se procedió a diseñar el plan estratégico de gestión administrativa y comercial, que se realizó como una propuesta para el mejoramiento de la competitividad de la empresa, contiene misión, visión, valores compartidos, áreas de resultado clave, las cuales facilitaron establecer los objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción.

Finalmente se procedió a la validación de los resultados de la investigación con el propietario de la empresa, alcanzando valoraciones muy satisfactorias que en todos los casos alcanzaron criterios de adecuado o muy adecuado, lo que garantizó avalar la importancia de las propuestas resultantes de la investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior se recomienda aplicar el plan estratégico diseñado de forma contingencial, o sea atendiendo a los cambios que surgen en el entorno para la cual la vía idónea deben ser los planes operativos anuales.

ABSTRACT

This work was carried out due to the company's KaypiTex, in recent years has lost competitiveness, for this reason we designed a strategic plan of commercial and administrative management for strengthening the competitiveness of the company KaypiTex, with the objective of increasing the level of sales, productivity and diversify the market, promoting the textile offer that the company owns.

This document describes the methodology used for the development of the strategic plan, began with an analysis of the background and trends of strategic plans for institutional development and commercial enterprises in tissues, which made it possible to determine the basis for the implementation and design of the strategic plan.

It was subsequently designed the research instruments, which were validated by a method of experts for its subsequent implementation. Once applied the instruments was diagnosed, the current situation of the company: strengths, weaknesses, opportunities and threats with its respective strategic crossroads.

With the information obtained will be proceeded to design the strategic plan of commercial and administrative management, which was conducted as a proposal for improving the competitiveness of the company, contains mission, vision, shared values, key result areas, which facilitated the establishment of the strategic objectives, strategies and action plans.

Finally we proceeded to the validation of the results of the investigation for the owner of the company, reaching very satisfactory ratings that in all cases reached the appropriate criteria or very suitable, which ensured endorse the importance of the proposals resulting from the research.

Taking into account the above it is recommended to implement the strategic plan designed in such a way contingencial, or on the basis of the changes that arise in the environment for which the ideal should be the annual operating plans.

INTRODUCCIÓN

En el entorno internacional los textiles tienen gran acogida por la población debido a que las personas buscan adquirir productos de calidad, para que puedan satisfacer sus gustos y preferencias para su vestimenta, por otra parte los productos textiles manifiestan índices actualizados en sus exportaciones las cuales se puede evidenciar en TRADEMAP de la siguiente manera: En el año 2014 Ecuador ha exportado hacia el continente Europeo 35 miles de USD, en el año 2015 ha exportado 29 miles de USD y en el año 2016 ha exportado 22 miles de USD.

En el ámbito nacional los textiles han sido caracterizados por poseer una mano de obra calificada, que evidencia en las artesanías elaboradas por los artesanos ubicados en esta provincia, ya que sus acabados son exclusivos y sobre todo poseen unos diseños indiscutiblemente únicos, ya que se trata de resaltar cada una de las culturas existentes en la localidad.

Para llevar a cabo el presente proyecto fue necesario diseñar un plan estratégico administrativo y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex, con el propósito de incrementar los recursos económicos de los artesanos de la empresa y difundir la cultura otavaleña en el exterior.

El presente proyecto está compuesto por los siguientes aspectos necesarios para la ejecución el mismo: antecedentes, situación problemática, problema científico, interrogantes, objetivo general, objetivos específicos, hipótesis, declaración de variables, operacionalización de variables, métodos de investigación, técnicas de investigación, instrumento de investigación, aportes de la investigación, estructura capitular, presupuesto, cronograma, anexos y bibliografía, todo lo cual se presenta a continuación.

ANTECEDENTES

En los últimos años, según (CEPAL, 2011) “a escala mundial los gobiernos de cada uno de los países han desarrollado instrumentos y programas de apoyo a las pymes para fomentar su crecimiento. Gracias a ellos ha mejorado el desempeño económico y productivo con lo que se ha creado un ambiente de negocios favorable. Se han puesto en marcha iniciativas relacionadas con el acceso al crédito, la asistencia técnica para introducir mejoras en la gestión, calidad, ampliación y búsqueda de mercados, participación en el comercio exterior, capacitación de los recursos humanos y en desarrollo empresarial, entre otras”.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011) menciona lo siguiente: “Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones”.

En concordancia con el párrafo antes citado, las pymes representan actores claves para incrementar el crecimiento potencial de América Latina. Estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como en su vinculación con otras empresas, factores que inciden en su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento.

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2014) menciona que “los consumidores y los productores tendrán la certeza de contar con un suministro seguro y una mayor variedad de productos acabados, componentes, materias primas y servicios por ellos utilizados, mientras que los productores y los exportadores tendrán la certeza de contar con mercados exteriores que permanecen abiertos para ellos”.

En relación a lo antes mencionado, al ofertar un producto de buena calidad con todas las exigencias adoptadas, se cercioran que el producto final tendrá una gran acogida en el exterior, y por ende habrá más países demandantes del producto, caso contrario, si se brinda un producto de mala calidad los

consumidores no lo adquirirán por más que tenga un precio bajo, debido a la primera impresión que causo el producto.

Hoy en día en el Ecuador se ha evidenciado que la sociedad ha ido incursionada en el ámbito empresarial. (Flores, Recalde, & Parra, 2016) menciona lo siguiente” las pequeñas y medianas empresas juegan un papel relevante en el desarrollo local de la economía y en la integración del mercado de trabajo, por tal motivo es importante que los empresarios dominen los instrumentos necesarios para su dirección y gestión, con la meta de hacer frente al panorama actual, caracterizado por la alta competitividad”.

El presidente del Instituto de Empresas Familiares del Ecuador (IEFE, 2013) Camilo Ontaneda, afirma que “las empresas familiares, abarcan el 80% de las empresas del país. El origen de una empresa familiar se da porque el abuelo o el hijo, dominaba un buen oficio, o tenían conocimiento de la confección de algún producto, o la habilidad para comercializar algo, esto daba el nacimiento de un nuevo negocio, con el cuidado y dedicación de la familia este negocio prosperaba y quedaba de herencia a los nietos y a las nuevas generaciones que vengan”.

De acuerdo a esa época las exigencias de administración se limitaban a una buena atención y a tener un buen producto para tener éxito, sin embargo, en la actualidad la competencia impone nuevos retos, es por ello que a partir de esto, empresas que antes fueron exitosas se quedaron en el camino, y muy pocas pudieron adaptarse o mantenerse, y un número limitado puede crecer para convertirse en una gran empresa.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa “KaypiTex” se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, posee una trayectoria de 25 años en el mercado nacional e internacional, ofertando productos de calidad, tales como mantelería, cobijas, monederos, cartucheras, almohadas, llaveros, mochilas, bolsos y prendas de vestir, como: ponchos, chalinas, bufandas, gorras, chompas y chalecos. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva, obliga a los artesanos a no conformarse con mantenerse en el tiempo, obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo pueden estar destinados al fracaso.

Por otra parte, la empresa no cuenta con una proyección estratégica: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción escritos, a lo largo de su trayectoria han desempeñado sus funciones por instinto y creatividad, también se evidencia un desconocimiento de los procesos de exportaciones, falta de recursos tecnológicos, carencia de difusión del producto. En el Anexo N° 1 se muestra el árbol de problemas confeccionado para la empresa KaypiTex.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expresado, resulta evidente, que la empresa KaypiTex requiere fortalecer su competitividad, por lo que se plantea el problema científico siguiente:

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo mejorar la gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo?

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad en la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas de tejidos
- Diagnosticar la situación actual de la empresa KaypiTex
- Diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex
- Validar los resultados del diseño del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex

HIPÓTESIS

El diseño de un plan estratégico de gestión administrativa y comercial permite el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan estratégico de gestión administrativa y comercial.

VARIABLE DEPENDIENTE

Fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	Medios de medición
Plan estratégico de gestión administrativa y comercial.	Fundamentos teóricos	Antecedentes, tendencias y definiciones	Análisis documental
	Diagnóstico estratégico	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas Cruce estratégico	Matriz FODA
	Proyección administrativa	Misión Visión Valores compartidos Áreas de resultado clave Objetivos estratégicos Estrategias Plan de acción	Plan estratégico de desarrollo institucional
	Proyección comercial	Marketing mix • Producto • Precio • Plaza • Promoción	Plan comercial
		Procesos y operaciones de comercio exterior • Procesos aduaneros • Formas de entrada en el mercado internacional • Negociación internacional	Análisis de la demanda potencial Propuesta de procesos comerciales
Fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex.	Productividad	Eficiencia (Utilizar menos recursos) Eficacia (Conseguir resultados) Producto por unidad de tiempo	Proyección de producción
	Diversificación de mercados	Clientes nacionales Clientes internacionales	Proyección de mercados objetivos o meta, en base a incrementos de mercado
	Incremento de ventas	Nivel de facturación Cumplimientos objetivos de ventas Ganancias Grado de satisfacción del cliente	Registro de facturación Proyección de ventas Proyección de ganancias Encuestas de satisfacción al cliente

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

HISTÓRICO LÓGICO

Este método está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica. Para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. (Ortiz, 2005). Este método se utilizó en el análisis documental sobre los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas de tejidos.

DEDUCTIVO

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquel que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez. (Rivas, 2008). Este método se aplicó para la desagregación y desarrollo de los objetivos, debido a que se partió de una conceptualización general que es el análisis de los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas de tejidos, hasta llegar al último objetivo específico que es, la validación de los resultados del diseño del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex.

ANÁLÍTICO

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. (Ruiz, 2008). Este método se utilizó para detallar los resultados obtenidos a lo largo del proceso de investigación, debido a que se logró descomponer cada uno de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de tejidos, para estudiarlos de forma individual.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

LA ENTREVISTA

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: el entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. (Puente, 2010). Esta técnica se aplicó en conversaciones abiertas con el propietario y personal que labora en la empresa KaypiTex, con el fin de conocer, estudiar la información obtenida, canalizar y detectar todo lo referente a las actividades que se ejecutan en dicha empresa.

LA ENCUESTA

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicas, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión. (Orbes, 2015). Esta técnica se aplicó para obtener un levantamiento de información tomando en cuenta la opinión de varios clientes de la empresa, con el fin de canalizar los factores que limitan a las empresas a ser más competitiva y de esta manera detectar los problemas principales de la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo. Se utilizó además en la validación de los resultados de la investigación, un método de expertos.

LA OBSERVACIÓN DIRECTA

Es una técnica de recolección de información muy importante y “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta” manifiesta. (Mendoza, 2011). Esta técnica se utilizó por las investigadoras para evidenciar y visualizar de cerca la problemática que acarrea la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo.

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Esta técnica se utilizó para verificar la fiabilidad de la investigación, es decir se contó con la consulta o juicios de valores de docentes que conocen acerca de planes estratégicos, el área administrativa y a docentes expertos en metodología, con la finalidad de reunir criterios de calidad, es decir que los criterios sean de validez y confiabilidad. Para la cual se utilizó una encuesta.

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para obtener información y dar comienzo al levantamiento de indagaciones de la investigación como primer punto está la entrevista, ésta técnica de la investigación se realizó de una forma estructurada, es decir a través de un cuestionario dirigido al propietario de la empresa KaypiTex y a sus trabajadores, con la utilización de una grabadora, de esta manera se obtuvo información válida y verificable a través de las versiones implantadas por los entrevistados.

Como segundo punto se encuentra la encuesta, ésta técnica de investigación se realizó mediante de un lenguaje escrito, es decir a través de un cuestionario, en el cual constaron preguntas abiertas y cerradas dirigidas a los clientes de la empresa KaypiTex, con la finalidad de conocer las complejidades y a la vez las fortalezas que mantienen en el ámbito comercial la empresa.

Para obtener la muestra a la que se aplicó el instrumento de investigación se utilizó una fórmula estadística del método aleatorio simple, por lo que se conoce la población total que son 50 clientes que posee la empresa KaypiTex según información dada por la hija del propietario. La fórmula aplicada fue la siguiente:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población = 50

Za = nivel de confianza (si la seguridad es del 95%; será 1.96 al cuadrado)

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada = 5% = 0.05

q = probabilidad de fracaso (1- 0.05= 0.95)

d = precisión = 5%

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{50 \times 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.05^2 \times (50 - 1) + 1.96^2 \times 0.05 \times 0.95} = \frac{9.1238}{0.304976} = 29.91$$

Como tercer punto se establece la observación directa, ésta técnica se empleó de una forma estructurada, es decir a través de una lista de cotejo, este instrumento permitió identificar el comportamiento con respecto al ambiente laboral, estructura organizacional, procesos productivos programados, control de calidad, actitudes, habilidades y destrezas presentes en el entorno de la investigación.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

APORTE PRÁCTICO: El aporte práctico es el plan estratégico de gestión administrativa y comercial, que posibilita a la empresa KaypiTex mejorar su competitividad, incrementando su producción, ventas y mercado, así como lograr el envío directo de los productos al mercado extranjero.

APORTE SOCIAL: Se ofrece un aporte social debido a que, con el incremento de la competitividad de la empresa, el propietario, artesanos y demás empleados obtendrán una mejoría en sus ingresos a través de la oferta de sus productos tanto a nivel local, nacional e internacional, así como en sus conocimientos y habilidades en la realización de su trabajo, todo lo cual repercute en la sociedad otavaleña.

APORTE METODOLÓGICO: Se brinda un aporte metodológico debido a que se emplean métodos, técnicas e instrumentos necesarios para que la presente investigación marche con éxito y que podrán ser utilizados en investigaciones similares.

ESTRUCTURA CAPITULAR

El presente trabajo contempla lo siguiente:

INTRODUCCIÓN

Contiene el diseño teórico de la investigación.

CAPÍTULO I

Contiene el marco teórico referencial acerca de los antecedentes y tendencias del plan estratégico de gestión administrativa y comercial.

CAPÍTULO II

Contempla el desarrollo metodológico de la investigación, en la que se explican las metodologías, técnicas e instrumentos que se emplearon para dar seguimiento al proyecto de investigación.

CAPÍTULO III

En este capítulo se realiza el análisis de los resultados en el que se da a conocer el plan estratégico de gestión administrativa y comercial, por otro lado, también contiene la validación de los resultados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Abarcan los principales resultados de la investigación

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES Y TENDENCIAS DE LOS PLANES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LAS EMPRESAS TEXTILES

1.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS TEXTILES

Los antecedentes y tendencias de las empresas textiles han sido abordados por varios autores.

Según (Castillo, 2015): “El sector textil tuvo su procedencia en Inglaterra en donde apareció la primera máquina de textil en la historia, lo que implicó en el siglo VXIII una revolución industrial. Años más tarde, en Francia se inventó la máquina de Jacquard, fue a partir de ese momento que la tecnificación, modernización y la aceleración del sector textil fue en aumento de una manera descomunal. La globalización fue lo que marcó el boom del sector industrial textil y de confección”.

Una excelente caracterización sobre la evaluación y predicción de la industria textil la ofrece (Méndez, 2015), planteando lo siguiente: “Ya en los 60 se protegió en los países desarrollados el crecimiento de la actividad de la industria textil, que en la mayoría de los casos, este medio de industrialización se ha basado fundamentalmente en atender las ventajas competitivas, de manera particular a dichas competencias que ofrecen bajos costos laborales”.

“Luego se dieron muchas situaciones, como el conflicto que se dio entre China y la Unión Europea en donde se liberalizó el comercio gracias a la implementación de políticas, lo que hizo que se comercialice ilimitadamente cantidades a importar, sin duda las mayores importaciones que se dieron de textiles fueron procedentes de China, todo esto en definitiva revolucionó el panorama textil mundial y perjudicó a los formatos laborales, a causa de los cambios de aprovisionamiento, comercialización al punto de venta y transporte”.

“Ya en el 2005, se puede experimentar un nuevo escenario mundial, ya que desaparecieron todo tipo de barreras a la importación de textiles, Lo que supuso una libre entrada de productos chinos a causa de los bajos costes de

producción que estos tenían, situación que sin duda alguna provoco que China se vuelva superior a nivel mundial”.

“De esta manera, la predicción que realizo el Banco Mundial para el 2010, afirma que el dragón asiático contribuirá con la mitad de las exportaciones a nivel mundial de prendas de vestir, pero tan solo se toma en cuenta una cuarta parte de lo que esta representa actualmente, situación que incurrirá positivamente en los consumidores ya que el precio disminuirá y afectará de forma negativa a aquellos países que se encuentran en proceso de desarrollo ya que sus trabajadores verán agravadas aún más sus capacidades y condiciones laborales para atreverse a competir con costos bajos”.

El estudio de los antecedentes y tendencias de empresas textiles arrojan por otra parte la importancia que las mismas han tenido en el desarrollo económico de los países, un buen resumen de esto resulta la caracterización siguiente:

“La industria del vestir es un importante elemento en la economía de países en desarrollo. Los empresarios de países desarrollados han realizado inversiones en países donde el desempleo es abundante, exportando así prendas de precios competitivos; sin embargo, una vez que estos países alcanzaron un grado de desarrollo, los precios dejaron de ser competitivos. Por ejemplo, Japón entre 1950 y 1960 fue un exportador interesante de prendas de vestir, pero cuando su economía se desarrolló, su precio dejó de ser competitivo. Durante las décadas de 1980 y 1990 ocurrió lo mismo con otros países como Corea y Taiwán, estos también se desarrollaron y luego sucedió lo mismo con países como Malasia, India, Zimbabwe, Bangladesh, Sri Lanka, etc.” (Asociación peruana de técnicos textiles, 2017).

De todo lo anteriormente expresado se puede concluir que la industria textil en el mundo está en plena expansión y constituye un sector muy competitivo que se debe tomar en cuenta para el respectivo desarrollo de la presente investigación.

1.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCIÓN TEXTIL EN EL ECUADOR

“La producción textil en el Ecuador inició su desarrollo con la aparición de las primeras industrias dedicadas al procesamiento de lana, hasta que, a inicios del siglo XX, se introdujo el algodón que impulsó la producción hasta la década

del 50. Actualmente, la industria textil elabora productos provenientes de todo tipo de fibras, entre las que se encuentra el algodón, poliéster, nylon, lana y seda. Las empresas de textiles se ubican en parques industriales para optimizar sus recursos e implementar procesos de mejora ambiental”. (PROECUADOR, 2016).

Según este mismo estudio: “Los textiles ecuatorianos poseen una relevante participación en mercados internacionales con confecciones de prendas de vestir, lencería para hogar, hoteles y restaurantes, que se encuentran inmersas en procesos de internacionalización. La industria textil cuenta con certificaciones ISO 9000, confecciones de tejido orgánico, y poseen certificación de Comercio Justo”.

“En la actualidad, en el Ecuador el sector textil está formado por un grupo artesano industrial, lo que podría ayudar esa conjunción es a conseguir el crecimiento del sector y el progreso de la visión del producto textil ecuatoriano, tanto dentro del país como fuera de él. Este progreso podría ser logrado si se mejora la cadena de valor, si también se hace un desarrollo de una moda local y por último sería el mejorar el desarrollo de productos en diferentes áreas. Sin embargo, la industria textil necesita en sí, dar un gran paso que sería el desarrollar una nueva política de marketing con la cual el producto ecuatoriano se vendería como garantía de calidad y diseño”. (Méndez)

En cuanto a la diversificación de la producción a lo interno de Ecuador plantea (AITE, 2017) lo siguiente: “A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país. Sin embargo, se puede afirmar que las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura”.

“La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de textiles de hogar. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el

sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional”.

“El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos. Según estadísticas levantadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país”.

El objetivo general del programa llamado Fortalecimiento de la Cadena Productiva y Comercialización Textiles Artesanales según (Inter American Development Bank, 2018) es, “contribuir con los esfuerzos del Gobierno Ecuatoriano de alcanzar la meta 1 de los objetivos del milenio, de reducir la pobreza extrema, mediante el apoyo a la mejora del nivel de vida de las comunidades indígenas. Objetivos Específicos: Fortalecer la cadena productiva y de comercialización de textiles artesanales como un proceso integral de recuperación cultural, complementación tecnológica, diversificación productiva, capacitación, valor agregado, apertura de mercados, y fortalecimiento socio-organizativo para la producción”.

Por lo expresado anteriormente resulta evidente que el sector textil en Ecuador es muy importante para la economía del país y se inserta en el crecimiento mundial que presenta este tipo de industria.

La presente investigación debe tener en cuenta que las acciones que se realicen para mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa KaypiTex debe superar los obstáculos que representa la gran competencia que existe en el sector textil de Ecuador, y para ello es necesario tener muy en cuenta lo planteado por Méndez en cuanto a la mejora de la cadena de valor y la política de marketing. Así mismo debe contribuir al complemento de la meta 1 de los objetivos del milenio tomando en cuenta a mejorar el nivel de vida de las comunidades indígenas.

1.1.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS TEXTILES EN OTAVALO

La ciudad de Otavalo a lo largo de la historia ha venido desempeñando un papel importante dentro de la industria textil, pero sobre todo su evolución textil a través de los años, brindando una extensa gama de textiles elaborados por artesanos que desde tiempos pasados han venido incursionando, lo que se recoge en el planteamiento de (Ecuadorexplorer, 2016) siguiente:

“La historia ha demostrado que los otavaleños tienen un especial talento para todo lo relacionado con la producción textil y los negocios, (también para la artesanía y la música), desde épocas remotas, anteriores incluso a la conquista inca. Bajo la égida inca, en el siglo xv, Otavalo se convirtió en un importante centro administrativo al introducir en el área nuevos cultivos y animales. Unos años después de la conquista española, la tierra ecuatoriana fue parcelada y entregada a dueños españoles. En Otavalo, Rodrigo de Salazar estableció una enorme fábrica de textiles (obraje) en su propiedad. A mediados de los años 1500, empleó a cientos de trabajadores y produjo una amplia gama de textiles que tuvieron gran uso en la Sudamérica colonial. Los españoles introdujeron nuevos utensilios y fibras a esta industria del tejido y a principios del siglo xvii el taller de Salazar se había ya convertido en el más importante del país”.

“El actual auge textil en Otavalo despegó a inicio de la década de 1960 cuando los otavaleños que trabajaban en la Hacienda Zuleta comenzaron a usar técnicas de tejido introducidas desde Escocia. De este modo fue que surgió el material llamado casimir otavaleño, que tiene un bajo precio y una alta calidad y que pronto encontró clientes importantes en diversas ciudades ecuatorianas. Los tejedores diversificaron con el tiempo sus producciones y muy pronto se establecieron por todos los rincones del país. Actualmente con más del 80% de los otavaleños relacionados de un modo u otro con la industria textil, los productos de Otavalo se encuentran en todos los mercados del mundo, desde aquellos en países vecinos como Venezuela y Colombia hasta los Estados Unidos, Europa e incluso Asia”.

Un papel relevante en la comercialización de los productos de las empresas textiles en Otavalo ha sido la existencia de la Plaza de Ponchos “El mercado de Otavalo se construyó con financiación de los Países Bajos en 1970 y

diseñado por el arquitecto holandés Tonny Zwollo. Consta de 90 construcciones concretas en forma de paraguas puestos con bancos. Los famosos textiles de Otavalo son en su mayoría hechas de lana, tejidos en colores brillantes, que se venden durante toda la semana en la Plaza de los Ponchos y tiendas de arte. Durante el pico del mercado, los sábados, casi un tercio de la ciudad se convierte en chapado de puestos de venta de textiles, joyería tagua, instrumentos musicales, atrapa sueños, artículos de cuero, falsas cabezas encogidas, trajes indígenas, pintados a mano, platos y bandejas, bolsos, prendas de vestir, especias, alimentos crudos y bobinas de lana". (CuyabenoLodge, 2015)

El crecimiento de la industria textil otavaleña se ha visto favorecido por el apoyo que le han brindado los gobiernos sectoriales, así como por la afluencia de los turistas atraídos por el reconocido prestigio de los productos textiles otavaleños. Al respecto (Morales, 2013) plantea lo siguiente: "Así mismo, la industria textil otavaleña, ha sido impulsada tanto por los Gobiernos sectoriales como por diversas instituciones del Estado, debido al reconocimiento que tienen los textiles otavaleños los gobiernos pretenden apoyar a los productores con el fin de que puedan dar a conocer sus productos, considerando la importancia que tiene el sector textil para la economía de Otavalo y del país".

"La evolución del sector textil otavaleño, se ha dado de manera acelerada, debido a la gran afluencia de turistas y gracias a la Feria Internacional de Turismo, Artesanías e Industrias realizada por primera vez en Otavalo en el año (2011), la cual favoreció a que aumente la afluencia de turistas a la zona y estos a su vez conozcan más de la producción textil de Otavalo, además desde hace varios años Otavalo ha contado con el reconocido Mercado de Otavalo, sin embargo en la actualidad el gobierno sectorial pretende construir un nuevo mercado para comerciantes de textiles".

Hoy en día Otavalo ya cuenta con un nuevo mercado, según (Alcandía de Otavalo, 2017) menciona lo siguiente "Tal como se había anunciado, el jueves 12 de enero del presente año, el nuevo Mercado Municipal "24 de Mayo" abrió sus puertas al público, una vez que más de 800 vendedores del antiguo mercado del mismo nombre, de las calles contiguas Modesto Jaramillo, Juan

Montalvo y del Canchón Copacabana se trasladaron a las flamantes instalaciones que tienen un área de construcción de 34.660 metros cuadrados”.

Con relación al párrafo antes mencionado, la implementación de un nuevo mercado en la ciudad de Otavalo brinda a los comerciantes y a toda la comunidad otavaleña un ambiente más adecuado y agradable, en el mercado 24 de Mayo manteniéndose por otra parte el mercado de la plaza de ponchos en el lugar tradicional.

“En la actualidad gran parte de los habitantes de la ciudad de Otavalo están involucrados en la producción textil, ya sea la venta materia prima, en los procesos de hilado, de teñido, tejido, en la costura, el bordado, el estampado o la venta y comercialización de los productos textiles acabados. Los otavaleños han sido maestros tejedores desde antes de la época de los incas, y en efecto son uno de los más talentosos tejedores y artesanos de la actualidad. El uso de alpaca hilada a mano, algodón y lana, estos tejedores de ponchos producir exquisitos, mantas, bufandas, chales, entre otros”.

En la actualidad el sector textil otavaleño ha incursionado en tendencias innovadoras sobre todo con la utilización de maquinaria y tecnología avanzada, lo cual ha mejorado de manera inmediata la producción de prendas de vestir ofertadas en la ciudad de Otavalo, aunque algunos de los consumidores finales o demandantes de los productos otavaleños prefieren adquirir el bien elaborado artesanalmente es decir hecho a mano debido al trabajo perfeccionista de los artesanos.

La empresa “KaypiTex” se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, posee una trayectoria de 25 años en el mercado nacional e internacional, ofertando productos de calidad tales como mantelería, cobijas, monederos, cartucheras, almohadas, llaveros, mochilas, bolsos y prendas de vestir, como: ponchos, chalinas, bufandas, gorras, chompas y chalecos. Su principal tienda se ubica en un lugar privilegiado de la ciudad de Otavalo en la calle principal Sucre a solo unos pocos metros de la plaza de ponchos, lo que constituye un elemento estratégico para la competitividad de la empresa.

Un insumo importante que debe tenerse en cuenta la presente investigación es el elevado prestigio y reconocimiento a nivel internacional que tiene el sector

textil otavaleño, lo que representa una oportunidad que requiere ser aprovechado por la empresa KaypiTex.

1.2. PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL O DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El análisis sobre los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos demuestran la importancia de los mismos para el desarrollo institucional y la gestión administrativa de las empresas, siendo muchos los autores, teorías y metodología que han aportado al desarrollo del tema como se puede apreciar a continuación:

Según (Quinn, 1980): “Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”.

“La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Directivos, académicos y consultores, todos buscando la panacea de una estrategia ganadora, han contribuido a la cuestión y al debate”.

“El trabajo por ellos realizado no ha sido improductivo, y de hecho ha dado lugar al desarrollo de varias escuelas de pensamiento estratégico, tal y como describe (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998), manifestando sus opiniones y concepciones muy distintas de la estrategia y ni siquiera se ponen de acuerdo sobre su definición. Incluso el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que nuestro entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta”.

Sin embargo, hay quien sugiere lo contrario. Por ejemplo, (Porter, 1987), tal vez el pensador académico más conocido del mundo en el tema de estrategia

afirma que la estrategia nunca ha sido tan importante. Pero en realidad, ¿qué significa tener una estrategia? Pocos conceptos se utilizan tanto en el management, y si les preguntamos a muchos directivos nos responden hablando de visión e ideales muy parecidos entre ellos:

«Deseamos convertirnos en la primera empresa de nuestro mercado. Lo que más nos importa es una elevada satisfacción de nuestros clientes. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios con una relación precio/calidad excelente. La calidad es para nosotros algo más que una palabra hueca».

“Este tipo de explicación es importante, pero demasiado global. La posibilidad de llevarlo a la práctica pasa en primer lugar por el establecimiento concluyente de los objetivos estratégicos de la empresa, pero no debemos quedarnos ahí. Es más, lo que debe conseguirse por medio de una estrategia es una aclaración sobre cómo van a alcanzarse esos objetivos. ¿Qué productos vamos a ofrecer? ¿En qué mercados? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de nuestros trabajadores a la gama de servicios a ofrecer? Además, las preguntas anteriores solo se pueden responder teniendo en cuenta la situación de la competencia”.

“Si una empresa compite con otra por los escasos recursos de los compradores, esta deberá presentar ventajas específicas frente a sus competidores para convencer al comprador de que compre sus productos o servicios. Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa. Crear esta diferenciación es lo que muchos autores ven como el núcleo verdadero de la estrategia.

En concreto, (Wiersema & Treacy, 1999) opina que *« Para que una empresa pueda tener éxito, debe definir para los clientes utilidades únicas y que nadie más ofrezca en un determinado mercado »*.

Es necesario mejorar constantemente la eficacia empresarial para poder trabajar con una rentabilidad superior a la media. Y sin embargo, esto por sí solo tampoco es suficiente. Solo unas pocas empresas han conseguido imponerse con éxito a sus competidores por un tiempo prolongado, y tan solo gracias a su eficiencia empresarial. Probablemente esto se deba a que los mejores procedimientos de actuación se difunden rápidamente. Los

competidores son capaces de copiar rápidamente métodos de gestión, técnicas nuevas o formas sobresalientes para el cumplimiento de las necesidades de los clientes; así, en opinión de (Porter, 1987) *« La eficacia empresarial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento»*.

A modo de conclusión y continuando con las ideas de (Porter) podemos afirmar que *«estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado»*. Continúa diciendo Porter que *«la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo»*.

Las autoras de la presente investigación coinciden con las escuelas y autores que consideran que las estrategias son muy importantes para el desarrollo empresarial y en particular asumen los criterios de Quinn, Porter y Mintzberg, en cuanto a que el plan estratégico que se diseñe para la empresa KaypiTex debe integrar en un todo coherente los principales objetivos que mejoren la gestión administrativa y comercial, marcando diferencia con respecto a la competencia.

1.2.1. ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO?

“En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso. Si no estamos dispuestos a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestra vida, tampoco deberíamos hacerlo con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas. En ocasiones conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Podríamos haber previsto

ese futuro a tiempo de cambiar las cosas?” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

“No solo podríamos, sino que además deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso”.

«El mundo es un teatro de cambios y ser constante en la naturaleza sería una inconstancia» (Cowley), diplomático y escritor inglés.

“La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito”. Citado por (Martínez & Milla, 2012)

“Como bien afirma (Chesterton & G.K.) *«La idea que no trata de convertirse en palabras es una mala idea, la palabra que no trata de convertirse en acción, es a su vez una mala palabra»*. ¿Por qué consideramos el plan estratégico como un símbolo de planificación, de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos? Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa”. Citado por (Martínez & Milla)

“El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una

meta, no solo nos beneficia a nosotros mismos como organización, sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel)

“El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio. A modo de conclusión, podríamos terminar este apartado con la siguiente definición de plan estratégico aportada por (Lumpkin & Dess, 2003) *«Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo»*”.

Las autoras de la presente investigación coinciden con el enfoque de Henry Mintzberg sobre la necesidad de implementar un plan estratégico, para que se pueda lograr un desarrollo institucional apropiado, pero también consideran que el plan estratégico no solo debe basarse en el desarrollo institucional sino también abarcar el ámbito administrativo y de la gestión comercial.

1.2.2. ¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

Según (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel) El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial según (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel) son las siguientes:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar

- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Mejora la coordinación de actividades
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación)
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor)

1.2.3. ¿QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?

“La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel)

“El paralelismo con la salud de las personas es muy útil, cuando simplemente nos encontramos resfriados, o con un dolor leve, solemos auto medicarnos acudiendo simplemente a la farmacia más cercana, sin embargo cuando el mal que sufrimos es de mayor gravedad y nuestros conocimientos nos impiden sacar conclusiones objetivas acerca del origen del mismo, acudimos a un especialista. No se nos ocurriría en este caso auto medicarnos, porque el diagnóstico supera nuestra capacidad de conocimiento. ¿Si no somos capaces de dejar en manos de un inexperto nuestra salud y no nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, por qué deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio? La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel)

Este criterio planteado por Henry Mintzberg resulta de una importancia relevante para la presente investigación, puesto que resulta muy necesario una

visión externa de las autoras de ésta investigación y a partir de la asesoría brindada hacer participe a todos los integrantes de la microempresa KaypiTex para que de esta manera el plan estrategico sea efectivo.

“Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio es fundamental, pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con «la cabeza» y no tanto «con el corazón». La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto. La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel)

“Solo en el caso en el que estas premisas se cumplan el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito. El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del plan estratégico. Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, o en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad”. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel).

Atendiendo a lo anterior, las autoras pretenden involucrar a todos los integrantes de la microempresa KaypiTex en el diseño del plan estratégico y en particular en la dirección de la microempresa.

1.2.4. LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Las cinco fuerzas de Porter según (Longares & Arellano, 2018) permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado o bien para defendernos de las amenazas

que detectemos. También nos permite desarrollar nuestras estrategias de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos.

Las cinco fuerzas son:

- Poder de negociación del cliente
- Poder de negociación del proveedor
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

Aunque pueden estudiarse por separado, todas ellas están relacionadas entre sí. Las primeras cuatro fuerzas afectan de manera notable a la última, por lo que se considera que es ésta la más poderosa de todas.

1.2.4.1. Poder de negociación del cliente

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, plazos de entrega, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

Estrategias

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

1.2.4.2. Poder de negociación del proveedor

Es obvio que necesitamos a nuestros proveedores y que estos también tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas

características que valoramos. Tendrá menos impacto con proveedores que no tengan productos o servicios diferenciados. En este último caso, podríamos cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: nuestro volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que nos costaría cambiar de proveedor.

Estrategias

- Aumentar nuestra cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo con ellos
- Pasar a fabricar nuestra propia materia prima

1.2.4.3. Amenaza de nuevos competidores

En este contexto, tomaremos como competidores a empresas con características o productos similares a los nuestros. Cuanto más fácil sea para nuestros nuevos competidores entrar en nuestro mercado, mayor será la amenaza que represente para nosotros.

Las barreras de entrada más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

Menor coste: bien por ser capaz de producir más barato o por utilizar economías de escala

Acceso a los canales de distribución: el cliente final no podrá adquirir el producto si no llega al punto de venta y, de conseguirlo, tardará en tener la confianza suficiente para que sea su favorito

Barreras legales: toda normativa (legislación, patentes, licencias, aranceles, impuestos, etc.) marca una obligación de cumplimiento que varía en cada país o incluso en cada región. No acatar todas ellas, puede derivar en sanciones y descrédito para nuestra organización

Identificación de marca: el cliente final ha de tomar la decisión de cambiar sus costumbres. En muchos casos tiene relación con el concepto de marca y su

posicionamiento en la mente del cliente y de nuestra Proposición Única de Venta (PUV).

Diferenciación del producto: si el espacio destinado al nuevo producto ya está ocupado, su introducción se complica enormemente. El nuevo competidor deberá construir su propia PUV y comunicarla desde cero para poder diferenciarse

Experiencia acumulada: el nuevo competidor ha de enfrentarse a las organizaciones ya establecidas que conocen el mercado y que ya disponen de sistemas robustos de gestión, calidad, etc.

Movimientos de organizaciones ya asentadas: es obvio que éstas tratarán de boicotear la entrada de un nuevo competidor con reducciones de precio, campañas agresivas de publicidad, asociaciones estratégicas, etc.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y publicidad
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

1.2.4.4. Amenaza de productos sustitutos

Al producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que otro, se le llama 'sustituto'. La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, especialmente si el sustituto es más barato u ofrece mayor calidad. Otros factores a tener en cuenta son: la disponibilidad, la poca publicidad de los productos existentes, la lealtad de los clientes, el coste o la facilidad del cambio, etc.

La presencia de otros productos sustitutos influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Si es mucho más elevado que el del sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Deberemos estar siempre muy atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades puedan tener sobre nuestra organización.

Estrategias

- Mejorar/aumentar los canales de venta
- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- Diversificar la producción hacia posibles productos sustitutos

1.2.4.5. Rivalidad entre los competidores

El quinto factor es, realmente, el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Estrategias

- Aumentar la inversión en marketing y en publicidad: especialmente en la diferenciación de nuestro producto y en comunicación
- Rebajar nuestros costes fijos
- Asociarse con otras organizaciones
- Incrementar la calidad del producto y/o reducir su precio
- Proporcionar nuevos servicios/características como valor añadido a nuestro cliente

1.2.5. FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Según en la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales. Citado por (Martínez & Milla):



Figura 1. Fases del plan estratégico.

Fuente: Introducción al plan estratégico (Martínez & Milla, 2012)

El esquema detallado de las tres fases del plan estratégico es el siguiente:

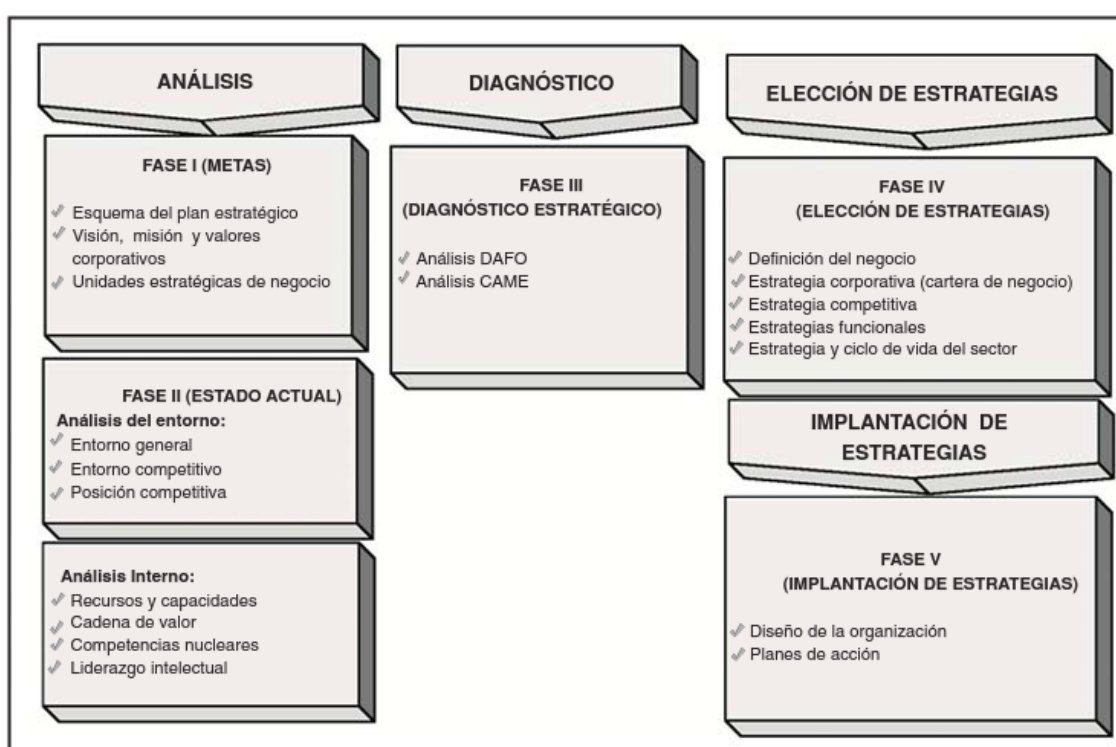


Figura 2. Esquema detallado de las fases del plan estratégico.

Fuente: Introducción al plan estratégico (Martínez & Milla, 2012)

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos según (Gimbert, 2003):

1.2.5.1. Analizar los propósitos y los objetivos organizativos

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forma una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

1.2.5.2. Analizar el entorno

Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno. Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Valorar los activos intangibles de la empresa. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

1.2.5.3. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles

Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

- ¿En qué negocios deberíamos competir?
- ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

“Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio. Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor”.

“El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales”.

Las autoras de este trabajo consideran que además de planteado por Gimbert la formulación estratégica deberá contemplar la gestión administrativa de la institución y no solo los procesos de negocios. El perfeccionamiento de la gestión administrativa de la empresa influye de forma decisiva en los resultados del negocio y permite realizar un análisis de la cadena de valor más integral.

1.2.5.4. La implantación estratégica

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Esto que plantea Gimbert reafirma el criterio de los autores de la investigación sobre la necesidad de contemplar en la formulación estratégica la gestión administrativa además de los procesos de negocio. El perfeccionamiento de la gestión administrativa no debe contemplarse solo en la fase de implementación estratégica sino además en la fase de formulación.

Continúa planteando (Gimbert) sobre la fase de planificación lo siguiente:

1.2.5.5. Conseguir un control eficaz de la estrategia

Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

1.2.5.6. Crear diseños eficaces

Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

1.2.5.7. Crear una organización inteligente y ética

Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

1.2.5.8. Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias

El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

1.2.6. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según (Cannice, 2012), los elementos del plan estratégico pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- a) **Objetivos.** Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no solo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
- b) **Visión:** consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adonde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- c) **Misión:** entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- d) **Estudios de los factores internos y externos:** se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
- e) **Políticas.** Son principios generales o maneras de comprender y que a la vez guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- f) **Procedimientos.** Establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
- g) **Programas.** Son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto a una situación.
- h) **Estrategias.** Son empleadas para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo, es

decir que las “Estrategias” son la determinación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- i) **Presupuesto.** Un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado, ya sea con una semana o cinco años de anticipación, una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de hora hombre – máquina.

Por otra parte, en La Dirección Estratégica de la Universidad Caso UNAH, Autor (Romillo, 2006), precisa el contenido de los componentes de la planificación estratégica, en particular los siguientes:

MISIÓN

“La Misión constituye la razón de ser de la organización, refleja su identidad, para qué existe y cuál es su personalidad en el momento actual y de cara al futuro. Proporciona la orientación estratégica general, cohesiona e integra a toda la organización, la identifica y la distingue con respecto a otras organizaciones y la interrelaciona con el entorno”.

Responde a la pregunta ¿qué somos?,

En su definición se debe incluir:

- Que es la organización y cuál es su oficio
- Papel que desempeña en la sociedad
- Alcance de su encargo social
- Principales valores de la organización

VISIÓN

“La Visión es el estado deseado de la organización para un futuro determinado, expresa la orientación concreta y exacta sobre lo que queremos alcanzar. Responde a las preguntas: ¿Qué queremos ser y a dónde queremos llegar en el cumplimiento de la Misión en una fecha determinada?”.

Características esenciales de la Visión:

- Incorpora la idea de triunfo
- Es estable en el tiempo en el plazo de planificación

- Debe constituir un reto para la organización
- Es fuente implícita y explícita de lo que hay que lograr
- Es el sueño que se plasmará en los objetivos estratégicos
- Conduce el proceso de la situación actual a la futura
- La formulan los líderes y logran compartirla con toda la organización.

VALORES COMPARTIDOS

“Los valores compartidos deben posibilitar el comportamiento deseado de la organización y permitir vencer los principales problemas de adaptación externa y de integración interna a que se enfrentará en el proceso de cambio y desarrollo de la institución. Si los objetivos sirven para traducir la acción en rendimientos y recompensas, los valores sirven para atribuir sentido a la actuación y son los principios alrededor de los cuales ha de girar la estructuración de los objetivos”.

Las autoras de la presente investigación concuerdan con estos criterios planteados por (Romillo, 2006), acerca de los elementos de la planificación estratégica.

Sobre los antecedentes, fases de elaboración y elementos de la planificación estratégica de un plan estratégico en sentido general, coinciden muchos autores entre los que están (Romillo, 2006), (Toapanta & Pineda, 2017); (Cárdenas, 2017) y otros, cada uno ajustado a los contenidos de sus respectivos trabajos, que utilizan el esquema que se muestra en la Figura N°3, utilizado para la elaboración del PEDI de la Universidad de Otavalo, pero cuya fuente original es Romillo (2006).

Esquema para el diagnóstico estratégico



Figura 3. Esquema para el diagnóstico estratégico
Fuente: (Universidad de Otavalo, 2015)

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado acerca de los elementos que conforman un plan estratégico las autoras seleccionan como componentes más relevantes para la microempresa KaypiTex, los siguientes:

- ❖ Diagnóstico Estratégico
- Misión
- Visión
- Valores compartidos
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Planes de acción

Y asumen como metodología para su realización la expresada en la Figura 1.3.

1.3. PLANES DE GESTIÓN COMERCIAL O DE NEGOCIOS

De acuerdo con lo planteado por los diferentes autores los planes de gestión comercial o de negocios son similares y forman parte de la planificación estratégica, teniendo el propósito de proyectar las áreas de negocios y de los

productos en función de la satisfacción de los clientes, como se puede apreciar a continuación.

La planificación comercial se integra dentro de un rango superior al que denominamos planificación estratégica, la cual se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Tirado, 2013)

Para (Kirchner, 2010) El plan de negocios o plan comercial es el documento donde se analiza la situación actual, fortalezas y debilidades propias de la competencia y de la industria, a fin de precisar las rutas de acción que proporcionen a la organización el aprovechamiento de las oportunidades y, esquivar, eliminar o reducir los riesgos previsibles en el camino.

Según este mismo autor, para lograr el éxito (en términos de utilidades, ventas, participación y posicionamiento), en un ambiente de alta competencia, las empresas requieren desarrollar acciones con eficiencia, sustentadas en un plan coherente que destaque el enfoque hacia el mercado, con un claro conocimiento de lo que clientes o prospectos necesitan, desean y les motiva.

Según (Kotler, 2001) El plan de negocios es el plan de mercadotecnia, este desarrolla las estrategias y los objetivos amplios de mercadotecnia con base en la situación del mercado y sus oportunidades, mientras que el plan táctico de mercadotecnia describe las estrategias específicas para el período. En si el plan de mercadotecnia es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de mercadotecnia.

Por su parte (García, 2010) define que, en el modelo se estructura la estrategia comercial, teniendo en cuenta tres etapas claves del proceso de comercialización:

- Plan de marketing,
- Programa de calidad y
- Plan de fidelización

El plan de marketing persigue como objetivo fundamental la proyección de la organización hacia el cliente, al facilitar las ventas mediante el diseño de la estrategia de segmentación y posicionamiento en el mercado, la creación de la estrategia de oferta que más se acerque a las necesidades del mercado seleccionado y la aplicación de una estrategia competitiva que proporcione una posición competitiva en correspondencia con los objetivos de la organización.

También considera que, el plan de marketing debe proporcionar los elementos para que la organización cree en los clientes las expectativas que realmente está en condiciones de satisfacer; esto facilitará un mayor acercamiento entre la imagen que el cliente tiene de la organización y la identidad de esta, lo que constituye el primer paso para la aprobación de los clientes.

Para (Villarán, 2009) Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa.

1.3.1. TIPOS DE PLANES DE NEGOCIO

Un plan de negocios, estrictamente hablando, debe mostrar la viabilidad económica, social, técnica y ambiental de un nuevo negocio, sea para una empresa en marcha o para la creación de una nueva empresa. A continuación, según (Villarán) se presentan sólo los tipos de planes de negocio más representativos y comunes en nuestro medio.

1.3.1.1. Plan de negocios para empresa en marcha

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva. Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la

capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

1.3.1.2. Plan de negocios para nuevas empresas

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas.

Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

1.3.1.3. Plan de negocios para inversionistas

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobre todo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta.

Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. Por lo general, un plan de negocios para potenciales inversionistas.

1.3.1.4. Plan de negocios para administradores

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

Cualquiera sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones. Dado que las necesidades son distintas, una alternativa podría ser incluir toda

la información dividida en secciones, para que cada uno de los grupos de interés lea la parte que le interese.

Para el caso de la empresa objeto de la investigación el plan de negocios correspondería a una empresa en marcha cuyo negocio debe ser reestructurado para fortalecer la competitividad.

1.3.2. METODOLOGÍAS O MODELOS PARA DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIO

Una forma de comenzar a desarrollar una idea consiste en "modelarla", es decir, volverla real en un molde o plantilla. Si bien el modelo depende de la idea y es una decisión personal, lo importante es poner la idea en "blanco y negro", escribiéndola. Si bien el modelo depende de la idea y es algo personal del emprendedor, para (Garzozzi, 2014) hay modelos más recomendados que otros, según el problema o la solución sean conocidos o no, se presentan a continuación.

1.3.2.1. Modelo Waterfall

Es también conocido como "desarrollo en cascada" que se utiliza cuando el problema y su solución se conocen. Es un modelo que se realiza en etapas ordenadas, de forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior. Es muy utilizado en el desarrollo de software. Sí bien se ha utilizado en los ámbitos tecnológicos, industriales y académicos, presenta la desventaja de que no se detectan los cambios a realizar antes de terminar con todo el proceso. Por eso se le han aplicado algunas variantes como la inclusión de prototipos intermedios para verificar que todo va funcionando bien antes del producto final.

1.3.2.2. Modelo Agile

Este modelo está basado en el desarrollo iterativo e incremental de la idea de negocio, produciendo resultados al final de cada iteración que son expuestos y estudiados por grupos auto organizados y multidisciplinarios con el fin de analizar si el proceso se viene desarrollando en forma adecuada y se llegará al objetivo final.

El desarrollo de la idea se hace en intervalos de tiempo más cortos, que en el modelo Waterfall, conocidos como iteraciones, teniendo cada iteración las

fases de requerimientos, diseño, implementación, verificación y documentación. Tiene entonces la ventaja de que los cambios se pueden realizar antes de transitar por un proceso prolongado, lo cual permite actuar antes e invertir menos recursos.

1.3.2.3. Modelo Lean

“Piensa en grande, actúa en pequeño, equivócate rápido, aprende con rapidez” Este modelo tiene su origen en el sistema de producción de coches Toyota que buscaba eliminar los desperdicios del proceso productivo. Esos desperdicios son: defecto, exceso de producción, esperas, procesos innecesarios, transportes y movimientos mal gestionados. Es decir que tiene el objetivo de mejorar la productividad. Los principios sobre los que se basa son:

1. Eliminar los desperdicios: eliminar actividades no necesarias,
2. Ampliar el aprendizaje: se busca el aprendizaje continuo con pruebas sobre cada avance
3. Reaccionar tan rápido como sea posible: cuanto antes podamos presentar el producto final, antes se recibirá el feedback y se podrán realizar correcciones.
4. Decidir lo más tarde posible: las decisiones que no estén basadas en hechos se retrasarán hasta que dejen de ser suposiciones.
5. Potenciar el equipo: que las personas con diferentes roles se escuchen continuamente entre sí. Esto fomenta la confianza y la motivación del equipo. En el caso de que el modelo se desarrolle dentro de una empresa, esto implica que las decisiones no sólo son tomadas por quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía.
6. Crear la integridad: percepción lo más general posible del problema resolviendo el mismo como un todo. Véase todo como un conjunto: no se debe perder la visión global del proyecto y se deben realizar interacciones en conjunto con el objetivo de solucionar los problemas en conjunto.

1.3.3. CONTENIDO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Según (Hurtado J. , 2011) los planes de negocio deben contener:

Resumen ejecutivo. El resumen ejecutivo debe ser “vendedor”, explica clara y brevemente los aspectos más importantes del documento, con una redacción amigable y que genere interés en la empresa o negocio. Es recomendable que su redacción se le realice al finalizar la elaboración del proyecto.

Descripción del negocio. Se hace referencia a la historia del negocio, cuál es el origen, cuales las circunstancias en que nació, cuales los acontecimientos que sucedieron durante su evolución. Cuáles las características del producto o servicio a ofertar.

Plan Estratégico. Se realiza un análisis FODA. Se definen la misión, visión, objetivos y estrategia para alcanzar el éxito. Esta parte debe ser permanentemente retroalimentada y ajustada conforme se avancen en los demás temas del plan.

Estudio de mercado. En base a un análisis de la competencia, los consumidores, el precio y las características del producto, se elabora un plan estratégico de marketing que permita un máximo aprovechamiento de la oportunidad. En la etapa de análisis pueden incluir las cinco fuerzas de Porter.

Tamaño. Capacidad productiva en condiciones normales, determinada considerando la demanda, disponibilidad de insumos, localización y tecnología.

Ubicación y emplazamiento. Localización estratégica tomando en cuenta la cercanía al mercado y materia prima entre las principales consideraciones.

Producción. Selección del proceso productivo más conveniente, instalación de obras físicas, maquinarias elegidas y almacenamiento de los productos. Elegir si es más conveniente comprar o producir.

Estudio organizacional administrativo y legal. Definir la estructura organizacional y los procedimientos administrativos para la etapa de operación o funcionamiento de la empresa o negocio. Ser cuidadosos y considerar los aspectos legales relativos que le conciernen.

Planificación de la ejecución. Contiene el cronograma de actividades y presupuesto para la ejecución.

Evaluación financiera. Compara los costos con los beneficios de la ejecución. Los criterios de rentabilidad basados en el flujo de caja. La evaluación financiera permite al inversionista tomar la decisión de invertir o no considerando si el retorno calculado cubre sus expectativas.

Plan de implementación. Actividades iniciales y de continuidad que guiarán los pasos del negocio o empresa, evitando que su rumbo, estratégica y operativamente planificado, sea alterado en su curso de acción y se desvíe del objetivo inicialmente planificado.

La metodología a emplearse en la microempresa “KaypiTex” pudiera basarse en el Modelo Lean, que busca como punto inicial eliminar actividades innecesarias en el proceso productivo, lo que permitirá a la empresa reducir sus costos de producción y optimizar el tiempo. Por otro lado, uno de los puntos fundamentales de este modelo es el de potenciar a las 14 personas que conforman el equipo de trabajo de la empresa, el cual trata de fomentar la confianza y la motivación del equipo.

También es indispensable crear la integralidad dentro de la empresa “KaypiTex” y hacerles saber que no se debe perder la visión global del proyecto, teniendo en cuenta que el problema actual que presenta dicha empresa se puede solucionar en conjunto.

Por otra parte, nace la necesidad de fortalecer la comercialización de la empresa KaypiTex a través estrategias de precio, distribución, comunicación, como también el incremento de las ventas con el lanzamiento de nuevos productos, que se adapte a los gustos y preferencias del consumidor final, aplicando un marketing mix, con el fin de lograr una mayor participación en el mercado y aceptación del producto en el mercado local, nacional e internacional.

Las autoras de esta investigación consideran además que la aplicación del modelo Lean, en la empresa KaypiTex debe estar estrechamente vinculado al perfeccionamiento de la gestión administrativa. Esta integración de la gestión comercial con la gestión administrativa se podrá lograr a través de un plan estratégico integrador, que contempla de forma creativa los componentes para los planes de negocio.

1.4. INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Para (Martínez A. , 2011) la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas.

Para (Sánchez, 2010) La competitividad es un término multidimensional que no posee una definición específica, debido a los diferentes niveles y factores cualitativos y cuantitativos que intervienen en su determinación, asimismo comprende la existencia de diversos enfoques de análisis e indicadores para su medición. Además, es un concepto universal utilizado como fórmula para el crecimiento económico de los países y como condición necesaria cuando se trata de ganar participación en los mercados internacionales.

(Rojas, 2010) define que la medición de la competitividad implica la determinación de los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existe una gran cantidad de definiciones para este término, también la hay de metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, basándose en diferentes factores condicionantes.

1.4.1. FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD

La FAO estima que el desempeño competitivo de una empresa, industria o nación se ve condicionado por la conjugación de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico. (Rojas) considera los factores que se presentan a continuación:

1.4.1.1. Factores internos a la empresa

Son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad de los recursos humanos, conocimiento del mercado y la capacidad de adecuarse a sus especificidades, relaciones privilegiadas con los clientes y con los abastecedores de insumos, materias primas y bienes de capital.

1.4.1.2. Factores sectoriales

Si bien no son totalmente manejados por la empresa, están parcialmente en su área de influencia. Involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, lo cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas. Entre ellos destacan:

- Mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales
- Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales
- La cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales
- La promoción de la competencia.

1.4.1.3. Factores sistémicos

Constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas. Entre ellos destacan:

- Acceso al financiamiento
- La infraestructura tecnológica e institucional

1.4.1.4. Los factores de desarrollo microeconómico

A partir de los cambios tecnológicos emergentes surge un nuevo formato organizacional, que compatibiliza grandes escalas de producción con el potencial de diversificación y sofisticación de productos. Este formato conlleva la descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas. Algunos de estos factores son:

- La capacitación y gestión tecnológica de las empresas
- Los nuevos esquemas organizacionales "estrategias de ventas y de relaciones con abastecedores
- Recursos humanos

1.4.2. INDICADORES A CONSIDERAR EN LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD DE OTAVALO.

Teniendo en cuenta el resultado del análisis del árbol de problema realizado durante el diseño de la investigación, se determinaron como los principales efectos de la mejora de la competitividad de KaypiTex, la alta productividad, alto nivel de ventas, diversificación de mercado, a continuación, se analizan estos indicadores.

1.4.2.1. Productividad

Según (Bernal, 2012) La productividad en todo sistema de operación de bienes o servicios obedece a la relación que guardan los resultados obtenidos para con los recursos empleados en el logro de los mismos, este factor es de vital importancia ya que de ser favorable se estará en condiciones de permanecer en el mercado cada vez más competitivo.

Para (Paz, 2011) La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o productos) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). Es decir:

$$Productividad = \frac{Salida}{Entrada}$$

1.4.2.1.1. Importancia y función de la productividad

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad. Es importante porque una parte mayor del aumento del ingreso nacional bruto, o del PNB, se produce mediante el mejoramiento de la eficacia y la calidad de la mano de obra, y no mediante la utilización de más trabajo y capital. (Prokopenko, 2010)

En otras palabras, el ingreso nacional, o el PNB, crece más rápido que los factores del insumo cuando la productividad mejora. Por tanto, el mejoramiento de la productividad produce aumentos directos de los niveles de vida cuando la distribución de los beneficios de la productividad se efectúa conforme a la

contribución. En la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un crecimiento económico, un progreso social y un mejor nivel de vida reales.

1.4.2.1.2. Análisis de la productividad

Para (Prokopenko) El análisis de la productividad es importante para el mejoramiento de la productividad. Incluso como elemento separado, es un instrumento muy eficaz para la adopción de decisiones en todos los niveles económicos. El éxito de la medición y el análisis de la productividad dependen en gran medida de que todas las partes interesadas (directores de empresa, trabajadores, empleadores, organizaciones sindicales e instituciones públicas) tengan una clara idea de por qué la medición de la productividad es importante para la eficacia de la organización.

1.4.2.1.3. Método para evaluar la productividad a nivel mundial o nacional

(Prokopenko) menciona que, la evaluación de la productividad consiste en la medición del nivel absoluto de productividad y sus tendencias históricas representados por medio de una serie de índices. Sin esa medición, el producto interior bruto (PIB), el producto nacional bruto (PNB), el ingreso (o la renta) nacional (IN) o el valor añadido (VA) pueden no reflejar el verdadero estado de la situación económica de la nación o del sector. Por ejemplo, el PIB puede aumentar año tras año, pero en realidad la productividad puede estar disminuyendo cuando el costo de los factores ha aumentado más rápidamente que el del producto.

Se pueden utilizar dos tipos de relación para medir la productividad en todos los niveles económicos:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo total}}$$

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Producto total}}{\text{Insumo parcial}}$$

La productividad total se puede calcular por medio de la fórmula:

$$P_t = \frac{O_t}{T + C + M + Q}$$

En la que:

Pt = productividad total

Ot = output (producto) total

T = factor trabajo

C = factor capital

M = factor materias primas y piezas compradas

Q = insumo de otros bienes y servicios varios.

La productividad total es la media de la productividad del trabajo y del capital, ponderada y ajustada a las fluctuaciones de los precios. Se puede calcular por el tiempo de trabajo o por un método financiero.

1.4.2.1.4. Método para evaluar la productividad en las pequeñas empresas

Según (Pulido, 2009) La productividad suele dividirse en dos componentes: eficiencia y eficacia. La primera es la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados, se mejora principalmente optimizando el uso de los recursos, lo cual implica reducir tiempos desperdiciados, paros de equipo, falta de materia, retrasos, etc. Mientras que la eficacia es el grado con el cual las actividades previstas son realizadas y los resultados planeados son logrados.

Por lo tanto, ser eficaz es cumplir con objetivos y se atiende mejorando los resultados de equipos, materiales y en general del proceso.

En la figura N°4 se muestra un método para evaluar la productividad en las pequeñas empresas, según (Pulido).

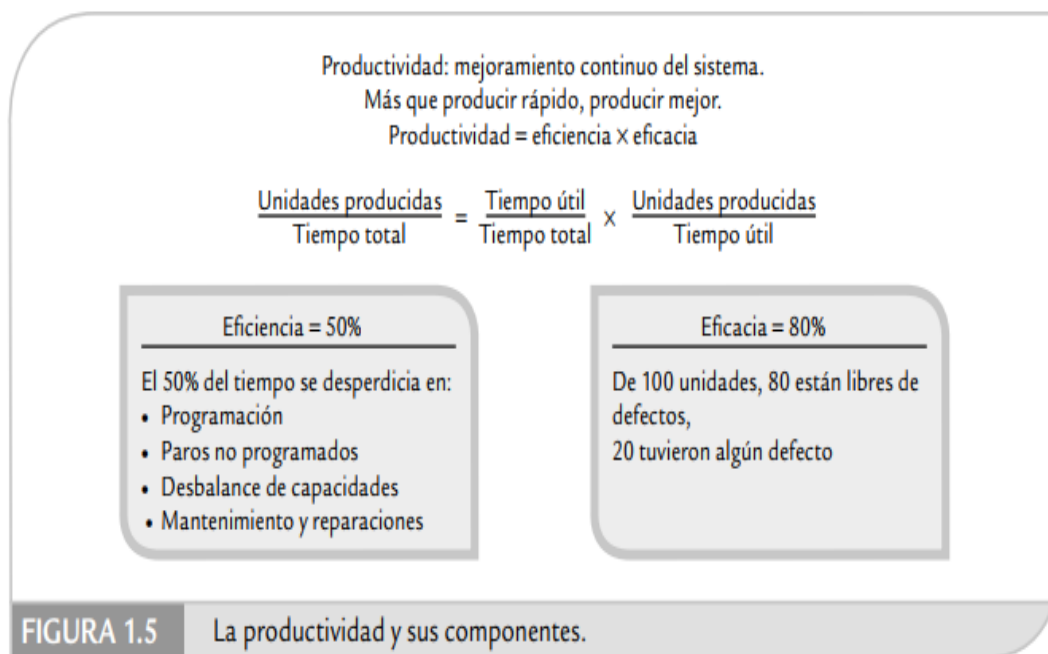


Figura 4. La productividad y sus componentes

Para el caso de la microempresa de la microempresa KaypiTex se utilizará el método para evaluar la productividad en las pequeñas empresas, debido a que se tomará como guía la eficiencia y eficacia de la misma, teniendo en consideración que este método tiene como principal objetivo optimizar los recursos de la empresa, dicho así, esto pudiera servir para mejorar la competitividad de la microempresa objeto de estudio, haciéndola más eficaz y eficiente.

1.4.2.2. Ventas

Son muchos y diversos los conceptos e indicadores diferentes en la bibliografía, según (Thompson, 2016) la definición de venta según diversos autores son las siguientes:

- La American Marketing Asociation, define la venta como "el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)"
- El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye

en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"

- Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"
- Laura Fischer y Jorge Espejo, autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)"
- El Diccionario de la Real Academia Española, define a la venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado"

1.4.2.2.1. Indicadores que miden las ventas

Para (Hurtado M. , 2010) Son muchos y muy variados los indicadores comerciales para monitorizar las ventas. Cada empresa tendrá sus propios KPI ventas, dependiendo de su sector de actividad, del modelo de negocio y de la estrategia comercial que haya decidido seguir. Sin embargo, hay algunos que son generales para toda empresa y que todo director comercial debería automatizar en su cuadro de mando.

En este listado se incluyen 30 indicadores comerciales KPI de ventas, organizados por bloques para que te resulte más fácil identificar los que se necesitan. Se recomienda empezar por los que consideres imprescindibles para tu negocio o departamento comercial e ir ampliando progresivamente para no perderte en un mar de datos. Según (Hurtado M.) se presentan a continuación:

KPI ventas generales

1. Cumplimiento de los objetivos de venta

2. Niveles de facturación
3. Grado de satisfacción del cliente
4. Motivación y compromiso del equipo de trabajo

KPI de prospección de oportunidades

En términos absolutos y para un período de tiempo determinado, los indicadores serían los siguientes:

5. N° de llamadas de prospección realizadas
6. N° de vistas cerradas válidas (con los decisores)
7. N° de visitas válidas realizadas (con los decisores)
8. N° de presupuestos presentados
9. N° de pedidos, ventas u operaciones cerradas
10. Gastos en dietas, transporte y acciones de promoción

Mientras que en términos relativos y también para un espacio de tiempo concreto, tendríamos los siguientes KPI ventas:

11. N° de llamadas de prospección realizadas de media por venta cerrada
12. N° de vistas cerradas válidas (con los decisores) de media por venta cerrada
13. N° de visitas válidas realizadas (con los decisores) de media por venta cerrada
14. N° de presupuestos presentados de media por venta cerrada
15. Gastos en dietas, transporte y acciones de promoción de media por venta conseguida

KPI de comparación y consecución

16. N° de visitas válidas de un vendedor respecto a sus objetivos marcados para un período de tiempo determinado.

17. N° de visitas válidas de un vendedor en comparación a la media conseguida por el equipo comercial para un período de tiempo concreto.

18. N° de ventas de un comercial respecto a sus objetivos marcados para un período de tiempo determinado.

19. N° de ventas de un comercial en comparación a la media conseguida por el equipo de ventas para un período de tiempo concreto.

20. Facturación conseguida por el agente respecto a su objetivo de facturación marcado para un período de tiempo determinado.

20. Facturación conseguida por el agente en comparación a la media conseguida por el equipo de ventas para un período de tiempo concreto.

KPI de tiempo en ventas

Son muy útiles para conocer con objetividad cómo de largo es nuestro ciclo de venta, un dato fundamental que debes tener en cuenta si estás valorando la posibilidad de ampliar tu fuerza de ventas, ya que aunque quieras ver resultados a un año vista tal vez tengas que empezar ya a contratar personal. El tercero nos ayudará a "medir" una variable de la fidelización de nuestros clientes.

21. Tiempo medio que transcurre desde la primera llamada de prospección hasta la primera venta

22. Tiempo medio que transcurre entre la primera venta y la segunda

23. Tiempo medio que transcurre entre un cliente nuevo y su pérdida

KPI de volumen y de calidad

Hay modelos de negocio en los que la cantidad de pedidos o ventas realizadas es mucho menor porque se mueven por proyectos complejos. De hecho, hay empresas cuyos comerciales solo cierran 1 proyecto de media al año. Para estos casos es mejor fijarse en KPI de calidad, tanto en lo que se refiere a los prospectos como a oportunidades conseguidas:

24. Potencial medio de los prospectos del agente respecto al potencial de cliente medio de la empresa

25. Volumen medio de los pedidos cerrados por el comercial respecto al potencial medio de los prospectos que maneja

26. Volumen de impagados

27. La rentabilidad media de las ventas/pedidos/operaciones/clientes realizados.

28. N° de devoluciones, reclamaciones y quejas y el volumen económico que suponen

29. Ratio de clientes perdidos respecto a los nuevos conseguidos

30. Ratio de clientes nuevos respecto al total

Para el caso de la microempresa KaypiTex, los autores de esta investigación consideran que, para una primera etapa será suficiente considerar los cuatro indicadores del KPI de ventas generales, pero planteados en términos de proyección, atendiendo a que se trata de un plan estratégico, o sea la proyección de:

1. Cumplimiento de los objetivos de venta
2. Niveles de facturación
3. Grado de satisfacción del cliente
4. Motivación y compromiso del equipo de trabajo

1.4.2.3. Diversificación de mercados

La importancia de la diversificación de mercados radica en que se reduce el riesgo de depender de un solo comprador o importador, es una forma inteligente de combinar un grupo donde los negocios, activos, inversiones y demás elementos económicos, no se encuentren afectados por los mismos factores y ciclos económicos, con esto se logra distribuir el riesgo en cuestión de pérdidas y se apuesta por un “ganar-ganar” entre los participantes de la estrategia. (Tepic, 2017)

La apertura a los mercados internacionales para la venta y compra de productos tiene como propósito principal dotar de alternativas sustentables a los productores del país, buscando la vinculación de los pequeños y medianos

productores en las cadenas de valor agregado, a través de los esquemas de incentivos productivos enfocados a transitar de volumen a valor. (Tepic)

1.4.2.3.1. Ventajas y desventajas de la diversificación

Según el Centro de Investigación de Mercados (CIM, 2017) la diversificación de mercados puede tener las ventajas y desventajas siguientes:

- **VENTAJAS**

Aumentar los ingresos: su principal objetivo será aumentar la demanda basado en la oferta.

Menor riesgo: cuando una empresa se reduce a ofertar un solo producto puede arriesgarse a fracasar en el mercado y verse afectada, por esto es importante que brinde al consumidor varias alternativas de compra.

- **DESVENTAJAS**

Desconocimiento del mercado: Al ofrecer nuevos productos y servicios, existe la posibilidad de no tener los conocimientos y experiencia suficiente sobre el mercado al cual se quiere llegar, afectando los recursos financieros de la empresa.

Costo: Debe contar con una estabilidad económica fiable, de manera que no vaya a afectar a la empresa la producción de nuevos productos.

1.4.2.3.2. Tipos de diversificación de mercados

Según (Riveros, 2014) La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa, bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. Por lo tanto, son aquellas estrategias que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa, basándose en el crecimiento de una misma línea y manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la empresa.

Este mismo autor señala que, además, la estrategia de expansión presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados a desarrollar con los actuales existentes, por lo tanto, las principales estrategias de expansión son las siguientes:

1.- Penetración del mercado: La empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales, o bien, tratando de encontrar nuevos clientes para sus actuales productos. Inclusive, Ansoff (1976: 128) también señala que es la dirección de crecimiento a través del aumento de la participación en el mercado de los productos–mercados actuales.

2.- Desarrollo de producto: La empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven mediante, por ejemplo, innovaciones tecnológicas. De esta forma, Ansoff (1976: 128) argumenta que se crean estos nuevos productos para reemplazar a los actuales.

3.- Desarrollo de mercados: La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, de esta forma, se aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales. En este punto, Ansoff (1976: 128) postula que se buscan nuevas misiones para los productos de la empresa.

4.- Diversificación de actividades: La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes.

De tal modo, que este acceso a nuevas actividades bien sea por crecimiento interno o externo, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito probablemente diferentes de los habituales. Por lo tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión.

Las autoras de la presente investigación consideran que, en el caso de KaypiTex se debe tratar de implementar todas las variantes posibles de los tipos de diversificación de mercados antes explicados.

O sea, debe trabajarse la diversificación de mercados en las direcciones siguientes:

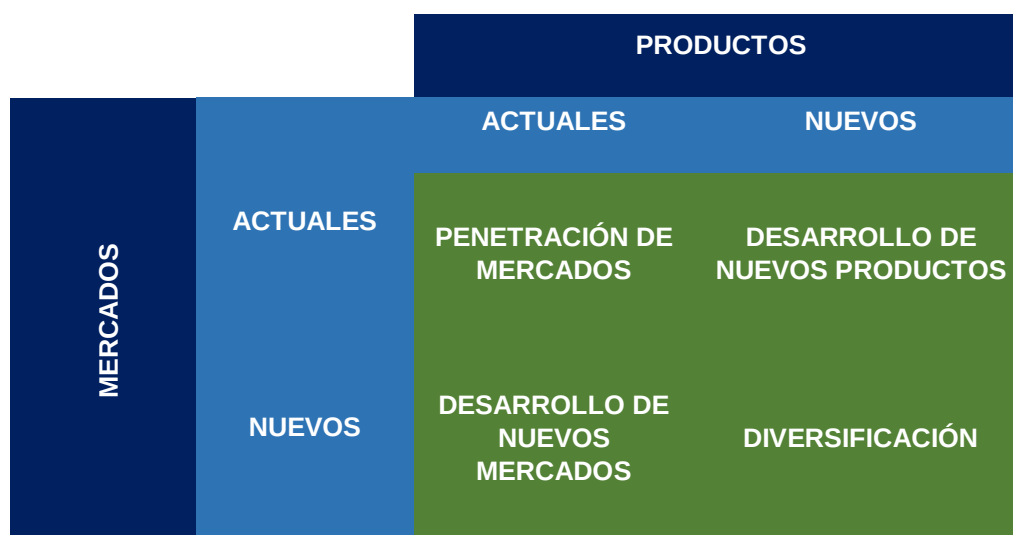
- Lograr una mayor penetración en los actuales mercados que posee la empresa
- Desarrollar mejoras y nuevos productos mediante innovaciones tecnológicas que aseguren la competitividad en los mercados
- Lograr nuevos mercados donde se introduzcan los productos de la empresa
- Añadir simultáneamente nuevos productos y mercados a los ya existentes

1.4.3. MATRIZ DE ANSOFF

1.4.3.1. Origen de la Matriz de Ansoff

La Matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico. Fue creada por el estratega Igor Ansoff en el año 1957. Esta matriz, es la herramienta perfecta para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa, por tanto, solamente es útil para aquellas empresas que se han fijado objetivos de crecimiento. En la siguiente figura se muestra la matriz de Ansoff según (Ansoff, 1960)

Figura 5. Matriz de Ansoff



Elaborada por: Igor Ansoff, 1960
Fuente: (Espinoza, 2015)

1.4.3.2. ¿Qué es la Matriz de Ansoff?

Este modelo es esencial para la planificación estratégica de mercadotecnia, donde se puede aplicar para buscar oportunidades de aumentar los ingresos

de una empresa mediante el desarrollo de nuevos productos y servicios o el "aprovechamiento" de nuevos mercados. Por lo tanto, a veces se le conoce como la "Matriz de producto-mercado" en lugar de la "Matriz de Ansoff". Este enfoque en el crecimiento significa que es uno de los modelos de marketing más utilizados. Se utiliza para evaluar oportunidades para que las empresas aumenten sus ventas al mostrar combinaciones alternativas para nuevos mercados (es decir, segmentos de clientes y ubicaciones geográficas) frente a productos y servicios que ofrecen cuatro estrategias. (Hanlon, 2013).

1.4.3.3. ¿Cómo usar la Matriz de Ansoff?

Las preguntas estratégicas que se pueden responder usando la matriz incluyen:

Penetración de mercado: ¿cómo vender más productos o servicios existentes a su base de clientes existente?

Desarrollo del mercado: ¿cómo ingresar a nuevos mercados?

Producto y desarrollo: ¿Cómo desarrollar productos o servicios existentes?

Diversificación: ¿Cómo moverse a nuevos mercados con nuevos productos o servicios, aumentar sus ventas con su base de clientes existente?

Las autoras de la presente investigación, teniendo en cuenta los cuatro indicadores planteados en la matriz de Ansoff, plantearon estrategias que permitirán mejorar el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex, las estrategias se detallan en la propuesta para la implementación del plan estratégico.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I

1. El análisis realizado evidencia que el sector textil en Ecuador es muy importante para la economía del país y que tanto a nivel mundial, nacional, como en la ciudad de Otavalo están en expansión, sin embargo, es un mercado muy competitivo, por lo que existe la necesidad de implementar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial, que esté enfocado a superar los obstáculos competitivos que tiene la microempresa KaypiTex, en el sector textil de Ecuador

2. Un insumo importante que debe tenerse en cuenta la presente investigación es el elevado prestigio y reconocimiento a nivel internacional que tiene el sector textil otavaleño, lo que representa una oportunidad que requiere ser aprovechada por la empresa KaypiTex
3. Una vez analizados los planes estratégicos se pudo concluir que los mismos son, una herramienta indispensable que permiten fortalecer la gestión administrativa y comercial de las empresas, por lo que resulta importante aplicar esta herramienta en el caso de la microempresa KaypiTex para el fortalecimiento de su competitividad
4. De acuerdo al estudio bibliográfico realizado un plan estratégico deberá contener, misión, visión, valores compartidos, objetivos, estrategias, plan de acción entre otros, para lo cual se requiere seleccionar una metodología adecuada a las condiciones de la empresa
5. Una metodología adecuada para el caso de la microempresa KaypiTex, pudiera ser la integración en un solo plan estratégico la gestión administrativa y la comercial basada en el esquema utilizado en el plan de desarrollo institucional de la universidad de Otavalo y el modelo de plan de negocios de Lean
6. El estudio bibliográfico permitió determinar los principales criterios e indicadores que se deben utilizar para el análisis de la competitividad de la empresa KaypiTex, en particular para evaluar la productividad, el nivel de ventas y la diversificación de mercados

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se muestra el desarrollo metodológico de la investigación, que abarca los aspectos siguientes:

1. Entrevista dirigida al propietario de la empresa KaypiTex de la ciudad Otavalo, con el objetivo de conocer la estructura, funcionamiento y resultados de la empresa
2. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa KaypiTex de la ciudad Otavalo, con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción del cliente al adquirir un producto ofertando por la empresa KaypiTex
3. Guía de observación para la empresa KaypiTex de la ciudad Otavalo, con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa KaypiTex.
4. Entrevista a los trabajadores de la empresa para conocer sobre el funcionamiento y resultados de la empresa
5. Metodología para desarrollar el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA
6. Metodología para la elaboración del plan de desarrollo estratégico de gestión administrativo y comercial
7. Metodología para la validación de los resultados de la investigación

2.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD OTAVALO

2.1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ENTREVISTA AL PROPIETARIO

La entrevista fue dirigida de manera directa al propietario de la empresa KaypiTex, el señor Francisco Lema. Este instrumento se aplicó a través de conversaciones abiertas con el dueño de la empresa, siguiendo las preguntas elaboradas previamente con el fin de conocer todo lo referente a las actividades que se ejecutan en dicha empresa.

Las preguntas de la entrevista se muestran en el Anexo N° 3 y las mismas fueron validadas por el método de expertos. Se procedió a la validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación en base a un formato establecido por el Dr. Marroquín Peña Roberto docente de la escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle del Perú, el formato permitió realizar un riguroso análisis de los ítems del

cuestionario de encuesta y entrevista revelando si los cuestionarios cumplen o no con los requisitos mínimos de formulación para aplicarlos.

Para llevar a cabo la aplicación del formato de validación, se envió una carta de invitación, solicitando la colaboración como juicio de experto a los siguientes especialistas de la Universidad de Otavalo:

Experto 1: Msc. Oscar Albán (Director de la carrera de Comercio Exterior)

Experto 2: Msc. Santiago Núñez (Docente)

Experto 3: Msc. Johanna Morocho (Docente)

Para la validación de los instrumentos de investigación se pidió a los especialistas medir: la pertinencia, coherencia y redacción de los ítems en relación con los objetivos propuestos en el proyecto de investigación, también se solicitó a los expertos realizar observaciones que consideren pertinentes. Una vez aplicado el formato establecido se puntualizaron los resultados expresados en el Anexo N°10 con los cuales obtuvimos el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que permitió medir la confiabilidad de los instrumentos.

A continuación, se resumen los principales planteamientos, realizados por el propietario en la entrevista.

En la actualidad la empresa KaypiTex no cuenta con una misión, visión y valores compartidos escritos, la misma elabora productos tales como: mantelería, cobijas, monederos, cartucheras, almohadas, llaveros, y prendas (ponchos, chalitas, bufandas, mochilas, gorras, chompas, chalecos), y los resultados se han obtenido de forma empírica sin que se realizara una proyección estratégica.

La estructura organizativa de la empresa KaypiTex en sus inicios contaba con tres integrantes, propietario, la esposa y un operario, con el crecimiento de la demanda el propietario se vio en la necesidad de incrementar el personal ascendiendo a 14 integrantes. A su vez el propietario considera que hacen falta dos personas en su empresa, una que se encargue de atender a los mayoristas nacionales y la otra los mayoristas internacionales, para mejorar la administración del negocio es necesario estructurar técnicamente cada área.

El control de calidad de los productos se realiza por el departamento de confección y acabados, en caso de existir fallas en alguno de los productos no se desechan, se les utiliza para realizar otro tipo de producto. La empresa cuenta con maquinaria industrial para la elaboración de los productos la que sería conveniente modernizar, pero no se cuenta con el financiamiento para ello.

Los productos son distribuidos a nivel local, nacional e internacional, tomando en consideración que para el envío internacional la empresa únicamente despacha la mercadería a la agencia de carga solicitada por el cliente extranjero. De los productos ofertados por la empresa los que más se venden son las cobijas, seguida de la tela o mantelería.

Deltex, Paris Quito, Texa son los principales proveedores de materia prima, la que se adquiere semanalmente y es considerada 100% ecuatoriana, KaypiTex no compite con precios, compite con calidad, innovación permanente ya que no solo piensan en vender, sino que se enfoca principalmente en mantener la lealtad de los clientes. Para ofertar los productos la empresa cuenta con una página diseñada en idioma inglés, y con una cuenta de Facebook en idioma español.

2.2. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD OTAVALO

La encuesta realizada tuvo como finalidad determinar el nivel de satisfacción del cliente al adquirir un producto ofertado por la empresa KaypiTex. La información recopilada fue utilizada en el desarrollo de la presente investigación. Las preguntas de la encuesta se muestran en el Anexo N° 4 y los resultados de la validación se muestran el Anexo N°11.

2.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LOS CLIENTES

Con el fin de determinar la muestra del trabajo de investigación, se realizó un muestreo casual o accidental debido a que la empresa no cuenta con una base de datos de los clientes, en donde las autoras de la presente investigación utilizaron como estrategia acudir a la empresa KaypiTex el mes de mayo y de esta manera se obtuvo la opinión de 29 clientes. A continuación, se presenta cada uno de los elementos que caracterizan a los clientes encuestados.

2.2.2. EDADES

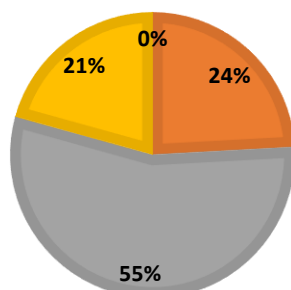
Tabla 1. Edades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30-35	0	0%
36-40	7	24.14%
41-55	16	55.17%
56-60	6	20.69%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 1. Edades

■ 30-35 ■ 36-40 ■ 41-55 ■ 56-60



Análisis

La mayoría de los encuestados que adquieren productos de la empresa KaypiTex se encuentran en un rango de edad entre “41-55” años, con un porcentaje del 55%, debido a que son personas que tienen negocios propios desde hace algunos años, el 24% de los clientes se encuentran entre los “36-40” años, estas personas están iniciando con pequeñas actividades comerciales, mientras que el 21% de los clientes encuestados son personas que tienen entre “56-60” años de edad, en este rango de edades se encuentran las personas que se han mantenido fieles a la empresa durante años, también se obtuvo que ninguno de los encuestados se encuentran en un rango de edad entre los “30-35” años. Por lo que se llegó a la conclusión de que en la empresa hace falta publicidad, para incentivar a las nuevas generaciones que adquieran los productos de KaypiTex.

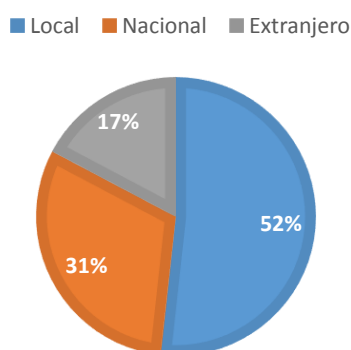
2.2.3. PROCEDENCIA

Tabla 2. Procedencia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Local	15	51.73%
Nacional	9	31.03%
Extranjero	5	17.24%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 2. Procedencia



Análisis

El 52% de los clientes encuestados son otavaleños, ellos acuden a realizar sus compras directamente a la tienda y comercializan los productos en la Plaza de Ponchos, denotando que los días sábados los artesanos realizan la comercialización de sus productos textiles, a donde acuden gran cantidad de turistas nacionales e internacionales. Por otra parte en esta categoría existen clientes que adquieren sus productos, para comercializarlos en el exterior. El 31% de los clientes de la empresa KaypiTex vienen de otras provincias del país, para adquirir los productos. También se logró analizar que no existe gran demanda por los extranjeros ya que del porcentaje de encuestados solo el 17% son extranjeros.

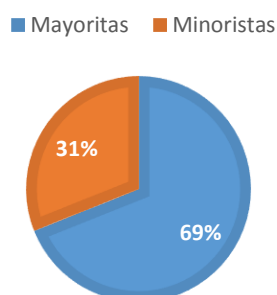
2.2.4. Clientes según la cantidad de adquisición de productos

Tabla 3. Adquisición de productos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayorista	20	68.97%
Minoristas	9	31.03%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 3. Adquisición de productos



Análisis

Más de la mitad de los clientes encuestados son comerciantes “mayoristas” con un 68.97%, sobrepasando los \$400 por cada compra lo que resulta que el mayor número de ingresos para la empresa KaypiTex es gracias a los clientes mayoristas. El 31,03% de los clientes de la empresa realizan compras menores, que no sobrepasan los \$ 50 las mismas que son utilizadas para adornar el hogar, uso personal u obsequios. Atendiendo a lo anterior resulta importante incrementar la cantidad de clientes mayoristas, sobre todo los extranjeros.

2.2.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA KAYPITEX

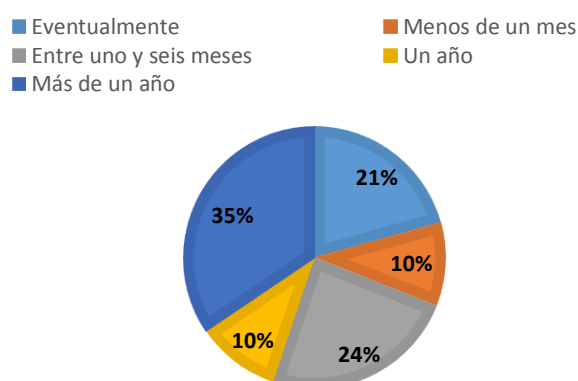
Pregunta N°1: **¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo productos de la empresa KaypiTex?**

Tabla 4. Tiempo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Eventualmente	6	20.68%
Menos de un mes	3	10.34%
Entre uno y seis meses	7	24.14%
Un año	3	10.35%
Más de un año	10	34.49%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 4. Tiempo



Análisis

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a los clientes de la empresa, se obtuvo que, el mayor porcentaje de clientes que llevan adquiriendo productos de la empresa KaypiTex lo hacen hace “más de un año”, con un 34.49%, seguido de los clientes que llevan adquiriendo los productos “entre uno y seis meses” con un porcentaje de 24.14%. También están los clientes que llevan adquiriendo productos de la empresa por un año con un 10.35%, todas las categorías antes mencionadas dan un total de 68.98% considerados clientes mayoristas. Los clientes que adquieren los productos hacen menos de un mes y eventualmente conforman los clientes minoristas con un total de 31.02%.

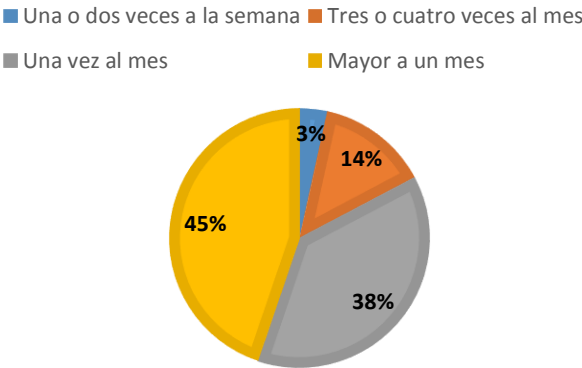
Pregunta N°2: ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?

Tabla 5. Frecuencia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una o dos veces a la semana	1	3.45%
Tres o cuatro veces al mes	4	13.79%
Una vez al mes	11	37.93%
Mayor a un mes	13	44.83%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 5. Frecuencia



Análisis

Se obtuvo como resultado que, el 44.83% de los clientes encuestados, adquieren los productos con una frecuencia de “mayor a un mes”, el 37,93% adquieren los productos de KaypiTex, ambas categorías antes mencionadas están considerados clientes mayorista, los mismos que comercializan los productos nacional o internacionalmente, mientras que un 17.24% de los encuestados manifiestan que adquieren productos “una o dos veces a la semana” o “tres o cuatro veces al mes” considerandos clientes minoristas debido a que acuden a la empresa a adquirir algún detalle o adorno para el hogar.

Pregunta N°3: **¿Cuál es el nivel de satisfacción al comprar productos de la empresa KaypiTex?**

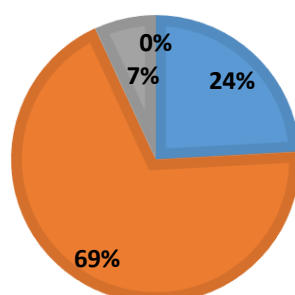
Tabla 6. Satisfacción

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completamente satisfecho	7	24.14%
Satisfecho	20	68.97%
Medianamente satisfecho	2	6.89%
Insatisfecho	0	0%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 6. Satisfacción

■ Completamente satisfecho ■ Satisfecho
■ Medianamente satisfecho ■ Insatisfecho



Análisis

Según los resultados, el 93.11% de los clientes se encuentran “satisfechos” o “completamente satisfechos” al adquirir productos la empresa KaypiTex y ninguno de sus clientes se encuentra insatisfecho al momento de realizar la compra de sus productos, por lo que se llegó a la conclusión de que la empresa oferta productos de alta calidad a sus clientes y representa una ventaja competitiva para la empresa.

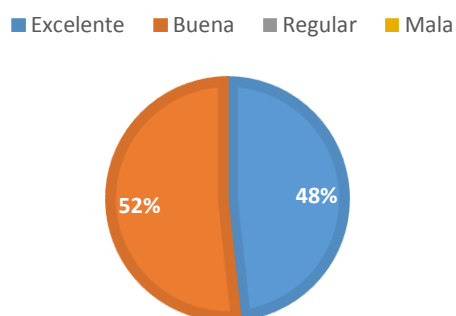
Pregunta N°4: **¿Cómo considera usted la calidad de los productos ofertados por la empresa KaypiTex?**

Tabla 7. Calidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	48.28%
Buena	15	51.72%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 7. Calidad



Análisis

Todos los clientes consideran que la calidad de los productos ofertados por la empresa KaypiTex está entre “excelente” y “buena”, excelente con un porcentaje de 48.28% y buena con un porcentaje de 51.72%. La empresa es reconocida por la calidad de los productos que ofrece a sus clientes.

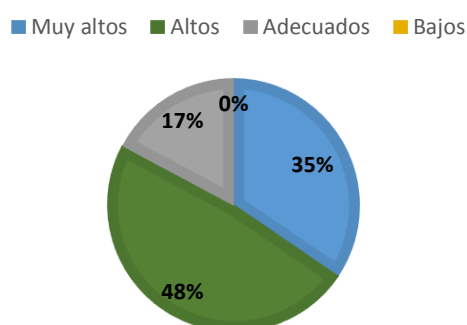
Pregunta N°5: **Usted considera que los precios establecidos en los productos de la empresa “KaypiTex” son:**

Tabla 8. Precios

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy altos	10	34.48%
Altos	14	48.28%
Adecuados	5	17.24%
Bajos	0	0%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 8. Precios



Análisis

Según los resultados obtenidos se destaca que, en sentido general los clientes consideran que, los precios de los productos ofertados por la empresa son “altos”, en un 48.28%, o “muy altos” un 34.48%. Solo el 17.24% de los clientes consideran que los precios de los productos ofertados por la empresa son “adecuados”. Hay que tener en cuenta que, aunque una de las estrategias de la empresa es la alta calidad de sus productos ofertados, pero una de sus desventajas es que puede perder clientes, debido a precios pocos competitivos. Deberán implementarse acciones promocionales y de ofertas que logren mayor competitividad de los precios.

Pregunta N°6: ¿Cuáles son las razones por las que adquieren los productos de “KaypiTex”?

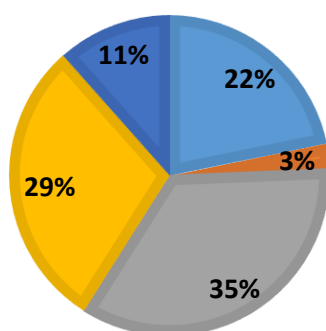
Tabla 9. Razones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	17	21.79%
Precio	2	2.56%
Diseño	27	34.62%
Colores	23	29.49%
Acabados	9	11.54%
TOTAL	78	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 9. Razones

■ Calidad ■ Precio ■ Diseño ■ Colores ■ Acabados



Análisis

Las razones por la que la mayor parte de los clientes adquieren los productos de KaypiTex, son por su “calidad”, “diseño”, “colores” y “acabados” dando entre las cuatro un porcentaje de 97.44%. Solo un 2.56% compran el producto por considerarlo de un precio accesible. Es evidente que los clientes demandan los productos de la empresa sin tomar en cuenta el precio, más bien prefieren los productos por las características antes mencionadas, que la diferencia de la competencia, sin embargo, pueden estar perdiendo clientes por los altos precios.

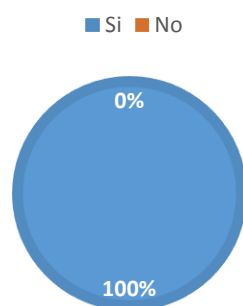
Pregunta N°7: ¿Cree usted que la empresa KaypiTex ofrece productos tomando en cuenta las necesidades de los clientes?

Tabla 10. Necesidades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	100%
No	0	0%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 10. Necesidades



Análisis

El 100% de los clientes entrevistados manifestaron que la empresa KaypiTex ofrece sus productos tomando en cuenta las necesidades de los clientes. Lo que es muy favorable para la empresa, ya que satisface las necesidades de sus clientes.

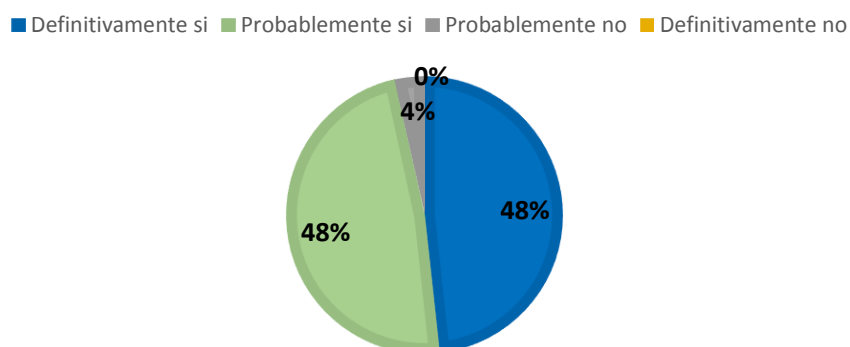
Pregunta N°8: **¿Volvería a demandar productos ofertados por la empresa KaypiTex?**

Tabla 11. Análisis de la demanda

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	14	48.28%
Probablemente si	14	48.28%
Probablemente no	1	3.44%
Definitivamente no	0	0%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 11. Análisis de la demanda



Análisis

Los clientes de la empresa consideran que “definitivamente sí” y “probablemente sí”, volverían a demandar productos ofertados por la empresa KaypiTex, ambas categorías con un porcentaje de 48.28%. Solo el 3.44% de los encuestados valoró que “probablemente no” volverían a demandar productos ofertados por la empresa. Esto muestra que, el 96.56% de los clientes y mantienen leales a la empresa KaypiTex.

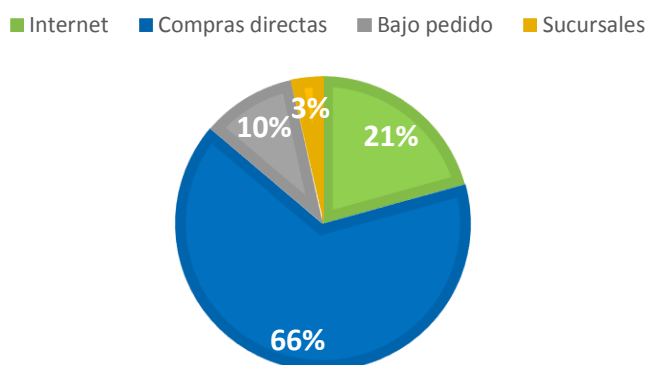
Pregunta N°9: **¿De qué manera le gustaría adquirir sus productos?**

Tabla 12. Adquisición

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Internet	6	20.69%
Compras directas	19	65.51%
Bajo pedido	3	10.35%
Sucursales	1	3.45%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 12. Adquisición



Análisis

Según los resultados se obtiene que, gran parte de los clientes de la empresa KaypiTex, prefieren adquirir los productos en el local realizando “compras directas”, con un 65.51% ya que de esta manera pueden palpar directamente las características del producto, una categoría importante también elegida por los clientes fue que, les gustaría adquirir los productos mediante el “internet”, con un porcentaje de 20.69%. Y un 10.35% bajo pedido, lo que deberá tenerse en cuenta para la futura comercialización.

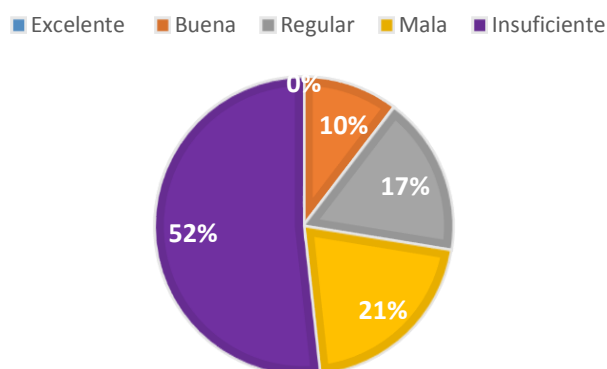
Pregunta N°10: **¿Cómo calificaría usted la publicidad que realiza la empresa KaypiTex de sus productos?**

Tabla 13. Publicidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Buena	3	10.34%
Regular	5	17.24%
Mala	6	20.69%
Insuficiente	15	51.73%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 13. Publicidad



Análisis

Gran parte de los clientes consideran que, la publicidad que realiza la empresa KaypiTex de sus productos, se encuentra entre “regular”, “mala” e “insuficiente”, dando entre ellas un porcentaje total de 89.66%. Solo el 10.34% de los entrevistados considera que la publicidad que realiza la empresa KaypiTex de sus productos es “buena”, por lo que resulta necesario mejorar la publicidad que realiza la empresa.

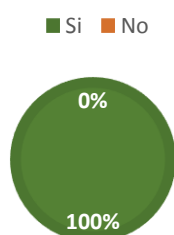
Pregunta N°11: **¿Recomendaría usted los productos de KaypiTex a otras personas?**

Tabla 14. Recomendación de los productos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	29	100%
No	0	0%
TOTAL	29	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 14. Recomendación de los productos



Análisis

Según los datos obtenidos se analizan que el 100% de los clientes “sí” recomendaría los productos de KaypiTex a otras personas, por la calidad, diseños, acabados, colores y variedad en los productos, también manifestaron que la empresa brinda una buena atención al cliente.

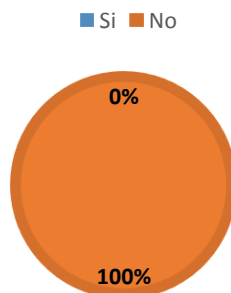
Pregunta N°12: **¿Ha tenido usted algún problema al momento de la adquisición de los productos que ofrece la empresa KaypiTex?**

Tabla 15. Problemas de la adquisición

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	29	100%
TOTAL	29%	100%

Elaborado por: Aracelly Arias – Aracely Musso

Gráfico 15. Problemas de la adquisición



Análisis

Se obtuvo que el 100% de los clientes entrevistados “no” han tenido ningún tipo de problema al momento de la adquisición de los productos que ofrece la empresa KaypiTex. Lo que beneficia al prestigio de KaypiTex.

Pregunta N°13: **¿Qué recomendaciones usted haría a la empresa “KaypiTex”?**

Análisis

Los clientes recomiendan a la empresa KaypiTex, realizar más publicidad de sus productos, ventas por internet, bajar los precios de los productos, elaborar

productos innovadores, hacer descuentos y ofrecer promociones a sus clientes más fieles.

2.3. GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA EMPRESA KAYPITEX DE LA CIUDAD OTAVALO

Este instrumento tuvo el objetivo de palpar información mediante la observación directa, por parte de las investigadoras, con el fin de analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa KaypiTex.

Para elaborar la guía de observación se tomaron en cuenta los indicadores de la operacionalización de variables los cuales sirvieron como base para diseñar las preguntas que se muestran en el Anexo N° 5 para lo cual las investigadoras acudieron a todas las instalaciones que conforman la empresa KaypiTex.

Análisis de los resultados de la observación

Se evidenció un clima adecuado de trabajo, debido a que los trabajadores de la empresa KaypiTex, cuentan con una programación de actividades, en donde se pudo palpar que, poseen valores compartidos, llegan a tiempo a desempeñar sus funciones diarias, existe comunicación y colaboración entre ellos, las áreas de trabajo están ordenadas y limpias, brindan una buena atención a sus clientes. Sin embargo, se logró palpar que, no cuentan con capacitaciones suficientes, con respecto al trabajo que realizan.

Existen paros no programados en la planta de producción, cuando falla alguna de las máquinas, con respecto al mantenimiento y reparación de la maquinaria, se los realiza acorde a las necesidades que presentan las mismas. Las máquinas están en funcionamiento las 24 horas del día y cinco días a la semana, con una producción de 25 cobijas diarias, dando un total de 450 cobijas en la semana en los tres turnos (matutino, vespertino y nocturno).

Por otra parte, en el área de producción se evidenció que existen molestias por parte de los trabajadores en cuanto a la falta de ventilación. En la planta de producción se encuentran instaladas cinco cámaras de vigilancia, las cuales permiten al propietario de la empresa supervisar a los obreros desde su celular, lo que facilita verificar que las máquinas estén en funcionamiento. KaypiTex no cuenta con una base de datos de sus clientes, ni de indicadores de resultados,

también se logró evidenciar que la producción depende directamente de las ventas, si las ventas disminuyen, la producción disminuye.

La empresa KaypiTex se encuentra ubicada en un sector comercial, a pocos metros de la Plaza de Ponchos, lo cual resulta una oportunidad para ofrecer productos innovadores y de gran variedad, en cuanto a sus diseños, colores y acabados, también cuentan con maquinaria apropiada, que se ajusta al tipo de productos que la empresa elabora, aunque existen máquinas más avanzadas con las que la empresa todavía no cuenta, también se constató que los desechos productivos son destinados para la elaboración de otros productos, tales como: ponchos, bufandas, sacos, entre otros artículos.

2.4. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LA MATRIZ FODA

Para elaborar la matriz FODA de la empresa se tomaron en cuenta las opiniones emitidas en las entrevistas y encuestas por los trabajadores, el propietario y los clientes de la empresa, así como la situación detectada mediante la guía de observación para la obtención de datos acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta KaypiTex.

Para precisar el diagnóstico estratégico de la empresa KaypiTex, se llevó a cabo una reunión con las personas que conforman el equipo de trabajo de la empresa y las autoras del proyecto, en la que se conoció la situación interna y externa utilizando la matriz FODA de la Universidad de Otavalo lo que facilitó el trabajo. Para ello se realizaron las preguntas siguientes:

- 1.- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa KaypiTex?
- 2.- ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa KaypiTex?
- 3.- ¿Cuáles son las debilidades que tiene KaypiTex?
- 4.- ¿Qué amenazas tiene la empresa KaypiTex?

Una vez aplicado el cuestionario se obtuvo una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa KaypiTex, que se presentan en el Anexo N°8 las mismas fueron ponderadas con el formato utilizado para el análisis del FODA, tomado del PEDI 2015-2020, que

consiste en determinar la frecuencia, el impacto y la calificación de la lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para aplicarlo se tomó en cuenta las opiniones de tres miembros de la organización, lo que permitió establecer una matriz FODA de 5x5. En el Anexo N°9 se muestra el formato utilizado para la ponderación.

La matriz FODA facilitó la ejecución del cruce estratégico, que consiste en obtener estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia. Estrategias que permitirán aumentar y reafirmar los aspectos positivos de la empresa es decir las fortalezas y oportunidades, disminuyendo y evitando los aspectos negativos o sea debilidades y amenazas.

A continuación, se muestran los resultados:

2.5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA KAYPITEX

Tabla 16. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Comercialización de los productos a nivel internacional F2: Calidad, creatividad e innovación en los productos F3: Destreza en el funcionamiento de la maquinaria por parte de los trabajadores F4: Se cuenta con maquinaria de diseños y un diseñador F5: Posicionamiento en el mercado	O1: Alianzas estratégicas para el envío de sus productos O2: Posible ampliación de mercado. O3: Posibilidad de clientes fijos que patenten los diseños de KaypiTex O4: Existe mercado aún sin explotar O5: Ubicación cercana a la Plaza de Ponchos
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Insuficiente proyección estratégica D2: Insuficiencia en la gestión productiva, tecnológica, organizativa y condiciones de trabajo D3: Insuficiente gestión de comercialización de los productos, precios y mercados D4: Poca publicidad y promoción de la empresa y sus productos D5: Insuficiente aseguramiento logístico y de atención al personal	A1: Competencia con precios bajos A2: Adquisición de maquinaria con alta tecnología por parte de la competencia A3: Competidores de KaypiTex se alían entre ellos para ser más fuertes en el área productiva A4: Posible pérdida del personal por sueldos bajos, falta de incentivos e insuficiente condiciones de trabajo A5: Imitación de los modelos y diseños por la competencia

A continuación, se realiza el cruce estratégico con el fin de determinar las estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencias su resultado se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 17. Cruce estratégico

CRUCE ESTRATÉGICO	Oportunidades O1: Alianzas estratégicas para el envío de sus productos O2: Posible ampliación de mercado O3: Posibilidad de clientes fijos que patenten los diseños de KaypiTex O4: Existe mercado aún sin explotar O5: Ubicación cercana a la Plaza de Ponchos	Amenazas A1: Competencia con precios bajos A2: Adquisición de maquinaria con alta tecnología por parte de la competencia A3: Competidores de KaypiTex se alían entre ellos para ser más fuertes en el área productiva A4: Posible pérdida del personal por sueldos bajos, falta de incentivos e insuficiente condiciones de trabajo A5: Imitación de los modelos y diseños por la competencia
Fortalezas F1: Comercialización de los productos a nivel internacional F2: Calidad, creatividad e innovación en los productos F3: Destreza en el funcionamiento de la maquinaria por parte de los trabajadores F4: Se cuenta con maquinaria de diseños y un diseñador F5: Posicionamiento en el mercado	Ofensivas 1.- Realizar alianzas estratégicas para comercializar los productos a nivel internacional en los mercados sin explotar 2.- Ampliar el mercado ofertando productos de calidad, creativos e innovadores 3.- Aprovechar la ubicación de la empresa para lograr un mejor posicionamiento y mantener la tradición en el mercado	Defensivas 1.- Competir con calidad, creatividad e innovación en los productos, manteniendo la lealtad de los clientes 2.- Establecer alianzas con empresas que apoyen a la producción textil aprovechando el posicionamiento en el mercado que posee la empresa 3.- Motivar los obreros de la empresa con incentivos
Debilidades D1: Insuficiente proyección estratégica D2: Insuficiencia en la gestión productiva, tecnológica, organizativa y condiciones de trabajo D3: Insuficiente gestión de comercialización de los productos, precios y mercados D4: Poca publicidad y promoción de la empresa y sus productos D5: Insuficiente aseguramiento logístico y de atención al personal	Reorientación 1.- Aprovechar la ubicación de la empresa para dar a conocer los productos ofertados 2.- Potencializar la planta de producción adecuándola a las necesidades de los obreros 3.- Incrementar personal encargado en atender clientes fijos patentados y a su vez explotar nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales	Supervivencia 1.- Crear una logística para el abastecimiento oportuno de materia prima e implementos para la producción 2.- Capacitar a los productores sobre el funcionamiento mecánico de las máquinas 3.- Proporcionar a los artesanos un ambiente adecuado de trabajo con el fin de optimizar su desempeño

A continuación, se resumen las estrategias resultantes del cruce estratégico:

1. Implementar un sistema de control de calidad del producto y los servicios con el fin de atraer la atención al cliente, aprovechando la experiencia, creatividad e innovación que tienen los trabajadores
2. Mejoramiento del proceso productivo en cuanto al incremento de la productividad, abastecimiento de materia prima, piezas de repuesto de maquinaria, organización del trabajo preparación de los mecánicos especializados
3. Mejoramiento de la comercialización y diversificación de mercados, para incrementar las ventas
4. Incremento de la publicidad y promoción a través de la web para posicionar la empresa, con el fin de atraer a nuevos clientes
5. Aseguramiento logístico, organización, atención a los trabajadores y el ambiente de trabajo dentro de la empresa

2.6. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

La metodología para la realización del plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa KaypiTex se basó en el esquema que se ha utilizado en la Universidad de Otavalo. Para la elaboración del PEDI 2015 – 2020 cuya fuente original es (Romillo, 2006)

Esquema del proceso de planificación



Figura 3. Esquema para el diagnóstico estratégico

Fuente: (Universidad de Otavalo, 2015)

En relación con la representación anterior se detalla los puntos a considerarse en el plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa KaypiTex de Otavalo

1.- Situación actual

Hace énfasis en el análisis de la información que presenta actualmente la empresa, para posteriormente iniciar con el proceso a la planificación estratégica.

2.- Diagnóstico estratégico

Se seguirá la metodología planteada en el punto 2.5 es decir tomando en cuenta el análisis interno, en el cual describe las fortalezas y debilidades de la empresa y el análisis externo el cual describirá las oportunidades y amenazas que presenta KaypiTex, para lo cual también se realizará el cruce estratégico, el cual permitirá determinar las posibles estrategias que se utilizarán para el desarrollo del plan estratégico.

3.- Proyección estratégica

Los principales elementos son:

- Escenario: Método de planificación estratégica que algunas organizaciones usan para hacer flexible la planificación a largo plazo.
- Misión: Razón de ser de la empresa, el servicio que ofrece y a los clientes a los que pretende atender
- Visión: Es un estado deseado futuro que se lo alcanzará a largo plazo
- Valores compartidos: Describe los modos de conducta orientados al proceso de cambio organizacional y aumenta el compromiso profesional
- Áreas de resultado clave: producción, comercialización, funcionamiento.
- Objetivos estratégicos: Son los resultados que la organización pretende alcanzar en cada una de las áreas de resultado clave
- Estrategias: Describen el conjunto de procesos que se deben seguir para conseguir los objetivos estratégicos
- Plan de acción: Manera en la que se emplearán las estrategias para lograr los objetivos

2.7. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

La metodología para la implementación del plan estratégico de gestión administrativa y comercial de la empresa KaypiTex, se despliega en base a los resultados del análisis del árbol de problemas realizado durante el diseño de la investigación, en donde se determinaron como las principales causas que afectan la competitividad de la empresa, son la insuficiente productividad, insuficiente nivel de ventas y poca diversificación de mercado. También se tomaron en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a los clientes, debido a que uno de los objetivos de las encuestas fue recolectar información, para conocer el grado de satisfacción de los clientes al momento de adquirir los productos.

A continuación, se detallan los elementos que contendrán las recomendaciones para la implementación del plan estratégico de gestión administrativa y comercial:

Productividad: La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos.

- **Eficiencia.-** Es la relación entre los resultados logrados y los recursos empleados, optimizando el uso de los recursos, lo cual implica reducir tiempos desperdiciados, paros de equipo, falta de materia, retrasos, etc.
- **Eficacia.-** Es el grado con el cual las actividades previstas son realizadas y los resultados planeados son logrados.

Gestión de ventas: Proceso de determinar las necesidades y los deseos de una persona y presentarle un producto, de tal forma que se sienta motivada a tomar una decisión de compra favorable.

Diversificación de mercados: Radica en que se reduce el riesgo de depender de un solo comprador o importador, es una forma inteligente de combinar un grupo donde los negocios, activos, inversiones y demás elementos económicos

2.8. METODOLOGÍA PARA LA VALIDACION DE LOS RESULTADOS

La validación de resultados se realizó a través de una encuesta que se muestra en el Anexo N°12, al propietario de la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo, donde se detalló la propuesta del plan estratégico de gestión administrativa y comercial, que contiene misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, criterios de medida y grados de consecución, estrategias y planes de acción, conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

1. En concordancia con el criterio del propietario de la empresa KaypiTex se pudo determinar que, existe la necesidad de diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para la empresa, debido a que en el transcurso de sus 25 años de trayectoria la organización ha venido funcionando de manera empírica. Actualmente la empresa ha tenido una considerable disminución en sus ventas.
2. A partir del análisis de las encuestas realizadas a los clientes de la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo, se determinó que existe una deficiente publicidad de los productos ofertados por la empresa y que los precios de los mismos son altos con relación a la competencia.
3. Mediante los criterios de los trabajadores de la empresa KaypiTex y la guía de observación, se obtuvo una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que presenta actualmente la empresa y a través del diagnóstico estratégico se logró obtener las estrategias que se debe acoger para realizar el plan estratégico.
4. La metodología desarrollada viabiliza la elaboración de un plan estratégico de desarrollo de gestión administrativa y comercial, para el mejoramiento de la competitividad de la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo.
5. Se determinó la metodología para la validación de los resultados de la investigación.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

PLAN ENTRATÉGICO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

Siguiendo la metodología expuesta en el capítulo II se abordan a continuación los componentes de la planificación estratégica de gestión administrativa y comercial de la empresa KaypiTex.

3.1. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la empresa KaypiTex de la ciudad de Otavalo no cuenta con una proyección estratégica: misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción escritos, a lo largo de su trayectoria han desempeñado sus funciones por instinto y creatividad, también se evidencia un desconocimiento de los procesos de exportaciones, falta de recursos tecnológicos y carencia de difusión del producto. Tampoco se cuenta con base de datos cuantificable, sobre los clientes y los indicadores productivos y de comercialización de la empresa. En los últimos años se aprecia una afectación del posicionamiento en el mercado ante la competencia, afectando las ganancias. El presente proyecto surge de la necesidad de fortalecer la competitividad de la empresa KaypiTex. Es importante desarrollar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial, para direccionar adecuadamente a la empresa.

3.2. IMAGEN CORPORATIVA

3.2.1. NOMBRE DE LA EMPRESA

KaypiTex

3.2.2. ESLOGAN

La calidad tiene un nombre: KaypiTex”

3.2.3. LOGO



3.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

3.3.1. MISIÓN

Somos una empresa textil que, mediante una elevada calidad e innovación de sus productos, nivel de ventas, exportaciones, diversificación de sus mercados y satisfacción de sus clientes, contribuye de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional, así como a la promoción de la cultura otavaleña de Ecuador.

3.3.2. VISIÓN

Ser en el año 2024, una de las empresas textiles que más contribuye al desarrollo sustentable de la provincia de Imbabura de Ecuador, mediante la calidad e innovación de sus productos, nivel de ventas, exportaciones, diversificación de sus mercados, satisfacción de sus clientes y los valores compartidos que poseen sus trabajadores.

3.3.3. VALORES COMPARTIDOS

Creatividad e innovación

Reconocimiento y satisfacción de los clientes

Ejemplaridad y capacidad de sus trabajadores

Calidad e innovación en los productos

Ética comercial

Respeto y solidaridad

3.3.4. ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE

Las principales áreas de resultados clave en donde se encuentran los factores críticos de desarrollo para la empresa serán las siguientes:

ARC 1: Calidad en los productos y servicio al cliente

ARC 2: Producción

ARC 3: Comercialización

ARC 4: Promoción y publicidad

ARC 5: Aseguramiento logístico

3.3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el desarrollo del plan estratégico de la empresa KaypiTex los objetivos estratégicos planteados están acorde a la visión ya establecida y son las siguientes:

ARC 1: Calidad en los productos y servicio al cliente

Objetivo 1: Implementar un sistema de control de calidad y ofrecer productos de calidad, con variedad en sus diseños, constante innovación de cada uno de ellos y una buena atención al cliente, cumpliendo con los criterios de medida siguientes:

- 1.1.** Incrementar en un 10% los nuevos diseños que tengan aceptación en la compra
- 1.2.** Incremento de la venta en un 10% de los diseños tradicionales
- 1.3.** Incrementar en un 50% los clientes que patenten los diseños de KaypiTex
- 1.4.** Lograr en todos los años del quinquenio no menos del 90% de satisfacción del cliente con respecto a la calidad de los productos
- 1.5.** Lograr en todos los años del quinquenio no menos del 90% de satisfacción del cliente, con respecto a la atención al cliente que presta KaypiTex

GRADOS DE CONSECUCIÓN

Tabla 18. Calidad en los productos y servicio al cliente

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	2022	2023
1.1	Incremento de nuevos diseños con aceptación en la compra	Porcentaje	2	4	6	8	10
1.2	Incremento de las ventas de los diseños tradicionales	Porcentaje	2	4	6	8	10
1.3	Incremento de clientes que patenten diseños	Porcentaje	10	20	30	40	50
1.4	Satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de los productos	Porcentaje	90	91	92	93	94
1.5	Satisfacción de los clientes con respecto a la atención al cliente	Porcentaje	90	92	93	94	95

ARC 2: Producción

Objetivo 2: Mejorar el proceso productivo, con el fin de hacer llegar el producto final al consumidor con todos los estándares de calidad, cumpliendo con los criterios de medida siguientes:

2.1. Incremento en un 10% anual de la productividad en el área de producción

2.2. Incremento acumulado en un 50% de la rotación de inventarios en todo el periodo

2.3. Reducción en un 10% anual del inventario de productos inmovilizados

2.4. Reducir en un 10% anual del tiempo improductivo de la maquinaria instalada

2.5. Reducir en un 10% anual los paros improductivos por falta de suministros de materia prima

GRADOS DE CONSECUCIÓN

Tabla 19. Producción

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	2022	2023
2.1	Incremento de la productividad	Porcentaje	10	10	10	10	10
2.2	Incremento de la rotación de inventarios	Porcentaje	10	20	30	40	50
2.3	Reducción de productos inmovilizados	Porcentaje	10	10	10	10	10
2.4	Reducción tiempo improductivo de la maquinaria	Porcentaje	10	10	10	10	10
2.5	Reducción de paros improductivos por falta de materia prima	Porcentaje	10	10	10	10	10

ARC 3: Comercialización

Objetivo 3: Incrementar la comercialización de los productos de la empresa, expandiéndolos a nuevos mercados, con el fin de incrementar el nivel de ventas, cumpliendo con los criterios de medida siguientes:

- 3.1.** Incremento de los clientes leales en un 10% anual
- 3.2.** Incremento en no menos de 5 nuevos mercados extranjeros donde se vendan los productos de la empresa
- 3.3.** Alcanzar no menos de 10 clientes que patenten los diseños de KaypiTex en el quinquenio
- 3.4.** Incremento de no menos de 10 clientes extranjeros mayoristas en el transcurso de cinco años

3.5. Incremento de 15 clientes nacionales mayoristas en el transcurso de cinco años

3.6. Incremento en un 10% anual las ventas de la empresa

GRADOS DE CONSECUCCIÓN

Tabla 20. Comercialización

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	2022	2023
3.1	Incremento de los clientes leales	Porcentaje	10	10	10	10	10
3.2	Incremento de nuevos mercados extranjeros	Cantidad	1	1	1	1	1
3.3	Clientes con diseños patentados	Cantidad	2	2	2	2	2
3.4	Nuevos clientes extranjeros mayoristas	Cantidad	2	2	2	2	2
3.5	Nuevos clientes nacionales mayoristas	Cantidad	3	3	3	3	3
3.6	Incremento anual de ventas	Porcentaje	10	10	10	10	10

ARC 4: Promoción y publicidad

Objetivo 4: Lograr una efectiva promoción y publicidad de la empresa KaypiTex para incrementar el reconocimiento de sus productos a nivel local, nacional e internacional, cumpliendo con los criterios de medida siguientes:

4.1. Creación de una página web en idioma español y mantenerla actualizada.

4.2. Lograr 1500 visitas a la página web de la empresa en el periodo establecido

4.3. Ubicación de una gigantografía con la marca de la empresa en un lugar estratégico

4.4. Distribución efectiva de 2000 tarjetas de recomendación para promocionar los productos de KaypiTex en las recepciones de los hoteles y agencias de viajes

4.5. Publicidad en medios de comunicación masivos

GRADOS DE CONSECUCIÓN

Tabla 21. Promoción y publicidad

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	2022	2023
4.1	Creación y actualización de la página web	Cantidad	1	-	-	-	-
4.2	Visitas de la página web de la empresa	Cantidad	300	600	900	1200	1500
4.3	Diseñar y ubicar la gigantografía	Cantidad	1	0	0	0	0
4.4	Distribución de volantes	Cantidad	400	400	400	400	400
4.5	Publicidad en medios de comunicación	Cantidad	0	1	2	2	2

ARC 5: Aseguramiento logístico

Objetivo 5: Fortalecer el aseguramiento logístico, administrativo de la organización y el ambiente de trabajo de la empresa a través de los criterios de medida siguientes:

5.1. Creación de una base de datos de los clientes y de los indicadores de los resultados de la empresa

5.2. Incrementar en no menos del 2% la estabilidad del personal

5.3. Contratación de una persona para que se encargue de los mayoristas nacionales e internacionales

5.4. Mejoras en la ventilación y condiciones de trabajo en el área productiva

5.5. Adquisición de maquinaria de alta tecnología

5.6. Logro de no menos del 90% de satisfacción en los trabajadores con respecto a su área de trabajo.

GRADOS DE CONSECUCCIÓN

Tabla 20. Aseguramiento logístico

N°	INDICADORES	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	2022	2023
5.1	Creación base de datos de cliente y resultados	Porcentaje	50	100	-	-	-
5.2	Incremento anual de la estabilidad laboral	Porcentaje	2	2	2	2	2
5.3	Contratación de encargada mayoristas nacionales e internacionales	Cantidad	1	0	0	0	0
5.4	Mejoras en el área productiva	Cantidad	1	0	0	0	0
5.5	Adquisición de tecnología	Cantidad	0	0	1	0	0
5.6	Satisfacción de los trabajadores	Cantidad	50	60	70	80	90

3.3.6. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

El diagnóstico estratégico permitió definir las estrategias que facilitarán el cumplimiento de la visión y los objetivos estratégicos.

Las estrategias planteadas para la empresa KaypiTex hasta el año 2022 son:

1. Mejoramiento de la calidad del producto y los servicios con el fin de atraer la atención al cliente, aprovechando la experiencia, creatividad e innovación que tienen los trabajadores
2. Mejoramiento del proceso productivo en cuanto al incremento de la productividad, abastecimiento de materia prima, piezas de repuesto de maquinaria, organización del trabajo preparación de los mecánicos especializado
3. Mejoramiento de la comercialización y diversificación de mercados, para incrementar las ventas
4. Incremento de la publicidad y promoción a través de la web para posicionar la empresa, con el fin de atraer a nuevos clientes
5. Aseguramiento logístico, organización, atención a los trabajadores y el ambiente de trabajo dentro de la empresa

Los planes de acción de las estrategias planteadas son las siguientes:

1. Mejoramiento de la calidad del producto y los servicios con el fin de atraer la atención al cliente, aprovechando la experiencia, creatividad e innovación que tienen los trabajadores

Tabla 21. Plan de acción 1

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
1.1	Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores de materia prima	Gerente de la empresa Colaboradores	Gerente de la empresa Colaboradores	2019-2023
1.1.1	Ampliar la cantidad de las principales empresas proveedoras de materia prima	Propietario	Nuevas empresas Proveedores	
1.1.2	Realizar las alianzas estratégicas para mejorar la calidad de los productos	Gerentes de las empresas proveedoras	Gerentes de las empresas proveedoras	
1.2	Realización de capacitaciones en:	Personal administrativo	Capacitadores contratados Trabajadores de la empresa	2019-2023
1.2.1	Mejoras de la producción			
1.2.2	Atención al cliente			
1.2.3	Comunicación con los clientes			
1.2.4	Diseño de productos			

1.3	Mejoramiento de la calidad de los productos			
1.3.1	Establecimiento de un catálogo de productos			
1.3.2	Concurso para la selección de nuevos diseños			
1.3.3	Incentivación a los productos de más aceptación			
1.3.4	Subastas de patentación de productos			
1.3.5	Establecimiento de un sistema de control de calidad			
1.4	Determinación de la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad			
1.4.1	Implementar un buzón de sugerencias			
1.4.2	Encuesta a los clientes sobre la calidad de los productos			
1.5	Creación de nuevos diseños			
1.5.1	Plasmar los nuevos diseños en los productos			
1.5.2	Sacar a la venta los nuevos diseños			

2. Mejoramiento del proceso productivo en cuanto al incremento de la productividad, abastecimiento de materia prima, piezas de repuesto de maquinaria, organización del trabajo preparación de los mecánicos especializado

Tabla 22. Plan de acción 2

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
2.1	Establecimiento de un sistema de control del personal	Propietario	Técnico	2019-2023
2.1.1	Adquisición de huelleros digitales en las diferentes áreas			2019
2.1.2	Funcionamiento del control digital			2019-2023
2.2	Adquisición de piezas de repuesto	Encargado del área de producción	Encargado del área de producción	2019-2020
2.2.1	Análisis del stock necesario de piezas de repuesto			
2.2.2	Adquisición de compra			
2.3	Adquisición de ventiladores para acondicionamiento interno	Encargado del área de producción	Encargado del área de producción	2019
2.3.1	Licitación de proveedores de ventiladores			
2.3.2	Instalación de los ventiladores			
2.4	Establecimiento de mejoras organizativas que incrementen la productividad	Encargado del área de producción	Trabajadores del área de producción	2019-2020
2.4.1	Determinación de las posibles mejoras			
2.4.2	Aplicar las mejoras			
2.5	Preparación del mecánico para incrementar su especialización	Propietario	Mecánico	2020
2.5.1	Realización de las capacitaciones		Capacitadores contratados	
2.6	Mejoramiento del abastecimiento de la materia prima	Encargado del área de producción	Empresas suministradoras de materia prima	2019-2023
2.6.1	Determinación de la frecuencia adecuada del abastecimiento de materia prima			2019
2.6.2	Implementar las acciones para mejorar el abastecimiento de materia prima			2019-2023

3. Mejoramiento de la comercialización y diversificación de mercados, para incrementar las ventas

Tabla 25. Plan de acción 3

Nº	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
3.1	Implementación de promociones y ofertas para lograr precios más competitivos	Encargada del área de ventas Auxiliar contable	Encargada del área de ventas Auxiliar contable	2019 – 2023
3.1.1	Análisis de las posibles promociones y ofertas			
3.1.2	Aprobación de promociones y ofertas			
3.1.3	Aplicación de promociones y ofertas			
3.1.4	Realización de comisiones			
3.1.5	Aprobación de comisiones			
3.1.6	Aplicación de comisiones			
3.2	Incremento de clientes con diseños patentados	Diseñador y encargada del área de ventas	Diseñador y encargada del área de ventas	
3.2.1	Investigación previa de los gustos y preferencias de los clientes con respecto a los diseños			
3.2.2	Selección de los diseños a ofertar y también de los diseños propuestos por los clientes			
3.2.3	Ofertar los nuevos diseños como patentes por los empleados			
3.3	Adquisición de nuevos clientes	Propietario	Empresas colaboradoras	
3.3.1	Asistencia a ferias nacionales e internacionales			
3.3.2	Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras tanto públicas como privadas			
3.3.3	Firma de las alianzas estratégicas			
3.4	Diversificación de mercados	Encargado del área de ventas	Empresas colaboradoras	
3.4.1	Realización de una investigación de mercado			
3.4.2	Implementación de las acciones para expandir a nuevos mercados			
3.5	Instrumentación de ventas por internet	Encargado del área de ventas	Área de ventas	2020-2023
3.5.1	Realización del estudio para la comercialización por internet			
3.5.2	Aplicación de las ventas por internet			

4. Incremento de la publicidad y promoción a través de la web para posicionar la empresa, con el fin de atraer a nuevos clientes

Tabla 26. Plan de acción 4

N°	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
4.1	Establecimiento de la página web	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	2019
4.1.1	Creación de la página web			2019-2023
4.1.2	Aplicación y actualización de la página web			
4.2.	Establecimiento de gigantografía	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	2019
4.2.1	Diseño de la gigantografía			
4.2.2	Ubicación de la gigantografía en un punto estratégico			
4.3	Distribución de tarjetas de recomendación para promocionar la empresa	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	2019-2023
4.3.1	Elaboración de los volantes de recomendación			
4.3.2	Distribución de los volantes	Diseñador de la empresa	Recepcionistas hoteleros, agencias turísticas y otras	
4.3.3	Establecimiento de comisiones a los distribuidores de tarjetas de recomendación que logren las ventas	Personal administrativo	Personal administrativo	
4.4	Publicidad de la empresa en medios de comunicación	Propietario	Medios de comunicación	
4.4.1	Contratación de la publicidad y promoción para la empresa			
4.4.2	Publicación en redes de comunicación			

5. Aseguramiento logístico, organización, atención a los trabajadores y el ambiente de trabajo dentro de la empresa

Tabla 23. Plan de acción 5

Nº	ACCIONES	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	PERIODO
5.1	Establecimiento de la base de datos de los clientes	Técnico informático	Técnico informático	2019 – 2020
5.1.1	Diseño la base de los clientes y de los indicadores de los resultados de la empresa			
5.1.2	Creación de la base de datos de los clientes			
5.1.3	Creación de la base de datos de los resultados			
5.1.4	Aplicación de la base de datos de los clientes			
5.2	Mejorar los incentivos económicos al personal para la estabilidad laboral	Auxiliar contable	Trabajadores	2019-2020
5.2.1	Análisis de los posibles incentivos			
5.2.2	Aplicación de los incentivos			
5.3	Contratación de nuevo personal	Personal administrativo	Personal administrativo	2019-2023
5.3.1	Convocatoria nueva oferta laboral			
5.3.2	Recepción de carpetas			
5.3.3	Análisis de carpetas			
5.3.4	Selección del nuevo personal			
5.3.5	Realización del contrato			
5.4	Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores	Propietario	Trabajadores de la empresa	2019-2023
5.4.1	Programar reuniones para sugerencias manifestadas por los trabajadores			
5.4.2	Analizar sugerencias			
5.4.3	Dar soluciones inmediatas a las sugerencias planteadas por los trabajadores			
5.5	Adquisición de una nueva tecnología de más prestaciones	Encargado del área de producción	Área de producción	2021
5.5.1	Análisis de ofertas			
5.5.2	Compra de la nueva tecnología			
5.5.3	Instalación de la nueva tecnología			

A continuación se detallan los presupuestos siguientes, correspondientes a cada uno de los planes de acción planteados anteriormente:

Tabla 24. Presupuesto del plan de acción 1 (Calidad en los productos y servicio al cliente)

Nº	ACCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1.2	Realización de capacitaciones en:		600
1.2.1	Mejoras de la producción	150	
1.2.2	Atención al cliente	150	
1.2.3	Comunicación con los clientes	150	
1.2.4	Diseño de productos	150	
1.3	Mejoramiento de la calidad de los productos		630
1.3.1	Establecimiento de un catálogo de productos	100	
1.3.2	Concurso para la selección de nuevos diseños	30	
1.3.3	Incentivación a los productos de más aceptación	50	
1.3.4	Subastas de patentación de productos	150	
1.3.5	Establecimiento de un sistema de control de calidad	300	
1.4	Determinación de la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad		530
1.4.1	Implementar un buzón de sugerencias	150	
1.4.2	Encuesta a los clientes sobre la calidad de los productos	30	
1.5	Creación de nuevos diseños	100	
1.5.1	Plasmar los nuevo diseños en los productos	250	
1.5.2	Sacar a la venta los nuevos diseños		
	TOTAL		1760

Tabla 25. Presupuesto del plan de acción 2 (Producción)

Nº	ACCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2.1	Establecimiento de un sistema de control del personal		265,00
2.1.1	Adquisición de huelleros digitales en las diferentes áreas	145,00	
2.1.2	Funcionamiento del control digital	120,00	
2.2	Adquisición de piezas de repuesto		500,00
2.2.1	Análisis del stock necesario de piezas de repuesto		
2.2.2	Adquisición de compra	500,00	
2.3	Adquisición de ventiladores para acondicionamiento interno		100,00
2.3.1	Licitación de proveedores de ventiladores	50,00	
2.3.2	Instalación de los ventiladores	50,00	
2.4	Establecimiento de mejoras organizativas que incrementen la productividad		
2.4.1	Determinación de las posibles mejoras		
2.4.2	Aplicar las mejoras		
2.5	Preparación del mecánico para incrementar su especialización		150,00
2.5.1	Realización de las capacitaciones	150,00	
2.6	Mejoramiento del abastecimiento de la materia prima		300,00
2.6.1	Determinación de la frecuencia adecuada del abastecimiento de materia prima		
2.6.2	Implementar las acciones para mejorar el abastecimiento de materia prima	300,00	
	TOTAL		1.315,00

Tabla 26. Presupuesto del plan de acción 3 (Comercialización)

Nº	ACCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
3.1	Implementación de promociones y ofertas para lograr precios más competitivos		1.100,00
3.1.1	Análisis de las posibles promociones y ofertas		
3.1.2	Aprobación de promociones y ofertas		
3.1.3	Aplicación de promociones y ofertas	500,00	
3.1.4	Realización de comisiones	300,00	
3.1.5	Aprobación de comisiones		
3.1.6	Aplicación de comisiones	300,00	
3.2	Incremento de clientes con diseños patentados		425,00
3.2.1	Investigación previa de los gustos y preferencias de los clientes con respecto a los diseños	75,00	
3.2.2	Selección de los diseños a ofertar y también de los diseños propuestos por los clientes		
3.2.3	Ofertar los nuevos diseños como patentes por los empleados	350,00	
3.3	Adquisición de nuevos clientes		150,00
3.3.1	Asistencia a ferias nacionales e internacionales	150,00	
3.3.2	Establecimiento de alianzas estratégicas con empresas nacionales y extranjeras tanto públicas como privadas		
3.3.3	Firma de las alianzas estratégicas		
3.4	Diversificación de mercados		350,00
3.4.1	Realización de una investigación de mercado	150,00	
3.4.2	Implementación de las acciones para expandir a nuevos mercados	200,00	
3.5	Instrumentación de ventas por internet		350,00
3.5.1	Realización del estudio para la comercialización por internet	250,00	
3.5.2	Aplicación de las ventas por internet	100,00	
	TOTAL		2.375,00

Tabla 27. Presupuesto del plan de acción 4 (Promoción y publicidad)

Nº	ACCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
4.1	Establecimiento de la página web		250,00
4.1.1	Creación de la página web	150,00	
4.1.2	Aplicación y actualización de la página web	100,00	
4.2.	Establecimiento de gigantografía		100,00
4.2.1	Diseño de la gigantografía	75,00	
4.2.2	Ubicación de la gigantografía en un punto estratégico	25,00	
4.3	Distribución de tarjetas de recomendación para promocionar la empresa		225,00
4.3.1	Elaboración de los volantes de recomendación	150,00	
4.3.2	Distribución de los volantes	80,00	
4.3.3	Establecimiento de comisiones a los distribuidores de tarjetas de recomendación que logren las ventas	25,00	
4.4	Publicidad de la empresa en medios de comunicación		425,00
4.4.1	Contratación de la publicidad y promoción para la empresa	250,00	
4.4.2	Publicación en redes de comunicación	175,00	
	TOTAL		1.000,00

Tabla 28. Presupuesto del plan de acción 5 (Aseguramiento logístico)

Nº	ACCIONES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
5.1	Establecimiento de la base de datos de los clientes		350,00
5.1.1	Diseño la base de los clientes y de los indicadores de los resultados de la empresa	250,00	
5.1.2	Creación de la base de datos de los clientes	50,00	
5.1.3	Creación de la base de datos de los resultados	50,00	
5.1.4	Aplicación de la base de datos de los clientes		
5.2	Mejorar los incentivos económicos al personal para la estabilidad laboral		150,00
5.2.1	Análisis de los posibles incentivos	150,00	
5.2.2	Aplicación de los incentivos		
5.3	Contratación de nuevo personal		880,00
5.3.1	Convocatoria nueva oferta laboral	30,00	
5.3.2	Recepción de carpetas		
5.3.3	Análisis de carpetas		
5.3.4	Selección del nuevo personal		
5.3.5	Realización del contrato	850,00	
5.4	Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores		
5.4.1	Programar reuniones para sugerencias manifestadas por los trabajadores		
5.4.2	Analizar sugerencias		
5.4.3	Dar soluciones inmediatas a las sugerencias planteadas por los trabajadores		
5.5	Adquisición de una nueva tecnología de más prestaciones		8.500,00
5.5.1	Análisis de ofertas		
5.5.2	Compra de la nueva tecnología	8.000,00	
5.5.3	Instalación de la nueva tecnología	500,00	
	TOTAL		9.880,00

Tabla 29. Presupuesto general

PRESUPUESTO GENERAL	
PLAN DE ACCIÓN	TOTAL
1	1.760,00
2	1.315,00
3	2.375,00
4	1.000,00
5	9.880,00
TOTAL	16.330,00

Tabla 30. Matriz estratégica

Área de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2019	2020	2021	2022	2023					
1. Calidad en los productos y servicio al cliente	1. Ofrecer productos de calidad, con variedad en sus diseños, constante innovación de cada uno de ellos y una buena atención al cliente	1.1.Incrementar en un 10% los nuevos diseños que tengan aceptación en la compra	2	4	6	8	10	1.Mejoramiento de la calidad del producto y los servicios con el fin de atraer la atención al cliente, aprovechando la experiencia, creatividad e innovación que tienen los trabajadores	1.1.Establecimiento de alianzas estratégicas con proveedores de materia prima	Gerente de la empresa Colaboradores	Gerente de la empresa Colaboradores	2019-2023
		1.2.Incremento de la venta en un 10% de los diseños tradicionales	2	4	6	8	10		1.2. Realización de capacitaciones	Propietario	Capacitadores contratados Trabajadores de la empresa	
		1.3.Incrementar en un 50% los clientes que patenten los diseños de KaypiTex	10	20	30	40	50		1.3. Mejoramiento de la calidad de los productos	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	
		1.4.Lograr en todos los años del quinquenio no menos del 90% de satisfacción del cliente con respecto a la calidad de los productos	90	91	92	93	94		1.4. Determinación de la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad	Área de ventas	Área de ventas	
		1.5. Lograr en todos los años del quinquenio no menos del 90% de satisfacción del cliente al comprar productos de la empresa	90	92	93	94	95		1.5. Creación de nuevos diseños	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	

Área de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2019	2020	2021	2022	2023					
2. Producción	2. Mejorar el proceso productivo, con el fin de hacer llegar el producto final al consumidor con todos los estándares de calidad	2.1.Incremento en un 10% anual de la productividad en el área de producción	10	10	10	10	10	2.Mejoramiento del proceso productivo en cuanto al incremento de la productividad, abastecimiento de materia prima, piezas de repuesto de maquinaria, organización del trabajo preparación de los mecánicos especializados	2.1.Establecimiento de un sistema de control del personal	Propietario	Técnico	2019-2023
		2.2.Incremento acumulado en un 50% la rotación de inventarios en todo el periodo	10	20	30	40	50		2.2.Adquisición de piezas de repuesto	Encargado del área de producción	Encargado del área de producción	2019-2020
		2.3.Reducción en un 10% anual del inventario de productos inmovilizados	10	10	10	10	10		2.3.Adquisición de ventiladores	Encargado del área de producción	Encargado del área de producción	2019
		2.4. Reducir en un 10% anual del tiempo improductivo de la maquinaria instalada	10	10	10	10	10		2.4.Establecimiento de mejoras organizativas que incrementen la productividad	Profesional en el funcionamiento mecánico	Profesional en el funcionamiento mecánico	2019-2020
		2.5. Reducir en un 10% anual los paros improductivos por falta de suministros de materia prima	10	10	10	10	10		2.5.Preparación del mecánico para su especialización	Propietario	Mecánico Capacitadores contratados	2020
									2.6.Mejoramiento del abastecimiento de la materia prima	Encargado del área de producción	Empresas suministradoras de materia prima	2019-2023

Área de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2019	2020	2021	2022	2023					
3. Comercialización	3.Incrementar la comercialización de los productos de la empresa, expandiéndolos a nuevos mercados, con el fin de incrementar el nivel de ventas	3.1.Incremento de los clientes leales en un 10% anual	10	10	10	10	10	3.Mejoramiento de la comercialización y diversificación de mercados, para incrementar las ventas	3.1.Implementación de promociones y ofertas para lograr precios más competitivos	Encargado del área de ventas Auxiliar contable	Encargado del área de ventas Auxiliar contable	2019-2023
		3.2.lcremento en no menos de 5 nuevos mercados extranjeros donde se vendan los producto de la empresa	1	1	1	1	1		3.2. Incremento de clientes con diseños patentados	Diseñador y encargada del área de ventas	Diseñador y encargada del área de ventas	
		3.3.Alcanzar no menos de 10 clientes que patenten los diseños de KaypiTex en el quinquenio	2	2	2	2	2		3.3. Adquisición de nuevos clientes	Propietario	Empresas colaboradoras	
		3.4.Incremento no menos de 10 clientes extranjeros mayoristas en el transcurso de cinco años	2	2	2	2	2		3.4. Diversificación de mercados	Encargado del área de ventas	Empresas colaboradoras	
		3.5.Incremento no menos de 15 clientes nacionales mayoristas en el transcurso de cinco años	3	3	3	3	3					
		3.6.Incremento en un 10% anual las ventas de la empresa	10	10	10	10	10		3.5.Instrumentación de ventas por internet	Encargado del área de ventas	Área de ventas	2020-2023

Área de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2019	2020	2021	2022	2023					
4. Promoción y publicidad	4. Lograr una efectiva promoción y publicidad de la empresa KaypiTex para incrementar el reconocimiento de sus productos a nivel local, nacional e internacional	4.1. Creación de una página web en idioma español y mantenerla actualizada	1	-	-	-	-	4.Incremento de la publicidad y promoción a través de la web para posicionar la empresa, con el fin de atraer nuevos clientes	4.1.Establecimiento de la página web	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	2019-2023
		4.2. Lograr 1500 visitas a la página web de la empresa en el periodo establecido	300	600	900	1200	1500					
		4.3. Ubicación de una gigantografía con la marca de la empresa en un lugar estratégico	1	0	0	0	0		4.2.Establecimiento de gigantografía	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	2019
		4.4. Distribución efectiva de 2000 tarjetas de recomendación para promocionar los productos de KaypiTex en las recepciones de los hoteles y agencias de viajes	400	400	400	400	400		4.3.Distribución de volantes para promocionar la empresa	Diseñador de la empresa	Diseñador de la empresa	2019-2023
		4.5. Publicidad en medios de comunicación masivos	0	1	2	2	2		4.4.Publicidad de la empresa en medios de comunicación	Propietario	Medios de comunicación	2019-2023

Área de resultado clave	Objetivos estratégicos	Criterios de medida	Grados de consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2019	2020	2021	2022	2023					
5. Aseguramiento logístico	5. Fortalecer el aseguramiento logístico, administrativo de la organización y el ambiente de trabajo de la empresa	5.1. Creación de una base de datos de los clientes y de los indicadores de los resultados de la empresa	50	100				5.Aseguramiento logístico, organización, atención a los trabajadores y el ambiente de trabajo dentro de la empresa	5.1.Establecimiento de la base de datos de los clientes	Técnico informático	Técnico informático	2019-2020
		5.2. Incrementar en no menos del 2% la estabilidad del personal	2	2	2	2	2		5.2.Mejorar los incentivos económicos al personal para la estabilidad laboral	Auxiliar contable	Trabajadores	
		5.3. Contratación de una persona para que se encargue de los mayoristas nacionales e internacionales	1	0	0	0	0		5.3.Contratación de nuevo personal	Personal administrativo	Personal administrativo	2019-2023
		5.4. Mejoras en la ventilación y condiciones de trabajo en el área productiva	1	0	0	0	0					
		5.5. Adquisición de maquinaria de alta tecnología	0	0	1	0	0		5.4.Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los trabajadores	Propietario	Trabajadores de la empresa	
		5.6. Logro de no menos del 90% de satisfacción en los trabajadores con respecto a su área de trabajo.	50	60	70	80	90		5.5.Adquisición de una nueva tecnología de más prestaciones	Encargado del área de producción	Área de producción	2021

3.4. RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

➤ Productividad de la empresa

Para lograr la productividad (Espinoza, 2015) menciona que en una empresa se debe lograr que la organización sea eficaz y eficiente, a continuación, se proponen las siguientes recomendaciones:

1.- Administre correctamente su empresa

Es necesario que el propietario de KaypiTex structure apropiadamente a su empresa, seleccionar candidatos y asignarles sus ocupaciones de acuerdo a sus destrezas. Una selección adecuada del personal es indispensable para tener trabajadores eficientes.

2.- Deje claras las responsabilidades de los trabajadores

Para trabajar de manera óptima se recomienda establecer, las condiciones de trabajo, horarios, beneficios y responsabilidades para cada trabajador.

3.- Aplica consecuentemente el plan estratégico propuesto

Una empresa eficaz y eficiente tiene definidos sus objetivos y estrategias, para alcanzarlos es necesario contar con plan estratégico, en donde deben estar establecidas las directrices para que una organización alcance las aspiraciones que se planteado.

El plan estratégico diseñado con la presente investigación no debe ser engavetado, debe convertirse en una herramienta permanente de trabajo del propietario de la empresa y sus trabajadores, debe aplicarse de forma contingencial atendiendo a las oportunidades y amenazas que se presente en su aplicación.

4.- Invierta en su personal

Los trabajadores son el principal capital de una empresa. Se recomienda al propietario de la empresa KaypiTex capacitar a los trabajadores sobre las nuevas tecnologías, atención al cliente, procesos productivos,

innovación. Cuando los trabajadores realmente entienden hacia dónde va la empresa, estarán dispuestos a trabajar por ella. Una empresa eficiente y eficaz tiene empleados motivados, la participación de los trabajadores se traduce en mayor rendimiento. Los trabajadores deben estar incentivados económicamente para que no sean atraídos por la competencia.

➤ **Gestión de ventas**

1. Cumplimiento de los objetivos de ventas

Para seguir con el crecimiento en ventas de la empresa KaypiTex se propone realizar las acciones siguientes:

- Designación de un promotor de ventas y de nuevos mercados
- Incremento y diversificación de la publicidad y promoción
- Implementación de promociones y ofertas de los productos
- Búsqueda de promotores intermediarios para la comercialización de los productos
- Alianzas estratégicas con nuevos mayoristas en diferentes mercados
- Participación en ferias locales, nacionales e internacionales
- Realización de un catálogo en donde promocionen los productos de KaypiTex
- Realización de visitas a los clientes potenciales ofertando productos nuevos e innovadores
- Implementación de acciones que hagan los precios de los productos más competitivos
- Diseño de tarjetas de recomendación, para ser distribuidas por los recepcionistas de los hoteles de Imbabura

2. Niveles de facturación

Para lograr un nivel de facturación adecuado existen varias estrategias según (Softtrax, 2006) y para la empresa KaypiTex se plantea las acciones siguientes:

- Aplicación de estrategias de marketing y publicidad a través de redes sociales
- Ofrecimiento a los clientes productos innovadores, acorde a los gustos y preferencias de los compradores
- Aumento de clientes potenciales
- Instrumentación de un sistema de ventas a través de internet

3. Grado de satisfacción del cliente

Buzón de sugerencias:

Como parte de lograr una mayor satisfacción en los clientes al momento de adquirir productos de KaypiTex se propone la creación de un buzón de sugerencia para medir el nivel de grado de satisfacción y conocer las sugerencias de los clientes de la empresa, la guía contempla lo siguiente:

<i>La calidad tiene un nombre "KaypiTex"</i> <i>Nivel de satisfacción del cliente: Excelente () Buena () Regular () Mala ()</i> <i>Quejas:</i> <i>Sugerencias:</i>

4. Motivación y compromiso del equipo de trabajo

Bonificaciones extras:

Para incentivar y motivar a los empleados de la empresa, se deberán ofrecer bonos en relación con el total de ventas que hayan logrado en periodo de un mes; se plantea que las bonificaciones extras podrán ser las siguientes:

Total ventas \$	Bonificaciones extras \$
15000	100
20000	150
22000	200
24000	250
26000	300
30000	350

➤ **Diversificación de mercados**

1. Penetración del mercado

Promoción de ventas: Una de las estrategias para ingresar al mercado ampliando de cierta manera incentivos a corto plazo puede ser a través de promociones:

Cupones: Los cupones serán considerados como una estimulación de difusión de publicidad de la empresa estipulando de manera concreta los obsequios a entregarse a los clientes por cierta cantidad en sus compras, como se detalla a continuación:

- Por cada \$250 en compras de productos seleccionados reclama un cupón para el sorteo de 10 prendas de vestir.
- Por cada \$350 en compras de productos de KaypiTex, reclama un estuche para tu laptop.
- Por cada \$450 en compras de productos reclama un cupón para el sorteo de un viaje.
- Por cada \$500 en compras de artículos, obtén una rebaja del 5% del total de tus compras.
- Otras que se sugieran.

2. Desarrollo de producto

Creación de una nueva línea de productos: Para ello se propone analizar el lanzamiento de artículos tales como los siguientes:

- Prendas de vestimenta ancestral indígena.
- Fajas
- Lienzos textiles

3. Desarrollo de mercado

Investigación de mercados internacionales

Se requiere realizar una investigación de mercados para decidir en qué nuevos mercados debe participar KaypiTex con sus productos. Para ello se debe tener en cuenta los potenciales importadores de textiles desde

Ecuador hacia países extranjeros, que realizó (TradeMap, 2018) resaltando la información siguiente:

Subpartida: 600622 - Tejidos de punto, de anchura > 30 cm, de algodón, teñidos (exc. tejidos de punto por urdimbre, incl. los obtenidos en telares de pasamanería; tejidos de punto con un contenido de hilados de elastómeros o hilos de caucho >= 5% en peso; terciopelo, felpa, incl. los tejidos "de pelo largo", y tejidos con bucles, de punto; etiquetas, escudos y artículos similares, así como tejidos de punto impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados)

Gráfico 16. Lista de países importadores de textiles desde Ecuador

Bilateral a 8 dígitos	Importadores
	Mundo
+	Colombia
+	Corea, República de
+	Brasil
+	China
+	Italia
+	Taipei Chino
+	Pakistán
+	Panamá
+	Perú
+	India
+	Viet Nam
+	Estados Unidos de América
+	Venezuela, República Bolivariana de

Elaborado por: Trade Map
Fuente: Trade Map

3.5. VALIDACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En las instalaciones de KaypiTex con presencia del propietario de la empresa, una autoridad de la UO y las autoras de la presente investigación, se llevó a cabo una reunión para realizar la presentación y aprobación de la propuesta del plan estratégico de gestión administrativa y comercial, el cual contiene misión, visión, valores compartidos, objetivos estratégicos, criterios de medida, grados de consecución, estrategias y planes de acción, conclusiones y recomendaciones. En el Anexo N° 12 se evidencia la encuesta para la

validación de los resultados de la investigación, la misma que fue validada por el método de expertos y en la Tabla No. 29 se muestran los resultados de la validación de la investigación.

Tabla 29. Resultados de la validación de la investigación

ESCALA DE VALORES	Ns	1	2	3	4	5
	No sabe %	Muy inadecuado %	Inadecuado %	Regular %	Adecuado %	Muy adecuado %
Aspectos del plan de gestión administrativo						
Plan estratégico de gestión administrativa y comercial planteado para la empresa KaypiTex					18	82
Misión						100
Visión						100
Valores compartidos						100
Áreas de resultado clave						100
Objetivos estratégicos					18	82
Estrategias					18	82
Conclusiones y recomendaciones						100

Elaborado por: Aracelly Arias y Aracely Musso

Análisis

Como se aprecia en la tabla N° 29, la encuesta al propietario de la empresa KaypiTex sobre la validación de resultados de la investigación, se validaron los componentes de dicho plan estratégico de gestión administrativa y comercial, quedando de la manera siguiente: misión, visión, valores compartidos y áreas de resultado clave, con una calificación del 100% concerniente a muy adecuado, los objetivos estratégicos y las estrategias obtuvieron una calificación de 82%

considerados muy adecuados y un 18% de adecuado. Por otra parte, las conclusiones y recomendaciones a las que llegó el trabajo de investigación fueron calificadas en un 100% como muy adecuada, es decir que el propietario consideró válidas totalmente las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Atendiendo a todo lo anterior se puede concluir que los resultados de la investigación fueron validados con valores muy altos de aceptación. Adicionalmente a los resultados de la encuesta de validación el propietario de la empresa KaypiTex emitió una carta de reconocimiento y agradecimiento al rector de la Universidad de Otavalo, por los resultados de la investigación que se muestran en el Anexo 13, lo que también contribuye un aval importante sobre el trabajo realizado.

CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III

Como resultado del plan estratégico de gestión administrativa y comercialización de la empresa KaypiTex se pudo llegar a las conclusiones parciales siguientes:

1. Se logró establecer la misión, visión, valores compartidos, áreas de resultado clave, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción lo que ayudará a fortalecer la competitividad de la empresa KaypiTex.
2. Se plantearon las recomendaciones para la implementación del plan estratégico de gestión administrativa y comercial de la empresa KaypiTex
3. Se validaron los resultados de la investigación con el propietario de la empresa KaypiTex, arrojando valoraciones muy satisfactorias que en todos los casos alcanzaron criterios de adecuado o muy adecuado.

CONCLUSIONES

La presente investigación, que conforma el trabajo de titulación de las autoras para la obtención del título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas, permite plantear las conclusiones siguientes:

1. El análisis de los antecedentes y tendencias de los planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las empresas de tejidos realizado durante la elaboración del marco teórico de la presente investigación permitió determinar las bases para la ejecución de la investigación y para el diseño del plan estratégico de gestión administrativa y comercial de la empresa KaypiTex, resaltando la importancia de la implementación de planes estratégicos en las organizaciones.
2. Se diagnosticó la situación actual de la empresa KaypiTex, que permitió detectar la problemática que atraviesa actualmente la organización KaypiTex, resaltando que la misma no cuenta con una proyección estratégica, también se detectó un bajo nivel de ventas, insuficiente calidad en el servicio al cliente, insuficiencias en la producción, comercialización, promoción y publicidad y aseguramiento logístico.
3. Se diseñó un plan estratégico de gestión administrativa y comercial de la empresa KaypiTex, lo que permitió establecer la misión, visión, valores compartidos, áreas de resultados clave, objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción que permitirá el fortalecimiento de la competitividad de la empresa.
4. Se validaron los resultados de la investigación con el propietario de la empresa KaypiTex, lo que garantizó validar las propuestas resultantes de la investigación, en cuanto al plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la organización; en todos los casos la aceptación de las propuestas alcanzó las valoraciones de adecuado o muy adecuado. Además, el propietario de la empresa KaypiTex emitió una carta de reconocimiento y agradecimiento al rector de la Universidad de Otavalo, por los resultados alcanzados en esta investigación.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el plan estratégico de gestión administrativa y comercial, dando cumplimiento a los objetivos estratégicos y las estrategias trazadas en cuanto a calidad y atención al cliente, producción, comercialización, promoción, publicidad y aseguramiento logístico, resultantes de la presente investigación para fortalecer la competitividad de la empresa KaypiTex.
2. A partir de la puesta en marcha del plan estratégico de gestión administrativa y comercial, tomar en cuenta los cambios del entorno en general y adaptarlo a las necesidades, mediante una aplicación contingencial del plan estratégico, a través de planes operativos anuales.

Referencias bibliográficas

- AITE. (2017). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/industria.html>
- Ansoff, I. (1960). *Implanting Strategic Management*. New York: Wiley.
- Bernal, C. (2012). *PRODUCTIVIDAD Y DESARROLLO*. MEXICO: ITSON.
- Cannice, K. H. (2012). *Administración: Una perspectiva global*. Madrid - España: McGraw Hill.
- Cárdenas, D. (2017). *Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la empresa Talleres Cárdenas, de Cayambe, Ecuador*. Otavalo.
- Castillo, L. (2015). *repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10841/1/MENDEZ-AREVALO-NUBE-FABIOLA%20%28MONOGRAFIA%29.pdf>
- CEPAL. (Diciembre de 2011). *Repositorio*. Obtenido de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35359/S1100762_es.pdf
- Chesterton, & G.K. (s.f.). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- CIM. (VIERNES de DICIEMBRE de 2017). *CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Obtenido de <http://www.ciminvestigacion.com/diversificacion-en-nuevos-productos-y-mercados/>
- Cowley, A. (s.f.). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- CuyabenoLodge. (2015). *NEOTROPIC TURIS*. Obtenido de <http://www.cuyabenolodge.com/turismo-amazonas/ecuador-otavalo.htm>
- Ecuadorexplorer. (2016). *ecuadorexplorer*. Obtenido de <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/la-ciudad-de-otavalo.html>
- Espinoza, R. (31 de Mayo de 2015). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Flores, M., Recalde, L., & Parra, D. (2016). Características de las Pymes familiares en la ciudad de Quevedo. Ecuador. *Revista Publicando*, 496.
- García, R. (2010). LA GESTIÓN COMERCIAL EN LAS ENTIDADES DE CIENCIA E INNOVACIÓN. *CIENCIA EN SU PC*, 24-26.
- Garzozzi, R. (2014). *PLANES DE NEGOCIOS PARA EMPRESAS*. INICIATIVA LATINOAMERICANA DE LIBROS DE TEXTOS ABIERTOS (LATIN).
- Gimbert. (2003). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Hanlon, A. (31 de Octubre de 2013). *Smart Insights*. Obtenido de <https://www.smartinsights.com/marketing-planning/create-a-marketing-plan/ansoff-model/>
- Hurtado, J. (2011). LOS PROYECTOS Y LOS PLANES DE NEGOCIO. *PERSPECTIVAS*, 39-41.

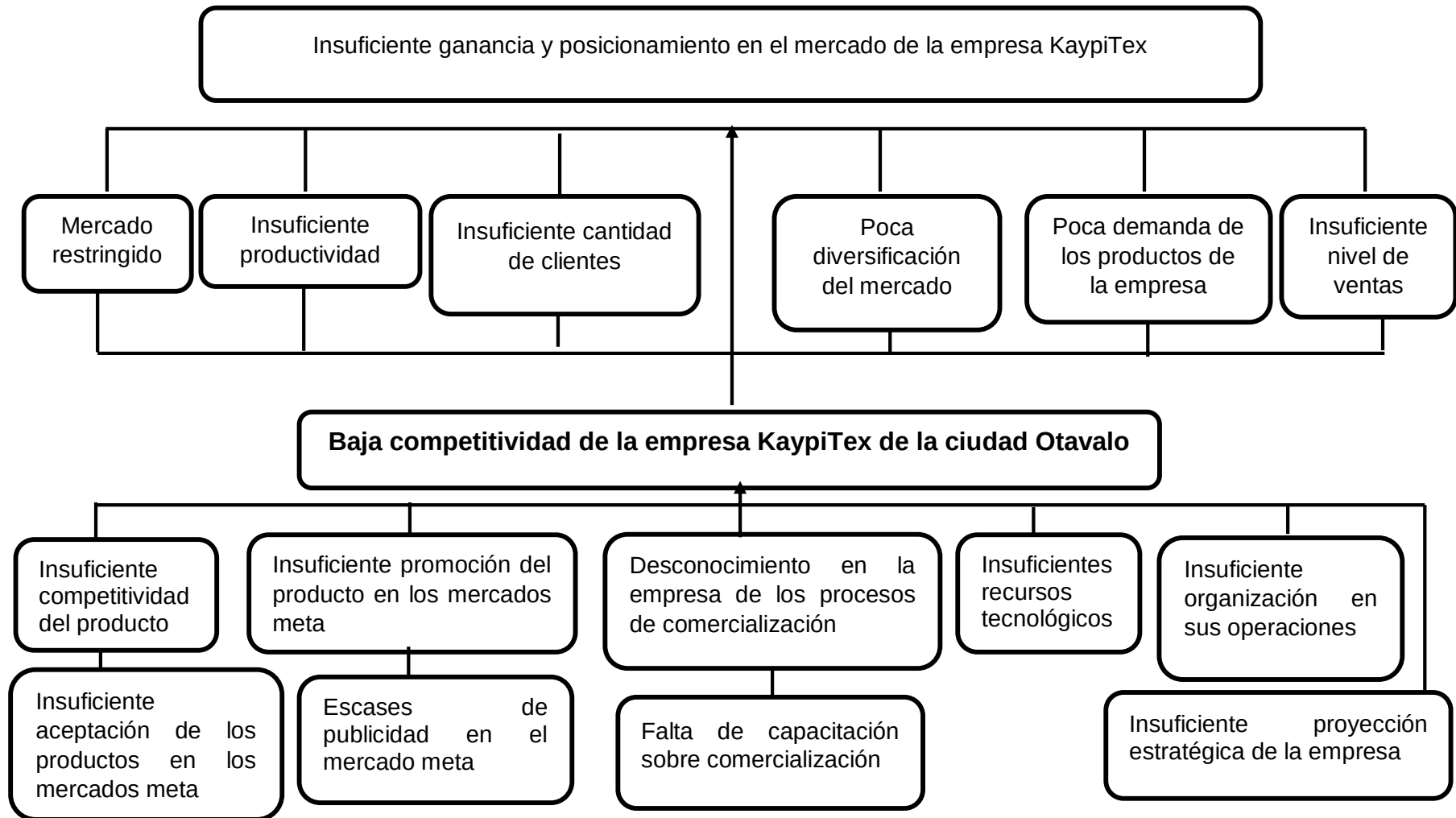
- Hurtado, M. (LUNES de ENERO de 2010). *INACÁLOG*. Recuperado el VIERNES de DICIEMBRE de 2017, de <https://www.inacatalog.com/kpi-ventas-30-indicadores-comerciales-para-monitorizar-ventas/>
- IEFE. (2013). *Instituto de Empresas Familiares del Ecuador*. Obtenido de Instituto de Empresas Familiares del Ecuador
- Kirchner, A. (2010). *COMERCIO Y MARKETING INTERNACIONAL*. MÉXICO: CENGAGE LEARNING.
- Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*. LIMA - PERÚ.
- Longares, Ó., & Arellano, M. (2018). *Activa conocimiento*. Obtenido de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Lumpkin, & Dess. (2003). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Martínez, A. (2011). *LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL*. QUITO - ECUADOR: UNIVERSIDAD CENTRAL.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *INTRODUCCION AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Mejias, E. (JULIO de 2014). *MATRIZ FODA*. Obtenido de <http://matrizfodaunahherramientaexcelente.blogspot.com/p/la-matriz-foda-la-matriz-foda-es-un.html>
- Méndez, F. (2015). *REPOSITORIO*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/10841/1/MENDEZ-AREVALO-NUBE-FABIOLA%20%28MONOGRAFIA%29.pdf>
- Mendoza, C. (MARTES de JUNIO de 2011). *JIMDO*. Obtenido de <https://estrategiasdidacticas.jimdo.com/t%C3%A9cnicas-de-investigacion/observaci%C3%B3n-directa/>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Morales, L. (2013). *REPOSITORIO*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1213/1/Tesis%20de%20%20Morales.pdf>
- OMC. (2014). *Organizacion Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/download_s/inbr_s.pdf
- Orbes, M. (LUNES de DICIEMBRE de 2015). *PROFESORES.FI*. Obtenido de http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/tecnicas.pdf
- Ortiz, F. (VIERNES de NOVIEMBRE de 2005). *ECURED*. Obtenido de https://www.ecured.cu/M%C3%A9todos_Cient%C3%ADficos_de_Investigaci%C3%B3n
- Paz, R. (2011). *PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD*. MAR DEL PLATA: AO.
- Porter. (1987). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.

- PROECUADOR. (2016). *PROECUADOR*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/textiles-y-confecciones/>
- Prokopenko, J. (2010). *PRODUCTIVITY MANAGEMENT*. GINEBRA: COPYRIGHT.
- Puente, W. (LUNES de AGOSTO de 2010). *PORTAL DE RELACIONES PÚBLICAS*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>
- Pulido, H. (2009). *CONTROL ESTADÍSTICO DE CALIDAD Y SEIS SIGMA*. MÉXICO: INTERAMERICANA EDITORES.
- Quinn, J. (1980). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.
- Rivas, C. (MARTES de ABRIL de 2008). *MAESTRÍA EN TECNOLOGÍA DE LA CONSTRUCCIÓN*. Obtenido de <http://colbertgarcia.blogspot.com/2008/04/metodo-deductivo-y-metodo-inductivo.html>
- Riveros, P. (2014). *FACTORES DETERMINANTES DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA*. MADRID.
- Rojas, P. (2010). *ALGUNOS EJEMPLOS DE CÓMO MEDIR LA COMPETITIVIDAD*. SAN JÓSE: SERIE CUADERNOS TÉCNICOS.
- Romillo, A. (2006). *La dirección estratégica de la universidad*. La Habana, Cuba.
- Ruiz, R. (MARTES de JULIO de 2008). *EUMED.NET*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/257/7.1.htm>
- Sánchez, A. (2010). *ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD*. *INVESTIGACIÓN Y CIENCIA*, 5-7.
- Softtrax, C. (2006). *Billing Strategies For Innovative Business Models*. Obtenido de <http://www.softtrax.com/about/overview>
- Tepic, N. (2017). *DIVERSIFICACIÓN DE MERCADOS, GARANTÍA DE COMERCIO*.
- Thompson, I. (LUNES de OCTUBRE de 2016). *PROMONEGOCIOS.NET*. Recuperado el VIERNES de DICIEMBRE de 2017, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Tirado, D. (2013). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. CASTELLÓN DE LA PLANA: UNE.
- Toapanta, E., & Pineda, J. (2017). *Plan Estratégico de desarrollo y comercialización para el museo Otavalango de la provincia de Imbabura*. Otavalo.
- TradeMap. (Julio de 2018). *TradeMap*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3
- Villarán, K. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS*. PERÚ: MEDIA CORP PERÚ.
- Wiersema, F., & Treacy, M. (1999). *INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO*. EDICIONES DÍAZ DE SANTOS.

ANEXOS

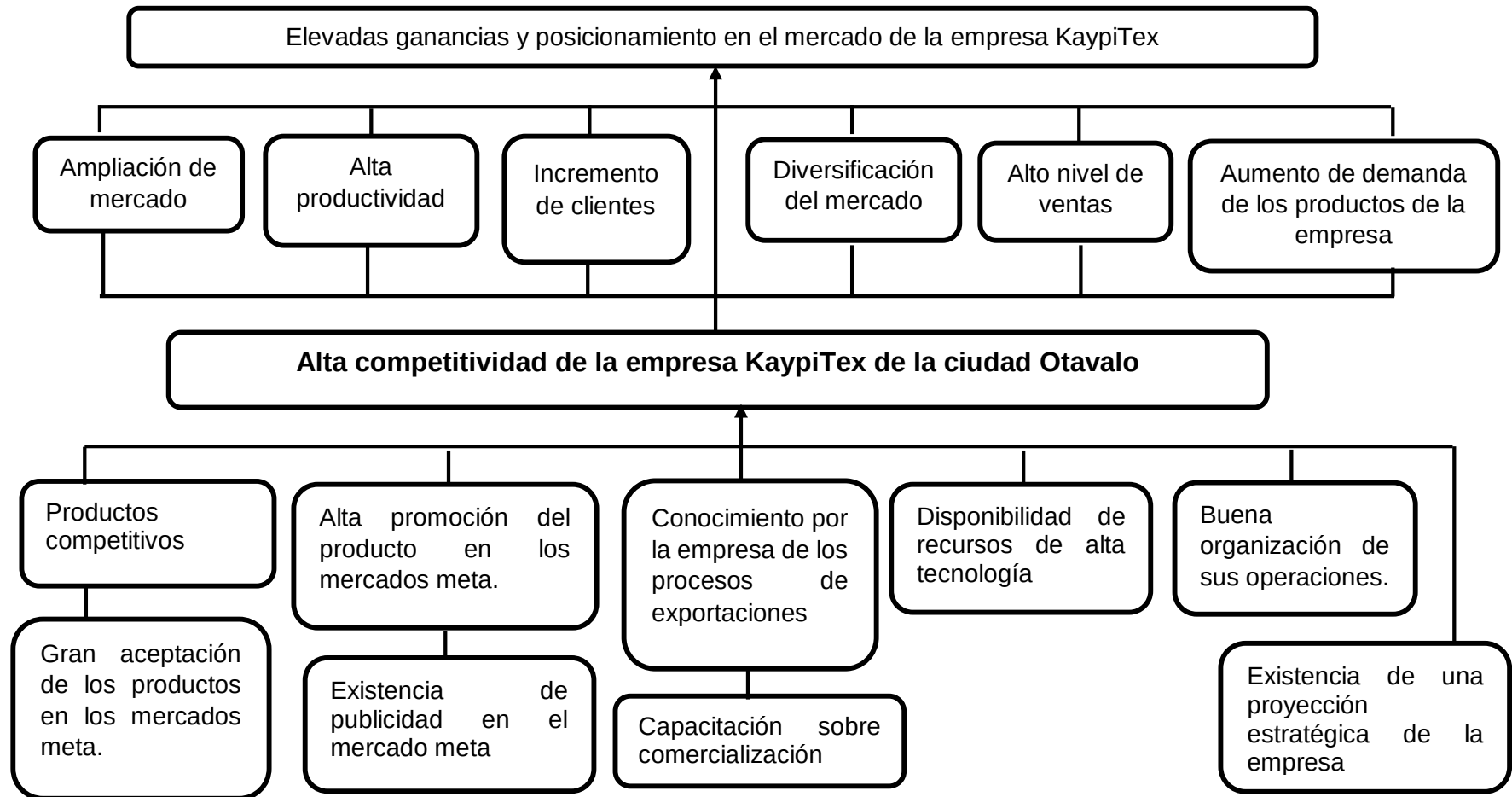
Anexo 1

Árbol de problemas



Anexo 2

Árbol de objetivos



Anexo 3

Preguntas para la entrevista al propietario de la empresa

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores corporativos de su empresa?
2. Dentro del sector textil, ¿qué productos elabora la empresa?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa y cuántas personas trabajan en cada uno de los departamentos?
4. ¿Cuántas unidades produce anualmente por tipo de producto?
5. ¿Cómo se realiza el control de calidad en la producción de la empresa?
6. ¿Cuántos productos se desechan al mes por problemas de calidad?
7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de calidad que tiene la empresa?
8. ¿A qué ciudades son distribuidos sus productos a nivel local, nacional e internacional?
9. ¿Qué forma de comercio internacional utiliza usted, para enviar sus productos a otros países?
10. De los productos ofertados por su empresa ¿Cuáles son los productos que más se venden mensualmente?
11. ¿Cuál es el precio de los productos que se comercializa?
12. ¿Cuáles son los principales proveedores, clientes y socios de la empresa y su relación contractual?
13. ¿Cuál es el porcentaje de materia prima ofrecida por proveedores nacionales e internacionales?
14. ¿Qué estrategias tiene la microempresa para contrarrestar la competencia?
15. ¿Cuánto vende la empresa mensualmente en dólares?
16. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?
17. ¿En los últimos 5 años sus ganancias han aumentado o disminuido? ¿Por qué?
18. ¿Qué tecnología utilizan para la elaboración de la producción?
19. ¿Qué haría usted para mejorar la administración y comercialización de su empresa?
20. ¿Qué otros temas creen usted que debe contener el presente trabajo de investigación que se realizará en su empresa, para el beneficio de la misma?

Anexo 4

Preguntas de la entrevista a los clientes de la empresa KaypiTex

- Edad
- | | |
|-------|-----------------------|
| 30-35 | ☐ |
| 36-40 | ☐ |
| 41-55 | ☐ |
| 56-60 | ☐ |
1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo productos de la empresa KaypiTex?
- | | |
|------------------------|-----------------------|
| Eventualmente | ☐ |
| Menos de un mes | ☐ |
| Entre uno y seis meses | ☐ |
| Un año | ☐ |
| Más de un año | ☐ |
2. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos?
- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| Una o dos veces a la semana | ☐ |
| Tres o cuatro veces al mes | ☐ |
| Una vez al mes | ☐ |
| Mayor a un mes | ☐ |
3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción al comprar productos de la empresa KaypiTex?
- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| Completamente satisfecho | ☐ |
| Satisfecho | ☐ |
| Medianamente satisfecho | ☐ |
| Insatisfecho | ☐ |
4. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos ofertados por la empresa KaypiTex?
- | | |
|--------------|-----------------------|
| Excelente | ☐ |
| Buena | ☐ |
| Regular | ☐ |
| Mala | ☐ |
| Insuficiente | ☐ |

5. Usted considera que los precios establecidos en los productos de la empresa "KaypiTex" son:

- Muy altos ☐
- Altos ☐
- Adecuados ☐
- Bajos ☐

6. ¿Cuáles son las razones por las que adquieren los productos de "KaypiTex"?

- Calidad ☐
- Precio ☐
- Diseño ☐
- Colores ☐
- Acabados ☐

7. ¿Cree usted que la empresa KaypiTex ofrece productos tomando en cuenta las necesidades de los clientes?

- Si ☐
- No ☐

8. ¿Volvería a demandar productos ofertados por la empresa KaypiTex?

- Definitivamente sí ☐
- Probablemente sí ☐
- Probablemente no ☐
- Definitivamente no ☐

9. ¿De qué manera le gustaría adquirir sus productos?

- Internet ☐
- Bajo pedido ☐
- Sucursales ☐
- Compras directas ☐

10. ¿Cómo calificaría usted la publicidad que realiza la empresa KaypiTex de sus productos?

- Excelente ☐
- Buena ☐
- Regular ☐

Mala

☐

Insuficiente

☐

11. ¿Recomendaría usted los productos de KaypiTex a otras personas?

Si

☐

No

☐

¿Por qué?

12. ¿Ha tenido usted algún problema al momento de la adquisición de los productos que ofrece la empresa KaypiTex?

Si

☐

No

☐

¿Cuáles?

13. ¿Qué recomendaciones usted haría a la empresa “KaypiTex”?

Anexo 5

Guía de observación para la empresa KaypiTex

Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
¿Los trabajadores llegan a tiempo?			
¿El trato que ofrecen a los clientes es bueno?			
¿El espacio de trabajo tiene condiciones adecuadas?			
¿Las áreas de trabajo están ordenadas y limpias?			
¿La preparación del personal de la empresa para la labor que realizan parece adecuada?			
¿Se observa un clima adecuado de trabajo?			
¿Existe colaboración entre los trabajadores?			
¿Existe comunicación entre los trabajadores?			
¿Se evidencian valores compartidos?			
¿La empresa posee productos innovadores?			
¿Existe variedad de productos?			
¿Existen muchos desechos productivos?			
¿Cuenta con maquinaria apropiada para la elaboración de sus productos?			
¿Cuenta con tecnología de punta?			
¿La empresa está ubicada en un sector comercial?			
¿Los trabajadores cuentan con una programación de las actividades que desempeñan?			
¿Se evidencian paros no programados?			
¿Realizan mantenimiento y reparaciones de las máquinas?			

Anexo 6

Encuesta a los trabajadores de la empresa KaypiTex

- 1.- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa KaypiTex?
- 2.- ¿Cuáles son las oportunidades que tiene la empresa KaypiTex?
- 3.- ¿Cuáles son las debilidades que tiene KaypiTex?
- 4.- ¿Qué amenazas tiene la empresa KaypiTex?

Anexo 7

Resultados de la entrevista al propietario de la empresa “KaypiTex” de la ciudad de Otavalo

1. ¿Cuál es la misión, visión y valores corporativos de su empresa?

No contamos con una misión, visión y valores corporativos escritos, trabajamos por instinto y creatividad, innovando modelos, colores y diseños. El principal paso que seguir para la implementación de estos sería brindando una capacitación a los empleados.

2. Dentro del sector textil, ¿qué productos elabora la empresa?

Mantelería, cobijas, monederos, cartucheras, almohadas, llaveros y prendas (ponchos, chalinas, bufandas, mochilas, bolsos, gorra, chompas, chalecos)

3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la empresa y cuántas personas trabajan en cada uno de los departamentos?

- Inicios: propietario, esposa y un operario
- Crecimiento de la demanda:
 - Departamento de tejeduría (6 personas)
 - Departamento de ventas (2 personas)
 - Departamento de confección y acabados (4 personas)
 - Auxiliar Contable (1 persona)
 - Encargada de realizar contactos con compradores extranjero (1 persona)
- En cada departamento hay un miembro de la familia, encargado de controlar que los empleados desempeñen adecuadamente sus funciones
- Contamos con un servicio externo de una persona encargada de llevar la contabilidad en la empresa
- Existe también una persona encargada de realizar contactos directamente con compradores extranjeros, que domina el idioma inglés

- Considero que hacen falta otras dos personas en mi empresa, una que se encargue de atender los mayoristas internacionales (contactos, pedidos) y la otra que se encargue de los mayoristas nacionales (contactos, pedidos)

4. ¿Cuántas unidades produce anualmente por tipo de producto?

La planta de producción cuenta con tres máquinas industriales distribuidas de la siguiente manera:

- Dos máquinas grandes utilizadas para la elaboración de las cobijas
- Una máquina pequeña utilizada para la elaboración de tela

Las máquinas están en funcionamiento las 24 horas del día y cinco días a la semana, con una producción de 25 cobijas diarias, dando un total de 450 cobijas en la semana en los tres turnos (matutino, vespertino y nocturno).

5. ¿Cómo se realiza el control de calidad en la producción de la empresa?

La encargada del área de confecciones y acabados es la encargada de verificar que cada uno de los productos no tenga imperfecciones, para poder trasladarlo al departamento de ventas.

6. ¿Cuántos productos se desechan al mes por problemas de calidad?

Cuando existe una falla en alguno de los productos, el mismo es utilizado para la elaboración de otros productos más pequeño, es decir no desechan producto por problemas de calidad.

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de calidad que tiene la empresa?

El problema más frecuente es cuando falla alguna de las maquinas del área de producción y se producen algunos grumos en la tela o cobijas.

8. ¿A qué ciudades son distribuidos sus productos a nivel local, nacional e internacional?

A nivel local los productos son enviados a: Cuenca, Baños, Cotopaxi y Quito.

A nivel internacional los productos son enviados a: EE.UU, Canadá, Chile y España.

9. ¿Qué forma de comercio internacional utiliza usted, para enviar sus productos a otros países?

Lo único que hacemos nosotros es enviar a la agencia de carga, solicitada por el cliente que nos hace el pedido.

10. De los productos ofertados por su empresa ¿Cuáles son los productos que más se venden mensualmente?

Primero: cobijas

Segundo: tela o manteles (mantelería)

Tercero: ponchos

En el mes de febrero se vende más, debido a la gran demanda de turistas, por tanto, se incrementa la producción y por ende las ventas.

11. ¿Cuál es el precio de los productos que se comercializa?

Detalle	Por mayor	Por menor
	Precio	Precio
Cobija 2 plazas	\$ 17	\$ 23
Cobija 2 ½ plazas	\$ 18	\$ 25
Mantel ½ m	\$ 3	\$ 6
Mantel 1 m	\$ 6	\$ 12
Mantel 2 m	\$ 12	\$ 24
Ponchos talla 0	\$ 5	\$ 10
Ponchos talla 2	\$ 6	\$ 12
Ponchos talla 4	\$ 7	\$ 14

12. ¿Cuáles son los principales proveedores, clientes y socios de la empresa y su relación contractual?

- Principales proveedores: empresas de Quito como: Deltex, Paris Quito, Texa, abastecen de materia prima que es el hilo.
- Principales clientes: Canadá, Estados Unidos, Chile, España
- Principales socios: negocio familiar

13. ¿Cuál es el porcentaje de materia prima ofrecida por proveedores nacionales e internacionales?

Se adquiere semanalmente la materia prima 100% ecuatoriana.

14. ¿Qué estrategias tiene la microempresa para contrarrestar la competencia?

Una competencia sana exige ser creativo, una competencia desleal perjudica ya que se pierde la credibilidad del cliente, porque con el fin de bajar precios ellos

disminuyen la calidad del producto, no compito con precios, compito con la calidad, innovación permanente, no solo pienso en vender, principalmente me enfoco en mantener la fidelidad de mis clientes, ellos prefieren comprarme a un precio más elevado porque saben que mi producto es de calidad, hay que tener en cuenta que el mercado extranjero es muy exigente en cuestión de calidad.

15. ¿Cuánto vende la empresa mensualmente en dólares?

Por cuestión de registros no se puede dar un dato exacto mensual, pero se puede ofrecer datos anuales detallados de la siguiente manera:

Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas en dólares	166.421,17	240.943,75	241.022,75	221.173.61	267.486,86

16. ¿Qué medios de publicidad utiliza la empresa para dar a conocer sus productos?

El prestigio que he adquirido a través de mi trayectoria es una de las principales fuentes de producción para mi empresa, yo inicie a ofrecer en el mercado' el producto, por eso la gente me conoce. También estamos ultimando detalles de nuestra página web, la misma que está diseñada en idioma inglés, contamos con una cuenta en Facebook en idioma español.

17. ¿En los últimos 5 años sus ganancias han aumentado o disminuido? ¿Por qué?

Desde el año 2013 hasta el año 2015 hubo pérdidas considerables en la empresa, en el año 2016 y 2017, ya se reflejaron ganancias, pero no se comparan con las ganancias que teníamos hace unos 10 años atrás.

18. ¿Qué tecnología utilizan para la elaboración de la producción?

Maquinaria industrial ya algo obsoleta

19. ¿Qué haría usted para mejorar la administración y comercialización de su empresa?

Estructurar técnicamente cada área y lanzar la página web

20. ¿Qué otros temas cree usted que debe contener el presente trabajo de investigación que se realizará en su empresa, para el beneficio de la misma?

Tomar muy en cuenta que hace falta tecnología de punta para poder competir con otros países, debido a que ellos nos llevan unos 40 o 50 años de diferencia tecnológicamente.

Anexo 8

Análisis de la matriz FODA

La siguiente información fue obtenida a través de la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa KaypiTex, lo que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la empresa, que a continuación se detalla.

FORTALEZAS:

1. Comercialización de los productos a nivel internacional
2. Calidad en los productos
3. Creatividad e innovación
4. Maquinaria italiana de larga duración y adaptada al tipo de producción
5. Excelente conocimiento del funcionamiento de la empresa por parte de los obreros
6. Cuentan con maquinaria de diseños
7. Diseñador excelente

OPORTUNIDADES:

1. Alianzas estratégicas para el envío de sus productos
2. Ampliación de mercado
3. Clientes fijos patentados
4. Existe mercado aún sin explotar
5. Posible recuperación económica del país
6. Estabilidad política en la nación

DEBILIDADES:

1. Falta de suministros más estables de material
2. Falta de coordinación de los jefes
3. Falta de un mecánico con experiencia
4. Falta de piezas de repuestos
5. Falta de maquinaria nueva en el área de urdido
6. Falta de ventilación en la planta de producción
7. Desconocimiento de los obreros en la parte mecánica de las máquinas (tarjetas y chips)
8. Falta de una persona que se encargue de clientes locales
9. Falta de una persona que se encargue de clientes internacionales

AMENAZAS:

1. Competencia con precios bajos
2. Adquisición de maquinaria con alta tecnología por parte de la competencia
3. Alianzas entre los competidores
4. Pérdida del personal por sueldos bajos y falta de incentivos
5. Posible deterioro de la situación económica del país
6. Posible guerra comercial internacionalmente

Anexo 9

Formato utilizado para el análisis de la matriz FODA

ANÁLISIS DE FORTALEZAS – FODA					
SIGNIFICADO DE LA VALORACIÓN	AREA: Comercio Exterior y Finanzas		FECHA: 23/01/2018		
Frecuencia: Con qué frecuencia o en qué medida se presenta la variable en la organización.					
Impacto: Cómo impacta la variable en las transformaciones deseadas para la organización	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA KAYPITEX				
Calificación: Qué peso o importancia tiene la variable en las transformaciones deseadas para la organización	ESCALA DE VALORACIÓN: 1. Muy bajo; 2. Bajo; 3. Medio; 4. Alto; 5. Muy alto				
FORTALEZAS	VALORACIÓN				OBSERVACIONES
	Frecuencia	Impacto	Calificación	Total	
TOTAL					
ANÁLISIS DE DEBILIDADES – FODA					
SIGNIFICADO DE LA VALORACIÓN	AREA: Comercio Exterior y Finanzas		FECHA: 23/01/2018		
Frecuencia: Con qué frecuencia o en qué medida se presenta la variable en la organización.					
Impacto: Cómo impacta la variable en las transformaciones deseadas para la organización	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA KAYPITEX				
Calificación: Qué peso o importancia tiene la variable en las transformaciones deseadas para la organización	ESCALA DE VALORACIÓN: 1. Muy bajo; 2. Bajo; 3. Medio; 4. Alto; 5. Muy alto				
DEBILIDADES	VALORACIÓN				OBSERVACIONES
	Frecuencia	Impacto	Calificación	Total	
TOTAL					
ANÁLISIS DE AMENAZAS – FODA					
SIGNIFICADO DE LA VALORACIÓN	AREA: Comercio Exterior y Finanzas		FECHA: 23/01/2018		
Frecuencia: Con qué frecuencia o en qué medida se presenta la variable en la organización.					
Impacto: Cómo impacta la variable en las transformaciones deseadas para la organización	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA KAYPITEX				
Calificación: Qué peso o importancia tiene la variable en las transformaciones deseadas para la organización	ESCALA DE VALORACIÓN: 1. Muy bajo; 2. Bajo; 3. Medio; 4. Alto; 5. Muy alto				
AMENAZAS	VALORACIÓN				OBSERVACIONES
	Frecuencia	Impacto	Calificación	Total	
TOTAL					
ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES – FODA					
SIGNIFICADO DE LA VALORACIÓN	AREA: Comercio Exterior y Finanzas		FECHA: 23/01/2018		
Frecuencia: Con qué frecuencia o en qué medida se presenta la variable en la organización.					
Impacto: Cómo impacta la variable en las transformaciones deseadas para la organización	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EMPRESA KAYPITEX				
Calificación: Qué peso o importancia tiene la variable en las transformaciones deseadas para la organización	ESCALA DE VALORACIÓN: 1. Muy bajo; 2. Bajo; 3. Medio; 4. Alto; 5. Muy alto				
OPORTUNIDADES	VALORACIÓN				OBSERVACIONES
	Frecuencia	Impacto	Calificación	Total	
TOTAL					

Anexo 10

Validez del cuestionario de la entrevista dirigida al propietario de la empresa KaypiTex

EXPERTOS	ITEMS																				TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Experto 1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	100
Experto 2	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	90
Experto 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
Total ítems-fila	13	13	14	13	14	13	13	14	13	13	14	12	14	14	14	13	13	13	13	13	266
Promedio	4.3	4.3	4.7	4.3	4.7	4.3	4.3	4.7	4.3	4.3	4.7	0	4.7	4.7	4.7	4.3	4.3	4.3	4.3	4.3	84.5
Desviación estándar	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	10

El instrumento utilizado es considerado muy bueno, con un nivel elevado de confiabilidad en un rango de (0.80-0.90) según (Hogan,2004)

Los datos de la desviación estándar se obtuvieron con la siguiente fórmula, tomando como ejemplo los datos del primer ítem:

Desviación estándar del primer ítem:

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

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

$$S = 0.6$$

Obtención de datos primer ítem

X	$\bar{X}$	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$
4	4.3 ↓	$(4-4.3) = -0.3$	0.09
5		$(5-4.3) = 0.7$	0.49
4		$(4-4.3) = -0.3$	0.09
TOTAL:			0.67

Aplicando la siguiente formula obtenemos el 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 ítems (20)

Si= Desviación estándar de cada ítem

St= Desviación estándar total = $(10)^2$

Obtención Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{20}{20 - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{20}{19} \right] \left[1 - \frac{11.4}{100} \right]$$

$$\alpha = 0.9$$

Anexo 11

Validez del cuestionario de encuesta dirigida a los clientes de la empresa KaypiTex

EXPERTOS	ITEMS														TOTAL FILA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Experto 1	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	66
Experto 2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
Experto 3	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	62
Total ítems-fila	13	14	14	15	15	15	14	14	14	14	14	14	14	15	199
Promedio	4.3	4.7	4.7	5	5	5	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	5	66.6
Desviación estándar	0.6	0.6	0.6	0	0	0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0	4

El instrumento utilizado es considerado respetable, con un nivel moderado de confiabilidad en un rango de (0.70-0.80) según (Hogan,2004)

Los datos de la desviación estándar se obtuvieron con la siguiente fórmula, tomando como ejemplo los datos del primer ítem:

Desviación estándar:

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

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

$$S = 0.6$$

Obtención de datos del primer ítem

X	$\bar{X}$	$(X - \bar{X})$	$(X - \bar{X})^2$
4	4.3 ↓	$(4-4.3) = -0.3$	0.09
5		$(5-4.3) = 0.7$	0.49
4		$(4-4.3) = -0.3$	0.09
TOTAL:			0.67

Aplicando la siguiente formula obtenemos el 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 ítems (14)

Si= Desviación estándar de cada ítem

St= Desviación estándar total = $(4)^2$

Obtención Alfa de Cronbach

$$\alpha = \left[\frac{14}{14 - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

$$\alpha = \left[\frac{14}{13} \right] \left[1 - \frac{6}{16} \right]$$

$$\alpha = 0.7$$

Anexo 12

Encuesta para la validación de los resultados al propietario de la empresa KaypiTex

Objetivo de la encuesta: Validar mediante el propietario de la empresa los resultados de la presente investigación.

Instrucción: Por favor marque con una X donde usted crea conveniente los siguientes postulados.

Planificación estratégica para la empresa KaypiTex					
Descripción	Muy adecuado	Adecuado	Regular	Inadecuado	Muy inadecuado
La misión para la empresa KaypiTex es: Somos una empresa textil que, mediante una elevada calidad e innovación de sus productos, nivel de ventas, exportaciones, diversificación de sus mercados y satisfacción de sus clientes, contribuye de forma decisiva al desarrollo sustentable local, regional y nacional, así como a la promoción de la cultura otavaleña de Ecuador.					
La visión para la empresa KaypiTex es: Ser en el año 2024, una de las empresas textiles que más contribuye al desarrollo sustentable de la provincia de Imbabura de Ecuador, mediante la calidad e innovación de sus productos, nivel de ventas, exportaciones, diversificación de sus mercados, satisfacción de sus clientes y los valores compartidos que poseen sus trabajadores.					
Valores compartidos Creatividad e innovación Reconocimiento y satisfacción de los clientes Ejemplaridad y capacidad de sus trabajadores Calidad e innovación en los productos Ética comercial Respeto y solidaridad					
Áreas de resultados clave ARC 1: Calidad en los productos y servicio al cliente ARC 2: Producción ARC 3: Comercialización ARC 4: Promoción y publicidad ARC 5: Aseguramiento logístico					
Los objetivos estratégicos planteados para la empresa son:					

1.- Implementar un sistema de gestión de calidad y ofrecer productos de calidad, con variedad en sus diseños, constante innovación de cada uno de ellos y una buena atención al cliente.					
2.- Mejorar el proceso productivo, con el fin de hacer llegar el producto final al consumidor con todos los estándares de calidad.					
3.- Lograr una efectiva promoción y publicidad de la empresa KaypiTex para incrementar el reconocimiento de sus productos a nivel local, nacional e internacional.					
4.- Incrementar la comercialización de los productos de la empresa, expandiéndolos a nuevos mercados, con el fin de incrementar el nivel de ventas.					
5.- Fortalecer el aseguramiento logístico, administrativo de la organización y el ambiente de trabajo de la empresa					
Las estrategias planteadas para la empresa son:					
1.- Mejoramiento de la calidad del producto y los servicios con el fin de atraer la atención al cliente, aprovechando la experiencia, creatividad e innovación que tienen los trabajadores.					
2.- Mejoramiento del proceso productivo en cuanto al incremento de la productividad, abastecimiento de materia prima, piezas de repuesto de maquinaria, organización del trabajo preparación de los mecánicos especializado.					
3.- Incremento de la publicidad y promoción a través de la web para posicionar la empresa, con el fin de atraer a nuevos clientes.					
4.- Mejoramiento de la comercialización y diversificación de mercados, para incrementar las ventas.					
5.- Aseguramiento logístico, organización, atención a los trabajadores y el ambiente de trabajo dentro de la empresa.					
Conclusiones y recomendaciones					

Anexo 13

Carta de reconocimiento y agradecimiento por parte del propietario de la empresa KaypiTex al rector de la universidad de Otavalo

Otavalo, 16 de julio de 2018

*PhD. Antonio Romillo Tarke
Rector
Universidad de Otavalo*

Estimado Rector:

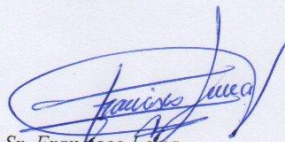
Por este medio expresamos nuestro reconocimiento y agradecimiento por los resultados de la investigación: Plan Estratégico de Gestión Administrativa y Comercial para el Fortalecimiento de la competitividad de la empresa Kaypi Tex de Otavalo.

Consideramos que la aplicación de los resultados de esta investigación posibilitará un desarrollo importante de la competitividad de nuestra empresa, razón por la cual emitimos el presente aval de reconocimiento.

Deseamos además solicitarle que en lo adelante se mantenga la cooperación de la Universidad de Otavalo con nuestra empresa Kaypi Tex, para darle continuidad al trabajo iniciado con esta investigación.

Reiterando nuestro agradecimiento, le saludo.

Atentamente,



*Sr. Francisco Lema
PRESIDENTE KAYPI TEX*