



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
TEXTIL LOLYSTORE.

TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

SAMMY TERESA JÁCOME AYALA
MARJORYE ELIZABETH HERNÁNDEZ JÁCOME

TUTOR:

MBA. ANDRADE ORBE ADRIÁN MANUEL

Otavalo, septiembre 2019



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 12 de julio de 2019

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

Modelo De Gestión Administrativa Para el fortalecimiento de la competitividad de la Empresa Textil Lolystore.

Correspondiente a las estudiantes:

Jácome Ayala Sammy Teresa 100360302-2

Hernández Jácome Marjorye Elizabeth 171622726-7

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador.

Presidente del tribunal de grado

Tutor del trabajo de grado
MBA. Andrade Orbe Adrián Manuel

Evaluador del trabajo de grado

Evaluador del trabajo de grado

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Nosotras **JÁCOME AYALA SAMMY TERESA** portadora de la cedula de ciudadanía N° 100360302-2 y **HERNÁNDEZ JÁCOME MARJORYE ELIZABETH** portadora de la cédula de ciudadanía N° 171622726-7 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.

JÁCOME AYALA SAMMY TERESA

100360302-2

HERNÁNDEZ JÁCOME MARJORYE ELIZABETH

171622726-7

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certificó que el proyecto de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL LOLYSTORE” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de las estudiantes, JÁCOME AYALA SAMMY TERESA, HERNÁNDEZ JÁCOME MARJORYE ELIZABETH y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

MBA Andrade Orbe Adrián Manuel

C.I

DEDICATORIA.

El presente trabajo está dedicado a Dios, porque sin él no estuviéramos aquí, a nuestros padres por ser la inspiración de nuestro esfuerzo y dedicación para culminar esta meta, por amarnos infinitamente, a toda nuestra familia por su apoyo, amigos y amigas que han permanecido en nuestra trayectoria de vida. También dedicamos este triunfo a todos los docentes de la Universidad de Otavalo.

Marjorye Hernández y Sammy Jácome

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por habernos regalado el don de la vida, a nuestros padres que han sido incondicionales en todo momento siendo los pilares fundamentales y nuestros primeros maestros de vida.

A la Universidad Otavalo por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de cumplir nuestro sueño de superación.

A todos los docentes que con su paciencia y sabiduría han ido enseñándonos y fortaleciendo nuestros conocimientos.

Gracias infinitamente.

Marjorye Hernández y Sammy Jácome

RESUMEN

El presente estudio denominado modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil Lolystore, el cual tuvo como objetivo general proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Lolystore ubicada en el cantón Otavalo durante el año 2019. El mismo permitió la investigación sobre la administración, gerencia, logística, competitividad entre otros. Por otra parte, la metodología implementada fue de carácter cualitativo, siendo una investigación de campo, con metodología proyectiva, como técnica para la obtención de datos se utilizaron una encuesta que se aplicó a los operarios de la empresa y tres entrevistas las cuales se aplicaron a la propietaria la Sra, Dolores Maigua quien cumple funciones de gerente administrativo y de operaciones logísticas, y al personal de ventas de la empresa, los mismos arrojaron a necesidad de implementar un modelo de gestión administrativo que permitiera mejorar la competitividad de la empresa en el mercado textil, de igual manera se hizo la evaluación de los factores internos y externos mediante la realización de un análisis foda, el cual determino los factores de gran relevancia para la realización del modelo de gestión, así mismo se procedió a crear la misión, visión, valores, políticas, objetivos, estructura organizativa funcional al igual que la estrategia de competitividad que permita el fortalecimiento de la misma en la empresa. Por otra parte, se midió el impacto que genero el proyecto en diferentes áreas, como los son comercial, administrativo, tecnológico, educativo y social, para luego determinar el impacto global del mismo arrojando un medio positivo que indica que la factibilidad del mismo dentro de la empresa por último la propietaria y los empleados de la empresa declararon como muy adecuado el modelo de gestión administrativo, deseando implementar el mismo a la brevedad posible para de esta manera obtener las metas planteadas y lograr la competitividad dentro del mercado textil.

(Palabras claves): modelo de gestión, operaciones logísticas, competitividad, marketing.

ABSTRACT

The present study called administrative management model for the improvement of the competitiveness of the textile company Lolystore, which had as its general objective To propose a model of administrative management for the improvement of the competitiveness of the company Lolystore located in the canton Otavalo during the year 2019. It allowed research on administration, management, logistics, competitiveness among others. on the other hand, the implemented methodology was of a quantitative nature, being a field investigation, with projective methodology, as a technique to obtain data, a survey was applied that was applied to the operators of the company and three interviews which were applied to the owner Mrs. Dolores Maigua who serves as administrative manager and logistics operations, and the sales staff of the company, they threw the need to implement an administrative management model that would improve the competitiveness of the company in the market textile, in the same way the evaluation of the internal and external factors was carried out by means of the realization of a foda analysis, which determined the factors of great relevance for the realization of the management model, likewise it was proceeded to create the mission, vision, values, policies, objectives, functional organizational structure as well as the competitiveness strategy that allows the improvement of the same in the company. On the other hand, the impact that the project generated in different areas, such as commercial, administrative, technological, educational and social, was measured, in order to then determine the overall impact of the project, showing a positive means that the feasibility of the project within The company finally the owner and employees of the company declared as very appropriate the administrative management model, wishing to implement it as soon as possible in order to obtain the goals and achieve competitiveness within the textile market.

(Keywords): management model, logistics operations, competitiveness, marketing.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	pp.
Declaración de autoría.....	iii
Certificación de tutor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Introducción.....	01
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	09
1. Gestión administrativa.....	09
1.1 Administración y gerencia.....	10
1.1.1 Misión.....	12
1.1.2 Visión.....	13
1.1.3 Política organizacional.....	14
1.1.4 Valores.....	14
1.1.5 Definición de objetivos.....	15
1.1.6 Estructura organizacional.....	16
1.1.7 Estructura funcional.....	18
1.2 Operaciones logísticas.....	19
1.2.3 Gestión de inventarios.....	19
1.2.4 Selección de proveedores.....	20
1.2.3 Herramienta Activity Based Costing (ABC).....	21
1.3 Marketing Mix.....	21
1.3.1 El Marketing Mix-Producto.....	22
1.3.2 El Marketing Mix- Precio.....	25
1.3.3 El Marketing Mix-canal de distribución.....	27
1.3.4 El Marketing Mix-Promoción.....	29
2. Competitividad.....	31
2.1 Estrategias competitivas y genéricas.....	33
2.2 Ventajas competitivas.....	34
2.3 Las 5 fuerzas de Porter.....	34

2.4 Diamante de Porter.....	36
2.5 La cadena de valores.....	37
2.6 Matriz del perfil competitivo.....	38
Conclusiones capítulo I.....	39
CAPÍTULO II DESARROLLO METODOLÓGICO.....	40
3.1 Paradigma de la investigación.....	40
3.2 Diseño de la investigación.....	40
3.3 Tipo de investigación.....	40
3.4 Nivel de la investigación.....	41
3.5 Metodología de la investigación.....	41
3.6 Población y muestra.....	41
3.7 Operacionalización de variables.....	42
3.8 Técnica.....	43
3.9 Encuesta.....	44
3.10 Análisis de la encuesta realizada a los operarios de la empresa textil Lolystore.....	44
3.11 Entrevista.....	50
3.12 Análisis de la entrevista realizada a la gerente administrativa de la empresa textil Lolystore	51
3.13 Análisis de la entrevista realizada a la gerente de operaciones logísticas de la empresa textil Lolystore.....	52
3.14 Entrevista realizada a la gerente de operaciones logísticas de la empresa textil Lolystore.....	53
3.15 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	55
3.16 Análisis externo de las 5 fuerzas de Porter.....	55
3.17 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	56
3.18 Análisis del diamante de Porter	57
3.19 Cadena de Valor.....	58
3.20 Herramienta Pest.....	58
3.21 Matriz Foda.....	60
3.21.1 Diagnóstico estratégico de la empresa textil Lolystore.....	60
3.21.2 Factores críticos del éxito su puntuación.....	63
3.21.3 Herramientas de análisis del cruce foda.....	63

3.22 Ciclo PHVA del plan de acción.....	66
Conclusiones del capítulo II.....	67
CAPITULO III MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	68
4.1 Misión.....	68
4.2 Visión.....	69
4.3 Valores.....	70
4.4 Políticas.....	71
4.5 Objetivos.....	72
4.6 Objetivos Smart.....	73
4.7 Estructura Organizativa.....	74
4.8 Estructura funcional.....	75
4.9 Herramientas en el área de marketing.....	77
4.10 La Matriz del cálculo del crecimiento en el mercado.....	77
4.11 Matriz BCG.....	78
4.12 Matriz Ansoff.....	80
4.13 Herramienta ABC.....	81
4.14 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	83
4.15 Matriz AIDA.....	84
4.16 Selección de proveedores.....	85
4.17 Valoración de posibles impactos.....	86
4.17.1 Metodología utilizada.....	86
4.17.2 Impacto comercial.....	87
4.17.3 Impacto administrativo.....	88
4.17.4 Impacto tecnológico.....	89
4.17.5 Impacto social.....	90
4.17.6 Impacto global.....	91
4.18 Validación de los resultados.....	91
4.19 Estrategia Genérica.....	92
Conclusiones del capítulo III.....	93
Conclusiones.....	94
Recomendaciones.....	95
Referencias bibliográficas.....	96
Anexos.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

	pp.
Tabla N° 01 Muestra a la cual se le aplicaron las técnicas.....	42
Tabla N° 02 Operacionalización de las variables.....	43
Tabla N° 03 Cadena de Valor empresa textil Lolystore.....	58
Tabla N° 04 Herramienta Pest.....	59
Tabla N°05 Análisis foda de la empresa textil Lolystore.....	60
Tabla N°06 Cruce estratégico fortaleza-oportunidades de la empresa textil Lolystore.....	61
Tabla N°07 Cruce estratégico fortaleza-amenazas de la empresa textil Lolystore.....	61
Tabla N°08Cruce estratégico debilidades-oportunidades de la empresa textil Lolystore.....	62
Tabla N°9 Cruce estratégico debilidades-amenazas de la empresa textil Lolystore.....	62
Tabla N°10 Factores críticos de la empresa textil Lolystore.....	63
Tabla N° 11 Ciclo PHVA.....	66
Tabla N°12 Preguntas para crear la misión	68
Tabla N°13 Misión.....	69
Tabla N°14 Preguntas para crear la visión.....	69
Tabla N°15 Visión.....	70
Tabla N°16 Preguntas para crear los valores.....	70
Tabla N°17 Valores.....	71
Tabla N°18 Políticas de la empresa.....	71
Tabla N°19 Objetivos SMART de la empresa textil Lolystore.....	73
Tabla N° 20 Matriz de cálculo de crecimiento.....	78
Tabla N° 21 Matriz BCG de la empresa textil Lolystore.....	79
Tabla N° 22 Matriz Ansoff para la empresa textil Lolystore.....	80
Tabla N° 23 Matriz ABC de la empresa textil Lolystore.....	82
Tabla N° 24 Resumen de la matriz ABC.....	82
Tabla N°25 Matriz de perfil competitivo (MPC) de la empresa textil Lolystore.....	83

Tabla N° 26 Pregunta realizada a la señora Dolores Maigua.....	85
Tabla N° 27 Ficha de evaluación de los proveedores.....	86
Tabla N° 28 Plan de Acción.....	87
Tabla N°29 Impacto comercial.....	88
Tabla N°30 Impacto administrativo.....	89
Tabla N°31 Impacto tecnológico	90
Tabla N°32 Impacto social.....	91
Tabla N°33 Impacto global.....	92
Tabla N°34 Resultados de la encuesta de validación.....	93

ÍNDICE DE FIGURA

	pp.
Fig. 01 Matriz Bcg tomado de rubenmanez.com.....	24
Fig. 02. modelo de matriz de Ansoff.....	28
Fig. 03. Las cinco fuerzas Porter.....	35
Fig. 04 Modelo de diamante de Porter.....	37
Fig. 05 Estructura organizativa de la empresa textil Lolystore.....	74
Fig. 06 Estructura funcional de la empresa textil Lolystore.....	75
Fig. 07 Matriz AIDA de la empresa textil Lolystore.....	77

ÍNDICE DE GRÁFICO

	pp.
Gráfico N° 01. Propósito de la existencia de la empresa.....	45
Gráfico N° 02. Hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa.....	45
Gráfico N° 03. Guías para el comportamiento de la organización.....	46
Gráfico N° 04. Normas de conducta para las actividades diarias.....	47
Gráfico N° 05. Metas planteadas de la empresa.....	47
Gráfico N° 06. Los productos que se elaborados en mayor cantidad.....	48
Gráfico N° 07. Dificultades con la producción por falta de materiales.....	49
Gráfico N° 08. Áreas de trabajo definidas.....	49
Gráfico N° 09. Funciones que desempeñan los operarios.....	50
Gráfico N°10 Matriz BCG empresa textil Lolystore.....	79
Gráfico N° 11 Matriz Ansoff de la empresa textil Lolystore	81
Gráfico N° 12 Diagrama de pareto de matriz ABC.....	82
Gráfico N° 13 Diagrama de radial de matriz ABC.....	84
Gráfico N° 14 Matriz AIDA.....	85

INTRODUCCIÓN

El tema de las empresas textiles se relaciona a nivel mundial, China es uno de los mayores exportadores del mundo tomando el control desde los años 80, lo que se convierte en una ventaja competitiva la revista (textil, 2017) señala que china está catalogado como el número uno en lo que respecta a la exportación de máquinas de la industria textil era, lo que ha generado un gran desarrollo para la nación. En este sentido, la industria textil en china se ha mantenido en la vanguardia del mercado manteniéndose en la cima del sector competitivo por su mano de obra barata lo que proporciona que sus productos sean de bajo de costo.

Trasladándonos a Latinoamérica, Brasil el país de mayor exportación en Latinoamérica, según (Gonzalez, 2017) las exportaciones Brasileñas cayeron un 2,84% respecto al anterior año, con un total de 167,386 millones de euros en exportaciones del 2016, considerando que se espera el crecimiento cercano del 2%. Esto nos indica, que el grande de la industria en Latinoamérica debe constantemente crear estrategias que permitan desarrollarse competitivamente, ellos importan principalmente a argentina, Colombia, México, Paraguay que adquieren textiles elaborados mediante tejidos de punto brasileño, lo que es una ventaja a nivel competitivo para la industria textil en Brasil según la revista (Pais, 2017) señala que Brasil es el país de la región que todavía conserva el proceso para la producción de telas partiendo del algodón, realizando el proceso de hilado en los telares, hasta la confección de finas telas que son utilizadas en la alta costura. Esto indica que Brasil tiene la cima de la competitividad textil de Latinoamérica por su producción única en la región lo que le da singularidad a su producción.

Por su parte, con respecto a Ecuador, Marco Carrión Presidente de la cámara de la pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), destacó que la mayor concentración de pequeñas y medianas empresas textiles que actualmente operan en el País se encuentran en: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. Lo que ha generado un crecimiento promedio anual superior al 1% con algunos picos.

El mayor nivel de crecimiento se alcanzó en 2009 con 12,5% en tanto que en 2012 se dio el decrecimiento más elevado con -10,3%. (Ekos, 2107). La provincia de Imbabura es uno de los lugares donde se ha desarrollado la industria textil en el Ecuador con mayor éxito. Existen alrededor de 1.500 talleres y fábricas textiles entre los cantones Atuntaqui, Otavalo, Cotacachi y Antonio Ante, siendo una de sus principales fuentes de ingresos y actividad económica. Atuntaqui es considerada como la más grande en la Industria Textilera en el País, siendo esta quien brinda empleo al 80% de la población con sus varias fábricas textiles, distribuyendo también sus prendas textiles a las principales Ciudades del Ecuador y exporta a países como: Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina, siendo reconocida como el “Centro Industrial de la Moda”. (ViajandoX, 2018). En Otavalo, la actividad textil es la principal fuente de ingresos, desde el mercado del pueblo. Existe una gran cantidad de pequeñas empresas que utilizan talleres artesanales que son guiadas empíricamente por propietarios que desarrollan sus habilidades día a día basándose en la experiencia, pero últimamente existen también familias que tienen fábricas modernas, lo que ha incrementado la productividad. En este sentido la empresa textil Lolystore es una de estas empresas que trabaja de forma empírica, lo cual le ha impedido establecerse en el mercado competitivo de la región, es por ello que el presente estudio tiene como finalidad proponer un modelo de gestión administrativa para la empresa textil Lolystore.

Antecedentes y Situación Problemática

Antecedentes

El mundo de la confección ha crecido con el paso de los años, permitiendo el surgimiento de nuevas empresas que ofrecen diversidad de prendas de vestir, la provincia de Imbabura no ha escapado de tal surgimiento ya que es conocida por su historia textil que inicial con el funcionamiento de la antigua fábrica Imbabura, en la parroquia Andrade Marín de Cantón Antonio Ante, la cual fue la mayor fuente de empleo de la época y la cual impulso la industria textil que hoy se conoce en la provincia de Imbabura, en la ciudad de Otavalo la industria textil ha tenido un gran auge en los últimos tiempos lo cual ha incentivado a la creación de nuevas empresas

de la confección en el especial que favorezcan a la mujer indígena, con la creación de modernos diseños sin perder la esencia de la mujer Otavaleña y de su vestimenta típica.

Como antecedentes a la investigación, se presenta un estudio realizado por (Paillacho y Estrada, 2018), titulada plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Otavaleña Neos Internacional, la cual tuvo como objetivo principal fortalecer la competitividad ayudando al crecimiento empresarial de esta organización, utilizando como variable independiente plan estratégico de gestión administrativa y comercial, como variable dependiente el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Neos Internacional. Esta empresa, tomada como objeto de estudio se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo e inicio su funcionamiento en el año 2012, elaborando pijamas, almohadas, pantuflas, entre otros. Sin embargo, esta presentaba deficiencia en su administración y comercialización, debido a que era manejada de forma empírica y sin los conocimientos administrativos correspondiente lo que trajo como consecuencia no poder brindar un producto de calidad en el sector, lo que conllevó a la necesidad de fortalecer la competitividad de la misma dentro del mercado textil.

En este sentido, el antecedente antes descrito se basó en una investigación de tipo cuantitativa, debido a que se recopiló a través de herramientas estadística y numéricas los datos necesarios para establecer el comportamiento de la gestión administrativa dentro de la empresa, el diseño fue experimental puesto que se observaron los hechos en su contexto real y el método utilizado fue inductivo-deductivo que permitió realizar un razonamiento objetivo de las teorías relacionadas con el plan estratégico, gestión administrativa y la competitiva a fin de formular la propuesta que dio respuesta a la problemática seleccionada. Por otra parte, como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta y como instrumento el cuestionario dirigido a los operarios de la empresa los cuales fueron 11 personas y la entrevista sustentada en el guion de entrevista aplicado al propietario y al departamento de ventas los cuales están conformados por 1 persona y 1 persona para un total de 2 personas, trabajando con una población total de 13 personas con la finalidad de conocer las necesidades existentes y los aspectos deficientes en el área administrativa y de comercialización de la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos de los instrumento se logró constatar lo siguiente: del análisis en relación al perfil de los operarios; el 63,64% de la población son hombres dejando un 36,36% de personal femenino, el 45,45% de la población cuenta con educación secundaria, el 36,36% de los operarios cumplen horas extras, el 36,36% no ejerce el mismo trabajo en todos los pedidos, el 90.91% de los operarios afirmo que no existe retraso en la materia prima para elaborar productos, así mismo el 90,91% señalo que la maquinaria utilizada permite acelerar la producción, en este sentido, se pudo conocer que la mayoría de los trabajadores son personas que están cursando estudios y que consideran factible brindar estrategias que mejoren el proceso y manejo de la producción. Por otra parte el antecedente descrito presento un plan estratégico de gestión administrativa y comercial, en el cual crearon lo referente a la misión, visión, estructura organizativa, las estrategias y el plan de acción, para de esa manera incrementar los ingresos de la empresa y así mejorar la competitividad de la misma. Así mismo el Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Lolystore ubicada en el cantón Otavalo durante el año 2019. Permitirá realizar un diagnóstico tanto interno como externo de la empresa para así poder Diseñar un modelo de gestión administrativa para la empresa, todo esto con la finalidad de mejorar la competitividad de la empresa objeto de estudio.

Situación Problemática

La empresa textil Lolystore, ubicada en la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura, se ha encargado de fortalecer su cultura con la elaboración de prendas de vestir propias de la región. Esta empresa inicio sus funciones en el año 2007, constituida como una empresa familiar manejada por su propietaria la Sra. Dolores Maigua, la misma se encarga de la elaboración y venta de blusas bordadas, anacos, alpargatas y faja, de estas un 85% son distribuidas al menor, existen pocos pedidos en cantidades superiores a 6 piezas. A pesar de esto, la empresa a lo largo de los años ha intentado incorporarse en el mercado textil teniendo en cuenta la competencia existente, no logrando posicionarse competitivamente en el mismo, debido a que no se incrementan las ventas de una forma significativa y al poco reconocimiento por parte del público en general de la existencia de la marca.

La misma ha sido manejada de forma empírica desde sus inicios, presentando así deficiencia en su administración y comercialización, la falta de una estructura organizacional adecuada y el desconocimiento de estrategias de mercado que mejoren la competitividad de la empresa, han traído como consecuencia que la misma realice la mayoría de sus ventas por internet, siendo este medio más rentable que los dos locales que posee en la ciudad de Otavalo, lo que a su vez influye en que no se le diera el mayor realce a la marca. De acuerdo a la información suministrada por la propietaria de empresa la Sra. Dolores Maigua, no hay una persona encargada de la dirección de la empresa lo que a su vez trae como consecuencia la carencia de herramientas administrativas que permitan mejorar su capacidad de producción, marketing, proyección y crecimiento que mejoren su posicionamiento en el mercado nacional

Justificación del tema

La propuesta del presente trabajo surge de la necesidad existente en la micro empresa “Lolystore” de establecer una gestión administrativa que cumpla con los objetivos de la empresa, optimizando los procesos operacionales a fin de mejorar la competitividad de la misma en el cantón de Otavalo. Por su parte, la implementación de una gestión administrativa eficiente dentro de la empresa “Lolystore” permitirá manejar la misma con recurso humano calificado, para de esa manera alcanzar los objetivos propuestos y mejorar la credibilidad de la misma, lo que conllevará a mejorar las ventas en el cantón y así mejorar la competitividad de la empresa. En consecuencia, la siguiente investigación está enfocada a dar solución a la problemática existente, al proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Lolystore ubicada en el cantón Otavalo durante el año 2019, con la finalidad de satisfacer las necesidades existente dentro y fuera de la empresa objeto de estudio.

Preguntas de la investigación

¿Cuál es el referente teórico que existe sobre la gestión administración y la competitividad de la empresa?

¿Cuál es la realidad que presenta la empresa Lolystore en cuanto los factores internos y externos?

¿Cómo diseñar un modelo de gestión administrativa para la empresa objeto de estudio, validando sus resultados obtenidos?

Problema científico

Con estas consideraciones se define el problema científico. ¿Cómo contribuir con el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Lolystore mediante la gestión administrativa?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Lolystore ubicada en el cantón Otavalo durante el año 2019.

Objetivos Específicos.

- Analizar el marco teórico referencial en relación a la gestión administración y la competitividad de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa Lolystore.

- Diseñar un modelo de gestión administrativa para la empresa objeto de estudio; validando sus resultados obtenidos.

Hipótesis

La propuesta de un modelo de Gestión administrativa permitirá el mejoramiento del proceso de producción logrando una empresa con mayor rentabilidad que pueda posicionarse competitivamente en la industrial textil y así mismo obtener una mejor proyección en el mercado.

Declaración de variables

Variable independiente

Modelo de Gestión Administrativo

Variable dependiente

Fortalecimiento de la Competitividad

Metodología de la investigación

El presente estudio se realizara bajo el paradigma de la investigación cualitativo, ya que los datos obtenidos sustentan la investigación. El diseño de la investigación es experimental, ya que se manipulan las variables. El tipo de investigación es de campo, porque se trabaja directamente con los datos recolectados. El nivel de la investigación es proyectivo, debido a que se propone dar solución a la problemática existente y el método utilizado para la investigación es de tipo inductivo-deductivo, ya que se estudiaran de manera sistemática los datos para dar solución a la problemática existente.

Estructura capitular

El presente estudio se encuentra constituido por una introducción en la cual se presenta una breve reseña historia relacionada con el objeto de estudio para luego desarrollar los siguientes capítulos:

CAPITULO I MARCO TEÓRICO, en este capítulo se estudiarán todas las bases teóricas referentes al modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento de la competitividad

CAPITULO II DESARROLLO METODOLÓGICO, este capítulo describe las metodologías utilizadas para realizar el modelo de gestión administrativo al igual que presenta la técnica y los instrumentos utilizados para la recolección de datos. Además incluye el diagnóstico de la empresa textil Lolystore.

CAPITULO III ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTION, este capítulo por su parte, describe el modelo de gestión administrativa, los impactos que genera dicho proyecto de investigación y la receptividad por parte de la propietaria y de los trabajadores de la empresa textil Lolystore. Finalmente el estudio presenta conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y anexos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

(Hernández, Fernández y Baptista, 2014) Establece que “La investigación puede iniciar una teoría nueva, reformar una existente, fundamentos teóricos o el marco de referencia, es donde se condensara todo lo pertinente a la literatura que se tiene sobre el tema a investigar” (p.119). En consecuencia, el marco teórico, tiene como finalidad conocer los conceptos pertinentes a la investigación que se realiza para así poder abordar el problema desde una mejor perspectiva conceptualizando los conocimientos y dándole una mejor solución a la problemática existente.

1. Gestión Administrativa

En este sentido, (Olea y Pacheco, 2013, pág. 11) señalan que la gestión “es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles, es hacer actividades propias al beneficio de una acción, profesión, negocio, ejercicio o de cualquier actividad”. Es por ello, la importancia que representa la buena gestión en el desarrollo de una empresa, ya que esta permite dar una proyección adecuada dentro del mercado en el que se desempeñe, ofreciendo la oportunidad de realizar todo tipo de acción que permita lograr las metas planteada a través del uso adecuado de los recursos que posee la misma. (Ramirez, Ramirez y Calderon, 2017) la gestión administrativa permite desarrollar las actividades que realizan en el área administrativa para de esta manera describir las estrategias y elementos que permiten a una empresa lograr los objetivos que se ha planteado, la gestión administrativa, cumple un rol importante dentro del desarrollo de una empresa ya que ella permite definir los objetivos y las metas que desean alcanzarse, desarrollando actividades propias que faciliten lograr un mejor desempeño, el modelo de gestión administrativa que se aplique a cada empresa va a depender de ciertos factores propios, los cuales serán definidos mediante un análisis sistemático que se le realice a la misma.

La gestión administrativa conlleva los siguientes principios que le ayudan a desarrollar mejor un modelo de gestión:

Planeación: consiste en elaborar objetivos y una guía de acción congruente, la cual permita planear de manera lógica cada tarea que se desea ejecutar

Orden: consiste en llevar los pasos plasmados en la planeación de manera lógica y organizada.

Disciplina: es la manera de realizar ciertas actividades de la forma más organizada y sistemática posible a fin de cumplir con los objetivos propuestos en la planeación.

Coherencia: este principio nos ayuda a delegar funciones de forma racional con las aptitudes de cada persona o con el desempeño de cada departamento, esto con la finalidad de que se puedan cumplir las metas establecidas a cabalidad.

En este sentido, para lograr un modelo de gestión administrativo que sea acorde a las necesidades existentes en la empresa textil Lolystore, se debe realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y así poder planear, de manera organizada y sistemática los objetivos y las metas que desean alcanzar.

1.1 Administración y Gerencia

En referencia a esta temática, (Chiavenato, 2014) señala la administración es desarrollada por la humanidad como una área llena de complicaciones y retos siendo un conjunto de operaciones técnica o de producción, comercial, contable, financiera, de seguridad y administrativa que se deben realizar en cualquier proyecto y organización, realizando las operaciones correspondientes a toda el área administrativa de una empresa, a fin de lograr los objetivos de una forma organizada y sistemática. Por otra parte, (Ramirez, Ramirez y Calderon, 2017) establecen “Administrar es la acción de prever, organizar, coordinar y controlar” (p.04), es decir, que la administración de una empresa se encarga de organizar de manera sistemática las acciones a ejecutar en los diferentes departamentos que funcionan en la misma, ella permite delegar funciones para lograr que se cumplan las metas establecida

dentro de la empresa, de esta manera se puede decir que la administración es importante dentro de una empresa debido a que ella es la base fundamental para que la misma funcione correctamente puesto que la administración permite definir, organizar y alcanzar los propósitos planteados por la empresa, es por ello que la implementación de un modelo de gestión administrativa será de gran ayuda en la estructura empresarial de la empresa textil Lolystore, ya que permitirá plantear los objetivos propuestos a la vez que facilitara la realización de las funciones entre los departamentos a fin de cumplir con las metas planteadas.

Por otras parte, (Fuentes, 2016) Señala los 14 principios de la administración de Fayol división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa, espíritu de grupo. En este sentido, los principios administrativos se encargan de establecer metas y de crear los medios o las estrategias para lograr las mismas, a la vez que delega responsabilidades de acuerdo a las aptitudes necesarias para su realización, en ellos se aplican los recursos disponibles para así poder canalizar los esfuerzos necesarios y optimizar las funciones de la empresa.

Con respecto a la gerencia de una empresa, es parte de la gestión administrativa y se encarga de planificar el buen funcionamiento de la misma. (Drucker, 2014), la gerencia es el área que se encarga de que los recursos de una empresa trabajen de manera productiva, es decir que todos los departamentos ejerzan sus funciones y de que los recursos económicos sean utilizados de manera responsable mientras que (Ramirez, Ramirez y Calderon, 2017, p.09) “La gerencia en su gestión tiene que compartir o distribuir responsabilidades con los diferentes niveles que conforman la estructura de la empresa”, En consecuencia, la gerencia ejerce gran variedad de funciones dentro de una empresa debido a que debe ejercer la planificación, la organización, la dirección y el control de todos los recursos ya sean humanos o económicos a la vez que debe supervisar el buen funcionamiento de los diferentes departamentos que hacen función en la misma. Es por ello la importancia de que exista una gerencia que trabaje de manera eficaz dentro de la empresa textil Lolystore, donde se pueda ejercer el control sobre las diferentes áreas de la misma y donde se

pueda gestionar de la manera más adecuada las acciones a tomar para el surgimiento de la empresa.

En resumen, se puede señalar que la administración y gerencia de una empresa son partes fundamentales para el correcto desempeño de la misma, ya que ellas trabajan en conjuntos para planificar y ejecutar las acciones que deben desarrollarse dentro de la misma a fin de lograr las metas planteadas, la gerencia por su parte en la que se encarga de representar ante el mundo a la empresa mientras que la administración se encarga de la organización interna para que cada quien cumpla sus funciones.

De igual manera, la buena administración y gerencia contribuyen a que se realicen los diagnósticos necesarios y se diseñen las estrategias acorde a las necesidades que presente la empresa textil Lolystore, para que de esta manera logre un posicionamiento en el mercado competitivo, ya que dichas estrategias permitirán que la empresa obtenga buenas tasas de crecimientos en el mercado y por ende mejore la competitividad de la misma.

1.1.1 Misión

En cuanto a la misión, (Leiva, 2013, p.61) “La misión es el objetivo central, el propósito más importante por el que deben trabajar y esforzarse sus miembros” en consecuencia, permite que a través de ella los trabajadores se enfoquen en que se quiere lograr y puedan laborar en un mismo sentir, creando estrategias que tengan relación y coherencia con la esencia de ser de la empresa (Ramirez, Ramirez y Calderon, 2017) La misión de una empresa no es más que la breve descripción de la actividad que realiza la misma, el propósito principal que tiene la empresa, en ella se refleja lo que se desea proyectar ante el mercado, lo que se quiere lograr con ella, el impacto que desea generar, es por ello que se dice que cada misión es única pues ella refleja la razón de ser de cada empresa, ya que ella depende de los factores internos y externos que afecten a la misma. (Ramirez, Ramirez y Calderon, 2017) la importancia de la misión de una empresa es que a través de ella se evidencia la esencia de ser de una organización, mientras logra que los trabajadores desarrollen el sentido de pertenencia hacia la misma, la misión demuestra la originalidad que

posee la misma ante el mercado. Para crear de la manera más adecuada la misión de una empresa (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) señala que se debe tener en cuenta lo siguiente: ¿que se ofrece?, ¿por qué se crea?, ¿a quién va dirigido?, ¿qué se quiere comunicar?, ¿qué te hace diferente?, ¿puede ser competencia en el mercado?. De igual manera esta debe ser clara y concisa, no estar condicionada, decir en forma resumida en que se fundamenta el negocio, señalar que la distingue de la competencia. Por otra parte, la elaboración de una misión que defina el objetivo central de una empresa, permitirá que todos los trabajadores estén enfocados en lo que se desea para que así la empresa pueda desarrollar las estrategias necesarias para que se mantenga competitiva en el mercado y aumente su desarrollo productivo.

1.1.2 Visión

Para (Leiva, 2013, p.60) “La visión es la concepción de que es lo que queremos llegar hacer” La visión representa lo que se quiere lograr a futuro dentro de la empresa las aspiraciones que se tienen para la misma a mediano o largo plazo, como queremos ver nuestra empresa en un tiempo estimado. Según (Ramirez, Ramirez y Calderon, 2017), la importancia que tiene la visión dentro de la gestión de una empresa es que ella da a conocer las pretensiones que se tienen sobre la misma en el futuro, revelan a donde se quiere llegar, es la imagen a futuro de como deseamos que sea la empresa más adelante. La visión permite al igual que la misión que todos sus trabajadores estén enfocados en lo que se quiere lograr y hacia donde se quiere llegar, permitiendo que todas las estrategias y acciones que se empleen dentro de la empresa vayan enfocadas en la misma y que de esta forma exista una coherencia entre ellas, esta debe inspirar a los trabajadores, reflejar una imagen positiva, ser clara, breve y demostrar las ambiciones que tienen a futuro. (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) Para desarrollar la visión de una empresa se debe tener en cuenta lo siguiente; ¿qué se quiere lograr?, ¿A dónde se quiere llegar?, ¿Qué se quiere proyectar?, ¿Hacia dónde se quiere ir?, ¿Cuáles son las aspiraciones?.

Por otra parte, al tener una visión establecida, todos los trabajadores tanto operarios como administrativos mantendrán un enfoque central para cumplir con las

metas que se establezcan lo cual contribuirá con el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil Lolystore.

1.1.3 Política organizacional

Las políticas organizacionales (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) son un conjunto de normas, procedimientos y protocolos que rigen las actuaciones de los empleados dentro de la empresa, al igual que la interacción con el personal directivo y de supervisión de la misma, estas deben ser creadas tomando en cuentas la estructura organizativa y funcional de la empresa para que exista concordancia entre las mismas. (Olea y Pacheco, 2013) La política organizacional de una empresa sirve para guiarse al momento de tomar decisiones, ella mide el comportamiento dentro de la misma para evitar que ocurran inconvenientes y así puedan desarrollarse las funciones a cabalidad. Según (Olea y Pacheco, 2013) La importancia de crear políticas dentro de una empresa es que las mismas son esenciales para que exista un funcionamiento adecuado donde se identifiquen reglas de comportamiento que los empleados deban utilizar, para lograr un equilibrio dentro del ambiente laboral, está también es importante ya que permite señalar la jerarquización que existe dentro de una empresa facilitando así la comunicación y la ejecución de los roles. Para desarrollar las políticas de la empresa es necesario tener establecida la misión y la visión de la empresa ya que debe guardar correlación entre las mismas a fin manejar los mismos propósitos que se quieren con la empresa.

Las políticas de una empresa al igual que los demás elementos que comprenden un modelo de gestión administrativa servirán para que el personal de la empresa se enfoque en las metas establecidas al igual que permite que cada uno tenga en cuentas sus funciones y como al trabajar en equipo implementando las estrategias necesarias se logra fortalecer la competitividad de la empresa textil Lolystore.

1.1.4 Valores

Para (Sainz, 2015, p.148) los Valores “Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de las mismas” en este sentido que una empresa que tenga valores permite que los trabajadores se sientan más

comprometidos con su trabajo y da a conocer los principios que posee la misma, genera más confianza dentro de los trabajadores, los valores al igual que la misión y la visión, ejercen una gran importancia dentro de la gestión de una empresa ya que ellos reflejan todo lo referente a la empresa, además que brinda una imagen positiva ante el público y el mercado. (Viñaras, Cabezuelo y Herranz, 2015, p.395) señala que la importancia de los valores es que “recogen los criterios básicos que guían el hacer de la empresa y que la identifica y representa”. Los valores son importantes dentro de la empresa debido a que ellos representan un código de conducta de incide en el comportamiento moral de los trabajadores ellos forman parte fundamental del día a día de la empresa. (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) A modo de determinar los valores éticos y morales que deben definir una empresa se considera; ¿Qué valor tiene la empresa?, ¿Qué valores distinguen tu empresa?, ¿Cómo te acoplas al mercado?, estas preguntas pueden ayudar a definir los valores que definirán a tu empresa ante el público y ante el mercado.

Por otra parte, como se indica anteriormente los valores revelan la esencia de la empresa lo cual influye en el comportamiento de los trabajadores, tanto en el área administrativa como en la parte operaria, permitiendo que los mismo tengan sentido de pertenencia por la empresa y así contribuyan con el trabajo necesario para lograr el fortalecimiento de la competitividad.

1.1.5 Definición de objetivos

Los objetivos de una empresa, (Chiavenato, 2014) reflejan las metas que se desean alcanzar, definen el propósito que tiene y las acciones que deben tomarse para cumplir esas metas, el establecer objetivos permite que se siga el mismo enfoque y que se trabaje en función de cumplir los propósitos que se han planteado ellos permiten llevar una organización sistemática mientras permiten ejercer control. (Viñaras, Cabezuelo y Herranz, 2015, p. 389) Los objetivos se establecieron para dar a una organización y a sus miembros orientación y propósito, al desarrollar los objetivos se debe tener en cuenta que existen los objetivos generales y los objetivos específicos y que dentro de los objetivos específicos tenemos; estratégicos, tácticos, operacionales, de largo, mediano y corto plazo, estos objetivos van a depender de un análisis sistemático que se realice en la empresa, así mismo los objetivos se determinaran en conjunto con la

creación de la misión, visión y valores, además estos deben ser medibles, claros, realistas, alcanzables, desafiantes y coherentes, a fin de que tanto trabajadores como personal administrativo estén bajo el mismo enfoque y puedan caminar en la misma dirección para lograr la consolidación de los mismos. Según (Viñaras, Cabezuelo y Herranz, 2015) la importancia de implementar objetivos en una empresa es que permite establecer metas razonables las cuales puedan cumplirse en un tiempo determinado, a fin de mejorar todas las áreas pertinentes a la empresa y su posición ante el mercado en el cual se desenvuelve, logrando que esto mejore el área competitiva a través de estrategias que permitan cumplir con los objetivos planteados.

En este sentido, los objetivos de una empresa permiten el establecimiento de metas que se desean cumplir en un plazo determinado, estas metas son establecidas por el equipo administrativo a través de un diagnóstico y mediante este se permite establecer cuales estrategias se debe implementar para lograr fortalecer la competitividad de la empresa.

1.1.6 Estructura organizacional

(Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) La estructura organizacional consiste en delegar funciones a los diferentes grupos de trabajos y supervisar que se realicen adecuadamente, para obtener resultados funcionales y operativos de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. (Martinez, 2014, p. 21) Establece que la organización estructural “No es más que una forma de ordenar un conjunto de relaciones entre los centros funcionales u operativos que llevan a cabo las actividades y procesos de la organización”. En síntesis, consiste en generar planes y estrategias que conlleven al orden dentro de una empresa para que de esta manera su funcionamiento sea optimo y así el recurso humano pueda obtener una comunicación más efectiva conociendo los niveles jerárquicos que funcionan dentro de la misma, permitiendo así un mejor desarrollo y una mejor administración de los recursos de la empresa, la estructura organizacional define orden y organización, expresa el logro de objetivo y metas propuestos dentro una empresa.

(Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) Señala que la importancia de la estructura organizacional es que gracias a ella se dividen y jerarquizan las funciones

de una empresa, lo que evita confusión respecto a quien da las órdenes y a quien se debe obedecer dentro de una empresa, para que esta estructura se pueda diseñar adecuadamente existen ciertos elementos esenciales, estos son:

Especialización del trabajo o división de la mano de obra: consiste en dividir las actividades de manera de una sola persona no realice todo el trabajo, sino cada uno se enfoque en algo en específico, es decir en lugar de una persona elaborar una prenda de vestir completa, se dividirán por áreas, cortado, selección de piezas, unión de piezas específicas, rematar prenda y planchado.

Departamentación: luego de la división de mano de obra, se procede a agrupar en diferentes grupos o categorías a los trabajadores, de manera que el trabajo se pueda realizar de forma organizada.

Cadena de mando: se refiere a la línea continua de mando desde los altos administrativos hasta el más bajo, esto permite identificar quien tiene la autoridad o responsabilidad en cierto departamento.

Límite de control: se refiere a la máxima cantidad de personas que puede tener a cargo un supervisor o jefe de departamento.

Unidad de mando: indica a quien se le debe rendir cuenta del trabajo realizado, es decir, una persona encargada de cortar no puede rendirle cuenta al encargado de rematar las piezas, debe dirigirse al encargado del departamento de corte.

Centralización y descentralización: la centralización se refiere cuando las decisiones se concentran en un solo miembro de la organización y descentralización por su parte es cuando existen aportes desde la parte inferior de la cadena de mando.

Formalización: se refiere a la organización sistemática de los procedimientos que rigen cada actividad realizada en cada departamento.

En este sentido, (Toro L. , 2017) señala “El diseño organizacional es el vehículo mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial, y, por tanto, debe ser

considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado” (p. 09). En consecuencia la estructura organizacional de una empresa permite crear las herramientas necesarias para fortalecer los diferentes departamentos que componen la misma, es por ello que la implementación de una estructura organizacional es de gran importancia al momento de lograr el fortalecimiento de la competitividad de una empresa.

1.1.7 Estructura funcional

Para (Martinez, 2014), señala que “la estructura funcional agrupa todas las actividades que por lógica, similitud, interdependencia y objetivos comunes, se pueden enmarcar en las operaciones específicas o funciones de una organización” (p. 26), es decir, que la estructura funcional de una empresa es la que permite crear planes estratégicos que permitan desarrollar de la manera más eficiente las operaciones que lleva a cabo la empresa en los diferentes departamentos a fin de lograr una mejor organización y desempeño. (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) La estructura funcional de una empresa permite lograr un conjunto de actividades o tareas ordenadas que faciliten lograr los objetivos de la empresa, esta cuenta con ciertos factores fundamentales que permiten el correcto funcionamiento de misma, estos son:

Base operativa: Está compuesta por los puestos de trabajos directamente relacionados con la producción, distribución, ventas, entre otros.

Dirección intermedia: Integrada por coordinadores, supervisores que ejercen mandos en diferentes áreas de la empresa

Alta dirección: La integran el alto mando de la empresa

Estructura de apoyo: Integrada por apoyo logístico y asesoramiento.

Tecnoestructura: Compuesta por analistas, especialistas o expertos de la explotación y dirección de actividades.

1.2 Operaciones logísticas

(Escudero M. , 2014) Las operaciones logísticas se desarrollan dentro de una empresa y se encargan de la planificación y gestión de lo que respecta al ingreso de materia prima, productos semielaborados y productos terminados, ella permite que los productos puedan salir de la bodega hasta el punto de distribución o hasta el cliente, (Lopez, Acosta, Paez y Otros, 2017, p. 131) señala que la importancia de las operaciones logísticas es que “ofrecen diversas actividades en la cadena de suministro, como son el transporte, el almacenamiento, la distribución y la gestión de inventario, entre otras”, En consecuencia, se puede resumir que las operaciones logísticas dentro de la empresa cumple un rol importante, debido a que ella manejan todo lo que tiene que ver con el ingreso de materia prima al igual que se encargan de coordinar todo lo referente a las acciones que corresponden a la administración de recursos, y salida de productos, ella representan la conexión con proveedores y con clientes, pues se encargan de las provisiones que existen en los almacenes para elaboración del producto y permite que los procesos de producción funcionen correctamente y así puedan optimizar los ingresos y egresos de la empresa.

De igual manera, las operaciones logísticas permiten una serie de mejoras en todo el desarrollo productivo de una empresa, Llauger (2014) señala que al implementar estas mejoras y las misma logren generan un equilibrio dentro del desarrollo de la empresa se obtienen grandes beneficios, como lo son, el incremento de la competitividad y de la rentabilidad de la empresa. En este sentido el implementar operaciones logísticas que correspondan a las capacidades de una empresa, permitirán que la misma se proyecte en el mercado nacional y se fortalezca la competitividad de la empresa dentro del mismo.

1.2.1 Gestión de inventario

El inventario, (Meana, 2017) es la revisión de los insumos o bienes con los que cuenta una empresa, este se realiza a fin de verificar si se han tenido pérdidas o ganancias en cierto periodo de tiempo, esta herramienta de la gestión consiste en la planificación estratégica de los recursos y bienes que se han obtenido, esta permite reconocer que se necesita producir, que producto es rentable y cual no, que debe

sacarse del stock entre otros. (Cruz, 2018) Las funciones básicas de la gestión de inventario son aprovisionamiento y distribución y los objetivos son; reducir riesgos de mantenimiento, reducir costos en las adquisidores y producción de una empresa, reducir la diferencia entre oferta y demanda y reducir los costos de distribución de los productos. En síntesis, la gestión de inventarios es parte del departamento de logística, debido a que maneja todo lo que tiene que ver con el ingreso de materia prima y el egreso de productos, optimizando los costos a fin de obtener una mejor rentabilidad dentro de la empresa, de igual manera el buen manejo de inventario permite la optimización de costos de producción obteniendo una mayor rentabilidad que a su vez facilita la proyección de la empresa en el mercado fortaleciendo la competitividad de la misma.

1.2.2 Selección de proveedores

La selección de proveedores tiene gran importancia dentro del desarrollo de una empresa, en este sentido, (Mora, 2016, p. 56) “es uno de los procesos claves en la organización, ya que genera y mantiene la competitividad de la misma” es por ello que la selección de proveedores ejerce gran influencia tanto en la calidad de producto que se ofrece como en la calidad de servicio, ya que se deben tener en cuenta varios factores que beneficien a la empresa, estos factores van a depender del tipo de empresa y de los objetivos que se haya planteado. Por otra parte, (Avila y Osorio, 2015) “establecen que la selección de proveedores es una herramienta mediante la cual, se logrará realizar la caracterización, evaluación y posterior elección de los proveedores considerados por la empresa como las posibles alternativas en todo el proceso” (p. 04). Es decir que es la selección de las alternativas que tiene la empresa sobre la distribución de materia prima, dicha selección se hace mediante un proceso en el cual se evaluarán diversos factores que sean de beneficio para la empresa a fin de optimizar los recursos y obtener los mejores resultados. En síntesis, la selección de proveedores juega un papel de gran importancia dentro de las operaciones logísticas de una empresa, puesto, que para poder hacer la gestión de la manera más efectivas deben tomarse en cuentas ciertos factores, como calidad, precio, calidad de respuesta, tiempo en que demoran para despachar un pedido entre otros, estos factores influyen de gran manera en la producción y venta de un producto, al igual que

en la clientela, debido a que el público siempre quiere llevar a casa el mejor producto y a bajo costo.

1.2.3 Herramienta Activity Based Costing (ABC)

La herramienta ABC según (Toro F. , 2016) Es una herramienta utilizada para la optimización de los costos de los inventarios en almacenes, su uso es muy común en tiendas y almacenes, el permite que sea más fácil encontrar los productos solicitados a fin de reducir tiempos y aumentar eficiencia esta herramienta se basa en 3 grupos:

A: son los productos más importantes, es decir lo más vendidos, los que generan mayores ingresos, representan 80% del valor total de stock, 20% del total de los artículos

B: son productos menos importantes, productos de segundo plano. Aquellos artículos de importancia secundaria, representan el 15% del valor total de stock, 30% del total de los artículos

C: estos son los productos que generan menos ingresos o que quedan estancados en los almacenes, por lo general no aportan beneficios a la empresa, representan el 5% del valor total de stock, 50% del total de los artículos

Esta herramienta permite que se pueda identificar cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad a la empresa, lo que permite emplear las herramientas necesarias para fortalecer la competitividad de la misma proyectando los productos de segundo plano para que sean más atractivos para los clientes y por ende se obtenga una mayor rentabilidad.

1.3 Marketing mix

El marketing (Olea y Pacheco, 2013) “se encarga de la investigación de los mercados, de la competencia, las políticas de venta, la publicidad, las ventas y el servicio al cliente, entre muchos otros aspectos” (p.12), el marketing es todo lo referente a la promoción y venta de un producto o servicio, se encarga de proyecta

una marca o un producto con la finalidad, de lograr mayores ingresos para la empresa. El marketing desde los años 1960 se ha caracterizado por las 4p (producto, precio, promoción y plaza) los cuales son utilizados de parte del vendedor para poder proyectar mejor su empresa de productos o servicios. (Fernandez, 2015) “El marketing mix es la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing” (p.66). El marketing mix juega un papel muy importante dentro del desarrollo competitivo de una empresa, su rol es fundamental, ya que permite la creación de productos y/o servicios que cumplan con las exigencias del consumidor, esta fusión de producto, precio, promoción y plaza, facilitan al momento de dar a conocer un producto ante el mercado, este se encargan de seleccionar, ofrecer, informar y ubicar de la forma más estratégica el producto o servicio que una empresa desea proyectar, a fin de que el cliente obtenga la mayor información con respecto al mismo y pueda hacerse fiel consumidor de lo que provee la empresa. De igual manera se debe tener en cuenta que estos cuatro elementos trabajan en conjunto uno depende del otro ya que si trabajan de forma independiente no se logran obtener los beneficios del marketing mix. Por otra parte, Díaz (2003) señala que el marketing es la capacidad de proyectar un producto en el mercado y venderlo, además de crear características que lo hagan más atractivo para la población que el de la competencia. En consecuencia el marketing influye directamente en la competitividad de la empresa permitiendo que mediante todos los elementos que comprenden el mismo se logre el producto o servicio sea más atractivo que el de la competencia y así fortalecer la misma y posicionarse de una mejor manera en el mercado.

1.3.1 El marketing mix –Producto

El producto está representado por ciertos atributos o características que satisfacen ciertas necesidades de una persona, (Martínez J. , 2015) por medio de este se generan los ingresos necesarios para que una empresa subsista dentro de determinado mercado, por lo antes mencionado se puede manifestar que este se lo debe desarrollar de acuerdo a la demanda de mercado en el cual la empresa comercializa sus productos. Según una investigación realizada sobre el producto en las MIPYMES, por (Ramírez, 2013), señala que para desarrollar un producto se deben tomar en cuenta las siguientes actividades de análisis “la planeación, la conceptualización o pre-diseño del producto, y el diseño esquemático. Las actividades

de síntesis son el desarrollo fabril o producción, las pruebas respectivas, el lanzamiento del producto o presentación en el mercado y, finalmente, el mantenimiento del producto”. (p.185), en consecuencia, este debe ser desarrollado de acuerdo a las especificaciones demandadas por los clientes, por tal razón se puede manifestar que para crear un producto y ofertar en el mercado se debe hacer un análisis de las demandas del consumidor. En síntesis, se puede señalar que el producto debe ser desarrollado de acuerdo a la demanda del mercado presente y potencial, ya que de este análisis depende la satisfacción del cliente, que es la razón de ser del negocio

Por otra parte, (Ramirez, 2013) señala que la importancia del producto es “convertir los beneficios deseados por el cliente en un producto tangible con funciones o atributos que resuelvan dicha necesidad” (p.180), es por ello que el desarrollo de un producto es importante ya que, el mercado es competitivo y los gustos de los consumidores son cambiantes, por lo mencionado, se puede señalar que, para ser competitivo en el mercado, se debe conocer de forma permanente el mercado y los gustos de los consumidores ya que de este análisis dependerá la creación de los productos y el interés de compra de los clientes.

Con respecto a la herramienta que debe usarse con el producto (Jorge Alvarez, Franzua Freire, Ronny Naranjo, 2018) señalan lo siguiente, “la matriz Boston Consulting Group (BCG) es la herramienta para conocer posibles líneas de productos que se pudieran implementar, en qué tiempo y de qué manera hacerlo (p. 06) en tal sentido, la Matriz BCG tiene como fin analizar los diferentes productos para ayudar a las empresas a posicionarlos en el mercado. A través de la matriz de crecimiento y participación de las empresas, en consecuencia, las empresas deben contar con una herramienta que permita posesionar al producto en el mercado de forma efectiva mediante el análisis de sus productos que oferta.

La matriz BCG está formada por cuatro cuadrantes son las siguientes:

Estrella: según, (Alvarez, 2007) esto representa a los productos que logran ser rentables dentro de la empresa, ya que tienen una mayor demanda lo que permite

realizar una mayor inversión en el mismo para así lograr su posicionamiento en el mercado.

Interrogante: (Alvarez, 2007) señala, este cuadrante representa a los nuevos productos que ingresan en el mercado los cuales están intentado ganarse su lugar en el mercado, pero que por ser nuevos requieren de mayores ingreso y de mayor inversión para su promoción.

Vaca: (Alvarez, 2007), por su parte, este se refiere a los productos que se encuentran en la zona de madures del mercado, no necesitan de grandes inversiones ya que genera mayor ingreso del necesario para que sea rentable.

Perro: según (Alvarez, 2007) son productos que no lograr posicionarse en el mercado, estos se encuentran en su última ya que no son rentables para la empresa, por lo cual se debe tomar la decisión de si se deja o sale por completo del mercado.

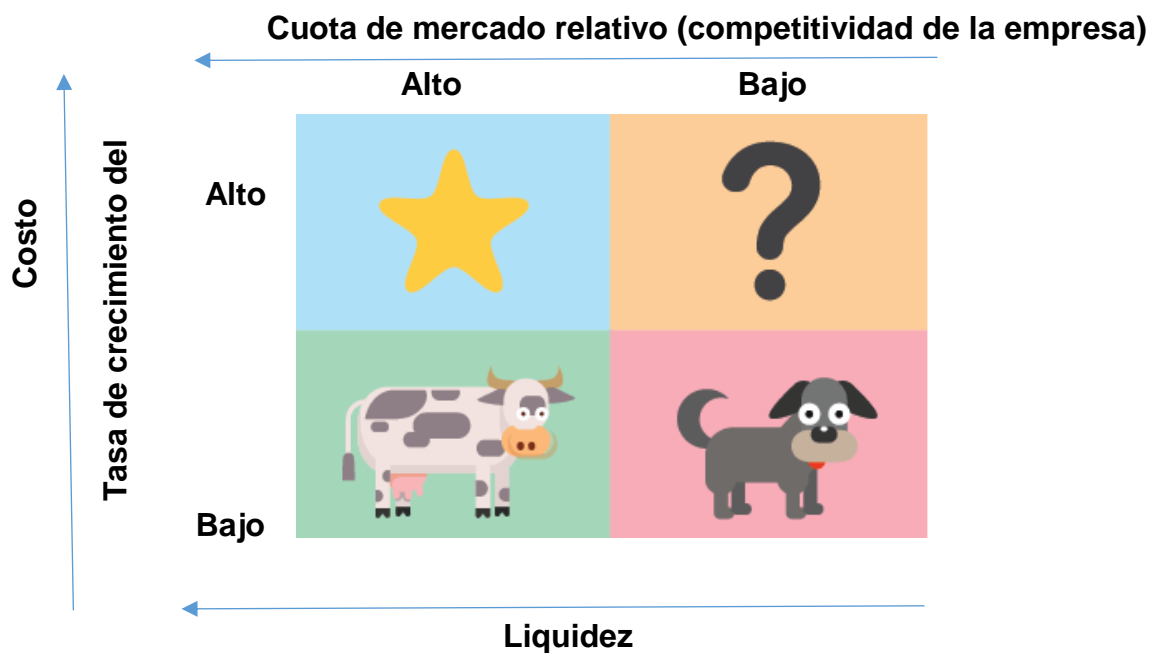


Fig. 01 Matriz Bcg tomado de rubenmanez.com
Fuente: Propias

Los pasos para su desarrollo es el siguiente:

Primer paso: identificación de las unidades estratégicas de negocio de la empresa y su volumen de ventas

Segundo paso: cálculo de la dinámica y estructura de ventas para el año seleccionado.

Tercero paso: elaboración la tabla con los datos necesarios para elaborar la matriz bcg.

Cuarto paso: diseño de matriz bcg para la empresa.

Quinto paso: interpretación de los resultados de la matriz bcg

En este sentido, la matriz BCG permite que se determine los productos más competitivos que tiene la empresa, los productos estrellas, de igual manera permite que aprecie aquellos productos que ya no son rentables para los cuales se deben tomar medidas o implementar estrategias, a fin de que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

1.3.2 El marketing mix –Precio

El precio es uno de las cuatro columnas primordiales del marketing mix (Martinez J. , 2015) es el valor monetario que se le asigna al producto, él va a depender de la relación calidad-precio, es decir, el precio de un producto va a depender de que tanto está dispuesto a pagar el consumidor por lo que se le está ofreciendo, el precio de un producto va a fijar las ganancias que genere una empresa puesto que ahí se encuentra anexado todo el esfuerzo que tuvo que realizarse para que el producto llegase hasta el consumidor, (Flores I. , 2015) “El precio, es el costo del producto para el consumidor; es deseable que sea atractivo y competitivo” (p.04), El precio debe enfrenarse a lo que desea el consumidor para que sea atractivo, debe romper con las barreras psicológicas del cliente para que ese desea adquirir el producto, este debe ser competitivo y marcar la diferencia entre la competencia, al igual que debe ser rentable generando ingresos razonables para la empresa, es por ello la importancia

que ejerce el mismo al momento de desarrollar la fijación de precio de un producto, para esto se deben tener en cuentas ciertas variables.

(Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016), para la determinación de precios de un producto se “debe tener en cuenta costes de producción, márgenes, costes fijos, costes de promoción y publicidad, costes de distribución” además de esto se debe realizar un análisis sobre como reaccionara el cliente al precio y fijar criterios propios del producto que demuestren que vale la pena pagar por lo que vale la pena comprar, es importante destacar que no siempre el que tiene el precio más bajo es el más competitivo pues se debe recordar que muchos de los clientes prefieren una buena relación calidad-precio. Con respecto a los métodos implementados para la fijación de precios de venta, (Flores H. , 2016) Los métodos que realmente se utilizan en la práctica son los siguientes.

Análisis basado en los costos; es el más común dentro de una empresa y depende de;

- Evaluación de los costos fijos de la empresa
- Evaluación del costo variable
- Determinación del punto de equilibrio
- Cálculo del mercado potencial a distintos precios
- Fijación del precio

Costo total más el beneficio deseado; este método se utiliza mayormente en los que comercializan el producto y se ve afectado por la variación que pueda tener el producto.

Fijación de precios según la competencia; este método lo usan tanto los fabricantes como los comercializadores

- Sistema de la paridad competitiva
- Fijación de precios por debajo del nivel competitivo
- Fijación de precios por encima del nivel competitivo

En síntesis la fijación de precios de un producto juega un papel muy importante dentro de la empresa ya que este va a depender de diferentes factores, que permitan a la empresa colocar en el mercado un producto altamente competitivo y que a su vez genere ingresos considerable, mientras satisface las necesidades del cliente ofreciendo una buena relación entre calidad-precio, lo cual influye directamente en el fortalecimiento de la competitividad. .

1.3.3 El marketing mix –Canal de Distribución

(Escudero M. E., 2014) Este elemento del marketing permite que el producto llegue desde el sitio de producción hasta el consumidor, la plaza indica el lugar donde se exhibirá el producto al público y el medio por el cual se trasladara desde el lugar de producción hasta los agentes de comercialización o lugar de venta directa. (Martinez J. , 2015) Señala que “la distribución comercial es imprescindible para llevar a cabo la venta efectiva de los productos, por lo que los costes asociados a esta fase tendrán un importante peso relativo sobre la determinación del precio final”, (p 178). En este sentido, podemos destacar que para lograr el desarrollo adecuado de la plaza o del canal de distribución se debe tomar en cuenta los costos y el servicio al cliente ya que ellos influyen de gran manera en como el producto llega al consumidor, es por ello que al momento de fijar los precios de un producto se deben analizar varios factores, en sentido podemos comprender que los elementos del marketing mix deben trabajar en conjunto para obtener resultados favorables, permitiendo que el producto llegue al consumidor y se puedan generar los ingresos necesarios para así determinar la rentabilidad del producto en el mercado.

Así mismo, la plaza o canales de distribución, depende de ciertos factores para que el producto pueda moverse desde el lugar de producción hasta el consumidor, en este sentido se puede decir que es el elemento del marketing mix que genera más movimiento operativo y que va relacionado con la logística de la empresa ya que para que este elemento sea efectivo necesita analizar y determinar los siguientes aspectos:

- Modalidad de distribución

- Responsabilidad por parte de distintos miembros que laboran en el canal de distribución
- Localización y dimensión de los establecimientos y áreas comerciales
- Relaciones, negociación y resolución de conflicto
- Gestión de pedidos y existencia
- Organización y localización de almacenes
- Medios de transporte
- Almacenamiento de productos.

Con respecto, a la herramienta a utilizar para determinar la plaza (Armengot, Ortiz y Osorio, 2013) La matriz Ansoff, también conocida como matriz de producto mercado, es una de las principales herramientas de estrategia empresarial y de marketing estratégico, esta herramienta permite direccionar el crecimiento de una empresa, esta matriz se divide en 4 cuadrantes, en los cuales se aprecia la información de productos nuevos y existentes

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fig. 02. modelo de matriz de Ansoff.
Fuente: RobertoEspinoza.es

Para realizar la matriz de Ansoff se deben seguir los siguientes pasos;

Definir y conocer con detalle la situación actual de la empresa: se debe realizar un análisis sobre cada elemento que influye en el crecimiento de la empresa

Clasificar y priorizar los puntos con mayor relevancia: una vez realizado el paso 1 debe darse prioridad a los productos con más relevancia de la empresa

Definir estrategias: este último paso se determina qué estrategia se va a utilizar, esto después de realizar un análisis sistemático de la información obtenida.

Estas son algunas de las estrategias que se pueden aplicar en el tercer paso; aumentar la participación en los mercados, desarrollar nuevos mercados y desarrollar nuevos productos, esto permitirá que se realice un análisis que fortalezca la competitividad de la empresa dentro del mercado en el cual se desempeña.

1.3.4 El marketing mix –Promoción

(Escudero M. E., 2014)“La promoción de un producto se encarga de analizar todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto aumentando sus ventas” (p.21), en consecuencia la promoción se encarga de la proyección del producto ante un mercado, él se encarga de que el público tenga la información necesaria sobre el producto, el maneja la publicidad, los descuentos, es decir todo lo necesario para que el consumidor se sienta atraído por un producto o servicio. (Fernandez, 2015) Establece que “la promoción será toda comunicación de carácter persuasivo dirigida a un público o segmentos y que tiene como fin incentivar a corto, medio o largo plazo el uso de los servicios de información” (p.70), en síntesis, la promoción permite persuadir sobre la decisión de los clientes en adquirir cierto producto o servicio, el no solo se encarga de brindar información sino que también trabaja con los sentimientos de los consumidores, muchos empresarios apuestan más por este elemento del marketing mix ya que alegan que de que sirve tener un buen producto, un buen precio y un excelente local para la venta, si las personas no conocen el producto y por ende no lo consumen.

(Martinez J. , 2015) “será fundamental que nuestro público objetivo conozca nuestro producto y los elementos que lo hacen diferente a los ofertados por nuestra competencia” (p.16). En este sentido, la promoción representa un papel importante dentro del marketing mix debido a que ella es la que permite que el consumidor se fije en el producto, lo desee y que de esa manera esté dispuesto a pagar el precio para adquirirlo, lo que conlleva al ingreso de recursos, los cuales son los que sostienen económicamente la empresa. No obstante, la promoción requiere ciertas herramientas

que le permitan alcanzar sus objetivos como lo son; la publicidad, las relaciones publicas, promoción de ventas, venta personal, marketing directo, marketing online entre otras, estas permitirán crear un plan de acción para poder implementar las estrategias necesarias para lograr con las metas establecidas.

Con respecto a la herramienta que se debe utilizar para promoción existe la herramienta AIDA (Palomo, 2014) señala que este método establecido por Elias St. Elmo Lewis en 1898, es una herramienta que permite reconocer las necesidades del comprador, SU nombre corresponde a las iniciales de Atención, Interés, Deseo y Acción:

Atención: (Palomo, 2014), consiste en captar al cliente a través de elogios, agradecimientos, despertar curiosidad, hacerle sentir que estás ahí para él y prover información necesaria.

Interés: (Palomo, 2014) consiste en retener al cliente y hacer que identifique la necesidad o problema y hacerle saber que el producto o servicio que se está ofreciendo representa un beneficio para el mismo

Deseo: (Palomo, 2014) esta etapa permite que el cliente se dé cuenta que el producto o servicio creara satisfacción en el cumpliendo sus expectativas.

Acción: (Palomo, 2014) este último paso, consiste en obtener el resultado de la actividades anteriores, en este momento se presentas dos puntos de vista el del cliente, que se encuentra evaluando las ventajas y desventajas del producto para decidir si adquirirlo o no y esta el vendedor quien debe persuadir al cliente de que adquiera el producto en ese instante.

En consecuencia, la promoción de un producto depende de distintos factores que permiten que esta sea efectiva y con la implementación de la matriz AIDA se desarrollan una serie de pasos para que ocurra la misma, des esta manera al lograr una buena promoción que sea más atractiva que la competencia hace que se manejen mejoren ingresos y que a su vez la empresa se vuelva más competitiva dentro del mercado

2 Competitividad

Porter (1990) citado por (Bonalles y Gallegos , 2014, pág. 50) indica que “no existe una definición de competitividad ni una teoría de la misma para explicarla que sean generalmente aceptadas” sin embargo diferentes autores han señalado que esta se puede adaptar al contexto en el cual se maneja este término ya que no es lo mismo la competitividad entre naciones que la competitividad entre empresas (Bonalles y Gallegos , 2014) señala que una de las definiciones es “la capacidad para diseñar, producir y comercializar bienes en el mercado” (p.50).

Por otra parte, (Buendia, 2013, pág. 68) Señala que la competitividad “consiste en participar adecuadamente en el mercado, ya sea vía precio o calidad, y al mismo tiempo es la capacidad de obtener y conservar una ventaja comparativa”, en este sentido, se debe entender, que la competitividad no es señal de rivalidad entre las empresas, es simplemente el uso adecuado de estrategias que permiten desarrollar un producto en el mercado demostrando él porque es mejor que el resto de los que circulan en el mismo, generando de esta manera una proyección más amplia del producto, lo que conlleva a que se genere una mayor demanda del producto y a su vez mayores ingresos para la empresa. en síntesis la competitividad se refiere a ser mejor como empresa a demostrar las destrezas que se tienen de la industria y dentro del mercado, donde se demuestre que se pueden realizar productos de excelente calidad y que presenten una buena relación calidad-precio, en todo momento el objetivo principal de una empresa aparte de captar clientes es que los mismos se encuentren satisfechos con el producto o servicio que se ofrece y esto permite que se posicione rápidamente dentro del mercado competitivo. Con respecto a operacionalización de la competitividad se debe implementar la matriz de competitividad el cual determina la tasa competitiva de la empresa en comparación a sus mayores competidores para así determinar los valores a aumentarse para que la empresa sea más competitiva.

Por otra parte, en lo que respecta a estudios que se han relacionado con el objeto de estudio, Velásquez (2003) en su artículo modelo de operaciones para PYMES innovadoras, publicado en la revista Escuela de Administración de Negocios N°47, en

Bogotá Colombia, describe en su artículo que es complicado mantener un nivel de competitividad que permita mantener un estatus sostenible que garantice una posición notable en el mercado, por lo cual las empresas tienden a poner en practica estrategias que mejoren la competitividad de las mismas para así mantener la constante innovación de sus productos y mantenerse competitivamente en el mercado. Este artículo tiene relación con el objeto de estudio debido a las necesidades existentes en las empresas de mantenerse estables competitivamente lo cual permite innovar de forma continua para así poder proyectarse en el mercado.

Gutiérrez, Amador y Rafael (2011) en su artículo competitividad de los cluster textil de Perú y México, publicado en la revista de la faculta de las ciencias sociales QUIPURAMAYOC vol. 18 N°35, señalo que su artículo se basó en los estudios comparativos realizados en Gamarra, Perú y Zapotlanejo, México. El mismo consistió en medir las estrategias competitivas utilizadas para obtener un mejor desarrollo competitivo en el área textil cultural de cada país, lo cual permitió planear estrategias que facilitarían que contribuyeran al respectivo crecimiento competitivo de cada sector a fin de consolidar el mercado nacional y proyectarse a futuro a los mercados internacionales. El mismo, guarda similitud con el objeto de estudio, debido a que se estudiaron las estrategias competitivas de dos sectores de Latinoamérica que se dedican a la confección de prendas de vestir autóctonas a fin de lograr mejoras competitivas y logran un mejor proyección en el mercado.

(Gómez y Pérez 2017) en su artículo, Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua, publicado en la revista SINTESIS TECNOLOGICA vol.3 N°2, indico que su artículo estaba enfocado en proponer un modelo de gestión que permitiera mejorar continuamente diversos aspectos de la empresa a fin de obtener un mejor plan de respuestas ante posibles eventualidades, este plan se basó en los problemas más relevantes de la empresa a fin de darles una mejor solución y mejorar significativamente la problemática existente, en este sentido, este estudio guarda relación con la presente investigación en lo que respecta al proponer un modelo de gestión para dar solución a una problemática que este caso es la mejora de la competitividad de la empresa textil Lolystore a fin de mejorar continuamente y poder mantenerse dentro del mercado competitivo del sector.

2.1 Estrategias competitivas y Genéricas

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

Estrategias enfocadas a toda la industria:

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

Estrategia de diferenciación: se único en la industria

Estrategias enfocadas a un segmento concreto o creación de nichos:

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Ventajas Competitivas

(Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) Las ventajas de la competitividad representan las características esenciales que posee una empresa, ella fija la singularidad de la empresa y de sus productos demostrando sus virtudes lo que le otorga ventajas sobre la competencia, cabe destacar que la competencia es favorable para una empresa ya que le brinda la oportunidad de crecer y desarrollarse para ser mejor cada día ante el mercado y ante sus clientes. Por su parte, (Flores H. , 2016) señala que “es aquella habilidad, recurso, conocimiento, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos” (p. 35), en este sentido, se puede señalar que consisten en resaltar los atributos del producto que se ofrece para que el mismo se vea de manera superior a los que presenta la competencia y de esta manera lograr un mayor ingreso. En síntesis la competitividad es necesaria para una empresa ya que esto le permite reinventarse cada día, demostrando que con el pasar de los años puede ser mejor, lo que brinda seguridad al consumidor, algunas ventajas de la competitividad son; transformar debilidades en fortaleza, mejorar técnicas de atención al público e innovar tecnología constantemente

2.3 Las 5 fuerzas de Porter

(magretta, 2014) Señala “el modelo de las cinco fuerzas explica los precios promedio de la industria y sus costos, es decir, la rentabilidad promedio que usted se

propone a rebasar” (p. 36). En consecuencia las cinco fuerzas de Porter permiten al investigador comprender y analizar de una mejor manera la estructura competitiva de una empresa, a fin de conocer las falencias que presenta la misma y determinar las medidas que deben tomarse para mejorar la competitividad de la empresa. (Mastrantonio, Rivera, Marmol y Otros, 2016) Las cinco fuerzas de Porter permiten estudiar el entorno competitivo de una empresa para poder determinar las acciones que deben tomarse para poder mejorar la competitividad de la misma.



Fig.03. Las cinco fuerzas Porter.
Fuente: Porter (1990).

A continuación se describen las cinco fuerzas de Porter:

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

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

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

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

El poder de negociación con los clientes: cartera de clientes, costes de adquisición, diferenciación de nuestros productos, peso de costes de producto en la

cadena de valor de nuestros clientes y probabilidad de que estos se integren a la competencia.

2.4 Diamante de Porter

El diamante de Porter, también conocido como Diamante de la Ventaja Competitiva (Bonalles y Gallegos , 2014, pág. 53) “se basa principalmente en analizar las características del entorno nacional, las cuales engloba en cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para así establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales”. El diamante de la Competitividad, es una herramienta que permite que las empresas se vuelvan competitivas y así puedan crecer dentro del mercado en el cual se desempeñan, esta herramienta trabaja de la mano con las ventajas de la competitividad, a fin de siempre estar por delante de la competencia, Porter creo este modelo de diamante con la finalidad de incentivar el desarrollo de las empresas, ya que una empresa que no está en constante desarrollo no puede mantenerse en la evolución de la competitividad. (Buendia, 2013) Porter en su modelo del Diamante de (1990) define cuatro factores determinantes en la competitividad:

Condiciones de los factores: señala los factores que son necesarios para lograr la competitividad (mano de obra, infraestructura, materia prima, entre otros)

Condiciones de la demanda: se refiere a los factores que intervienen en el desarrollo de las capacidades del mercado y de cómo perciben las necesidades los compradores.

Sectores afines: trata sobre la ventaja de contar con proveedores nacionales que se encuentre posicionados a nivel internacional.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: hace referencia al modo en el cual se gestionan las empresas y su efecto en el desarrollo económico

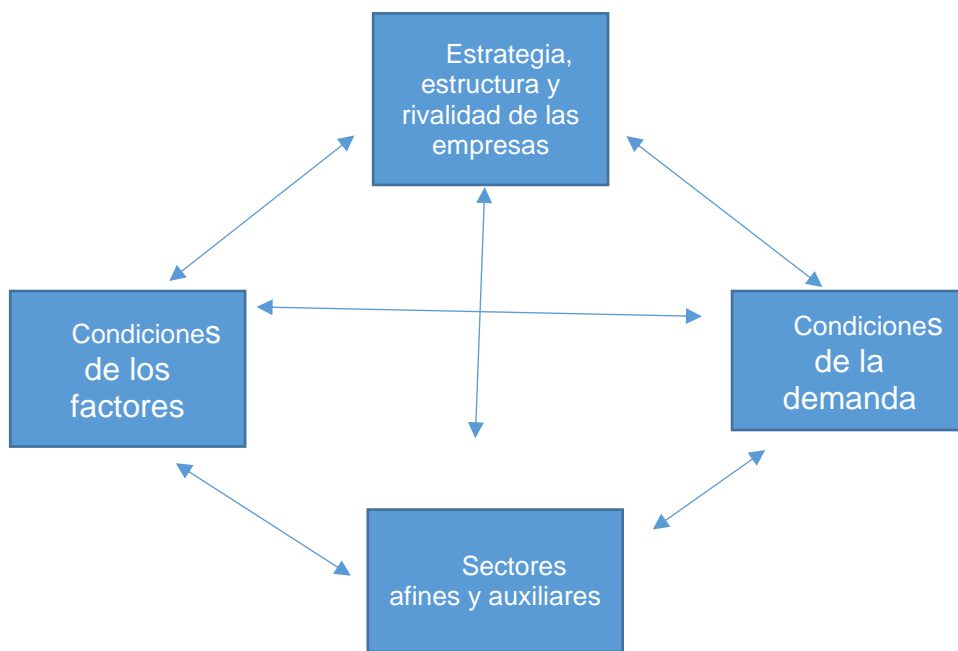


Fig. 04 Modelo de Diamante de Porter.
Fuente: Porter (1999)

Estos cuatro factores del Diamante de Porter permiten crear una estrategia competitiva efectiva, que permita el desarrollo comercial y competitivo de una empresa, para que este puede posicionarse en el mercado y se mantenga innovando en el mismo, las ventajas de la competitividad juegan un papel muy importante dentro del desarrollo del diamante de Porter, ya que ellas son coparticipes de las estrategias que se deben implementar para mantenerse en la cima de la competitividad.

2.5 La cadena de valores

La cadena de valores es descrita por (Robben, 2016, pág. 20), como “una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable”. La cadena de valor es una herramienta utilizada para lograr posicionar un producto dentro del mercado, ella tiene entre sus objetivos principales; mejorar los servicios, reducir los costos e incrementar la rentabilidad de un producto. (Villarreal, Gomez, Villarreal, 2014) Señala que “Porter (1999) desarrolla el tema de la cadena de valor para referirse al agrupamiento de los procesos que realiza una empresa en actividades primarias (directamente vinculadas con proveer un bien o servicio) y secundarias (aquellas que

permiten la realización de las primeras)”. En este sentido la cadena de valor es de gran importancia dentro del aparato productivo de una empresa ya que permite que se desarrolle de manera eficiente las actividades que conllevan a la realización de un producto, dicha herramienta al estar presente en el aparato productivo de la empresa facilita la asignación de valores dentro del mercado mientras proyecta efectivamente el producto, la cadena de valor de Porter al igual que las cinco fuerzas de Porter y que el diamante de Porter son herramientas que le permiten a una empresa crear estrategias de mercado que ayuden a posicionarse competitivamente en el mercado donde se desarrolla.

2.6 matriz del perfil competitivo

Es una herramienta que permite determinar cuáles son los competidores más importantes al igual que muestra la posición competitiva en que se encuentra la empresa.

Elementos de la MPC (Fred, 2003):

Peso en la Matriz: cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.

Rating: se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa:

- Gran debilidad
- Debilidad menor
- Fuerza menor
- Gran fortaleza.

Puntaje: es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.

Conclusión del capítulo I

Este capítulo permitió estudiar las teorías referentes a la investigación objeto de estudio, determinando la aplicación de un modelo de gestión administrativo que fortalezca la competitividad de la empresa textil Lolystore, al igual que permitió estudiar las herramientas necesarias para la elaboración de las estrategias que se utilizaran para lograr el objetivo planteado.

CAPITULO II

DESARROLLO METODOLOGICO

3.1 Paradigma de la investigación

La presente investigación se fundamenta en el paradigma cualitativo, Pérez (2015) señala que “el método cualitativo consiste en analizar a través de la observación, hechos o fenómenos muy particulares para luego clasificarlos” (p. 115). En efecto, el paradigma cualitativo, se basa en la teoría interpretativa de los datos, asume la imparcialidad como la forma de obtener la información, en otras palabras se encarga de sistematizar los datos para poder realizar un análisis y poder categorizar y establecer las conclusiones y los hallazgos pertinentes al objeto de estudio.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es experimental, debido a que (Palella y Martins, 2017) señalan “es aquel según el cual el investigador manipula una variable experimental no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas” (p. 86), en consecuencia, el diseño experimental se encarga de hallar por qué ocurre la problemática, para así proponer una solución al mismo.

3.3 Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es de campo, puesto que se trabaja directamente con los datos recolectados. Ramírez (1998) citado por (Palella y Martins, 2017) señala “la investigación de campo consiste en recolectar datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables” (p. 88), en este sentido, la investigación de campo permite trabajar directamente con los datos recolectados en el lugar del problema sin alterar o modificar ningún tipo de variables, a fin de trabajar con las condiciones reales en el contexto natural.

3.4 Nivel de la investigación

El nivel de investigación del presente trabajo es de eje proyectivo, debido a que se pretende proponer una solución a la problemática existente. En este sentido (Palella y Martins, 2017) señala lo siguiente “se aplica a todas las investigaciones que conlleven a diseños o creaciones dirigidas a cubrir una necesidad basada en conocimientos anteriores” (p. 94). En consecuencia, el nivel de investigación proyectiva permite crear o proponer modelos que mejoren la problemática existente del objeto estudio, es por ello que la investigación tiene el objetivo de proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Lolystore ubicada en el cantón Otavalo durante el año 2019.

3.5 Métodos de la investigación

La presente investigación utiliza el método inductivo-deductivo el cual según, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) “Están basados en la descomposición del todo en sus partes, van de lo general a lo particular se caracteriza por contener análisis” (p. 81). En este sentido, la investigación estudia sistemáticamente todos los datos recolectados en busca de lograr el fortalecimiento de la competitividad de la empresa objeto de estudio y así poder proyectar la misma dentro del mercado textil y lograr que se posiciones entre las demás mejorando su rentabilidad.

3.6 Población y muestra

Con respecto a la población (Arias, 2016) estable que población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81) en este sentido la población determina la cantidad de sujetos que se encuentran involucrados en el objeto de estudio, en el caso de la empresa textil Lolystore, esta cuenta con una población de 13 persona en total las cuales comprenden la gerente propietaria, personal de ventas, personal operario y la propietaria que se encarga de las operaciones logísticas. Por su parte, lo que respuesta a la muestra (Arias, 2016) señala que la muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Al

respecto, la muestra es un grupo de sujetos que se extraen de la población total para que sirvan como informantes respecto al objeto de estudio, en lo que respecta a la empresa textil Lolystore, debido a que es una microempresa que labora de forma empírica y que consta de una población menor a 50 personas se tomara toda la población como muestra para poder recaudar la información necesaria.

Tabla N° 01. Muestra a la cual se le aplicaron las técnicas

Área	Cargo	N° de personas
Administrativa	Gerente/operaciones logísticas	01
Ventas		02
Operarios		10
Total		13

Fuente: Propias

3.7 Operacionalización de variables

Variables

Tabla N° 02 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS	
Modelo de Gestión Administrativo	Administración y Gerencia	Misión	1-2	Encuesta	
		Visión	3-4		
		Política	5-6		
		Valores	7-8		
		objetivos	9-10		
	Operación y Logística	Estructura Organizacional	Estructura funcional	6	Entrevista
			Gestión de inventarios	1-2	
			Selección de proveedores	3-4	
	Marketing y Ventas	Producto	Precio	1-2	Entrevista
			Plaza	3	
Promoción			5		
Estrategias competitivas			6-7		
Fortalecimiento de la Competitividad	Pensamiento estratégico	Estrategias genéricas	3	Entrevista	
		Estrategias genéricas	4		

Fuente: Propias

3.8 Técnica

Con respecto a la Técnica, (Arias, 2016) establece que la técnica de recolección de datos “es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información” (p.67), al respecto, debido a que la presente es una investigación de campo, las técnicas correspondientes a utilizar son Encuesta y Entrevista.

3.9 Encuesta

Por su parte, (Arias, 2016) señala que “es la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con tema en particular” (p. 72). En este sentido, la encuesta será aplicada a una muestra de diez (10) personas los cuales son operarios de la empresa, la misma se encuentra estructurada con preguntas cerradas.

3.10 Análisis de la encuesta realizada a los operarios de la empresa textil Lolystore

La siguiente encuesta fue, aplicada a diez (10) personas que trabajan como operarios en la empresa, realizando labores de confección y bordado, la misma estuvo constituida por nueve (09) preguntas cerradas.

¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?

A la siguiente pregunta el 90% de los operarios de la empresa afirmo no conocer el propósito de la existencia de la empresa mientras en el 10% restante afirmo conocerlo pero de manera empírica, es decir, tienen la idea, mas no se encuentra establecido como tal. En consecuencia, se observa que solo uno (01) de diez (10) operarios está al tanto del propósito que tiene la empresa, demostrando que más del 50% trabaja en la empresa sin tener ese conocimiento, lo que significa que no existe una misión establecida que pueda ser indicada a los trabajadores por parte del área administrativa de la empresa. Por lo cual, dentro del modelo de gestión administrativa propuesto por las investigadoras, debe darse a conocer a los trabajadores el propósito por el cual existe la empresa objeto de estudio, a fin de que los trabajadores se identifiquen con la empresa.



Gráfico N° 01. Propósito de la existencia de la empresa
Fuente: Propias

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

Al respecto el 100% de los operadores manifestó no saber a dónde quiere llegar la empresa en 4 años, en relación a las repuestas manifestada por los operadores de la empresa, se denota que los mismos no tienen conocimiento de la visión de la empresa no estiman que será de la empresa en 4 años, en este sentido el modelo de gestión administrativa ofrece plasmar la visión y los objetivos que tiene la empresa a largo plazo a fin de que los trabajadores conozcan para que y porque están trabajando que es lo que se quiere lograr y puedan trabajar en el mismo sentido que el administrativo de la empresa.

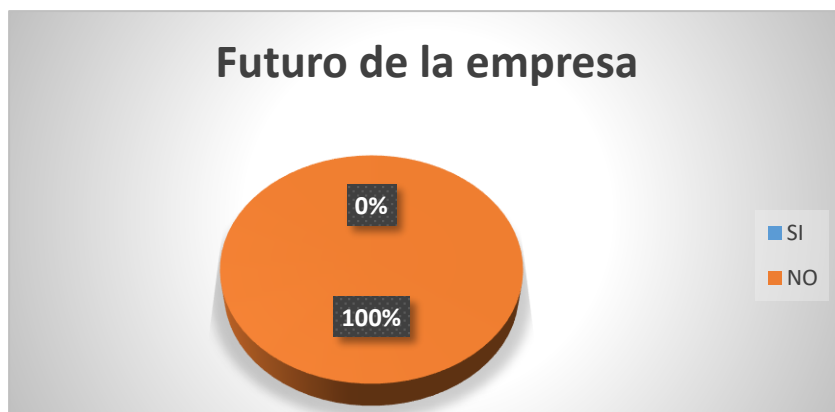


Gráfico N° 02. Hacia dónde quiere llegar en 4 años la empresa
Fuente: Propias

¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?

En consecuencia a la pregunta N° 03, el 90% de los operarios manifestó no conocer las guías de comportamiento que deben seguir los trabajadores dentro de la empresa, mientras que una sola persona indico si conocerlas. Al respecto, se puede analizar que casi el total de los trabajadores ignoran la existencia de una guía de comportamiento dentro de la organización lo que indica que no existen valores corporativos ni políticas organizacionales que rijan el comportamiento que debe reflejar cada operario dentro de la empresa, es por ello que con la implementación del modelo de gestión administrativa en la empresa textil Lolystore, se definirán los valores corporativos que rigen la empresa al igual que se establecerán las políticas organizacionales por la cual deben regirse los trabajadores.



Gráfico N° 03. Guías para el comportamiento de la organización
Fuente: Propias

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

El 100% de los operarios señalo que no se tienen establecidas las normas de conductas diarias para las actividades, al respecto los operarios en su totalidad manifestaron no tener conocimiento alguno sobre la existencia de normas que guíen la conducta que se debe llevar a cabo en las actividades diarias, esto permite conocer que no se poseen normas de conducta, lo cual puede traer como consecuencia inconvenientes internos entre los trabajadores, es por ello que el modelo de gestión

administrativa atacara esta problemática existente con la implementación de políticas organizacionales.

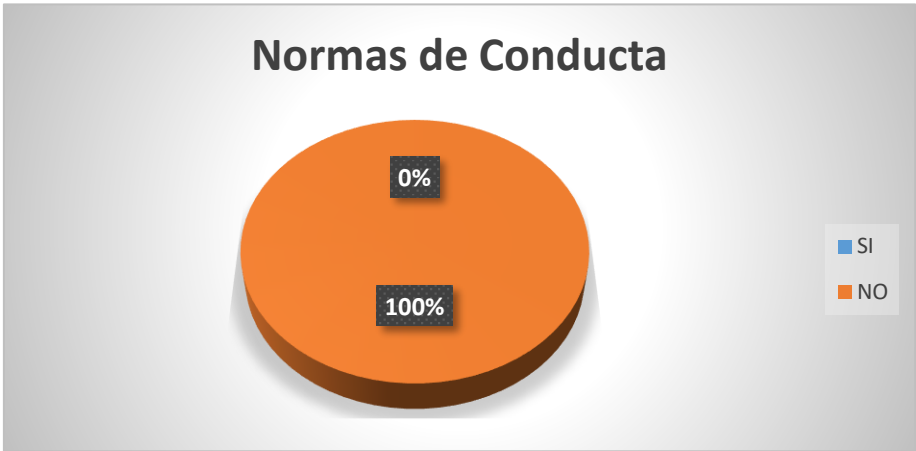


Gráfico N° 04. Normas de conducta para las actividades diarias
Fuente: Propias

¿La empresa tiene metas planteadas?

Con respecto al ítem N°5, el 80% de los operarios señalo no conocer si la empresa tiene metas planteadas, mientras que el 20% restante indico si tener metas planteadas. Con respecto a ítem descrito, se puede observar que más del 50% de los operarios desconoce que metas posee la empresa, lo que indica que no tienen una orientación sobre lo que se quiere lograr, en este sentido, el modelo de gestión administrativa permitirá dar a conocer a los trabajadores las metas establecidas por la gerencia, a corto, mediano y largo plazo, para que de esta manera se pueda trabajar en concordancia con el área administrativa.

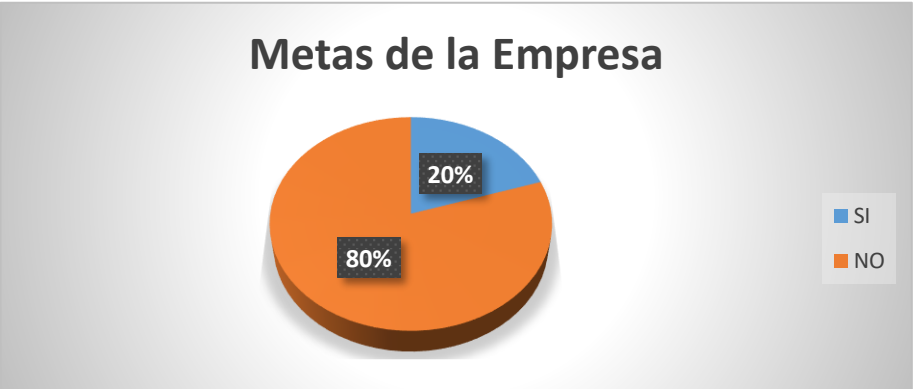


Gráfico N° 05. Metas planteadas de la empresa
Fuente: Propias

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

Con respecto a los productos que se elaboran en mayor cantidad el 70% afirmó si conocerlo mientras que el 30% restante señaló que no conocía cual producto se producía en mayor cantidad, en consecuencia solo tres (03) de los operarios no tienen claro cuáles son los productos que se elaboran en mayor cantidad, de mostrando que no se brinda la información necesaria a todos los trabajadores de la empresa, existiendo así una mala comunicación dentro de la empresa lo que demuestra la ausencia de una estructura organizacional que brinde la información necesaria a los trabajadores.

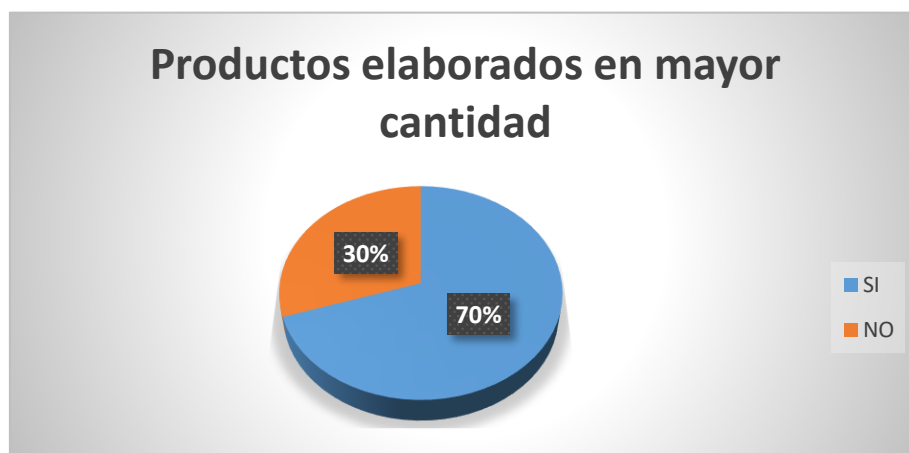


Gráfico N° 06. Los productos que se elaborados en mayor cantidad
Fuente: Propias

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

Al respecto en 90% de los operarios señalaron no tener problemas en la producción por falta de material mientras que el 10% señaló que se han presentado inconvenientes, al respecto, el área logística de la empresa ha cubierto de manera satisfactoria las necesidades existentes en los que respecta a la materia prima para la producción de las prendas y el bordado.



Gráfico N° 07. Dificultades con la producción por falta de materiales
Fuente: Propias

¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

El 90% de los operarios indicó que no se les ha indicado un área de trabajo específica mientras en 10% restantes señalaron si conocerla. En referencia al ítem descrito se observa que más del 50% de los operarios desconocen que existan áreas específicas para realizar sus labores, en este sentido se puede observar la ausencia de una organización estructural y funcional que permita el adecuado funcionamiento del área de producción, con el modelo de gestión se dará solución a esta problemática existente.



Gráfico N° 08. Áreas de trabajo definidas
Fuente: Propias

¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Con respecto al ítem N°9 que señala si se conocen las funciones que desempeñan el 100% de los operarios señalaron que si conocen las funciones que desempeñan. En este sentido, se puede observar que los operarios poseen conocimiento respecto a las funciones que desempeñan dentro de la empresa, lo que es un indicativo de que se asignan funciones específicas a los trabajadores de la empresa textil Lolystore.

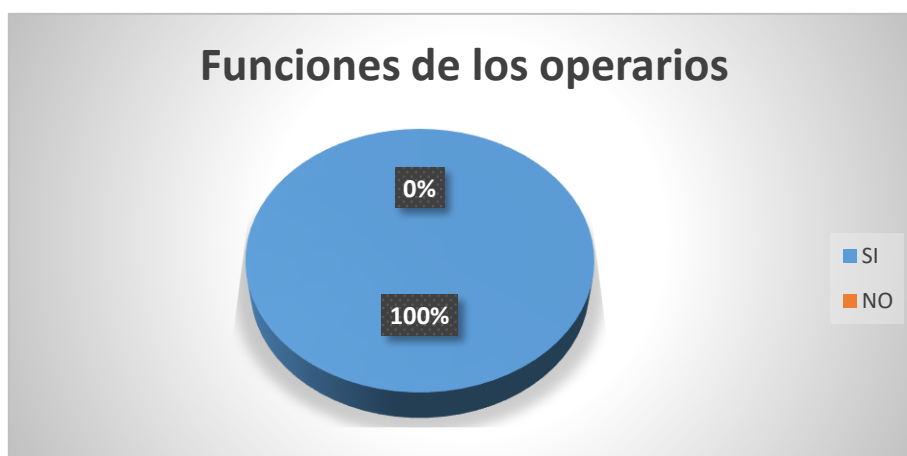


Gráfico N° 09. Funciones que desempeñan los operarios
Fuente: Propias

3.11 Entrevista:

Con respecto a la entrevista, (Arias, 2016) establece que "es una técnica basada en un dialogo o conversación entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida" (p. 73), esta se realiza, cara a cara a través de una guía de entrevista estructurada, esta se va a realizar a la propietaria de la empresa la cual cumple la función de gerente administrativo y logístico y al personal de ventas que está integrado por dos personas, estas se encuentran estructuradas con preguntas abiertas y cerradas.

3.12 Análisis de la entrevista realizada a la Gerente Administrativa de la empresa textil Lolystore

La siguiente entrevista fue, aplicada a la propietaria que hace su vez es Gerente Administrativa de la empresa textil Lolystore, la misma estuvo constituida por diez (10) preguntas

Con respecto a la pregunta N° 1 la Gerente respondió que no está definido como tal ya que se maneja de forma empírica pero que si tiene una idea de cómo le gustaría que se desarrollara, en este sentido se evidencia la necesidad de la creación de una misión la cual sea conocida por todos los trabajadores de la empresa de igual manera en la pregunta N°2 la entrevistada afirmó estar de acuerdo a que se establezca la misión de la empresa a fin de tener determinado lo que la misma quiere proyectar en el mercado, es por ello que se procederá con la creación de la misma dentro del modelo de gestión

Con respecto a la pregunta N°3 la entrevistada indicó no tener muy en claro hacia dónde llegara la empresa en ese tiempo pero si tienen una pequeña idea de lo que desean, en este sentido se da paso a la pregunta siguiente para continuar con el análisis correspondiente. Con respecto a la pregunta descrita, la entrevistada indicó la importancia de crear la visión de la empresa a fin de establecer lo que desea la empresa en un periodo de tiempo y así saber en función de que van a trabajar, en consecuencia el área administrativa reconoce la necesidad existente por lo cual se corresponderá a dar solución a la misma

La entrevistada indicó con en referencia a la pregunta N°5, que la empresa no cuenta con guías específicas de comportamientos ya que es una empresa que se maneja de forma empírica. Al respecto al ser una empresa empírica no posee guías que normen el comportamiento que deben tener los trabajadores dentro de la empresa, es por ello la necesidad de crear un modelo de gestión donde se norme el comportamiento de los trabajadores, para así evitar futuros inconvenientes entre los mismos, además que la creación de políticas dentro de una empresa permite que los trabajadores creen conciencia respecto normas y valores que rigen la empresa. Con

respecto a si le gustaría que establecieran las normas, la entrevistada manifestó que le gustaría establecer guías para el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa, para que de esta manera los empleados sepan cómo deben comportarse dentro de la empresa. En este sentido la gerente de la empresa Lolystore reconoció la necesidad de establecer una guía de comportamiento dentro de la empresa que rijan el comportamiento de los trabajadores, siendo esto un indicativo de la importancia de implementar un modelo de gestión administrativa dentro de la empresa.

Con respecto al ítem N°7, la entrevistada manifestó que no existen normas establecidas como tal, que más que todo se indican de forma verbal, en este sentido se da continuidad a la pregunta siguiente para realizar el análisis correspondiente. Con respecto a la pregunta descrita, la entrevistada manifestó que le gustaría establecer normas de conducta que rijan el comportamiento ético y moral del personal y de la empresa, en consecuencia, la creación de valores dentro de la empresa permitirán regir el comportamiento de los trabajadores y del compromiso que deben tener con la empresa.

Con respecto al ítem N°9 la Gerente señaló que si se tienen metas planteadas en la empresa ya que se trabaja bajo una visión en este sentido Con respecto a la última pregunta de la entrevista, la entrevistada indico que es importante tener metas planteadas para de esta manera continuar con el emprendimiento y seguir creciendo. Al respecto, la gerente manifiesta que las metas permiten que la empresa siga creciendo, sin embargo, se observa que la empresa textil Lolystore no tiene metas claras establecidas, al igual que la mayoría de los trabajadores no tienen conocimientos de las mismas lo cual impide que se encuentren laborando en el mismo enfoque.

3.13 Análisis de la entrevista realizada a la Gerente de Operaciones Logísticas de la empresa textil Lolystore

La siguiente entrevista fue, aplicada a la propietaria que a su vez es Gerente de operaciones Logísticas de la empresa textil Lolystore, la misma estuvo constituida por seis (06) preguntas

Con respecto al ítem N°1 y al ítem N°2 la entrevistada manifestó que no posee mecanismos como tal, sino que lleva el control de manera empírica. En este sentido, se aprecia la falta de conocimientos relacionados con la debida gestión de inventario, por lo que, se evidencia la necesidad de implementar un modelo de administración en la empresa textil Lolystore.

A la pregunta N°3, la entrevistada señaló que los proveedores que posee en la actualidad satisfacen sus necesidades debido a que le ofrecen productos de calidad y mientras le dan facilidades de pagos. En este sentido, se puede apreciar que el área de operaciones logísticas ya posee proveedores que le ofrecen los factores que son relevantes para la empresa dando de esta manera por cumplido la selección de proveedores. En lo que respecta al ítem N°4 la entrevistada manifestó haber seleccionado proveedores, a través de la observación directa de la calidad del producto y de los precios existentes. En consecuencia, el área de operaciones logísticas de la empresa ha realizado la selección de proveedores tomando en cuentas dos factores fundamentales para la empresa como lo son la relación calidad-precio, lo cual le ha dado buenos resultados al momento de producir las prendas de vestir, Con respecto a la siguiente pregunta ejecutada, la entrevistada manifestó que no debido a que las operarias trabajan desde sus propias casas.

En este sentido, se puede observar por qué no existen puestos de trabajos dentro de la empresa, debido a que la mayoría realiza trabajo manual y artesanal se llevan las prendas a sus casa para culminarlas, lo cual indica que no existe una estructura adecuada para que las misma realicen el trabajo dentro de la empresa. El ítem N°6, la entrevistada manifestó que si porque cada operaria tiene sus actividades delegadas y establecida, en este sentido se puede apreciar al existencia de una estructura funcional que permite que el departamento de producción cumpla con las funciones establecidas.

3.14 Entrevista realizada a la Gerente de Operaciones Logísticas de la empresa textil Lolystore

La siguiente entrevista fue, aplicada a las personas encargadas del área de ventas de la empresa textil Lolystore, en dicha área solamente laboran dos personas una en

cada local comercial, la entrevista estuvo constituida por siete (07) preguntas abiertas y cerradas.

La entrevistada manifestó conocer el producto más vendido por la empresa, señalando que el mismo son las blusas bordadas a mano con diseños personalizados, lo que indica que es el producto que genera mayor ingreso económico a la empresa. Con respecto a la pregunta N°2 la entrevistada menciona que si conoce el producto menos vendido señalando que son los anacos por los altos costos, en este sentido se puede apreciar que debe implementarse una estrategia para poder darle salida a el producto. El ítem N°3 la entrevistada manifestó que los precios son iguales a la competencia, lo que indica que los precios establecidos por la empresas son precios estándares del mercado, influyendo esto en el área competitiva de la empresa.

En lo que respecta a la pregunta descrita, la entrevistada manifestó que los clientes de la empresa son en su mayoría personas de clase media y alta. En este sentido, se puede observar que el producto va dirigido a un público específico, el cual cuenta con poder adquisitivo para poder adquirir las prendas. Con respecto al ítem 5, la entrevistada manifestó que los clientes quedan satisfechos con la distribución del producto, debido a que cuentan con dos locales en sitios concurridos además de realizar entregas a domicilio. En este sentido, se puede observar que la empresa cuenta con dos plazas en puntos estratégicos además de contar con canales de distribución que permiten que el producto llegue directamente al consumidor. Con respecto a la pregunta antes descrita, las entrevistadas mencionaron que si se realizan promociones con los productos que quedan estancados. En este sentido, se observa la presencia de productos perros que son los que no han salidos con las ventas regulares y permanecen en el stock de la tienda, por ende deben aplicarse estrategias efectivas que permitan la salida de dicho producto.

Con respecto a la última pregunta realizada el 100% de las entrevistadas mencionaron que las promociones no funcionan ya que en realidad no se aplica ningún descuento sino que se sigue vendiendo a precio regular. En este sentido, se puede apreciar que no existe la aplicación de estrategias que permitan crear promociones efectivas que satisfagan al cliente y que a su vez atraiga nuevas compradoras, es por

ello la importancia de la aplicación de un modelo de gestión a través del cual se puedan implementar dichas estrategias.

3.15 Matriz De Evaluación De Factores Internos (EFI)

Esta herramienta sirve para identificar las fuerzas y debilidades más importantes de una empresa en lo que respecta al área administrativa y de operaciones. Donde la sumatoria del peso debe ser 1 indicando valores a cada factor según la importancia que se consideren de igual manera la calificación va de 1 a 4 siendo uno la calificación más baja y 4 la más alta.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), se encuentra constituida por cinco (05) fortalezas y cinco (05) debilidades, lo que indica un promedio de peso ponderado de 2.65, sobre un máximo de 4 puntos, indicando de esta manera que la empresa cuenta con grandes fortalezas, sin embargo, se aprecia la necesidad de implementar estrategias que permitan superar las debilidades existentes como lo es el área competitiva.

3.16 Análisis Externo De Las 5 Fuerzas De Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite identificar los factores externos que influyen en una empresa, estas permiten reconocer la competencia existente. Partiendo del mencionado modelo se aplican las respectivas fuerzas.

Amenazas de nuevos participantes: En lo que respecta a la incorporación de nuevos competidores, el canto de Otavalo se ha caracterizado a lo largo de los años por la elaboración de prendas de vestir de excelente calidad, lo que incentiva a la creación de nuevas microempresas que ingresan en el sector, volviéndose parte de la competitividad del mercado, lo cual dificulta la captación de nuevos clientes. Según información suministrada por la propietaria la Sra. Dolores Maigua en este último año se han incorporado al mercado alrededor de 6 locales que comercializan prendas de vestir para la mujer la otavaleña lo que aumenta la competitividad del sector.

Poder de negociación de los compradores: Según información suministrada por la propietaria la Sra. Dolores Maigua. El cantón Otavalo se presta para dos tipos de negociaciones, negociaciones con los residentes los cuales ya poseen conocimiento respecto al producto y quieren pagar por debajo del costo establecido y las negociaciones con turistas extranjeros, esta última brinda a los turistas la oportunidad de conocer nuevas culturas por lo cual no miden el costo del producto y están dispuestos a cancelar el precio establecido.

Amenazas de productos sustitutos: Debido a que la marca se caracteriza por hacer diseños de bordados personalizados y únicos para evitar que los mismos se repitan a menos que sea la decisión del cliente siendo estos diseños elaborados bajo pedido y otros ya en exhibición, como producto sustitutivo se encuentran las blusas con bordados estándares, es decir son diseños básicos de los cuales se elaboran varias blusas con el mismo diseño.

Poder de negociación de proveedores: Según información suministrada por la propietaria la Sra. Dolores Maigua La competencia que existe entre los proveedores permite que la empresa pueda adquirir productos de excelente calidad y mejor precio, lo cual genera mayores ingresos económicos.

Rivalidad entre las empresas existentes: Según información suministrada por la propietaria la Sra. Dolores Maigua, en la actualidad existe mucha rivalidad dentro de la industria, debido a la diversidad de materiales y costos, sin embargo la empresa textil Lolystore se mantiene dentro de la competencia gracias a la singularidad de sus producto que al ser fabricados en su mayoría a mano adquiere mayor interés por parte de los clientes

3.17 Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE)

Esta herramienta permite evaluar los factores socio-económicos que afectan a la empresa y lo que respecta a la parte competitiva. Donde la sumatoria del peso debe ser 1 indicando valores a cada factor según la importancia que se consideren de igual manera la calificación va de 1 a 4 siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta, la

calificación fue tomada en cuenta en base a la importancia que representa cada factor en el fortalecimiento de la competitividad.

3.18 Análisis Del Diamante De Porter

Con respecto al análisis del diamante de Porter, este permite determinar estrategias que ayuden a desarrollar y mejorar la competitividad, a continuación, dicho análisis.

Condiciones de los factores: los principales factores que influyen en el desarrollo de la empresa textil Lolystore, es la creación de infraestructura necesaria para mejorar la producción, realizar continuamente capacitaciones a los operarios a fin de mejorar el desarrollo productivo de la empresa y mejorar los canales de comunicación de la empresa a fin de poder proyectar el producto de una manera más eficiente dentro del mercado.

Condiciones de la demanda: al respecto, la empresa al elaborar prendas de vestir típicas que identifican a la mujer Otavaleña, posee una gran demanda por parte de la comunidad, debido a que son prendas de uso diario en la comunidad, lo cual a su vez genera gran competencia, ya que muchas empresas se dedican a la elaboración de estas prendas de vestir.

Sectores afines: la ventaja de tratar con proveedores nacionales es que la materia prima tiene un tiempo de entrega más corto, al igual que posee una garantía con mejor cubrimiento al encontrarse dentro del país, menor inversión, además que permite realizar lo hecho en nuestro país

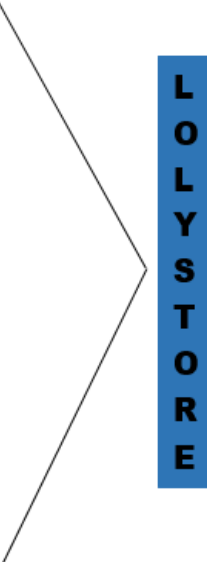
Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Al momento la empresa textil Lolystore, al ser una empresa que se maneja de forma empírica no cuenta con estrategias de competitividad, ni de mercado, al igual que debe mejorar su estructura física para convertirse en un rival fuerte dentro del mercado nacional, ya que la falta de una buena gestión administrativa ha impedido el buen desarrollo económico de la empresa.

3.19 Cadena de Valor

Con respecto a la cadena de valor (Villarreal, Gomez, Villarreal, 2014) Señala esta permite agrupar los procesos primarios y complementarios de una empresa, en este sentido se procedió a realizar la cadena de valor de la empresa textil Lolystore.

Tabla N° 03 Cadena de Valor empresa textil Lolystore.

	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post-venta
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Recepción de materia prima	Elaboración de diseños de bordados	Procesamiento de pedidos	Publicidad a través de redes sociales y medios de comunicación	Garantía por defectos de fabricación en las prendas.
	Almacenamiento de materia prima	Elaboración de prendas de vestir	Distribución de productos	Promociones y descuentos	
ACTIVIDADES DE SOPORTE	Infraestructura de la empresa	• microcrédito			
	Gestión de recursos humanos	• Manejo de personal • Contratación de personal • Capacitaciones a los operarios			
	Desarrollo de tecnología	• Utilización de redes sociales • Estudios de mercado			
	Compras	• Gestión con proveedores • Obtención de materia prima de calidad a buen precio			



Fuente: Propia

3.20 Herramienta Pest

Respecto a esta herramienta, (Betancourt, 2018) Señala que es una herramienta que permite determinar en contexto actual en el que se desarrolla una empresa a fin de identificar la oportunidades o riesgos existentes para de estas manera crear las herramientas necesarias y dar soluciones a las mismas. En este sentido la herramienta PEST O PESTEL permite crear un análisis del contexto político, económico, social y tecnológico que afecta a determinado sector, esto con la finalidad de tomar las medidas necesarias para lograr el desarrollo productivo y competitivo de una empresa. A continuación el análisis Pest de la investigación objeto de estudio.

Tabla N° 04 Herramienta Pest

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		corto plazo (1 año o menos)	median o plazo (1 a 3 años)	largo plazo (más de 3 años)	
POLITICOS	crisis económica actual	Secuelas existentes de crisis de los siglos XX y XXI. (PDN 2017-2021)		x	negativo
ECONÓMICOS	microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa	Aumento de microcrédito del Sistema Financiero Nacional del 10,34% a 11,44% a 2021. (PDN 2017-2021)	x		Positivo
	crecimiento del mercado nacional	Diversificación en nuevos mercado, basados en mercados alternativos a fin de aprovechar los mercados regionales y abrir campo en los mercados nacionales e internacionales a través de la innovación. (PDN 2017-2021)		x	Positivo
	aumento de comercio informal	El cantón Otavalo se caracteriza por la producción textil y la confección de prendas de vestir (POT, 2012)	x		Intermedio
	Materia prima de calidad	Promover la materia prima de calidad y de origen nacional a fin de promover los sectores productivos y satisfacer necesidades internas del país. (PDN 2017-2021)	x		Positivo
	nueva competencia en el sector textil	Promover la competitividad dentro de los mercados nacionales y generar condiciones acordes a las actividades de desarrollo económico y productivo de la región. (PDN 2017-2021)		x	Intermedio
	incorporación de nuevos productos	Promover encadenamientos productivos que permitan la creación de nuevos productos que favorezcan a los micro y pequeños empresarios. (PDN 2017-2021)		x	positivo
	Importación de productos	Importación de materia prima y compra de bienes extranjeros lo cual representa algo negativo para la economía ecuatoriana. (PDN 2017-2021)		x	Intermedio
SOCIALES	pérdida de identidad cultural	Fomentar la identidad nacional, en construcción del nacionalismo ecuatoriano y la creación de encuentro intercultural. (PDN 2017-2021)		x	Intermedio
	capacitación para emprendedores	Impulsar los emprendimientos mediante capacitaciones basadas en principios, activos y recursos productivos. (PDN 2017-2021)	x		Positivo
TECNOLOGICO	Redes sociales	Fortalecer el área comercial, productivo mediante nuevas tecnologías que sean capaces de intensificar la competitividad dentro del territorio nacional (PDN 2017-2021)	x		Positivo

Fuente: Propia

3.21 Matriz Foda

La matriz FODA o análisis FODA, es una herramienta que se aplica dentro de las empresas, esta matriz nos permite realizar un estudio mediante cuadros que facilitan hacer un diagnóstico en función a los objetivos que allí se mencionan a fin de tomar decisiones acertadas y dar solución, todo esto parte de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en este caso de la empresa textil Lolystore.

3.21.1 Diagnóstico Estratégico De La Empresa Textil Lolystore

A través de los resultados de la matriz EFI y EFE se construye la matriz FODA tomando en cuenta los factores más relevantes de las mismas.

Tabla N°05 Análisis foda de la empresa textil Lolystore

MATRIZ FODA	
FORTALEZA F1. Mano de obra con capacidad de innovación. F2. Conoce el producto de mayor demanda. F3. Cuenta con variedad de proveedores. F4. Materia prima relación calidad/precio	OPORTUNIDADES O1. Incorporación de nuevos productos O2. Crecimiento del mercado nacional. O3. microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa O4. Capacitaciones para emprendedores
DEBILIDADES D1. No cuenta con elementos de administración y gerencia. D2. No cuenta con estructura organizacional D3. Falta de misión y visión D4. No cuenta con estrategias competitivas	AMANEZAS A1. Nueva competencia en el sector textil. A2. Importación de Productos A3. Crisis económica actual A4. Pérdida de identidad Cultural

Fuente: Propias

A partir del análisis foda realizado se realiza el siguiente cruce estratégico evaluado con la siguiente puntuación:

0 ninguna

3 alta

1 baja

4 muy alta

2 media

Tabla N° 06 cruce estratégico fortaleza-oportunidades de la empresa textil Lolystore

Fortalezas Oportunidades	Mano de obra con capacidad de innovación.	Conoce el producto de mayor demanda	Cuenta con variedad de proveedores	Materia prima de calidad	Total
Incorporación de nuevos productos	4	4	3	3	14
Crecimiento del mercado nacional	4	3	3	2	12
microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa	4	4	3	3	14
Capacitaciones para emprendedores	3	3	3	2	11
Total	15	14	12	10	

Fuente: Propias

Tabla N°07 cruce estratégico fortaleza-amenazass de la empresa textil Lolystore

Fortalezas Amenazas	Mano de obra con capacidad de innovación	Conoce el producto de mayor demanda	Cuenta con variedad de proveedores.	Materia prima de calidad	Total
Nueva competencia en el sector textil	3	2	3	3	11
Importación de Productos	3	2	2	2	9
Crisis económica actual	3	2	2	1	8
Pérdida de identidad Cultural	2	2	2	1	7
Total	11	8	9	7	

Fuente: Propias

Tabla N°08 cruce estratégico debilidades-oportunidades de la empresa textil Lolystore

Debilidades	No cuenta con elementos de administración y gerencia.	No cuenta con estructura organizacional	Falta de misión y visión	No cuenta con estrategias competitivas	total
Oportunidades					
Incorporación de nuevos productos	2	2	2	4	10
Crecimiento del mercado nacional	2	2	2	3	9
microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa	3	2	2	3	10
Capacitaciones para emprendedores.	2	2	2	3	9
Total	9	8	8	13	

Fuente: Propias

Tabla N°09 cruce estratégico debilidades-amenazas de la empresa textil Lolystore

Debilidades	No cuenta con elementos de administración y gerencia	No cuenta con estructura organizacional	Falta de misión y visión	No cuenta con estrategias competitivas	total
Amenazas					
Nueva competencia en el sector textil	2	3	2	4	11
Importación de Productos	2	3	1	3	9
Crisis económica actual	2	2	0	2	6
Pérdida de identidad Cultural.	1	1	0	2	4
Total	7	9	3	11	

Fuente: Propias

3.21.2 Factores críticos del éxito su puntuación

Tabla N°10 factores críticos de la empresa textil Lolystore

Fortaleza-Oportunidades FO	Fortalezas-Amenazas FA
Mano de obra con capacidad de innovación, Incorporación de nuevos productos	Mano de obra con capacidad de innovación, Nueva competencia en el sector textil.
Conoce el producto de mayor demanda, Crecimiento del mercado nacional.	Conoce el producto de mayor demanda, Importación de Productos
Cuenta con variedad de proveedores, microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa	Cuenta con variedad de proveedores, Crisis económica actual
Materia prima de calidad, Capacitaciones para emprendedores	Materia prima de calidad, Pérdida de identidad Cultural
Debilidades-Oportunidades DO	Debilidades-Amenazas DA
No cuenta con elementos de administración y gerencia, Incorporación de nuevos productos	. No cuenta con elementos de administración y gerencia, Nueva competencia en el sector textil.
No cuenta con estructura organizacional, Crecimiento del mercado nacional.	No cuenta con estructura organizacional, Importación de Productos
Falta de misión y visión, microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa	Falta de misión y visión, Crisis económica actual
No cuenta con estrategias competitivas, Capacitaciones para emprendedores	No cuenta con estrategias competitivas, Pérdida de identidad Cultural

Fuente: Propias

3.21.3 Herramientas de análisis del cruce foda

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES FO

Estrategias de desarrollo

FO1 y FO3: invertir en la elaboración y promoción de nuevos productos

FO2: distribuir las blusas bordadas a otras provincias

FO4: capacitarse continuamente en el área de confección y en las nuevas tecnologías

FORTALEZAS-AMENAZAS

Estrategias defensivas

FA1: realizar productos que sobresalgan ante la competencia

FA2: Crear productos de mejor calidad y a buen precio para satisfacer la demanda

FA3: realizar promociones en los productos de mayor demanda

FA4: realizar promociones de las prendas autóctonas entre los turistas nacionales y extranjeros y que a su vez promuevan la preservación de la identidad cultural

DEBILIDADES-OPORTUNIDADES

Estrategias de aprovechamiento

DO1: elaborar estrategias que permitan incorporar nuevos productos en el stock de la empresa

DO2: diseñar la estructura organizacional de la empresa que permita, designar las tareas necesarias para que se establezcan estrategias que crecimiento de mercado

DO3: desarrollar la misión y visión de la empresa que permitan fijar el horizonte de la misma y poder implementar recursos económicos en el desarrollo productivo de la empresa

DO4: Diseñar estrategias que permitan proyectar los productos de la empresa en la comunidad indígena y mestiza, para fortalecer la competitividad.

DEBILIDADES-AMENAZAS

Estrategias de contingencia

DA1: implementar un modelo de gestión administrativa

DA2: desarrollar una estructura organizacional

DA3: desarrollar la misión y visión de la empresa que permitan fijar el horizonte de la misma y poder desarrollar estrategias que contribuyan a mejorar la crisis económica actual, por la que atraviesa el país.

DA4: realizar campañas publicitarias para incentivar al uso de las prendas de vestir autóctonas

Ciclo PHVA del Plan de Acción

El ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), permite crear mejoras continuas para la empresa y así evolucionar constantemente.

Tabla N° 11 Ciclo PHVA

ACCIONES	DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ESTABLECER ESTRATEGIAS PUBLICITARIAS	CREAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS
PLANEAR	Realizar un modelo de gestión el cual permita crear la estructura funcional de la empresa	Generar publicidad de impacto en la provincia de Imbabura	Crear estrategias que logren posicionar competitivamente a la compañía
HACER	Realizar el análisis correspondiente para crear el modelo de gestión y su estructura funcional	Crear publicidad en redes sociales y medios radiales, al igual que entregar folletos publicitarios en las ferias de los días miércoles y viernes en Otavalo.	realizar una estrategia genérica que permita mejorar la competitividad de la empresa
VERIFICAR	Se cumplió la realización del con la acción establecida	Se cumplió con la publicidad a través de folletos publicitarios y redes sociales	Se cumplió con la realización de la estrategia genérica para mejorar la competitividad
ACTUAR	realizar análisis continuos para mejorar continuamente estructura de la empresa	Realizar constantemente estudios de mercadeo para aplicar nuevas estrategias publicitarias	Realizar estudios competitivos constantes para implementar nuevas estrategias

Fuente: Propias

Conclusión del capítulo II

Este capítulo permitió realizar el desarrollo metodológico de la investigación con la realización de encuestas y entrevistas, a la propietaria que ejerce funciones de gerente administrativa y de operaciones logísticas, al igual que a los operarios y personal de ventas de la empresa, luego del análisis realizado se determinó la necesidad de elaborar un modelo de gestión administrativo para mejorar la competitividad de la empresa textil Lolystore. De igual manera este capítulo a través del análisis de la recolección de datos facilito la realización de análisis internos y externos de la empresa al igual que la realización del análisis foda a través del cual se determinó la estrategia a utilizar para lograr que la empresa textil Lolystore sea más competitiva.

CAPITULO III
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

4.1 Misión

La empresa textil Lolystore no cuenta con misión, como se identificó en el diagnóstico de factores internos, por tal motivo se procede a crear la misión, con las preguntas que se detallan a continuación y que serán respondidas por la Sra. Dolores Maigua propietaria del negocio. Por otra parte, al elaborar la misión de la empresa se consolida uno de los principios administrativos de Fayol, como lo es la subordinación del interés individual (al interés general), donde señala que se deben considerar metas superiores, es decir, que todos sean copartícipes de las metas que tiene la empresa. (Fuentes, 2016)

Tabla N° 12 Preguntas para crear la misión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Que se ofrece?	Prendas de vestir y accesorios para la mujer indígena
¿Por qué se crea?	Viendo la oportunidad de confeccionar prendas que generen ingresos para el sustento familiar
¿A quién va dirigido?	A la mujer indígena y a la comunidad en general
¿Qué se quiere comunicar?	La calidad y singularidad de los productos
¿Qué te hace diferente?	Que se elaboran diseños de bordados personalizados a gusto del cliente
¿Puede ser competencia en el mercado?	Si, por la originalidad del producto

Fuente: empresa textil Lolystore

Con las respuestas, que se evidencian en el cuadro N°13, se procede a crear la misión de la empresa.

Tabla N° 13 Misión

Misión
Somos una empresa dedicada al mercado textil, ofreciendo productos autóctonos de la Ciudad de Otavalo de excelente calidad/precio, enfocada a la comunidad en general.

Fuente: Propias

Posteriormente a la creación de la misión esta fue presentada la Sra. Dolores Maigua propietaria, quien estuvo de acuerdo con la propuesta para implementar este elemento en su empresa.

4.2 Visión

La empresa textil Lolystore no cuenta con visión, como se identificó en el diagnóstico de factores internos, por tal motivo se procede a crear la visión, con las preguntas que se detallan a continuación y que serán respondidas por la Sra. Dolores Maigua propietaria del negocio. Por otra parte, al igual que la misión en la creación de la visión se cumple el principio administrativo de Fayol, de la subordinación del interés individual (al interés general), (Fuentes, 2016)

Tabla N°14 Preguntas para crear la visión

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué se quiere lograr?	Ser la empresa número uno a nivel nacional, en confección y calidad
¿A dónde se quiere llegar?	A todo el Ecuador
¿Qué se quiere proyectar?	La calidad con la que se elaboran las prendas
¿Hacia dónde se quiere ir?	Hacia la excelencia
¿Cuáles son las aspiraciones?	Ser reconocida por la originalidad y calidad de los productos

Fuente: empresa textil Lolystore

Con las respuestas, que se evidencian en el cuadro N° 15, se procede a crear la misión de la empresa.

Tabla N° 15 Visión

Visión
Ser la empresa número uno a nivel nacional en confección de prendas de vestir típicas del Cantón Otavalo, con calidad y precios asequibles.

Fuente:Propias

Posteriormente a la creación de la visión esta fue presentada la Sra. Dolores Maigua propietaria, quien estuvo de acuerdo con la propuesta para implementar este elemento en su empresa.

4.3 Valores

La empresa textil Lolystore no cuenta valores establecidos, como se identificó en el diagnóstico de factores internos, por tal motivo se procede a crear los valores, con las preguntas que se detallan a continuación y que serán respondidas por la Sra. Dolores Maigua propietaria del negocio. Por otra parte, la creación de valores de una empresa cumple con el principio de Fayol como lo es el de acción, que se relaciona con el trato hacia y entre los empleados de una empresa. (Fuentes, 2016)

Tabla N°16 Preguntas para crear los valores

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué valor tiene la empresa?	Compromiso con la comunidad Otavaleña
¿Qué valores distinguen tu empresa?	Servicio, respeto, creatividad, calidad y compromiso
¿Cómo te acoplas al mercado?	Demostrando la originalidad de las prendas y satisfaciendo las necesidades del cliente

Fuente: empresa textil Lolystore

Con las respuestas, que se evidencian en el cuadro N° 17, se procede a crear los valores de la empresa

Tabla N° 17 Valores

. Valores
<p>Servicio: ofrecemos el mejor servicio a nuestros clientes para que siempre se encuentren satisfechos.</p> <p>Respeto: respeto hacia la confianza que depositan los clientes en nosotros y nuestros productos.</p> <p>Responsabilidad: demostrando el compromiso con nuestros clientes y su confianza depositada en nuestra marca.</p> <p>Compromiso: nuestra empresa se caracteriza por comprometerse con la felicidad y satisfacción de los clientes</p>

Fuente: Propias

Posteriormente a la creación de los valores estos fueron presentados a la Sra. Dolores Maigua propietaria, quien estuvo de acuerdo con la propuesta para implementar este elemento en su empresa.

4.4 Políticas

Con respecto a las políticas de una empresa, tomando en cuenta a (Olea y Pacheco, 2013) ella mide el comportamiento dentro de la misma para evitar que ocurran inconvenientes y así puedan desarrollarse las funciones a cabalidad, basándose en esto se procede a la creación de las políticas de la misma. Por otra parte, la creación de la política de la empresa corresponde al principio de Fayol denominado Unidad de dirección, que señala que se debe tener un plan para que no existan inconvenientes y todos trabajen bajo un mismo objetivo. (Fuentes, 2016)

Tabla N° 18 Políticas de la empresa

Políticas
<p>Cumplir con las metas de producción que establece la empresa</p> <p>Utilizar la vestimenta acorde al trabajo desempeñado</p> <p>Ante cualquier queja o situación irregular que se presente comunicarse directamente con la gerencia</p>

Fuente: Propias

Posteriormente a la creación de las políticas de la empresa estas fueron presentadas a la Sra. Dolores Maigua propietaria, quien estuvo de acuerdo con la propuesta para implementar este elemento en su empresa.

4.5 Objetivos

Con respecto a los objetivos (Viñaras, Cabezuelo y Herranz, 2015) señalan que estos deben ser medibles, claros, realistas, alcanzables, desafiantes y coherentes, en este sentido, en consideración a lo descrito por los autores antes mencionados y con la sugerencias realizadas por la señora Dolores Maigua propietaria de la empresa se procede a crear los objetivos de la empresa. Por otra parte, al igual que la misión y la visión con los objetivos se cumple el principio administrativo de Fayol, de la subordinación del interés individual (al interés general), (Fuentes, 2016)

Objetivos
Aumentar las ventas en un 50%
Expandir las ventas en el mercado nacional
Aumentar la producción en un 50% en lo que queda de año
Crear una nueva cartera de clientes
Incorporar nuevos productos
Ser más competitivos

Posteriormente a la creación de los objetivos de la empresa estos fueron presentados a la Sra. Dolores Maigua propietaria, quien estuvo de acuerdo con la propuesta para implementar este elemento en su empresa. Por otra parte, la creación de los objetivos tiene la aplicación en el siguiente principio de Fayol

4.6 Objetivos Smart

Con respecto a los objetivos smart estos se caracterizan por ser específicos, medibles, alcanzables, tener un desempeño real y establecer un tiempo para alcanzarlos, en pocas palabras estos permiten realizar objetivos inteligentes para la empresa.

Tabla N° 19 Objetivos SMART de la empresa textil Lolystore

AREA	OBJETIVOS	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	DESEMPEÑO REAL	TIEMPO
MARKETING	Incrementar las ventas en un 50 % (de 333 a 500) en los próximos 5 meses mediante la incorporación de nuevos productos para nuestros clientes nuevos y actuales	incrementar las ventas un 50%	50% (de 333 a 500)	incorporación de nuevos productos	captación de clientes	5 meses
	Desarrollar promociones y publicidad para incrementar la demanda de los productos en un 35% (de 338 a 356) en los próximos 5 meses	incrementar la demanda de los productos en un	35% (de 338 a 356)	Desarrollar promociones	desarrollar publicidad	5 meses
	Incrementar la cartera de clientes en un 40% (de 78 a 109) en los próximos 5 meses mediante la implementación de promociones y descuentos	incrementar la cartera de clientes	40% (de 78 a 109)	implementación de promociones	implementación de descuentos	5 meses
COMPETITIVIDAD	Aumentar la tasa de crecimiento en el mercado en un 30% (de 23.09% a 30.02%) en los próximos 5 meses incorporando nuevos productos	Aumentar la tasa de crecimiento	30% (de 23.09% a 30.02%)	Crecimiento del mercado	incorporando nuevos productos	5 meses

Fuente: Propias

4.7 Estructura Organizativa



Fig. 05 estructura organizativa de la empresa textil Lolystore
Fuente: Propias

La estructura organizativa de una empresa, sirve para determinar la jerarquización de la misma y para que los empleados puedan determinar la cadena de mando de la misma, por su parte la estructura funcional es la sistematización de la misma reduciendo canales de mando para que las acciones implementadas sean más efectivas, en este sentido al ser una empresa empírica con poco personal y donde la cadena de mando es liderada por la propietaria que a su vez cumple el rol de gerente administrativo y de operaciones se realiza una estructura organizativa funcional de la empresa.

Por otra parte, la estructura organizativa se fundamenta en el principio de Fayol denominado cadena escalonada (línea de autoridad). El cual se refiere a la necesidad de la creación de una jerarquía que demuestre los niveles de autoridad que existen dentro de una empresa. (Fuentes, 2016)

4.8 Estructura Funcional

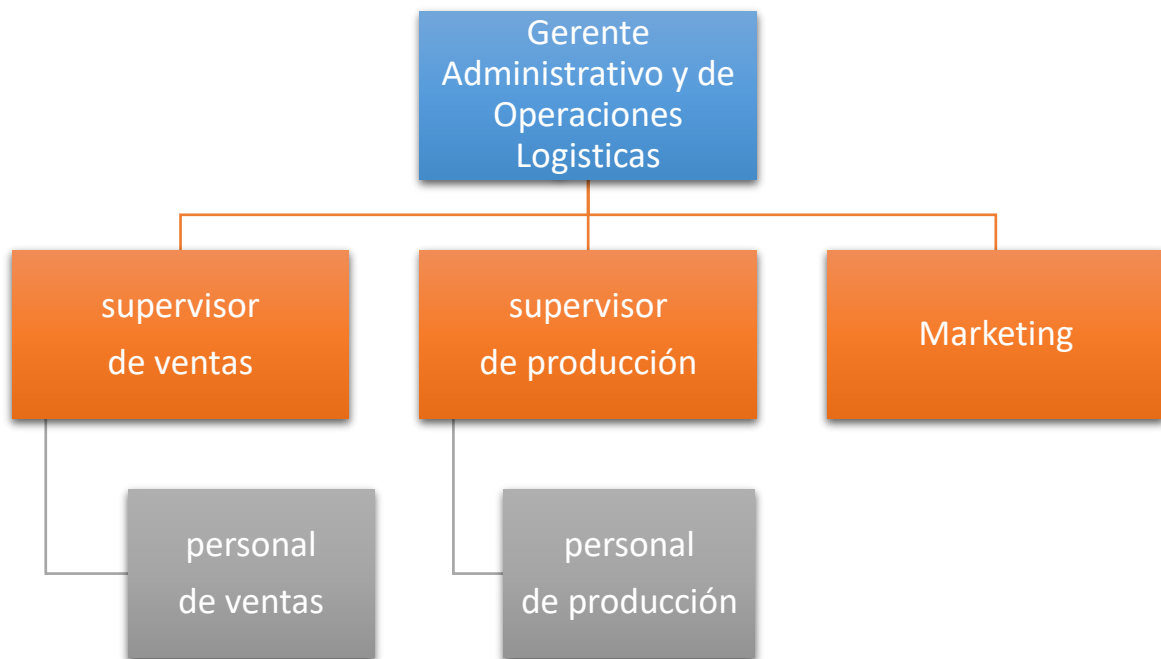


Fig. 06 estructura funcional de la empresa textil Lolystore
Fuente: Propias

Con respecto a la estructura funcional de la empresa esta guarda relación con los siguientes principios de Fayol: cadena escalonada (línea de autoridad), División del trabajo y Unidad de dirección, los cuales se caracterizan por demarcar los niveles jerárquicos y la asignación de personal a cada trabajo específico según sus competencias a fin de lograr un mejor desarrollo productivo (Fuentes, 2016)

A continuación se detallan cada uno de los roles dentro de la empresa:

Gerente Administrativo y de Operaciones Logísticas

- Controlar los procedimientos que se realizan en cada área de la empresa a fin de que se cumplan las normas establecidas al igual que las metas planteadas.
- Mantener al personal enfocado y motivado en su labor
- Representar legalmente ante cualquier trámite jurídico a la empresa
- Tomar las decisiones pertinentes para lograr el buen funcionamiento de la empresa
- Realizar la selección de Proveedores

- Seleccionar personal para nuevos ingresos
- Implementar estrategias de expansión
- Asegurarse de la buena administración de los recursos
- Manejar inventario

Supervisor de ventas

- Supervisar que el personal realice bien su trabajo
- Asegurarse de que los clientes queden satisfechos
- Velar por la buena atención a los clientes
- Manejar márgenes de descuentos.
- Motivar a los vendedores
- Ofrecer soluciones a los clientes

Personal de ventas

- Atender de manera cordial a los clientes
- Ser amable
- Ofrecer soluciones
- Demostrar los beneficios de adquirir los productos

Supervisor de producción

- Velar por el buen desarrollo de los procesos
- Verificar que se encuentre en material necesaria para realizar los productos
- Verificar que los trabajadores desempeñen bien sus funciones
- Realizar control de calidad a los productos
- Organizar los grupos de trabajos según sus cualidades

Personal de producción

- Realizar las funciones asignadas
- Velar por la optimización de los recursos asignados

- Cumplir de manera eficiente con la elaboración de la prendas

Marketing

- Analizar los precios del mercado y determinar la fijación de los mismos
- Implementar promociones en los productos nuevos y existentes
- Desarrollar publicidad efectiva
- Controlar que los canales de distribución sean efectivos

Posteriormente a la creación de la estructura organizativa funcional de la empresa esta fue presentada a la Sra. Dolores Maigua propietaria, quien estuvo de acuerdo con la propuesta para implementar este elemento en su empresa.

4.9 Herramientas En El Área De Marketing

Herramientas En El Área De Marketing
La matriz del cálculo de crecimiento permite evaluar el porcentaje que ha crecido la empresa en lo que respecta a ventas al igual que permite obtener la cuota relativa del mercado.

4.10 La Matriz del cálculo del crecimiento en el mercado

La matriz del cálculo del crecimiento en el mercado permite hacer una comparación entre las ventas realizadas los dos últimos años para de esa manera calcular la cuota relativa del mercado y la tasa de crecimiento del mercado y así determinar cuáles productos han tenido un mayor crecimiento en el último año.

Tabla N° 20. Matriz de cálculo de crecimiento

CALCULO DEL CRECIMIENTO EN EL MERCADO											
Productos	2017				2018				Ventas líder	Cuota del mercado relativa	Tasa de crecimiento
	unidades	%	ventas	%	unidades	%	ventas	% (de carteras de negocios)			
Blusas bordadas	62	23,66	8060	47,72	75	22,52	9750	46,89	43750	22,2	20,97
Anacos bajo	52	19,85	936	5,54	64	19,22	1152	5,54	3600	32	23,08
Anacos medio	48	18,32	3360	19,89	58	17,42	4060	19,53	11700	34,70	20,83
Anaco alto	24	9,16	3360	19,89	30	9,01	4200	20,20	22080	19,02	25
Faja bajo	25	9,54	150	0,89	32	9,61	192	0,92	960	20	28
Faja medio	17	6,49	204	1,21	28	8,41	336	1,62	1680	20	64,71
Faja alto	6	2,29	120	0,71	10	3,00	200	0,96	2280	8,77	66,67
Alpargatas	28	10,69	700	4,14	36	10,81	900	4,33	6250	14,4	28,577
Total	262	100	16890	100	333	100	20790	100	92300	22,52	23,09

Fuente: Propias

La tabla de crecimiento de mercado arroja un 23,09% de crecimiento en relación al año 2018 indicando una cuota relativa del mercado de 22.52%.

4.11 Matriz BCG

Matriz BCG
<p>La matriz BCG se encarga de analizar la cartera de productos de una empresa para así determinar cómo se deben administrar los productos y que productos son más rentables para la empresa. A continuación se realizara dicha matriz para la empresa textil Lolystore en base a la matriz de cálculo de crecimiento realizada anteriormente ya que se tomó en cuenta la tasa de crecimiento y las ventas del último año, al igual que las ventas del principal competidor</p>

Tabla N° 21 Matriz BCG de la empresa textil Lolystore

CARTERA DE PRODUCTOS	VENTAS DE LA EMPRESA	PARTICIPACION POR PRODUCTO	VENTAS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES		PRINCIPAL COMPETIDOR	CRECIMIENTO DEL MERCADO %	PARTICIPACION RELATIVA
Blusas bordadas	9750	46,90	43750	15600	43750	20,97	0,22
Anacos bajo	1152	5,54	3600	1404	3600	23,08	0,32
Anacos medio	4060	19,53	11700	7700	11700	20,83	0,35
Anaco alto	4200	20,20	22080	8400	22080	25	0,19
Faja bajo	192	0,92	960	408	960	28	0,20
Faja medio	336	1,62	1680	624	1680	64,71	0,20
Faja alto	200	0,96	2280	720	2280	66,67	0,09
Alpargatas	900	4,33	6250	1700	6250	28,577	0,14
Total	20790	100	92300	36556	92300	23,09	0,23

Fuente: Propias

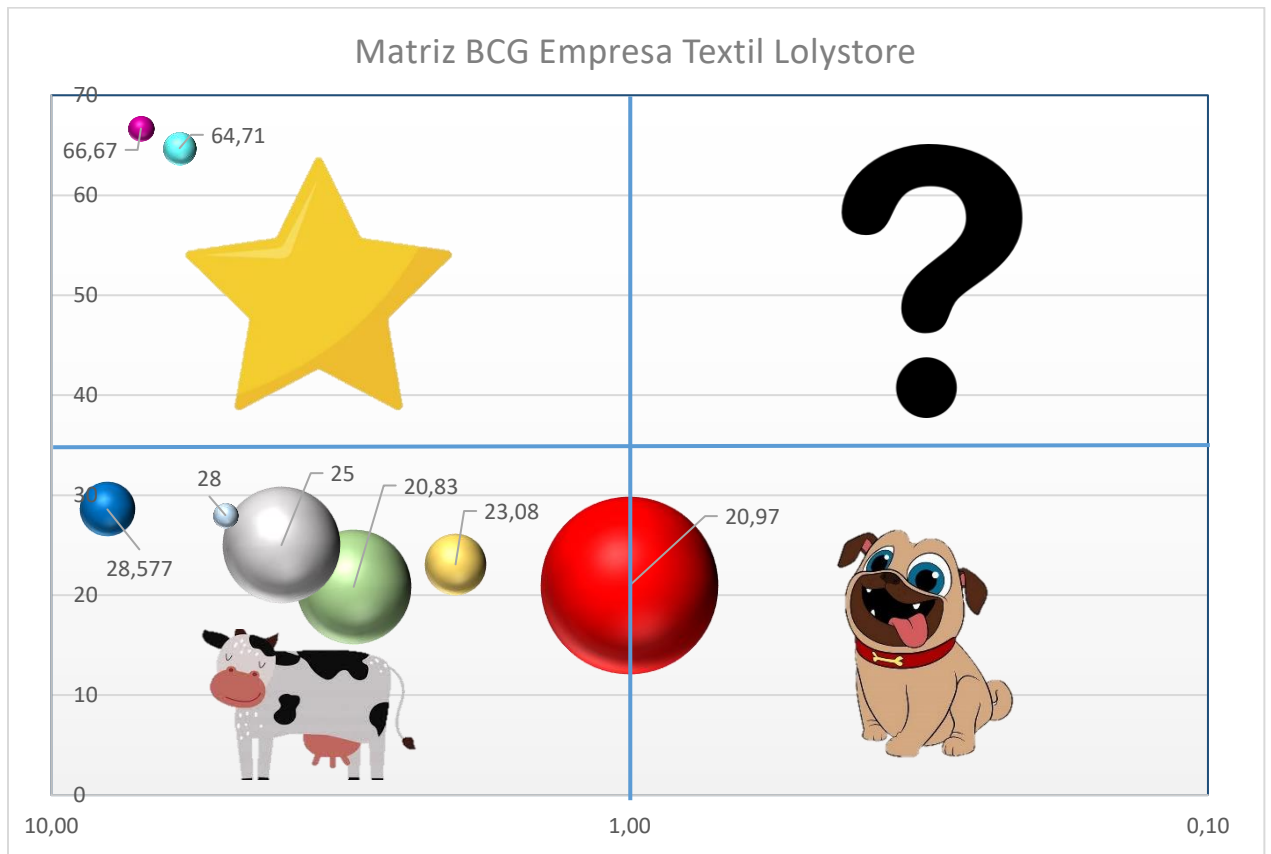


Gráfico N°10 Matriz BCG empresa textil Lolystore

Fuente: Propias

- Blusas bordadas
- Anaco Bajo
- Alpargatas
- Faja alto
- Anaco Alto
- Faja medio
- Anaco medio
- Faja bajo

La matriz BCG aplicada a la empresa textil Lolystore determino que existen 2 productos estrellas las fajas alto y medio, 5 productos vacas las alpargatas, los tres tipos de anacos y la faja bajo al igual que 1 producto que de vaca está pasando hacer perro que es la blusa bordada, en este sentido se debe determinar qué hacer con dicho producto para que no pase hacer perro completamente, al igual que se le debe sacar el mayor provecho a los productos vacas y estrella. .

4.12 Matriz Ansoff

Matriz Ansoff					
La matriz ansoff, permite identificar los productos y el mercado actual, a continuación se desarrollara la misma para la empresa textil Lolystore basándose en los datos de la matriz de caculo de crecimiento en cuanto a la cantidad de unidades vendidas en el último año.					

Tabla N° 22 Matriz Ansoff para la empresa textil Lolystore

LOLYSTORE	MERCADO	V MARCA	20790	13,86	23,58
		V MERCADO	150000		
	PRODUCTO	Q MARCA	333	33,3	
		Q MERCADO	1000		
HECHO A MANO	MERCADO	V MARCA	65450	43,63	53,82
		V MERCADO	150000		
	PRODUCTO	Q MARCA	640	64	
		Q MERCADO	1000		
ROXY	MERCADO	V MARCA	36480	24,32	36,51
		V MERCADO	150000		
	PRODUCTO	Q MARCA	487	48,7	
		Q MERCADO	1000		

Fuente: Propias



Gráfico N° 11 Matriz Ansoff de la empresa textil Lolystore
Fuente: Propias

Por medio de la matriz Ansoff aplicada para la empresa textil Lolystore se determinó que la misma tiene una penetración en el mercado de un 23, 58% por lo cual se deben generar estrategias para lograr cubrir los demás cuadrantes y así lograr un mejor desarrollo productivo de la empresa

4.13 Herramienta ABC

Herramienta ABC
Esta herramienta se utiliza para el control de costos de inventario para de esa manera poder optimizar los recursos de la empresa. La matriz se realizó en base a la demanda propia de la empresa para el año 2018 y la inversión realizada en ese año

Tabla N° 23 Matriz ABC de la empresa textil Lolystore.

INVENTARIO-ALMACENAMIENTO							
PRODUCTO	DEMANDA	PRECIO UNITARIO	INVERSION	INVERSION ACUMULADO	% INVERSION ACUMULADO	ZONA	%
Blusas bordadas	80	60	4800	4800	40,05	A	65,09
Anaco alto	30	100	3000	7800	65,09	A	
Anacos medio	58	45	2610	10410	86,87	B	27,12
Anacos bajo	64	10	640	11050	92,21	B	
Alpargatas	36	15	540	11590	96,71	C	7,79
Faja medio	28	6,5	182	11772	98,23	C	
Faja bajo	32	3,5	112	11884	99,17	C	
Faja alto	10	10	100	11984	100,00	C	
TOTAL	338		11984				100,00

Fuente: Propias

Tabla N° 24 Resumen de la Matriz ABC

	ZONA	N° ELEMENTOS	% ARTICULOS	% ACUMULADO	% INVERSIÓN	% INVERSIÓN ACUMULADO
0-80%	A	2	25	25	65,09	65,09
80%-95%	B	2	25	50	27,12	92,21
95%-100%	C	4	50	100	7,79	100,00
	TOTAL	8	100		100,00	

Fuente: Propias

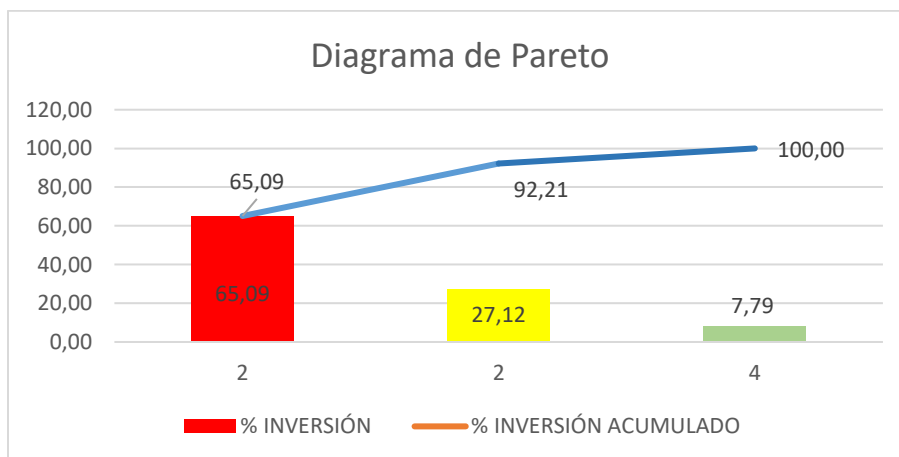


Gráfico N° 12 Diagrama de Pareto de Matriz ABC

Fuente: Propias

Análisis: A través de la matriz ABC aplicada a la empresa textil Lolystore se pudo observar que el 65,09% de inversión corresponden a blusas bordadas y anacos altos representando los productos más importantes de la empresa, por su parte el 27,12% constituido por anacos medios y anacos bajos, representan los productos menos importantes, mientras el 7,79% representado por alpargatas, fajas bajos, fajas medio, faja alto, son los productos de menor importancias siendo estos los que quedan en stock.

4.14 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)	
Partiendo del análisis realizado a través de las cinco fuerzas de Porter se realiza la matriz del perfil competitivo el cual permite identificar la competencia más fuerte que tiene la empresa textil Lolystore, es por ello que para la realización de dicha matriz se utilizan los factores de mayor importancia siendo 4 gran fortaleza y 1 gran debilidad. La matriz del perfil competitivo se realizó tomando en cuenta los factores para el éxito considerado por las investigadoras en conjunto con la propietaria.	

Tabla N°25 Matriz de perfil competitivo (MPC) de la empresa textil Lolystore

Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)								
N°	FACTORES PARA EL ÉXITO	VALOR	LOLYSTORE		HECHO A MANO		ROXY	
			CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	competitividad de los precios	0,17	3	0,51	4	0,68	3	0,51
2	servicio al cliente	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51
3	promocion y publicidad	0,17	3	0,51	4	0,68	4	0,68
4	calidad/precio de materia prima	0,19	4	0,76	3	0,57	3	0,57
5	incorporación de nuevos productos	0,16	3	0,48	3	0,48	2	0,32
6	lealtad del cliente	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
	total	1	3,33		3,5		3	

Fuente: Propias

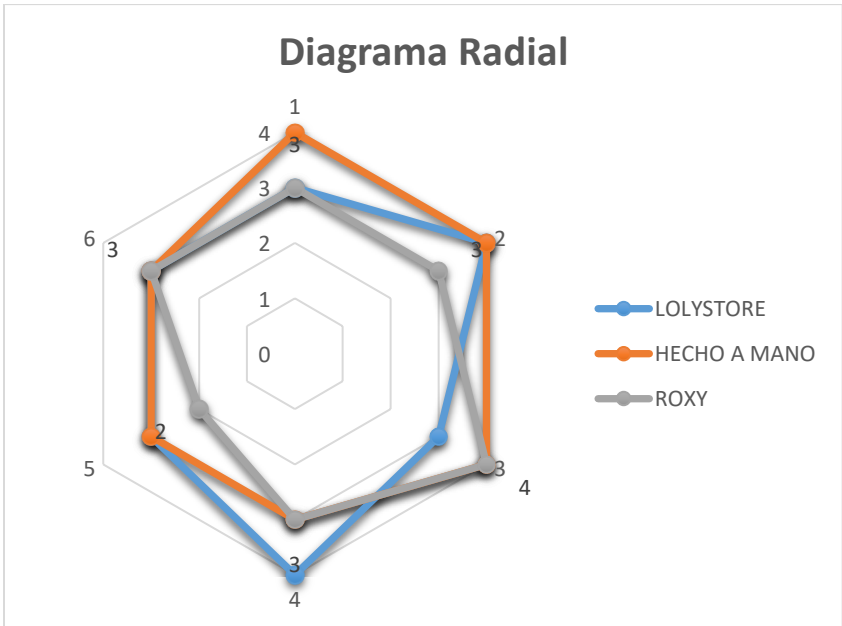


Gráfico N° 13 Diagrama de Radial de Matriz ABC
Fuente: Propias

4.15 Matriz AIDA

Matriz AIDA
Esta matriz se encarga de medir la atracción, interés, deseo y acción que se debe tomar para lograr que un cliente adquiera el producto, la misma partió por el deseo de lograr que se cumplieran cada uno de los niveles y en trabajo conjunto de las investigadoras con la propietaria de la empresa textil Lolystore.

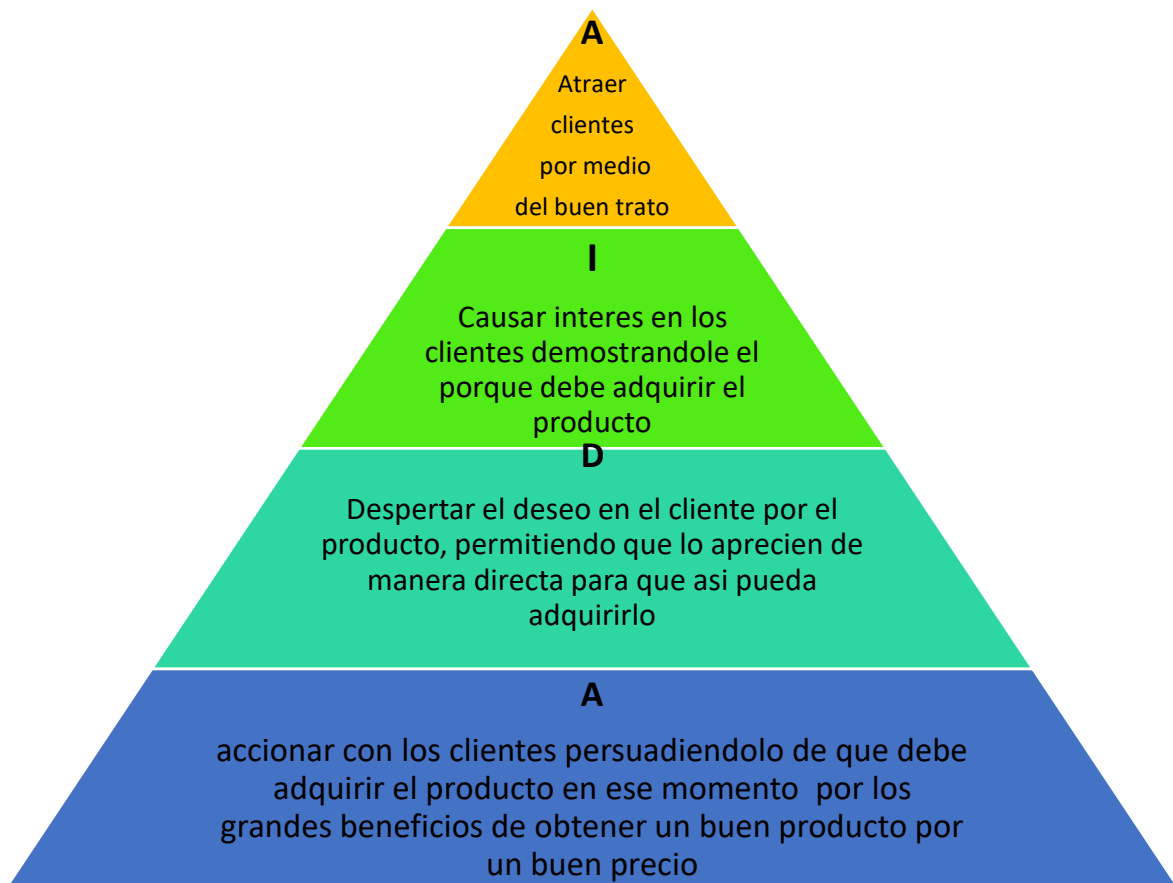


Gráfico N° 14 Matriz AIDA
Fuente: Propia

4.16 Selección de proveedores

Para poder seleccionar a los proveedores se deben tener en cuenta los criterios de mayor importancia para la empresa que a su vez permitan el desarrollo productivo de la misma, en sentido se tomaron en cuenta lo siguientes factores determinados por la propietaria la Señora Dolores Maigua, quien a su vez desempeña las funciones de Gerente Administrativo y de Operaciones Logísticas

Tabla N° 26 Pregunta realizada a la Señora Dolores Maigua

Pregunta	Respuesta
¿Cuáles son los factores de mayor importancia al momento de adquirir la materia prima?	Puntualidad al momento de la entrega Optimización del tiempo de entrega Calidad de la materia prima Costos Facilidad de Pago

Fuente: Propias

En base a los criterios seleccionados por la propietaria la Señora Dolores Maigua, quien a su vez desempeña las funciones de Gerente Administrativo y de Operaciones Logísticas se procedió a diseñar la siguiente ficha para la selección de proveedores la cual va desde 1 siendo la calificación más baja hasta 10 siendo la puntuación más alta, asignando un porcentaje de importancia para cada criterio, para luego determinar el valor ponderado de la misma.

Tabla N° 27 Ficha de evaluación de los proveedores

FICHA DE EVALUACION DE LOS PROVEEDORES			
Nombre del Proveedor: xxxxxxxxx		Fecha: xxxxxxxx	
CRITERIO	VALOR	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Calidad/ precio de la materia prima	60%	10	5
Costos Facilidad de Pago	15%	10	2
Puntualidad al momento de la entrega	15%	10	1.5
Optimización del tiempo de entrega	10%	10	1.5
Total	100%		10
Firma del responsable de la evaluación			

Fuente: Propias

Tabla N° 28 Plan de Acción

EMPRESA TEXTIL LOLYSTORE	MISIÓN					
	Somos una empresa dedicada al mercado textil, ofreciendo productos autóctonos de la Ciudad de Otavalo de excelente calidad/precio, enfocada a la comunidad en general.					
	VISIÓN					
Ser la empresa número uno a nivel Nacional en confección de prendas de vestir típicas del Cantón Otavalo, con calidad y precios asequibles.						
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Desarrollar un modelo de gestión administrativa	Ejecutar el modelo de gestión el cual permita crear la estructura funcional de la empresa	Poner en marcha el modelo de gestión	Hasta 31 de diciembre del 2019	Gerente Administrativo y de operaciones y logística	0
			Organizar los diferentes departamentos			
			Dividir el personal por departamentos			
			Asignar funciones a los diferentes departamentos			
	Desarrollar promociones y publicidad para incrementar la demanda de los productos.	Generar publicidad de impacto en la Provincia de Imbabura	Crear publicidad a través de las redes sociales	Hasta 31 de diciembre del 2019	Gerente Administrativo y de operaciones y logística Departamento de Marketing	250
			Implementar cuñas a través de la radio con mayor sintonía de la región			
			Entrega de folletos publicitarios en las ferias de los días miércoles y sábado en Otavalo			
	Aumentar la tasa de crecimiento en el mercado	Crear estrategias que logren posicionar competitivamente a la empresa	Analizar el mercado actual	Hasta 31 de diciembre del 2019	Gerente Administrativo y de operaciones logística	80
			Estudiar las opciones competitivas que ofrece el estado para la microempresa			
Determinar las ventajas competitivas de la empresa.						

Fuente: Propia

4.17 Valoración de posibles impactos

4.17.1 Metodología utilizada

Para realizar el respectivo análisis a los posibles impactos del estudio denominado modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil Lolystore se determinaron las siguientes áreas; administrativa, comercial, tecnológico, social, educativo para lo cual se establecen las siguientes escalas

ESCALA DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

4.17.2 Impacto comercial

Tabla N° 29 impacto comercial

IMPACTO COMERCIAL									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Incorporación de nuevos productos							X	3
2	Implementación de promociones							X	3
TOTAL		0	0	0	0	0	0	6	6

Fuente: Propias

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{6}{2} = 3$$

Nivel de impacto comercial= impacto alto positivo

Análisis

Incorporación de nuevos productos: este indicador arroja un impacto alto positivo, debido a que con la incorporación de nuevos productos se mostrara la versatilidad de la empresa lo que hará que la misma sea más competitiva

Implementación de promociones: con la implementación de promociones, se hará que los productos sean accesibles y que así las personas se sientan atraídas hacia los productos.

4.17.3 Impacto Administrativo

Tabla N° 30 impacto administrativo

IMPACTO ADMINISTRATIVO									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Eficiencia							x	3
2	Eficacia							x	3
3	Competitividad							X	3
TOTAL		0	0	0	0	0	0	9	9

Fuente: Propias

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{9}{3} = 3$$

Nivel de impacto Administrativo= impacto alto positivo

Análisis

Eficiencia: con respecto a este indicador, se determina como alto positivo ya que con el modelo de gestión administrativa existirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores de la empresa.

Eficacia: por su parte este indicador, permitirá que se implementen la misión, visión, políticas y objetivos planteados en el modelo de gestión administrativa.

Competitividad: con respecto a este impacto, se toma como alto positivo ya que el permitirá que la empresa tenga una mayor proyección en el mercado nacional.

4.17.4 Impacto tecnológico

Tabla N° 31 impacto tecnológico

IMPACTO TECNOLÓGICO									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Implementación de redes sociales							x	3
TOTAL		0	0	0	0	0	0	3	3

Fuente: Propias

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{3}{1} = 3$$

Nivel de impacto tecnológico= impacto alto positivo

Análisis

Implementación de redes sociales: este indicador es alto positivo, ya que permite la utilización de redes sociales para la promoción de los productos de la empresa textil Lolystore, lo que permite que la misma sea más competitiva dentro del mercado nacional.

4.17.5 Impacto social

Tabla N° 32 impacto social

IMPACTO SOCIAL									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
		-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Crecimiento empresarial							X	3
2	Generar fuente de empleo						X		2
TOTAL		0	0	0	0	0	2	3	5

Fuente: Propias

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{5}{2} = 2.5$$

Nivel de impacto social: impacto medio positivo

Análisis

Crecimiento empresarial: este indicador es alto positivo, debido a que permite que a través de las estrategias competitivas implementadas mediante el modelo de gestión, la empresa obtenga un mayor crecimiento dentro del mercado nacional.

Generar fuente de empleo: por su parte este indicador es medio positivo, ya que con el crecimiento de la empresa traerá consigo de fuente de empleo que ayudaran a su vez al crecimiento económico de la región.

4.17.6 Impacto global

Tabla N° 33 impacto global

IMPACTO GLOBAL									
N°	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						TOTAL	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Impacto comercial							3	3
2	Impacto administrativo							3	3
3	Impacto tecnológico							3	3
4	Impacto social						2. 5		2.5
TOTAL		0	0	0	0	0	2. 5	9	11.5

Fuente:Propias

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{13.5}{5} = 2.7$$

Nivel de impacto global= impacto medio positivo

Análisis: al culminar la investigación objeto de estudio, se determina que la misma tiene un impacto global medio positivo, siendo una investigación permitente que a su vez favorece notablemente a los que integran la empresa textil Lolystore.

4.18 Validación de los resultados

En las instalaciones de la empresa textil Lolystore con la presencia de la propietaria la Señora Dolores Maigua, que a su vez cumple las funciones de gerente administrativo y de operaciones logísticas y con presencia de las investigadoras, se presentó el modelo de gestión administrativas el cual fue aprobado y socializado con los operarios y personal de ventas de la empresa, dicho modelo de gestión

administrativa contiene misión, visión, políticas, objetivos, estructura organizativa funcional y estrategia competitiva a implementar para mejorar la competitividad de la misma.

Tabla N° 34 resultados de la encuesta de validación

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE VALIDACIÓN						
Escala de valores	0	1	2	3	4	5
	No sabe/no contesta	Muy adecuado %	Inadecuado %	Regular %	Adecuado %	Muy adecuado %
Aspectos del modelo de gestión administrativa						
Modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil Lolystore						100
Misión						100
Visión						100
Políticas						100
Objetivos						100
Estructura organizativa funcional						100
Estrategia competitiva						100
Valoración general de la investigación						
Impactos						100
Conclusiones y recomendaciones						100
Total						100

Fuente: Propias

Análisis: como se puede observar en la tabla descrita la dueña que ejerce el rol de gerente administrativo y de operaciones logísticas y sus empleados consideraron que la propuesta era muy adecuada por lo cual sería implementada para así lograr los objetivos planteados y ser más competitiva en el mercado nacional.

4.19 Estrategia Genérica

Con respecto a la estrategia genérica a implementar será una estrategia de diferenciación, debido a que la empresa se caracteriza por la exclusividad de los

diseños de bordados y de la calidad de la materia prima con la cual se elaboran los productos, en este sentido la estrategia genérica a implementar es; incorporar nuevos productos con diseños bordados exclusivos y de excelente calidad a precios asequible.

Conclusiones del capítulo III

Nos permitió la creación del modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad, donde se creó la misión, visión, valores, políticas, objetivos, estructura organizativa funcional, selección de proveedores y estrategia competitiva, al igual que se determinó el impacto de la propuesta en diferentes sectores como lo son comercial, educativo, tecnológico, social entre otros. De igual manera, se determinó el impacto global de la misma determinando que ejerce un impacto medio positivo el cual tendrá una incidencia positiva en el sector. Por otra parte, la encuesta de validación aplicada a la propietaria que ejerce funciones de gerente administrativo y de operaciones logísticas y sus empleados determinaron que la propuesta es muy adecuada y que desean empezar a implementarla para poder lograr los objetivos y posicionarse competitivamente en el sector textil

Conclusiones

Las teorías y las investigaciones respecto a la temática analizada permitieron abordar el estado del arte, mismo que consintió determinar que es posible aplicar herramientas sustentadas en elementos teóricos en mi PYMES textiles.

La metodología aplicada aplico realizar un diagnóstico de factores internos y externos, para evidenciar problemas competitivos respecto a la gestión administrativa y de marketing, que son los siguientes:

Se puede proponer un modelo con elementos administrativos y gerenciales, de marketing y ventas, así como también de operación y logística para una mi PYMES, con las siguientes características:

Recomendaciones

Aplicar el modelo de gestión administrativa que contiene los elementos de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, mismo que nos ayudara para el fortalecimiento de la competitividad.

Recomiendo hacer el estudio de finanzas y contabilidad, sistema de informaciones y comunicaciones, y tecnología, los mismos que nos ayudara a continuar con el fortalecimiento de la empresa en otros departamentos.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez P., Freddy D.; (2007) *Planificación estratégica de marketing*; Revista Perspectiva núm. 20; ISSN 1991-3733
- Ávila S., Osorio J.; (2015). Modelo De Programación Multi-Objetivo Fuzzy Para La Selección De Proveedores. Revista EIA, 12 (23), pp. 163- 174.
- Betancourt, D. F. (01 de septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 26 de agosto de 2019, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Blandez M.; (2014) *Proceso administrativo*. Revista UNID 20(35), 117-142
Recuperado:
Doi:<http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5570>
- Bonales J. y Gallegos E. (2014); *Competitividad Y Comercio Internacional*. Revista Inceptum, Vol. IX, No. 16, Pp. 49 -58
- Buendía E. (2013); *El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países*; Revista Análisis Económico Núm. 69, vol. XXVIII
- Calderón J., Freire F. y Naranjo R. (2018): *Matriz Boston Consulting Group como herramienta de optimización de recursos comerciales de la empresa. Caso práctico: Licorería Gold Monkey, Riobamba – Ecuador*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/matriz-boston-consultinggroup.html>
- Castrillón A. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Editorial Esumer Medellín Colombia
- Chiavenato I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill séptima edición
- Cruz A. (2018). *Gestión De Inventarios*. IC Editorial

- Cuatrecasas L. y Gonzales J. (2017); *Gestión Integral De La Calidad: Implantación, Control y Certificación Babon* Editorial Profit.
- Drucker P. (2014). *La Gerencia de Empresas*. Grupo editorial argentina
- Duque A. (2005). *Turismo Y Competitividad En Venezuela: Una Aproximación A La Situación Actual Venezolana Visión Gerencial*, Núm. 2, Pp. 133-150 Universidad De Los Andes Mérida, Venezuela
- Escudero M. (2014). *Logística de almacenamiento*, Ediciones paraninfo
- Fernández V. (2015); *Valor E Importancia De La P De Producto*. REVISTA Bibliotecas Anales De Investigación
- Flores H. (2015). *Incidencia de la fijación de precios de venta del producto en los niveles de competitividad de las MIPYMES productoras de Tabaco en el municipio de Estelí, ciclo productivo*. Universidad nacional autónoma de Nicaragua. Departamento de ciencias económicas y administrativas
- Flores I. (2015) *El Marketing En El Sector Público: Naturaleza, Aplicaciones Y Desafíos*, Revista Contribuciones A Las Ciencias Sociales
- Fred D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, Editorial pearson Educación
- Gómez L., Pérez, E. (2017). *Propuesta De Un Modelo De Gestión Para Pymes, Centrado En La Mejora Continúa*. Revista Síntesis Tecnológica, 3(2), 59-67. Recuperado: Doi:10.4206/Sint.Tecnol.2007.V3n2-02
- Gonzalo R. (2015); *Empresa, Negocios Y Pymes*, definanzas.com Recuperado: <https://definanzas.com/definicion-de-objetivos/>
- Leiva J. (2007) *Los Emprendedores Y La Creación De Empresas*; Editorial Tecnológica De Costa Rica

- Llauger H. W. (2014); *logística: una estrategia para la competitividad. MADEON*
Recuperado: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/03/13/logistica-una-estrategia-para-la-competitividad/>
- Lobaton J.I.M. (2006). *La Matriz de Amsoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?*.
Editorial Contabilidad y Negocios.
- López C., Acosta A., Páez A., Sarmiento L., & Tafur A. (2018).; *Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística.*
- Magretta J, (2014); *Para Entender A Michael Porter: Guía Esencial Hacia La Estrategia y La Competencia.* Editorial Patria
- Martínez A.(2014); *Gestión por procesos de negocio: organización horizontal*, Editorial Ecobook
- Martínez J. (2015); *Marketing En La Actividad Comercial* Ediciones Paraninfo
- Mastrantonio P., Cáliz C., Mármol M., Manel R. Carreras y Coduras O, (2016) ; *Cómo hacer un plan de empresa EUNCET.* Omnia Science,
- Meana P.(2017); *Gestión de inventarios*, Ediciones Paraninfo
- Mora L. (2016); *Gestión Logística Integral: Las Mejores Prácticas En La Cadena De Abastecimiento*, Ecoe Ediciones
- Olea D. (2013), Pacheco García, Robinson; *Marketing, la administración y la gerencia básica para las MIPYMES colombianas.* Universidad piloto de Colombia
- Parella S. y Martins F. (2017); *Metodología De La Investigación Cuantitativa*, Pestana Editorial Fedupel Caracas Venezuela
- Palomo M. (2014) *Atención al Cliente. Hosteria y turismo.*Ediciones Paraninfo.
- Parra C., del Pilar A. (2009); *La estructura organizacional y el diseño organizacional*, una revisión bibliográfica. Revista gestión y sociedad

- Peris M., Rueda A. y Osorio B. (2013) Matriz de Crecimiento Empresarial.
Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida Recuperado por
https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Ramírez A., Ramírez R. Y Calderón E. (2017): “*La Gestión Administrativa En El Desarrollo Empresarial*”, Revista Contribuciones A La Economía (Enero-Marzo 2017). Recuperado: <Http://Eumed.Net/Ce/2017/1/Gestion.Html>
- Ramírez C. (2013): *La Importancia De La Estrategia Corporativa En El Desarrollo Del Producto: Una Propuesta*; Revista Científica Pensamiento Y Gestión N° 35 Universidad Del Norte
- Robben X. (2016); *La Cadena De Valor De Michael Porter: Identifique Y Optimice Su Ventaja Competitiva*, Editorial 50minutos.Es
- Sainz J. (2015); *El plan estratégico en la práctica* ESIC Editorial
- Toro F. (2016); *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad*; Ecoe Ediciones
- Toro L. (2017): *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Revista Harvard Deusto Business Review Recuperado: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Torres V. (2014); *Administración De Ventas*, Editorial Patria
- Villarreal F., Gómez J., Villarreal M. (2014); *La Cultura Organizacional Y Las Estrategias Competitivas En La Industria De Celulosa, Cartón Y Papel En México*; Revista Ad- Minister

Viñaras M., Cabezuelo F. y Herranz J. (2015) *Filosofía Corporativa Y Valores De Marca Como Ejes Del Nuevo Paradigma Comunicativo* 2015 Revista Prisma Social N|14

ANEXOS (A)

ENTREVISTA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

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

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿La empresa tiene claro hacia dónde quiere llegar en 4 años?

Si () No ()

¿Por qué? _____

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

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿Cuenta con guías para el comportamiento a la organización?

Si () No ()

¿Por qué? _____

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

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

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

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿Cree que es importante para la empresa tener planteado metas?

Si () No ()

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

ANEXOS (B)

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE VENTAS SOBRE MARKETING Y VENTAS

¿Conoce los productos más vendidos de la empresa textil Lolystore?

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa empresa textil Lolystore?

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿Qué tan caro o tan barato son los precios frente a la competencia?

Bajo () Iguales () Alto ()

¿Qué clase económica tienen los clientes de la empresa?

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

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

Si () No ()

¿Por qué? _____

¿La empresa hace con promociones para incrementar las ventas?

Si () No ()

¿Por qué? _____

Si su respuesta a la pregunta anterior sea positiva conteste lo siguiente.

¿Son efectivas las promociones?

Si () No ()

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

ANEXOS (C)

ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

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

Si () No ()

¿Cuál? _____

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

¿Cada que tiempo verifica la información?

Mensual ()

Trimestrales ()

Semestrales ()

Anuales ()

¿Los proveedores con los que cuenta satisfacen las necesidades de la empresa?

Si () No ()

¿Por qué?. _____

¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si () No ()

¿Cómo? _____

¿La empresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si () No ()

¿Cómo? _____

¿La empresa tiene establecido las funciones de cada trabajador?

Si () No ()

¿Cómo? _____

Gracias por su colaboración

ANEXOS (D)

ENCUESTA PARA LOS OPERARIOS

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?

Si () No ()

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

Si () No ()

¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?

Si () No ()

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

Si () No ()

¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

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

Si () No ()

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

Si () No ()

¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

Si () No ()

¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Si () No ()

Gracias por su colaboración

ANEXOS (E)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la empresa textil Lolystore

	FACTOR CRITICO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	mano de obra con capacidad de innovación	0,1	4	0,4
2	conoce el producto de mayor demanda	0,05	3	0,15
3	cuenta con variedad de proveedores	0,1	4	0,4
4	materia prima relacion calidad/precio	0,15	4	0,6
5	realiza envio de productos a Cuenca y Ambato	0,05	3	0,15
	DEBILIDADES			
1	no cuenta con elementos de administración y gerencia	0,1	2	0,2
2	no cuenta con estructura organizacional	0,1	2	0,2
3	falta de misión y visión	0,1	2	0,2
4	no cuenta con estrategias competitivas	0,15	1	0,15
5	falta de innovación	0,1	2	0,2
	TOTAL	1		2,65

Fuente: las autoras.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), se encuentra constituida por cinco (05) fortalezas y cinco (05) debilidades, lo que indica un promedio de peso ponderado de 2.65, sobre un máximo de 4 puntos, indicando de esta manera que la empresa cuenta con grandes fortalezas, sin embargo, se aprecia la necesidad de implementar estrategias que permitan superar las debilidades existentes como lo es el área competitiva.

ANEXO (F)

Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la empresa textil Lolystore

	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	incorporación de nuevos productos	0,12	1	0,12
2	crecimiento del mercado nacional	0,08	2	0,16
3	microcréditos para lograr el crecimiento productivo de la empresa	0,08	3	0,24
4	capacitación para emprendedores	0,07	3	0,21
5	disposición de materia prima	0,1	4	0,4
	AMENAZAS			
1	nueva competencia en el sector textil	0,1	3	0,3
2	aumento de comercio informal	0,08	2	0,16
3	crisis económica actual	0,14	4	0,56
4	pérdida de identidad cultural	0,1	2	0,2
5	Presencia de comercio extranjero	0,13	3	0,39
	total	1		2,74

Fuente: Propias

Con respecto a la matriz EFE se apreciaron cinco(05) oportunidades y cinco (05) amenazas, arrojando un resultado de 2,74 puntos, lo que indica que existen buenas oportunidades para mejorar la productividad de la empresa, sin embargo deben ser tomadas en cunetas las amenazas, para que las misma puedan ser derrotadas

ANEXO (G)



Punto de venta de la empresa textil Lolystore



Reunión con la propietaria de la empresa Lolystore la Sra. Dolores Maigua