



# **UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

## **CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ EN LA CIUDAD DE OTAVALO**

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

**ZUMÁRRAGA BENALCÁZAR, JUAN SEBASTIÁN  
AUTOR**

**ANDRADE ORBE, ADRIÁN MANUEL, MBA  
TUTOR**

**Otavalo Octubre 2019**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Zumárraga Benalcázar Juan Sebastián, declaro que este trabajo es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

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

---

**Juan Sebastián Zumárraga Benalcázar**

C. I. 100307383-8

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz en la ciudad de Otavalo” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciado en Administración de Empresas del estudiante Juan Sebastián Zumárraga Benalcázar y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

---

**MBA. Adrián Andrade**

C. I. 100284167

## DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado a mi padre Juan por haber confiado en mí, sus consejos y su apoyo moral han sido pilar fundamental en todos los momentos me han motivado a lograr el objetivo planteado.*

*Así como a mi esposa Daniela y a mis hermanas Karla e Isabella que han estado sido mi más grande motivación en los momentos más difíciles de mi vida y mi carrera universitaria.*

**Sebastián Zumárraga**

## **AGRADECIMIENTO**

*Quiero expresar mi agradecimiento a Dios que me ha permitido llegar hasta esta etapa, a mis padres, a mi esposa, a mis hermanas, que me brindaron todo su apoyo incondicional.*

*Agradezco a la Universidad de Otavalo, por permitirme continuar con mis estudios superiores, a los docentes que compartieron sus conocimientos en mi proceso de formación profesional.*

*Agradezco a mi asesor de tesis MBA Adrián Andrade quien me colaboró en el proceso de elaboración de este trabajo.*

**Sebastián Zumárraga**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	i
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
Antecedentes.....	xv
Situación problemática .....	xvii
Problema científico .....	xix
Justificación .....	xix
Objetivo general .....	xxi
Objetivos Específicos .....	xxi
Idea a defender .....	xxii
Declaración de las variables.....	xxii
Variable independiente .....	xxii
Variable dependiente.....	xxii
Estructura capitular.....	xxii
Capítulo I .....	xxii
Capítulo II .....	xxii
Capítulo III .....	xxiii
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Modelo de gestión administrativa .....	1
1.1.1. Importancia de un modelo de gestión administrativa .....	1
1.1.2. Principios de la administración de Henry Fayol.....	2
1.2. Administración y gerencia.....	3
1.2.1. Definición.....	3
1.2.2. Importancia.....	3

1.2.3.	Empirismo .....	4
1.2.4.	Misión .....	5
1.2.5.	Visión.....	6
1.2.6.	Valores empresariales.....	6
1.2.7.	Objetivos estratégicos .....	7
1.2.8.	Políticas.....	7
1.2.9.	Estructura Organizacional .....	8
1.2.10.	Estructura funcional .....	8
1.3.	Marketing y Ventas .....	9
1.3.1.	Producto .....	9
1.3.2.	Precio .....	10
1.3.3.	Plaza - Distribución.....	12
1.3.4.	Promoción .....	14
1.4.	Operación y Logística .....	15
1.4.1.	Planificación de la Operación y Logística .....	15
1.4.2.	Gestión de la producción.....	15
1.4.3.	Gestión a la cadena de suministros.....	16
1.4.4.	Gestión de aprovisionamiento .....	16
1.4.5.	Gestión de inventarios.....	17
1.4.6.	Gestión de calidad.....	17
1.4.7.	Gestión de mantenimiento.....	18
1.5.	Competitividad .....	18
1.5.1.	Competitividad en el sector empresarial.....	20
1.5.2.	Competitividad en el sector textil del Ecuador.....	21
1.5.3.	Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	22
1.5.4.	Impacto de las mipymes textiles en la economía .....	24
1.6.	Herramientas .....	25
1.6.1.	Matriz Pestel.....	25
1.6.2.	Diamante de Porter .....	26
1.6.3.	Matriz AMOFIHT.....	27
1.6.4.	Matriz EFI .....	27

1.6.5. Matriz EFE.....	28
1.6.6. Matriz FODA.....	30
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>31</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>31</b>
2.1. Marco metodológico .....	31
2.1.1. Métodos de Investigación.....	33
2.1.1.1. Método Inductivo .....	33
2.1.1.2. Método Deductivo .....	33
2.1.1.3. Método Cualitativo .....	33
2.1.1.4. Método Cuantitativo .....	33
2.1.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	33
2.2. Diagnóstico situacional actual de la empresa Tejidos Ruiz .....	34
2.2.1. Análisis externo .....	35
2.2.1.1. Matriz PESTEL.....	35
2.2.1.2. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	42
2.2.1.3. Diamante de Porter .....	46
2.2.2. Análisis interno .....	48
2.2.2.1. Entrevista dirigida a la administradora de la empresa Tejidos Ruiz sobre administración y gestión. ....	48
2.2.2.2. Entrevista dirigida al responsable de ventas de la empresa Tejidos Ruiz sobre marketing y ventas .....	50
2.2.2.3. Entrevista aplicada al responsable de producción de la empresa Tejidos Ruiz sobre operaciones y logística .....	52
2.2.2.4. Encuesta dirigida a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz .....	54
2.2.2.5. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Tejidos Ruiz .....	59
Conclusiones parciales.....	65
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>66</b>
<b>3. PROPUESTA.....</b>	<b>66</b>
3.1. Modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz.....	66
3.1.1. Estrategia Genérica.....	66



3.1.2. Objetivos Smart.....	66
3.1.3. Administración y Gerencia.....	67
3.1.3.1. Misión.....	67
3.1.3.2. Visión .....	68
3.1.3.3. Valores corporativos .....	69
3.1.3.4. Políticas de la empresa.....	70
3.1.3.5. Estructura organizacional.....	71
3.1.3.6. Estructura funcional .....	73
3.1.4. Marketing y ventas .....	80
3.1.4.1. Producto.....	80
3.1.4.2. Plaza .....	82
3.1.4.3. Precio.....	83
3.1.4.4. Promoción .....	84
3.1.5. Operación y Logística.....	86
3.1.5.1. Gestión de producción .....	86
3.1.5.2. Simbología del flujograma.....	86
3.1.5.3. Descripción del proceso de producción .....	87
3.1.5.4. Requisición de almacén .....	90
3.1.5.5. Control de inventarios .....	92
3.1.5.6. Gestión de calidad .....	94
3.1.5.7. Gestión de mantenimiento .....	96
3.2. Impactos del proyecto.....	100
3.2.1. Impacto administrativo.....	101
3.2.2. Impacto de marketing y ventas.....	102
3.2.3. Impacto de operación y logística .....	103
Conclusiones parciales.....	104
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>105</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>106</b>
Referencias .....	107
Anexos .....	114
ANEXO 1 .....	115

FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	115
ANEXO 2.....	116
FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE VENTAS DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ SOBRE MARKETING Y VENTAS .....	116
ANEXO 3.....	117
FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ SOBRE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA.....	117
ANEXO 4.....	118
FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ.....	118
ANEXO 5.....	119
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	119
ANEXO 6.....	120
Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Formato de la matriz PESTEL .....	26
Tabla 2. Formato de la matriz EFI .....	28
Tabla 3. Formato de la matriz EFE .....	29
Tabla 4. Formato de la matriz FODA.....	30
Tabla 5. Operacionalización de las variables .....	31
Tabla 6. Matriz PESTEL .....	35
Tabla 7. Valoración de la matriz PESTEL .....	40
Tabla 8. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	42
Tabla 9. Conocimiento de la misión y visión.....	54
Tabla 10. Funciones en forma documentada .....	55
Tabla 11. Flujogramas de producción .....	56
Tabla 12. Conocimiento del Reglamento Interno.....	57

Tabla 13. Equipos de seguridad y salud en el trabajo .....	58
Tabla 14. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Tejidos Ruiz.....	59
Tabla 15. Matriz FODA .....	63
Tabla 16. Cruce estratégico de la matriz FODA .....	64
Tabla 17. Misión de la empresa Tejidos Ruiz .....	68
Tabla 18. Visión de la empresa Tejidos Ruiz.....	68
Tabla 19. Valores de la empresa Tejidos Ruiz .....	69
Tabla 20. Puesto: Gerente.....	73
Tabla 21. Puesto: Administrador .....	74
Tabla 22. Puesto: Contadora.....	75
Tabla 23. Puesto: Responsable de producción .....	76
Tabla 24. Puesto: Operarios.....	77
Tabla 25. Puesto: Responsable de ventas .....	78
Tabla 26. Puesto: Vendedor .....	79
Tabla 27. Matriz BCG .....	80
Tabla 28. Matriz Ansoff.....	82
Tabla 29. Matriz de fijación de precio: calidad - precio.....	83
Tabla 30. Simbología.....	86
Tabla 31. Formato de requisición de almacén.....	90
Tabla 32. Kardex .....	92
Tabla 33. Lista de comprobación de control de calidad de materia prima .....	94
Tabla 34. Cronograma de mantenimiento .....	96
Tabla 35. Plan de acción .....	98
Tabla 36. Análisis de impactos .....	100
Tabla 37. Impacto administrativo.....	101
Tabla 38. Impacto de marketing y ventas.....	102
Tabla 39. Impacto de operación y logística .....	103

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz BCG .....	10
Figura 2. Matriz precio – calidad.....	11
Figura 3. Matriz de ANSOFF .....	13
Figura 4. Modelo AIDA .....	14
Figura 5. Diamante de Porter .....	46
Figura 6. Conocimiento de la misión y visión.....	54
Figura 7. Funciones en forma documentada .....	55
Figura 8. Flujogramas de producción .....	56
Figura 9. Conocimiento del Reglamento Interno .....	57
Figura 10. Equipos de seguridad y salud en el trabajo.....	58
Figura 11. Estructura orgánica propuesta .....	72
Figura 12. Organigrama funcional .....	72
Figura 13. Modelo AIDA .....	84
Figura 14. Proceso de producción.....	88
Figura 15. Proceso de elaboración ponchos de lana.....	89
Figura 16. Selección de proveedores .....	91
Figura 17. Proceso de planeación y control de inventarios .....	93
Figura 18. Control de calidad.....	95
Figura 19. Proceso de mantenimiento.....	97
Figura 20. Cadena de valor Michael Porter .....	100

## RESUMEN

El objetivo principal de la investigación es diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. Los resultados del diagnóstico externo de la empresa determinan que los factores políticos, la legislación laboral y regulaciones en comercio son oportunidades que se deben canalizar para mejorar las ventas. Las amenazas significativas encontradas en el diagnóstico externo son la presencia de empresas competidoras, nuevos productos y marcas, y productos sustitutos, especialmente los importados y que generalmente tienen más bajo precio. Del análisis interno se establece que la empresa no ha definido una planificación a largo plazo, la ausencia de un organigrama estructural y funcional y procesos documentados. Del análisis de marketing y ventas no realizan pronósticos de demanda e identificación de mercados meta y no aplican estrategias de marketing mix. En lo pertinente a operación y logística no realizan planificación de producción, gestión de inventarios, criterios de calidad para la elaboración de sus productos y deficientes actividades de mantenimiento. El modelo de gestión administrativa propuesto para la empresa Tejidos Ruiz tiene como finalidad alcanzar la competitividad a través de una óptima estructura organizacional, funcional, de procesos de producción planificados y controlados y de aseguramiento de las ventas a través de estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación del producto y segmentación o enfoque de mercado.

## **ABSTRACT**

The main objective of the research is to design an administrative management model to improve the competitiveness of the Tejidos Ruiz Company in the city of Otavalo, Imbabura province. The results of the company's external diagnosis determine that political factors, labor legislation and regulations in commerce are opportunities that must be channeled to improve sales. The significant threats found in the external diagnosis are the presence of competing companies, new products and brands, and substitute products, especially those imported and which generally have a lower price. The internal analysis establishes that the company has not defined long-term planning, the absence of a structural and functional organizational chart and documented processes. Marketing and sales analysis do not make demand forecasts and identification of target markets and do not apply marketing mix strategies. As regards operation and logistics, they do not carry out production planning, inventory management, quality criteria for the elaboration of their products and poor maintenance activities. The proposed administrative management model for the company Tejidos Ruiz aims to achieve competitiveness through an optimal organizational structure, functional, planned and controlled production processes and sales assurance through competitive cost leadership strategies, product differentiation and segmentation or market approach.

# INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como propósito formular un modelo de gestión administrativa en la empresa Tejidos Ruiz que permita definir la gestión administrativa y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, mediante estrategias y actividades seleccionadas que apoye a la competitividad, a la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos y metas de la misma.

La presente investigación es determinar las teorías y el contexto científico de la gestión administrativa, sus componentes y enfoques. Se pretende obtener resultados del análisis interno y externo del macro y microambiente de la empresa Tejidos Ruiz para identificar su estructura organizacional, funcional, los procesos que aplica en el área de producción, ventas, comercialización, estableciendo las debilidades y fortalezas. Del análisis del macroambiente de los factores: político, económico, social, tecnológico y del microambiente: los competidores actuales, los competidores potenciales, los clientes, los productos sustitutos y los proveedores se definirán las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, de manera que se sustente la definición de un modelo de gestión administrativa.

Los modelos de gestión administrativa son considerados como la técnica capaz de definir tareas gerenciales de formular e implementar estrategias empresariales, proporcionar los movimientos y enfoques para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. Los modelos de gestión administrativa se consideran indispensables en el plan de actuación de la dirección de las empresas y se constituyen en las funciones directivas fundamentales para el rendimiento de la organización como la forma en que el equipo directivo maneje las tareas para poner en práctica y que se produzcan los resultados esperados.

Los componentes del diseño de esta investigación fueron de tipo cualitativa, cuantitativa, para maximizar la validez y confiabilidad de la información obtenida del diagnóstico situacional, a través de fuentes secundarias y primarias, se utilizó el método

histórico lógico, el inductivo, deductivo, que permitió analizar la información primaria y correlacionar con el marco teórico.

## **Antecedentes**

Los modelos de gestión administrativa tienen un significado histórico contextual en el ámbito de la globalización y competitividad y están relacionadas con la gestión: estratégica, organizacional, de talento humano, económico financiero, comercial en la búsqueda de nuevas perspectivas que garantice una gestión basada en criterios de calidad, productividad, competitividad, eficacia y eficiencia de las empresas para minimizar los problemas esenciales de ubicación y posicionamiento en el mercado y los riesgos que pueden conducir a resultados no deseados (Hernández, 2015).

La valoración de la necesidad social se fundamenta de que las empresas textiles al no disponer de un modelo de gestión administrativa ocasiona incumplimiento de metas planificadas o trazadas en detrimento de aportar a la misión y visión de la empresa (Ogalla, 2014). Esta incertidumbre administrativa de las empresas textiles ocasiona debilidades en la cultura organizacional, ambiente laboral, trabajo en equipo, desempeño de los trabajadores y como consecuencia desventajas para alcanzar niveles de competitividad y posicionamiento en el mercado.

En este aspecto se establece la investigación de Arana, F y Fuentes, P (2017), en su trabajo Estudio de la gestión administrativa para potencializar el crecimiento de “Confecciones Lisbeth” periodo 2014-2015, cuyo objetivo general es estudiar la gestión administrativa de “Confecciones Lisbeth” a través de un estudio de campo para potencializar su crecimiento dentro de la industria textil guayaquileña, concluyendo que la formulación de la gestión administrativa en la empresa con el uso de diferentes estrategias organizacionales de talento humano y marketing serán el mecanismo para alcanzar mayor número de clientes en distintos segmentos de mercado, elevar el desempeño a nivel de eficacia, eficiencia y crecimiento integral económico - financiero.



Desde el enfoque de las autoras se evidencia que el diseño de un modelo de gestión administrativa debe ser incluyente en la empresa, como elementos de las áreas administrativas y operacionales para mejorar el desempeño organizacional y alinearse a los objetivos de la empresa mejorando su rentabilidad.

De igual forma Pozo, M (2014) en su estudio Modelo de gestión administrativa para la empresa “Mega Sport” S.A de la ciudad de Ibarra, tuvo como objetivo general diseñar un modelo de gestión administrativa para la optimización de recursos materiales de la empresa “Mega Sport” S.A de la ciudad de Ibarra, concluyendo que las estrategias propuestas administrativas y de marketing se enfocan en conceptualizaciones teórico – prácticas modernas en busca de mejores procesos administrativos y de comercialización para alcanzar metas de acuerdo al direccionamiento estratégico de la empresa.

De acuerdo a la mencionada investigación la empresa tiene la oportunidad de introducir nuevos enfoques administrativos y financieros de acuerdo a las necesidades e intereses para que produzca cambios positivos en el ámbito administrativo, y aprovechar las oportunidades que le genera el entorno.

La dinámica de la globalización y competitividad es un fenómeno que están viviendo los países del mundo y tiene relación con aspectos de la vida humana, del devenir de las políticas comerciales en la economía, comercialización en el desarrollo tecnológico en la generación de productos para competir en el mercado, en este escenario aparece como componente fundamental la gestión administrativa que deben tener las empresas para crear ventaja competitiva efectiva y mantener niveles superiores a la competencia de acuerdo a las variaciones de situación del mercado (García & Salinas, 2015).

El sector textil es uno de los sectores de comercio multilateral, y se sustenta en normativas comerciales de la Organización Mundial del Comercio, facilitando la institucionalización de sus procesos, productos para los productores y exportadores de prendas de vestir en Latinoamérica. Los países asiáticos como China, tienen

credenciales para convertirse en grandes generadores de este proceso y ocasionan debilidades de mercado en los países Latinoamericanos, debido principalmente a su alta capacidad de producción, costos bajos de producción, ocasionando vulnerabilidad en las pequeñas y medianas empresas que tienen incidencia en su posición competitiva (Condo & Figueroa, 2014).

La importancia del sector textil en el Ecuador se manifiesta por la contribución de generación de empleo, de inversiones, que se traduzcan en acciones que puedan hacer frente a los productos provenientes de países asiáticos y enfrentar los retos que se avecinan. La industria textil en el Ecuador es fuente creadora de plazas de empleo para el ecuatoriano ya que el sector textil es una de las industrias que realiza más contrataciones de mano de obra. “Según 2 estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles y más de 200.0000 lo hacen indirectamente” (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, 2015).

Ante estas situaciones se genera la necesidad de que las empresas textiles deben formular modelos de gestión administrativa como un conjunto de decisiones y acciones para que las empresas logren mejores niveles de competitividad y rendimientos. Los modelos de gestión administrativa provienen de los análisis de los ambientes internos y externos, que sustenten la elaboración y la implementación efectiva de acciones en lo pertinente a sus estructuras organizacionales, sus capacidades y aptitudes para producir bienes de acuerdo a los criterios innovadores y exigencias del mercado, para lograr evidente éxito en forma coherente con la competencia.

## **Situación problemática**

En la ciudad de Otavalo, cantón del mismo nombre, provincia de Imbabura está localizada la empresa Tejidos Ruiz que se desarrolla de forma artesanal y empírica que confecciona y comercializa productos textiles con diseños autóctonos de la zona como: cobijas, ponchos, buzos, chaquetas, alfombras, entre otros.

El problema más relevante según información directa obtenida de la administradora de la empresa Tejidos Ruiz es la baja competitividad considerando que su volumen de ventas ha disminuido en un 25% del periodo 2015 – 2018, específicamente en algunos segmentos de mercado como: almacenes de distribución que ha tenido una baja del 12% en este periodo señalado y el 13% en otros nichos de mercado. Otro de los problemas es el número de competidores que se ha incrementado en la ciudad de Otavalo con la oferta de productos similares a los que comercializa la empresa y que son de precios más bajos. Según la administradora la empresa Tejidos Ruiz actualmente se utiliza un 40% de su capacidad instalada lo que ocasiona disminución en sus volúmenes de producción en el periodo de tiempo señalado como consecuencia de lo anteriormente descrito que es la disminución de las ventas. Otro problema que tiene la empresa es que no se ha innovado en forma permanente los diseños de nuevos productos de acuerdo a las expectativas de los clientes en este periodo de tiempo 2015 -2018, lo que ocasiona baja competitividad en diferenciación del producto.

Desde el punto de vista administrativo la empresa no dispone de un plan estratégico lo que no permite tener un direccionamiento estratégico, programas, proyectos, que viabilicen la operatividad en forma sustentable y sostenible en un mediano periodo de tiempo y mejorar la competitividad. Otra debilidad encontrada es que no tiene definido su modelo de negocio en lo pertinente a la estructura orgánica funcional por procesos, por lo que no se han delimitado las funciones específicas para cada una de las divisiones organizativas que dispone de forma que se mejore la cadena de valor y por lo tanto la competitividad.

La ausencia de un modelo de gestión administrativa en la empresa Tejidos Ruiz, determina que no se hayan identificado las condiciones internas en lo referente a la organización estructural, la determinación de las funciones, el levantamiento de los procesos más relevantes en el área de producción, integración del talento humano, gestión de inventarios, la planificación del presupuesto, asignación de recursos, control

de costos, que provoca poca o baja eficacia, eficiencia de los procesos de producción, control interno, evaluación del desempeño, que pueden afectar a su competitividad.

## **Problema científico**

¿Cómo contribuirá el modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz de la ciudad de Otavalo?

## **Justificación**

Los modelos de gestión administrativa por procesos son herramientas que proporcionan un mejor desenvolvimiento en la cadena de valor de las empresas y permiten lograr éxito administrativo y organizacional para hacer frente a las fuerzas competitivas, las tendencias económicas y el desarrollo del mercado (Laplaine, Estudio sobre competitividad de la industria, 2014). Es pertinente y necesario definir un modelo de gestión administrativa por procesos de acuerdo a la realidad y requerimientos operativos de la empresa Tejidos Ruiz, sustentado en las buenas prácticas administrativas de gestión por procesos, direccionamiento estratégico, integración del talento humano, creación de una cultura organizacional, manejo de la administración del presupuesto, costos, utilización, control de los bienes y existencias de la empresa, para lograr ventaja competitiva.

Una empresa genera ventaja competitiva duradera cuando se implementan acciones que aseguren procesos con fuerte énfasis a criterios de diseño e innovación del producto para proporcionar altas cualidades que las marcas de los productos rivales (García & Salinas, 2015). Con la aplicación de estrategias de innovación y mejoramiento de los procesos de producción la empresa Tejidos Ruiz elaborará productos diferenciados a los competidores, lo que le permitirá mejorar sus niveles de ventas y su competitividad.

A través de los procesos de sistematización de costos la empresa Tejidos Ruiz logrará la ventaja competitiva de “liderazgo en costos” al aplicar acciones que permitan mantener precios bajos que los competidores en los modelos que se aproximen a los ofrecimientos de la competencia, así como desarrollar el diseño de nuevos productos de menores costos (Benitez, Evolución de la competitividad, 2014). Con el modelo de gestión administrativa por procesos las empresas generalmente logran ventaja competitiva y duradera al reducir los costos y obtener precios que les genera mayor volumen de ventas y posicionamiento en el mercado.

Otras acciones estratégicas que se deberán desarrollar en la empresa Tejidos Ruiz para alcanzar la ventaja competitiva de liderazgo en costos son: negociar precios más favorables con los proveedores, trabajar con los proveedores que dispongan de productos de calidad, tratar de usar artículos sustitutos con menor precio.

Según Jiménez (2015) la estrategia competitiva de diferenciación del producto son las acciones que realizan las empresas en sus procesos de producción para alcanzar altos rendimientos, lograr mejoras que tiendan a ocupar de mejor manera su capacidad instalada en relación a sus competidores.

Es necesario que en la empresa Tejidos Ruiz aplique la estrategia de diferenciación del producto para lo cual se realizará el levantamiento y la formulación de los procesos del área de producción para estandarizar, ampliar las líneas de productos, mejorar los tiempos y realizar mejoras continuas en la elaboración de los mismos, obteniéndose una mejor ventaja competitiva de “diferenciación del producto”.

Mediante la formulación de estrategias de segmentación del mercado la empresa Tejidos Ruiz fortalecerá su posicionamiento en los segmentos y nichos de mercado ofertando productos de acuerdo a las necesidades y preferencias, como estrategia competitiva de “enfoque o segmentación de mercado”. Con este tipo de acciones la empresa podrá tener la oportunidad para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar otras empresas (retadoras), efectuar cambios en las operaciones de

producción que reduzcan los costos o aumenten la diferenciación de los productos como estrategias genéricas de competitividad.

Las estrategias de marketing mix consiste en los movimientos y enfoques para mejorar la competitividad y el posicionamiento en el mercado de las empresas, a través de la combinación de cuatro estrategias fundamentales: precio, plaza, promoción, producto (Laplaine, Estudio sobre competitividad de la industria, 2014).

Las estrategias de marketing mix de precio, plaza, promoción, producto serán fundamentales para fortalecer la ventaja competitiva de la empresa Tejidos Ruiz y estar en condiciones óptimas para fortalecer su volumen de ventas y por lo tanto los ingresos y la sostenibilidad financiera. Mediante la implementación de la gestión administrativa por procesos y las acciones de marketing permitirá mejorar la competitividad en la empresa Tejidos Ruiz.

## **Objetivo general**

Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz en la ciudad de Otavalo.

## **Objetivos Específicos**

- Fundamentar las teorías respecto a administración y gerencia, marketing y ventas y operación y logística
- Diagnosticar la situación actual interna y externa respecto a la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz de la ciudad de Otavalo.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

## **Idea a defender**

El modelo de gestión administrativa permite fortalecer la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz de la ciudad de Otavalo.

## **Declaración de las variables**

### **Variable independiente**

Modelo de gestión administrativa

### **Variable dependiente**

Competitividad

## **Estructura capitular**

### **Capítulo I**

Este capítulo comprende el marco teórico que tiene como finalidad situar al modelo de gestión administrativa en un conjunto de conocimientos, conceptualizaciones, definiciones, aspectos pertinentes extraídos de la revisión bibliográfica y de investigaciones realizadas, relacionadas con el problema y los objetivos de investigación.

### **Capítulo II**

En este capítulo métodos, se describe el tipo de estudio cualitativo, cuantitativo, las técnicas de recopilación de información primaria y secundaria, la población y la fase metodológica del diseño del modelo de gestión administrativa.

### **Capítulo III**

Este capítulo se refiere al análisis y discusión de los resultados del modelo de gestión administrativa estructurado de forma descriptiva, sistémica en sus fases, componentes, describiendo los procesos más relevantes para mejorar la eficacia y eficiencia de la empresa Tejidos Ruiz de la ciudad de Otavalo.

Finalmente se presentan las conclusiones para una mayor comprensión y un resumen específico de los capítulos y principales aspectos de la investigación.



# **CAPÍTULO I**

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Modelo de gestión administrativa**

Rober (2008) considera que un sistema de gestión administrativa es un conjunto de metodologías, acciones orientadas al cumplimiento de objetivos y resultados esperados de una organización, a través del cumplimiento de la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar en los diferentes niveles organizacionales, así como en los resultados obtenidos.

El modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad será un conjunto de instrumentos técnicos para alcanzar su crecimiento coherente con la realidad de sus recursos, y las opciones de mejora desde diferentes perspectivas de producción, administración, ventas, donde se exterioricen índices de rentabilidad, sostenibilidad.

#### **1.1.1. Importancia de un modelo de gestión administrativa**

Los modelos de gestión administrativa para mejorar la competitividad son herramientas que permiten sistematizar, gestionar la planificación estratégica operativa, monitorear sus resultados, con la finalidad de alcanzar la eficacia y eficiencia de sus recursos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, a través de la definición de acciones, procesos acorde a su misión y visión (Amador, 2014)

La empresa Tejidos Ruiz tiene que incorporar este modelo de gestión administrativa con el fin de aumentar los niveles de eficacia y eficiencia, el mejoramiento continuo de sus productos y servicios, la integración de los distintos procedimientos, el control para el logro de los objetivos y la protección de sus recursos, como herramienta clave para mejorar la competitividad.

### 1.1.2. Principios de la administración de Henry Fayol

Los principios básicos de la administración que deben ser aplicados a las empresas son los siguientes:

- Unidad de mando; en el que el personal debe acatar las disposiciones y ordenes, normativas de la empresa
- Autoridad; mantener un liderazgo en los niveles de autoridad como una capacidad para asegurar que se cumplan objetivos y metas
- Unidad de dirección; formular un plan institucional, de cada unidad organizacional, como un medio para conseguir los objetivos y metas.
- Disciplina; la gerencia debe mantener políticas con los miembros de la organización para ajustarse a las reglas y convivir en forma ordenada en el cumplimiento de sus actividades.
- División de trabajo; la gerencia debe establecer las divisiones del funcionamiento de la empresa que este claramente establecido en cada unidad administrativa.
- Remuneración; las remuneraciones del talento humano de la empresa estarán en relación al marco legal y disposiciones de los entes de control.
- Unidad de comando. Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin o líneas de mando en conflicto
- Subordinación del interés individual. La administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas
- Centralización. Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
- Cadena escalonada. Una jerarquía es necesaria para la unidad de dirección
- Orden. El orden material y el orden social son necesarios.
- Acción. En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia.
- Estabilidad de la contratación del personal. Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera.

- Iniciativa. Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización.
- Espíritu de cuerpo. La administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados (Amador, 2014).

## **1.2. Administración y gerencia**

### **1.2.1. Definición**

Koontz y Weinhrich (2014) afirman que es el proceso de diseñar y aplicar un entorno de conjunto de funciones, procedimientos básicos: planificar, organizar, integración del personal, dirección y control, trabajo en equipo, para alcanzar niveles de eficacia, efectividad, eficiencia para la consecución de objetivos y metas previstas.

La administración y gerencia es el conjunto de acciones que toda organización debe implementar para aumentar su eficiencia, mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar un entorno para que el talento humano cumpla eficientemente objetivos específicos.

### **1.2.2. Importancia**

Robbins y Coulter (2015) sostienen que por ser la administración una ciencia que tiene por finalidad el análisis de las organizaciones, a través de un conjunto de herramientas y técnicas ligadas entre sí que conduzcan a un aprovechamiento óptimo de los recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos y otros.

La administración y gerencia ofrece beneficios a las organizaciones, fundamentado en una serie de herramientas, valores, estrategias y tácticas orientadas a la planificación de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo del

trabajo en equipo y de mejorar el desempeño como una técnica de administración de personal y de gestión organizacional.

### **1.2.3. Empirismo**

En el estudio elaborado por Pesántez (2017) denominado El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca – Ecuador, sostiene que las limitaciones en la gestión de las pymes en ocasiones se debe a que los propietarios son los que generalmente administran, teniendo una administración empírica y poco técnica, limitaciones que conducen a una baja participación en el mercado, difícil acceso a nuevos mercados, bajos estándares de calidad de sus productos, débil capacidad para enfrentar a otros actores de la cadena productiva y responder a la demanda. El empirismo no permite el uso de herramientas de gestión administrativa para lograr una planificación y resultados operativos y económicos eficientes que pueden ser aplicados en las pymes, por lo que se refleja la necesidad para un mejor funcionamiento.

En el artículo Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba, realizado por Arguello (2017), los modelos de gestión del conocimiento son importantes en el sector de la economía de las pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba, sobre la base de dos variables: la gestión del conocimiento en 3 dimensiones: gestión estratégica, ambiente innovador y ciclo del conocimiento o gestión funcional del conocimiento. Este estudio se fundamenta en la realidad de las pymes textiles de Riobamba que en su contexto general son administradas por sus propietarios ocasionando desventajas frente a sus oponentes en la búsqueda de la competitividad y la generación de la productividad. Este problema ha sido la percepción constante de este sector y del Ministerio de Productividad y el BID que buscan estrategias para atacar esta debilidad principal de estas pymes.

El artículo Innovación y tecnología en la industria textil ecuatoriana efectuado por Santos (2017), analiza la industria textil a partir del uso de tecnologías y niveles de

innovación en las micro, pequeñas y medianas empresa en el Ecuador. El método utilizado es descriptivo correlacional en una muestra de 1665 mipymes del sector textil. En los resultados se determina variables de tecnologías: uso de tecnologías en producción, recursos humanos, financiero, marketing y estructura organizacional. Se establece que la mayoría de estas unidades económicas no cumplen con estas variables porque son manejadas con empirismo que no considera a la aplicación de conocimientos científicos, prácticos, para su innovación organizacional, productiva y fundamental para la competitividad.

Según el Ministerio de Industrias y Productividad (2017), en su Estudios industriales de las pymes textiles del Ecuador, refuerza la definición de la estructura empresarial con la idea de proporcionar herramientas al proceso de cambio de la matriz productiva. Se reúna una mirada de algunos factores de productividad al interior de las empresas, destacando la particularidad que la mayoría de estas, son administradas por sus propietarios actividades consideradas empíricas de bajo nivel tecnológico, baja calidad de producción, ausencia de criterios de calidad, altos costos, mano de obra no calificada, producción que se orienta más el mercado interno, ausencia de herramientas de gestión empresarial, siendo factores claves para generar empleo y dinamizar sus ventas de este sector económico.

#### **1.2.4. Misión**

La misión es el primer paso que debe tener una organización, empresa, en relación a su actividad económica, social, tecnológica, determina comportamientos a seguir, genera motivaciones, refleja atributos y talentos del talento humano y debe ser consistente con la visión, se considera que la misión es un pilar en los factores estratégicos organizativos de las empresas para el largo plazo. Los pasos que se deben seguir son los siguientes:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?

3. ¿Por qué lo hacemos?
4. ¿Quiénes son nuestros clientes? (Delgado, 2015)

La misión de la empresa es el motivo o razón de ser, depende de su actividad económica, del entorno en el que se desarrolla, de las capacidades y recursos que dispone la empresa, se sitúa en el presente y se correlaciona con la visión que proyectará al futuro.

### **1.2.5. Visión**

La visión comprende el futuro que se proyecta la empresa a lo largo de un plazo, es decir hacia donde se dirige, con la finalidad de guiar, motivar, a los equipos de trabajo de la empresa. Para definir la visión es necesario considerar:

1. ¿Hacia dónde queremos llegar?
2. ¿Cómo vamos hacer nuestro trabajo?
3. ¿Cómo seremos en el futuro?
4. ¿Qué pretendemos alcanzar con nuestros clientes? (Anzola, 2014)

La visión de la empresa es la imagen que se desea obtener en un plazo determinado, se convierte en una expectativa ideal de lo que se espera, debe ser realista de manera que guie y motive al personal de la empresa alcanzar objetivos y metas.

### **1.2.6. Valores empresariales**

Los valores empresariales son las cualidades, principios para afianzar, fomentar la cultura de trabajo en equipo, para apoyar el logro de objetivos, construir una identidad, personalidad, cimentar las bases para motivar al personal de la empresa generando

confianza y motivación positiva, así como con los proveedores, sus clientes y sociedad en general. Para identificar los valores es recomendable conceptualizar lo siguiente:

¿Qué creencias debe mantener la empresa?

¿Qué principios debe alcanzar la empresa para obtener sus objetivos?

¿Qué cualidades son las que debe implementar para que nuestros proveedores y clientes estén satisfechos? (Anzola, 2014)

Los valores generalmente corresponden a los valores del dueño o dueños de la empresa y actúan en el personal, y son las creencias compartidas, normas de manera de comportamiento que tienen que desarrollar en sus actividades, para alcanzar las metas de la empresa.

### **1.2.7. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos que se plantean en una empresa son las acciones para lograr determinadas metas a largo plazo y está en función a la posición de la empresa en un mercado específico. Son objetivos a largo plazo que se sustentan en el diagnóstico situacional interno y externo de una empresa y están incorporadas en líneas globales que deberán seguir para alcanzar la visión (Arias, 2015)

Los objetivos estratégicos son los que permiten el logro de las metas de una empresa a mediano y largo plazo, y están de acuerdo a su visión, deben tener las características de mensurables, comprensibles, factibles, conocidos y aceptados por el personal de la empresa.

### **1.2.8. Políticas**

Se entiende por políticas al conjunto de directrices, definidas en normas, procedimientos y comportamientos que deben desarrollar el personal de una empresa,

son consideradas como los estamentos más importantes de la gestión administrativa en el manejo y funcionamiento de la misma (Arias, 2015)

Las políticas en las empresas deben estar documentadas como instrumento y mecanismo de conocimiento y aplicación en los diferentes niveles organizacionales y aspectos de cómo deben operar el personal de la empresa, se convierte en un instrumento estratégico para brindar servicios de calidad y satisfacción a los clientes.

### **1.2.9. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional de una empresa está de acuerdo a las características particulares de éstas, para fortalecer el trabajo en equipo, las especificaciones de las actividades, los grados de responsabilidad y de autoridad correspondiente, para alcanzar mejores rendimientos del talento humano y de la gestión empresarial (Arias, 2015)

En las empresas uno de los pilares fundamentales es la definición de la estructura organizacional, mediante una disposición de las unidades administrativas, para identificar los roles para la localización funcional del personal y desarrollar los procesos, actividades y tareas en forma óptima de acuerdo a la planificación estipulada en las organizaciones.

### **1.2.10. Estructura funcional**

La estructura funcional en una empresa detalla las funciones que corresponde a cada una de las unidades administrativas, las relaciones de autoridad y dependencia orgánica, de coordinación de información, así como los requisitos que el personal debe poseer para ocupar el cargo (Jaume, 2015)

Con la definición de las funciones en los respectivos puestos de trabajo de las empresas, viabiliza un mejor control, supervisión a las actividades, tareas, procesos,



que se ejecuten en los mismos, fortaleciendo la eficiencia y productividad del personal (talento humano) y de la empresa.

## **1.3. Marketing y Ventas**

### **1.3.1. Producto**

El producto se considera como un bien o servicio o como una mercancía según la actividad económica de la empresa. En las características del producto se debe considerar lo siguiente:

- Atributos del producto en el mercado. Para el mercado el producto debe ser considerado como un conjunto de utilidades que el cliente aprecia en aquello que le ofrecen y variará en función de las exigencias de cada mercado. Se distingue tres tipos de atributos: intrínsecos, externos e intangibles.
- Estandarización / adaptación del producto. Las empresas para comercializar sus productos deben desarrollar los atributos que tiene la competencia y las necesidades de los mercados; a diferencia de la adaptación, a través de la cual va cambiando la característica de cada uno de ellos. Para facilitar el desarrollo de los productos, se debe considerar: la coherencia de la imagen, las razones más significativas para la adaptación del producto, las condiciones del uso, la influencia en la composición del producto, las normativas legales, y la planificación y desarrollo de la unidad de producto. Una herramienta para el producto es la matriz BCG. (Jiménez, 2015)

**Figura 1. Matriz BCG**

<b>MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)</b>			
<b>Cuota de mercado relativa (competitividad empresa)</b>			
<b>Crecimiento relativo de la Demanda</b>		<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>
	<b>Alto</b>	Estrellas	Interrogantes
	<b>Bajo</b>	Vacas Lecheras	Perros

Fuente: (Jiménez, 2015)

Elaborado por: El autor

La estrategia de producto son las actividades que se tienen que incluir en los procesos de producción de bienes o servicios para generar atributos que muchos segmentos de mercado requieren como un principio importante para satisfacer sus necesidades y requerimientos. Para aplicar este tipo de estrategia es necesario el análisis de los procesos de producción fundamentados en normativas técnicas como la ISO 9001-2015 y otros parámetros técnicos normados y regulados por las entidades que ejercen un control sobre la producción y comercialización de estos productos o bienes (Cárdenas, 2012)

La estrategia de producto será importante que se incluya en el modelo de gestión administrativa de la empresa Tejidos Ruiz enfocado en diseños y criterios de calidad, y técnicos que le permita mejorar su volumen de ventas, ingresos y rentabilidad como elemento clave para posicionarse en el mercado y mejorar la competitividad.

### **1.3.2. Precio**

El precio es una variable de características relevantes en los mercados y se asocia a las políticas de producto, distribución y promoción, y la forma de entrada en el mercado, que hacen que la fijación de precios tenga márgenes referenciales que deberá tomar la

empresa para definir el precio en el mercado. La técnica de validación del precio en relación a la calidad es la siguiente:

**Figura 2. Matriz precio – calidad**

<b>PRECIO</b>			
<b>CALIDAD</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Alta</b>	Estrategia de primera calidad	Estrategia Alto Valor	Estrategia sobre – estimación Súper Valor
<b>Media</b>	Precio excesivo	Estrategia media	Valor adecuado
<b>Baja</b>	Estafa	Falsa economía	Estrategia de economía

Fuente: (Jiménez, 2015)

Elaborado por: El autor

La administración debe decidir qué estrategia de precio adoptar, si esta estrategia de precio es flexible para ubicar el producto en el mercado y a la vez que sea competitivo. La política de precios crea confianza en los clientes, tanto a nivel de vendedores, distribuidores, mayoristas o detallistas.

Con la fijación de precios flexibles, la empresa promoverá óptimas negociaciones con sus clientes, sean estos mayoristas, minoristas o clientes finales. La fijación de precios estará en relación a los costos directos e indirectos que se incurra en la empresa, de manera que se obtenga un precio unitario razonable que ofrezca niveles de rentabilidad y competitivo.

La estrategia de precio se sustenta en el liderazgo en costos tiene como principio fundamental determinar los costos directos e indirectos de los bienes o servicios, sector

empresarial u organizaciones, con el propósito de lograr una minimización en los precios de venta, generando rentabilidad apropiada en relación a su inversión y a sus costos.

En el ámbito microempresarial o empresarial para determinar la estrategia de liderazgo en costos es importante analizar en forma técnica los costos de producción, en el que se encuentran la mano de obra directa, los materiales directos y los costos generales de fabricación, establecer los gastos administrativos, los gastos de ventas y distribución y los gastos financieros (Jiménez, 2015)

Con la formulación de la estrategia de precio en el modelo de gestión administrativa de la empresa Tejidos Ruiz promoverá ventaja competitiva al ofrecer productos de menor costo que las empresas rivales, por lo que será indispensable el análisis de los costos directos e indirectos y la capacidad que tiene la empresa para incluir en su etapa operativa.

### **1.3.3. Plaza - Distribución**

El diseño de los canales de distribución debe estar configurado según el tipo de mercado, el producto, los intermediarios y la propia empresa para alcanzar una realidad objetiva en sus ventas y que proporcione una ventaja competitiva. Esto requiere de un enfoque organizado para poder diseñar los diferentes canales. Las acciones recomendadas son las siguientes:

- Delinear el papel de la distribución dentro de la mezcla de marketing
- Seleccionar el tipo de canal de distribución
- Determinar la intensidad apropiada de la distribución
- Elegir los miembros específicos del canal (Laplane, 2014)

**Figura 3. Matriz de ANSOFF**

	<b>PRODUCTOS ACTUALES</b>	<b>PRODUCTOS NUEVOS</b>
<b>MERCADOS ACTUALES</b>	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
<b>MERCADOS NUEVOS</b>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: (Laplane, 2014)  
Elaborado por: El autor

La estrategia de distribución o plaza forma parte del marketing mix de una empresa y se orienta a delinear mediante patrones de compra del producto, que tipo de canales son los más viables para el producto: mayorista, minorista, distribuidores. Se debe establecer las consideraciones del mercado, las necesidades, la estructura y el comportamiento de compra de los mercados objetivo o meta.

Para definir esta estrategia se requiere de la segmentación, partiendo del principio de que es necesario seleccionar los nichos, segmentos de mercado, donde los compradores tienen preferencias o necesidades específicas, de manera que se obtenga ventaja competitiva diferente a los otros competidores. La estrategia de distribución se convierte en exitosa cuando se considera: los segmentos de mercado al que se quiere llegar, el análisis de la demanda o preferencias de los consumidores, acciones de marketing especialmente las de marketing mix (Laplane, 2014)

La estrategia de distribución aplicado en la empresa Tejidos Ruiz en el modelo de gestión administrativa propuesta debe ser considerado como acciones para mejorar la competitividad de manera que se visualice los segmentos de mercado y los productos que más tienen preferencia estos.

### 1.3.4. Promoción

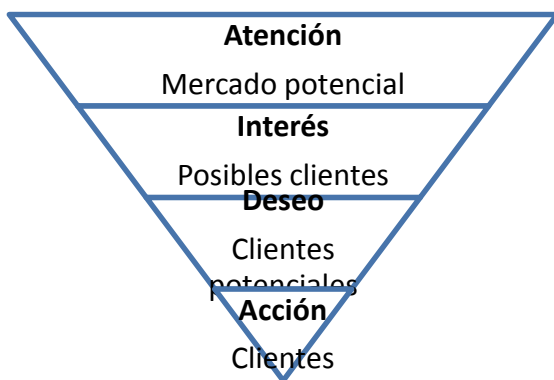
Las estrategias de promoción deben incluir en la planeación de marketing de una empresa junto con la publicidad, identificando los mercados objetivos y seleccionando las acciones apropiadas. Los objetivos principales de la estrategia de promoción son los siguientes:

- Estimular la demanda del usuario final
- Mejorar el desempeño de marketing de los intermediarios y los vendedores
- Complementar y coordinar la publicidad y la venta personal

La selección de las herramientas de promoción se deriva directamente de los objetivos del programa de marketing. Estas son las siguientes:

- Mercado objetivo de la promoción
- Naturaleza del producto
- Costo de la herramienta
- Condiciones económicas que tiene la empresa para mantener una imagen positiva y una relación favorable para sus clientes. El Modelo AIDA es una técnica de validación de la promoción (Laplane, 2014)

**Figura 4. Modelo AIDA**



Fuente: (Laplane, 2014)

Elaborado por: El autor

Las acciones de promoción deben diseñarse en la empresa para crear y mantener una imagen positiva, alcanzar mercados potenciales en forma favorable, para lograr óptimas relaciones comerciales, a través de la utilización de diferentes medios.

## **1.4. Operación y Logística**

### **1.4.1. Planificación de la Operación y Logística**

La planificación de la producción estará en relación a la capacidad instalada y operativa de la empresa, verificando la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende, el estado óptimo de los equipos, las instalaciones y la organización que se requiere para organizar la producción en lo pertinente a: cantidades de mano de obra directa, materiales directos, costos indirectos de fabricación, maquinaria y equipo (Bohlander, 2015)

En el proceso de ingeniería es pertinente realizar la planificación de la producción resolviendo todo lo concerniente al funcionamiento de esta área operativa de la empresa, determinando el tipo de proceso que se va a utilizar, la secuencia lógica de actividades y el requerimiento de mano de obra directa, materiales directos, que se requieren para su transformación y convertirlos en productos mediante determinada función, usando los equipos e infraestructura pertinente.

### **1.4.2. Gestión de la producción**

Esta estrategia se sustenta en la gestión operacional por procesos permite a las empresas desarrollar sus actividades de producción con un ciclo de mejora continua, facilitando su control, la secuencia del uso de los recursos y los puntos críticos para fortalecer la capacidad instalada y el volumen de producción de las empresas. (Coulter, 2015)

La gestión por procesos de la producción en la empresa Tejidos Ruiz permitirá un ordenamiento de los equipos (lay out), permitirá simplificar las tareas del área de producción, controlar los tiempos de ejecución en los puestos de trabajo, así como ejercer un control en los materiales y en el desempeño del talento humano mejorando la competitividad de la empresa. La gestión operacional por procesos se fundamenta en la identificación de los procesos de producción, la diagramación de los procesos para representar en forma gráfica la secuencia de las actividades, de modo que el personal este en capacidad de comprender y ejecutar estas actividades (Hellriegel, 2014)

### **1.4.3. Gestión a la cadena de suministros**

Consiste en la gestión administrativa, operativa para establecer los procesos de planificación, organización, desde los proveedores a los fabricantes, mayoristas, minoristas y como estos van a ingresar a la empresa. Esta cadena conlleva a la coordinación e integración de estos flujos dentro de una misma empresa como entre empresas distintas (Baca, 2014)

La gestión de cadena de suministros es un proceso importante en las empresas y engloba las actividades de gestión y logística que la empresa requiere para obtener materias primas, insumos, suministros para sus procesos operativos, administrativos y de marketing. Este proceso debe ser flexible y debe adaptarse al entorno global cada vez más cambiante.

### **1.4.4. Gestión de aprovisionamiento**

El aprovisionamiento logístico empieza con las necesidades que tienen las empresas de adquirir bienes o servicios necesarios para su funcionamiento; por lo que se debe establecer el control con la disponibilidad de recursos, los inventarios, las áreas físicas donde ubicar estos bienes y es un proceso clave e indispensable para la eficiencia y rentabilidad de la empresa (Baca, 2014)



El aprovisionamiento de insumos para la empresa, debe formar parte de un proceso administrativo, operativo y contar con un equipo de apoyo para establecer las existencias, las cantidades que requiere, por lo que es importante actualizar los inventarios y registrar los ingresos y egresos para que se sustente el aprovisionamiento.

#### **1.4.5. Gestión de inventarios**

La gestión de inventarios es una fase que se sustenta en reglamentos para regular la administración, utilización, manejo y control de los bienes e inventarios de uso corriente, suministros de oficina, materiales directos e indirectos y otros, de planta, propiedad y equipo: mobiliario, maquinaria, vehículos e infraestructura. En el control de inventarios se regula la utilización, manejo de los bienes de inventario de propiedad de la empresa, así como se definen los procedimientos para la toma física y las normativas contables pertinentes de la conciliación, para establecer correspondencia con las cifras contables (López, 2016)

La gestión de inventarios, la adquisición de activos identificados como materiales directos, suministros y otros se realizaran de acuerdo a las disposiciones que se emitan en la empresa, de manera que sean inventariados, registrando sus datos básicos para mantener actualizados los reportes con sus respectivas características la custodia administrativa y el procedimiento contable.

#### **1.4.6. Gestión de calidad**

La gestión de calidad forma parte principal de la productividad y competitividad, como un sistema operativo de las empresas para optimizar sus procesos, a través de metodologías con el enfoque basado en procesos, de acuerdo a las necesidades cambiantes del mercado, sus objetivos particulares, requisitos específicos para los productos e indicadores de satisfacción de los usuarios (Amador, 2014)

La gestión de calidad en las empresas es un conjunto de acciones, herramientas que tienen como objetivo principal desarrollar enfoques basados en procesos, la aplicación adecuada de los requisitos en base a las necesidades de los clientes, utilizando el principio de medición, análisis y mejora continua, cumpliendo los niveles de satisfacción de sus clientes.

#### **1.4.7. Gestión de mantenimiento**

Es el conjunto de operaciones con el objetivo de garantizar la continuidad del funcionamiento de la maquinaria, equipos, e instalaciones optimizando el consumo de materiales, el empleo de mano de obra y el uso de otros recursos tecnológicos y complementarios (Blandez, 2016)

El mantenimiento está compuesto por todas aquellas acciones que minimizan los fallos, revitaliza el funcionamiento de sistemas, equipamiento, maquinaria, convirtiéndose en un factor clave en la producción y funcionamiento de las empresas.

### **1.5. Competitividad**

En el entorno de mercados altamente competitivos que caracteriza a la economía globalizada de esta década resulta de primordial importancia mejorar las condiciones de calidad, precios, canales de comercialización de los bienes y servicios de las empresas, a fin de garantizar su supervivencia por lo que es indispensable conocer los factores internos y externos en los que se desarrolla (Benitez, 2014)

La globalización es un fenómeno que actualmente está presente a nivel mundial y está impactando en los aspectos de la capacidad y desarrollo territorial, económico, para lograr y mejorar la inserción de los sistemas productivos de un determinado territorio en la economía nacional e internacional en un contexto macro que se caracteriza por una creciente apertura de mercados, pero a la vez por mayores

exigencias en cuanto a las capacidades necesarias para competir con la oferta de bienes y servicios.

Existe una infinidad de definiciones del término competitividad en el Foro Económico Mundial del año 2010 se define como: el Conjunto de Políticas y Factores que determinan el nivel de productividad de un sector, región, país, o empresa. La competitividad es importante como factor estimulante relacionado con el desarrollo territorial, innovación de capacidades territoriales, fortalecimiento de cadenas productivas, articulación de sistemas productivos, aglomeraciones empresariales (clúster) cuyas lógicas de funcionamiento se sustentan en el ámbito administrativo en la gestión organizacional, en el talento humano, en la tecnología, para generar capacidades y competencias para producir bienes o servicios competitivos (Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2015)

La globalización en la economía tiene gran importancia y es un aspecto que está influyendo en el desarrollo de los países, de los sectores productivos: textil, madera y muebles, automotriz y otros de bienes – servicios que tienen que desarrollar tecnologías para competir en el mercado interno y de otros países. La competitividad implica generar políticas en economía, tecnología, desarrollo empresarial, para producir a menor costo posible, con criterios de calidad como principios relacionados con la productividad, innovación y creación de ventaja competitiva.

La investigación Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California realizado por Ibarra, M; González, L y Demuner, M (2017), tiene como objetivo determinar el nivel de competitividad a nivel empresarial de las Mipymes manufactureras de Baja California y establecer que áreas dentro de las empresas influyen más sobre el nivel de competitividad. Para alcanzar estos objetivos se diseñó instrumentos de medición usando 8 dimensiones: plan estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, según el modelo del (BID) a nivel de estas Mipymes. Los resultados señalan que las mipymes

presentan un nivel mediano de competitividad en un 48%, otro grupo 40% que representa nivel de competitividad bajo y 12% presentan nivel alto y muy alto de competitividad.

En el estudio Competitividad: concepto y evolución histórica elaborado por Arboleda (2016), concluye que el eje de la competitividad nacional es la productividad de la mano de obra y del capital, medida como el valor de la producción por unidad de cada uno de los factores o dimensiones de: innovación de sus productos, liderazgo en costos, infraestructura física y financiera, flexibilidad y reacción de las empresas ante cambios de mercado. Estos elementos estratégicos son los fundamentales en las empresas para sustentar la competitividad y confrontar oportunidades y amenazas comunes de sus sectores y del mercado.

La investigación Potencial competitivo de tres mipymes de la provincia Ubaté, Colombia, elaborado por Melo (2018), El objetivo de esta investigación fue estudiar el potencial competitivo de las mipymes a través de una herramienta que permita hacer un análisis desde una perspectiva endógena. Los hallazgos clave de este estudio señala que existe la necesidad de realizar mayor investigación y desarrollo, fortalecimiento de la gestión empresarial enfocada a la definición del plan estratégico para conseguir potencial competitivo.

La Cámara de Comercio de Bogotá (2017), en su estudio Plan de competitividad y productividad sostiene que cuando las empresas compiten en el mercado de bienes o servicios se produce una intensa rivalidad entre ellas, en relación a sus procesos de producción, tecnología, inversiones, infraestructura empresarial, tecnología de la información y otras capacidades internas de las empresas para alcanzar liderazgo en costos, diferenciación de sus productos considerando su cadena de valor como forma de articulación empresarial para aumentar la eficacia y conexos de rentabilidad.

### **1.5.1. Competitividad en el sector empresarial**

El tema de la competitividad esta en los últimos años como un concepto que implica que las empresas deben aplicar diferentes tipos de estrategias para mejorar sus niveles de productividad, generar y fortalecer las capacidades organizacionales y estratégicas para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, generando sustentabilidad y sostenibilidad indispensables a las empresas (Rodríguez, 2015)

De este concepto se deduce que la competitividad tiene relación directa con las capacidades de las empresas y que tiene interrelación directa con la estructura organizacional, productiva, con los principios de costos, calidad, innovación, flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

### **1.5.2. Competitividad en el sector textil del Ecuador**

En el sector textil ecuatoriano las pymes y grandes empresas tienen grandes expectativas para el año 2019 según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) en las ramas de fabricación de prendas de vestir que corresponde al subsector CIIU-C14 “Fabricación de prendas de vestir”, especialmente por el impulso que han introducido estas empresas entorno a la competitividad frente a fabricantes asiáticos y turcos (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2019)

Según PROECUADOR este subsector “Fabricación de prendas de vestir” está fomentando las exportaciones y se avizora niveles de crecimiento de participación en mercados importantes de Europa y Estados Unidos aprovechando las oportunidades de los acuerdos de comercio bilaterales, para lo cual se deberá trabajar en temas de competitividad para obtener ventajas frente a los competidores (PROECUADOR, 2018)

La competitividad de este subsector textil se puede analizar utilizando herramientas como las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:

- a) Rivalidad entre las empresas actuales que están en el mercado (competidores actuales)
- b) Barreras de entrada de competidores potenciales que van a ingresar en el mercado
- c) Productos o servicios sustitutos como presiones de sustitución
- d) Poder de negociación de los proveedores
- e) Poder de negociación con los compradores (mercado) (Esser, 2015)

El modelo de análisis de las cinco fuerzas competitivas es una herramienta sistémica para diagnosticar las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar cada factor importante de cada una de ellas.

### **1.5.3. Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

#### **➤ Rivalidad entre las empresas actuales**

Por lo general es una de las más importantes de las cinco fuerzas competitivas ya que determina cual es la posición que tienen las empresas rivales para obtener su posición en el mercado y una ventaja competitiva sobre sus rivales (Camisón, 2014)

Mediante el análisis de las empresas que actualmente se encuentran en el mercado se establece cual es la posición que tiene la empresa Tejidos Ruiz, su participación en diferentes segmentos y nichos de clientes, los productos servicios que ofertan, los precios y otras características de rivalidad que pueden tener estas empresas.

#### **➤ Barreras de entrada de competidores potenciales**

Las empresas que ingresarán en el mercado aportan una nueva capacidad de producción y se convierte en una amenaza para la reacción esperada de una empresa ya establecida o una nueva que va ingresar en el mercado. Existe una barrera de

entrada cuando una empresa recién llegada en el mercado tiene dificultades para participar y posicionarse en el mismo (Barrón, 2015)

La entrada de nuevas empresas en el mercado es una amenaza para la empresa Tejidos Ruiz por lo que deberá considerar cual es la tecnología que debe implementar para generar sus productos y servicios, los efectos de las curvas de aprendizaje y experiencia, para mejorar la competitividad de la empresa.

➤ **Productos o servicios sustitutos**

Con frecuencia las empresas de un sector comercial de bienes o servicios se encuentran en estrecha competencia con empresas de otra industria debido a que sus productos respectivos son buenos sustitutos. Estas empresas participan en varias maneras en el mercado ya que elaboran productos que incentivan a ser considerados como sustitutos y mantienen una posición en el mercado (Malaver, 2015)

La fuerza competitiva de los productos sustitutos generalmente es una amenaza para la empresa Tejidos Ruiz, por lo que deberá desarrollarse en forma tecnológica, en principios de calidad, y otros factores, lo que determina que los clientes confíen en otros productos o servicios que les genera similares condiciones para sus necesidades.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de un sector industrial constituyen una fuerza competitiva relevante por el hecho de que abastecen de insumos, materiales directos, servicios y otros, para generar los bienes y ubicar a su mercado de clientes. La variación de los precios de los proveedores tiene incidencia directa en los niveles de competitividad de los precios, calidad, y otra ventaja agregada de valor que genera una estrecha relación de crecimiento de un sector empresarial (Benitez, 2014)

Los proveedores pueden ocasionar contracciones en los niveles de productividad en los costos y precios de los productos de la empresa Tejidos Ruiz. Los proveedores se convierten en una poderosa fuerza competitiva cuando sus productos representan una fracción importante de los costos del producto de la empresa.

➤ **Poder de negociación con los compradores**

Los mercados, clientes son considerados una de las ventajas competitivas influyentes en el desarrollo, crecimiento de un sector empresarial, cuanto mayor sea el número de compradores y cantidades que adquieren, apunta a un desarrollo y crecimiento de un conjunto de sistemas productivos (Laplane, 2016)

Los canales de comercialización, planes de mercadeo, relaciones públicas, es uno de los componentes estratégicos que generan una ventaja competitiva a la empresa Tejidos Ruiz para ocupar y posicionarse en el mercado. Las herramientas de mercadeo y marketing son indispensables para el posicionamiento de los productos, servicios en un mercado haciendo énfasis a los canales de distribución, las características competitivas que diferencien de las otras empresas.

#### **1.5.4. Impacto de las mipymes textiles en la economía**

Silva (2018), en su estudio Análisis de la incidencia del sector textil en la economía nacional periodo 2013-2017, sostiene que se considera al sector de las mipymes, como el sector más dinámico en la economía del Ecuador porque genera el 70% de los empleos, por tales motivos se debate su importancia. En el año 2015 existieron 27.646 pymes en varios sectores económicos que proveen bienes y servicios. En el 2018 generó 182.125 puestos de trabajo. En el sector textil se localizan 15.082 pymes, de las cuales el 49.61% se dedican a la fabricación de productos textiles y el 50.39% a la fabricación de prendas de vestir, generando 174.125 plazas de empleo a nivel nacional y ventas por un monto aproximado de 1313 millones de dólares, teniendo una incidencia significativa en la economía ecuatoriana.



El estudio Las pequeñas y medianas empresas del sector textil como generadoras de empleo en la ciudad de Latacunga, realizado por Tandalla (2019), la investigación se centra en determinar la incidencia de las pymes textiles como generadoras de empleo en la ciudad de Latacunga. En el Ecuador las pymes se las considera como el sector más productivo en la economía, debido al impacto económico que genera, reflejando en el Producto Interno Bruto con una tasa de más del 25% y siendo generadora de empleo en un 70% de la PEA. Según la OCDE y la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) el sector textil integra empresas hiladas de tejidos, prendas de vestir y otros productos.

La investigación La matriz productiva y su impacto en el sector textil 2010-2016, elaborado por De La Rosa (2017), el comportamiento económico del sector textil contribuyen a la generación de empleo en el Ecuador. Muestra un comportamiento de incremento en las importaciones del periodo 2010-2016 en tejidos y prendas de vestir con un total de 561 millones. Las exportaciones textiles tienen un decrecimiento del 1% en este periodo. Las pymes del sector textil en el Ecuador hasta 2016 son del 55% concentrado en Guayas, Tungurahua, Azuay e Imbabura. Se establece un incremento del PIB en el sector textil del 3.40%, el aporte del sector textil al PIB nacional es de 4.55% para el año 2016.

En el estudio Industria textil y confección sector estratégico, generador de riqueza, sostiene que la industria textil en el Ecuador registró un crecimiento del 8.16% en los últimos seis años y es la cuarta actividad económica que aporta mayor porcentaje al PIB manufacturero del país con el 7.4%, lo que representa 603 millones de dólares al PIB ecuatoriano (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018)

## **1.6. Herramientas**

### **1.6.1. Matriz Pestel**

De la información referencial de la Matriz PESTEL, permitió el análisis del entorno de la empresa Tejidos Ruiz desde los factores: político, económico, social, tecnológico,

ecológico y legal, de manera que del análisis se realice la valoración y la incidencia que puede tener en aspecto operativo, administrativo y de ventas de la empresa, de manera que se sustente el diseño del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad. La estructura de la matriz PESTEL es la siguiente (Jaume, 2015)

**Tabla 1. Formato de la matriz PESTEL**

<b>Político</b>	<b>Económico</b>
1	1
2	2
3	3
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
1	1
2	2
3	3
<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
1	1
2	2
3	3

Fuente: (Jaume, 2015)  
Elaborado por: El autor

### **1.6.2. Diamante de Porter**

El Diamante de Porter es una herramienta del análisis del micro y macroambiente a través de 4 factores o atributos que se encuentran intrínsecamente relacionados unos con otros:

- Condiciones de los factores de producción

- Condiciones de la demanda
- Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas
- Sectores relacionados y de apoyo (Delgado, 2015)

El diamante de Porter permite realizar un análisis externo de la empresa, como un elemento metodológico para la comprensión de un sector a través de: condiciones de los factores, estructura y rivalidad de los competidores, condiciones de la demanda, sectores relacionados y de apoyo.

### **1.6.3. Matriz AMOFIHT**

En el análisis interno de la situación actual se utiliza la matriz AMOFIHT en la que se determina los objetivos, variables, indicadores, los instrumentos de recolección de información y las fuentes de información de las entrevistas aplicadas a la administradora, responsable de producción, responsable de ventas y contadora de la empresa, en los componentes o dimensiones: administración y gerencia, marketing y ventas, operación – logística. Una vez obtenida la información se analizó los resultados de los componentes o dimensiones de AMOFIHT (Bohlander, 2015)

### **1.6.4. Matriz EFI**

Para la evaluación de los factores internos de las variables señaladas en la matriz AMOFIHT se utilizó el enfoque técnico de la medición de los factores internos (MEFI), en el que se sustenta las fortalezas y debilidades que tiene la empresa Tejidos Ruiz, para lo cual se aplicó las siguientes actividades:

- Realizar un listado de las fortalezas y debilidades que son considerados como factores críticos para el éxito de la empresa
- Se asignó un peso a cada factor en el que 0.00 (sin importancia) y 1.00 (muy importante), de forma que la suma de los pesos asignados de los factores de las variables sea 1.00.

- A continuación se asignó la calificación entre 1 y 2 a las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, utilizando los siguientes criterios de valoración: 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor).
- Para establecer la calificación ponderada de cada variable se multiplicó el peso asignado por la calificación.
- Para la valoración de la cantidad de factores que están en la matriz EFI se considera como un mínimo de 1 y un valor máximo de 4, lo que significa una calificación promedio de 2.5 (Bohlander, 2015)

**Tabla 2. Formato de la matriz EFI**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Sub total</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Sub total</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: (Bohlander, 2015)

Elaborado por: El autor

### **1.6.5. Matriz EFE**

Con la información obtenida de la matriz PESTEL y de la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (EFE) permitiendo interpretar en forma cuantitativa las oportunidades y amenazas que se han establecido en el entorno. Para la conformación de la matriz y el análisis de su información se aplicó las siguientes acciones:

- Realizar un listado de los factores determinantes o considerados críticos para el éxito de la empresa Tejidos Ruiz desde el ámbito externo es decir las oportunidades y amenazas.
- Asignar un peso a cada uno de los factores de las cinco fuerzas competitivas en el que 0.00 significa no importante y 1.00 muy importante. De manera que la suma de los pesos asignados a los factores sea 1.00.
- Para la calificación de cada uno de los factores se aplicó el siguiente criterio: 4 respuesta superior que significa que la empresa está trabajando duro; 3 respuesta superior a la medida que significa que la empresa está trabajando más que los demás dentro del mismo sector; 2 respuesta media que se entiende que la empresa está trabajando lo justo; 1 respuesta mala que equivale a que la empresa no está desarrollando ningún tipo de estrategia.
- Para determinar la calificación ponderada de las oportunidades y amenazas se multiplica el peso asignado a cada factor y la calificación correspondiente.
- La calificación ponderada de las oportunidades y amenazas se obtiene al sumar el total de cada uno de los factores. El total ponderado puede alcanzar a 4.00 y el ponderado más bajo a 1.00 (Blanco & Juanes, 2016)

**Tabla 3. Formato de la matriz EFE**

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<b>Sub total</b>			
<b>Amenazas</b>			
<b>Sub total</b>			
<b>Total</b>			

Fuente: (Blanco & Juanes, 2016)  
Elaborado por: El autor

### 1.6.6. Matriz FODA

Para estructurar la información del análisis interno y externo de la empresa Tejidos Ruiz, se utilizó el enfoque de la matriz FODA como un instrumento viable de análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas de la organización: fortalezas y oportunidades y de la evaluación externa usando la matriz PESTEL y la Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter se identificaron las oportunidades y amenazas, permitiendo obtener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa y sustentar la formulación del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad, para lo cual se utilizó la siguiente matriz (Anzola, 2014):

**Tabla 4. Formato de la matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Corresponden a las habilidades distintivas, recursos y capacidades que tiene la empresa Tejidos Ruiz	Aspectos del macro y micro entorno del ámbito competitivo que son considerados como positivos en el ámbito operativo que se desenvuelve la empresa.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Elementos de la empresa que tienen relación con su infraestructura, equipamiento, procesos de producción, administración, marketing y que determinan posiciones desfavorables frente a la competencia	Aspectos del macro y micro entorno del ámbito competitivo de la empresa que pueden causar impactos negativos desde el ámbito de ventas, y estabilidad financiera de la empresa.

Fuente: (Anzola, 2014)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### 2.1. Marco metodológico

Esta investigación se sustenta en el enfoque cualitativo – cuantitativo, con la finalidad de profundizar la información referente a la situación actual en relación al modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz; a través de información de la entrevista aplicada a la administradora, responsable de producción, responsable de ventas y contadora de la empresa, para lograr criterios de credibilidad y confiabilidad para establecer la objetividad de la información. Es un estudio de características probabilística en el análisis de los indicadores de las variables de estudio, aplicando estadística descriptiva formulada en tablas y gráficos de fuentes primarias y secundarias, fundamentando la problemática de la empresa Tejidos Ruiz.

**Tabla 5. Operacionalización de las variables**

VARIABLE	OBJETIVO	DIMENSIÓN	INDICADORES	TÉCNICA DE MEDICIÓN	DE	FUENTE DE INFORMACIÓN
Modelo de gestión administrativo	Identificar los aspectos de gestión administrativa de la empresa Tejidos Ruiz	Administración y gerencia	Misión	Entrevista encuesta	–	Gerente-propietaria Operarios
			Visión	Entrevista encuesta	–	Gerente-propietaria Operarios
			Objetivos estratégicos	Entrevista encuesta	–	Gerente-propietaria Operarios
			Valores empresariales	Entrevista encuesta	–	Gerente-propietaria Operarios
			Políticas	Entrevista encuesta	–	Gerente-propietaria Operarios

			Estructura organizacional	Entrevista encuesta	Gerente-propietaria Operarios
			Estructura funcional	Entrevista - encuesta	Gerente-propietaria Operarios
	Diagnosticar la existencia y uso de los elementos que constituyen un plan de marketing y ventas, así como su ejecución.	Marketing y ventas	Producto	Matriz BCG	Personal de ventas
			Precio	Matriz de precio	Personal de ventas
			Plaza	Canales de distribución	Personal de ventas
			Promoción	Modelo AIDA	Personal de ventas
	Establecer los elementos de operación y logística que aplica actualmente la empresa	Operación y logística	Planificación de la producción	Proceso de producción	Responsable de producción
			Gestión de la cadena de suministros	MRP (planificación de recursos materiales)	Responsable de producción
			Gestión de aprovisionamiento	MRP (planificación de recursos materiales)	Responsable de producción
			Gestión de inventarios	Matriz de valoración de inventarios	Responsable de producción
			Gestión de la calidad	Matriz de mejoramiento continuo	Responsable de producción
			Gestión de mantenimiento	MRC (Mantenimiento centrado en la confiabilidad)	Responsable de producción
Competitividad	Establecer los parámetros de competitividad de la empresa Tejidos Ruiz	Pensamientos estratégicos	Estrategia genérica	Análisis interno	Plan nacional de desarrollo, Plan sectorial, plan local
			Estrategias	Análisis externo	Plan de desarrollo cantonal, Plan toda una vida



## **2.1.1. Métodos de Investigación**

### **2.1.1.1. Método Inductivo**

Este método se utilizó para el análisis de la información ínsita que se obtuvo de las entrevistas, aplicadas a la administradora, al responsable del área de producción y al de ventas de la empresa Tejidos Ruiz, de modo que con esta información particular se correlacione con los principios científicos técnicos formulados en el marco teórico; lo que permitió un análisis y sustentación en forma sistémica y técnica.

### **2.1.1.2. Método Deductivo**

Este método permitió estructurar el marco teórico, las bases científicas de un modelo de gestión administrativa, de forma que sustente los principios y componentes para la formulación de la propuesta, para la empresa Tejidos Ruiz.

### **2.1.1.3. Método Cualitativo**

Este método permitió el análisis de la información obtenida de las entrevistas y encuestas aplicadas al Talento Humano de la empresa Tejidos Ruiz, con el fin de identificar la situación interna actual, fundamentada en la matriz AMOFIHT.

### **2.1.1.4. Método Cuantitativo**

Este método se utilizó para establecer los posibles efectos que se pueden generar en la empresa Tejidos Ruiz a través de la evaluación de los factores del micro entorno (Matriz de las cinco fuerzas de Michael Porter) y macro entorno (Matriz PESTEL).

### **2.1.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

## **Técnicas**

Las técnicas que se aplicó para el desarrollo de la investigación fueron la entrevista y la encuesta.

### **Entrevista**

La técnica de la entrevista se aplicó a la administradora, al responsable de producción y al responsable de ventas, con la finalidad de obtener información de los aspectos administrativos, de producción y ventas que actualmente aplica la empresa.

### **Encuesta**

Se aplicó la técnica de la encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz, con la finalidad de determinar aspectos pertinentes al direccionamientos estratégicos, estructura funcional, Reglamento Interno y la dotación de equipos de seguridad y salud en el trabajo.

### **Instrumentos**

Para la aplicación de la entrevista se elaboró tres instrumentos de recolección de información (guía de entrevista) de acuerdo a la matriz de variables o de coherencia diagnóstica, a través de preguntas abiertas para obtener mayor información de las dimensiones objeto de investigación. Para la aplicación de la encuesta se diseñó un cuestionario conformado por cinco preguntas dicotómicas.

## **2.2. Diagnóstico situacional actual de la empresa Tejidos Ruiz**

Mediante el diagnóstico situacional de la empresa Tejidos Ruiz utilizando la matriz PESTEL, la matriz de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para el análisis del macro y micro entorno y el enfoque AMOFIHT para el análisis interno permitió identificar

las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades, definida en la matriz FODA.

### 2.2.1. Análisis externo

En el análisis externo de la empresa Tejidos Ruiz se utilizó la matriz PESTEL para identificar los factores del macro entorno. La matriz de Michael Porter para determinar los factores del micro entorno, obteniéndose los siguientes resultados:

#### 2.2.1.1. Matriz PESTEL

**Tabla 6. Matriz PESTEL**

<b>Político</b>	<b>Económico</b>
1. Comercio ilícito 2. Contracción Pública	1 Producción 2 Comercio exterior 3 Canales de venta
<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>
1. Consumo 2. Plazas de empleo	1 Formación profesional 2 Sistemas de productividad 3 Buenas prácticas de manufactura
<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
1. Emisiones atmosféricas 2. Gestión de residuos 3. Legislación ambiental	1. Formas jurídicas de las microempresas 2. Licencias necesarias para desarrollar la actividad 3. Leyes sobre seguridad y salud ocupacional

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

#### Factor político

Del 80% de productos textiles importados, aproximadamente el 51% de telas planas, el 76% de las telas de punto y el 64% de las prendas de vestir llegan a Ecuador registrando sub declaración aduanera, lo que genera las altas tasas de contrabando que en la actualidad experimenta el sector. Esa información fue presentada por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) en el foro “Comercio ilícito y su

vinculación con otras actividades criminales” organizado por la Cámara de Industrias y Producción (CIP) (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

En el encuentro del Comité Empresarial Ecuatoriano (CEE) y el presidente ejecutivo de AITE se estableció la agenda de prioridades para combatir el comercio ilícito a través de las instituciones gubernamentales para disminuir el contrabando de prendas textiles, considerando que es una prioridad para el año 2019 (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

La AITE ha intensificado las relaciones con el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP), para ampliar el acceso de las empresas del sector en los procesos de licitación de productos textiles y de confección para las instituciones del Estado, lo que se convierte en oportunidades para el acceso a licitaciones a las pequeñas, medianas y grandes empresas como proveedores textiles en el Ecuador (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2018).

En el objetivo 5 del Plan de Desarrollo Nacional 2017 – 2021 establece: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”, este objetivo está en función al cambio de la matriz productiva como un elemento clave para promover la transformación y diversificación productiva que potencie las ventajas competitivas de las mipymes en general. En la política 5, Diversificar la producción nacional a fin de aprovechar ventajas competitivas comparativas y las oportunidades de mercado interno y externo. En la política 5.5 promover la productividad, competitividad y la calidad de los productos con un enfoque de satisfacción de sus clientes.

## **Factor económico**

La industria textil según informe de la AITE 2018, afrontó una caída de las exportaciones e importaciones de materia prima y productos textiles, sin embargo

mantuvo su aporte al PIB en 4.65% y una considerable participación en la generación de plazas de trabajo. A continuación se detallan algunos datos y cifras de esta industria:

- Producción. Los principales productos textiles que se elaboran en el país son de acuerdo al volumen, telas planas y telas de punto, así como la confección de prendas de vestir, principalmente en rubros como camisetas, camisas, pantalones, suéteres, ropa interior, sábanas, cobijas, toallas, ropa deportiva, de aventura, ropa de niños y bebés, pijamas, entre los más importantes.
- Canales de ventas. El canal de ventas de este sector generalmente son mayoristas, en segundo orden minoristas y finalmente los almacenes, tiendas, especializadas y boutiques.
- Comercio exterior. El sector textil en general ha exportado 66.4 millones en valor FOB. En importaciones el valor CIF es de 597.8 millones.

### **Factor social**

- Consumo. Se establece un consumo aproximado de 2.400 millones de dólares que destinan los hogares ecuatorianos para la compra de productos textiles y sus confecciones.
- Plazas de empleo. El sector general alrededor de 166.000 personas empleadas directamente en textiles y confección; de los cuales el 34.4% se encuentran en empleo adecuado y el 65.6% en empleo inadecuado. En este sector también se localiza 31.186 personas que están vinculadas bajo la categoría de subempleados.

### **Factor tecnológico**

- Formación profesional. En el aspecto tecnológico la AITE viene desarrollando dos carreras de formación profesional bajo el sistema DUAL en tecnología en producción textil y tecnología de confección textil, mediante un convenio con el Instituto Tecnológico Sucre en Quito y el Instituto Tecnológico Cotacachi. La innovación realizada por las empresas textiles en un 64% en los productos. En el

caso de la innovación en procesos, organizacional y marketing se observa una tendencia menor hacia su aplicación.

- Buenas prácticas de manufactura. Las buenas prácticas de manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos textiles que se centralizan en criterios de calidad, seguridad y salud en el trabajo y la forma de aplicar las operaciones de producción en las mipymes textiles. Las buenas prácticas de manufactura se aplican en todos los procesos de elaboración y constituyen un conjunto de principios básicos con el objetivo de garantizar productos competitivos y que satisfagan a los clientes.
- Sistemas de productividad. Para captar nuevos mercados las mipymes según el AITE requieren de la implementación de sistemas de costos basado en los indicadores del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) con la finalidad de alcanzar óptimos rendimientos de sus capacidades instaladas para obtener eficacia y eficiencia en sus niveles de producción (Ministerio de Industrias y Productividad , 2018).

### **Factor ecológico**

- Categorización ambiental. Las mipymes del sector textil según el Catalogo de Categorización Ambiental Nacional, se ubican generalmente en la categoría II, que corresponde a registro y plan de manejo ambiental que es otorgado por el Gobierno Provincial de Imbabura, para la protección y cumplimiento de medidas establecidas en esta categoría, para lo cual se debe aplicar buenas prácticas ambientales, para disminuir los niveles de contaminación generados al medio ambiente y que son considerados de bajo impacto.
- Gestión de residuos. En el Texto Unificado de Legislación Secundaria Ambiental (TULSMA), señala que las mipymes de cualquier actividad económica tienen la obligatoriedad de efectuar un control de cumplimiento de los requisitos establecidos en el manejo de residuos sólidos y líquidos, cumpliendo lo estipulado en sus planes de manejo ambiental. En el sector textil se originan residuos sólidos que deben ser almacenados en forma temporal y entregados en

forma adecuada a los sistemas de recolección que tienen los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

- Legislación ambiental. La legislación ambiental en sus diferentes tratados del Código Orgánico del Ambiente, del Texto Unificado de Legislación Secundaria del Medio Ambiente y las ordenanzas municipales determina que las mipymes textiles y de cualquier otra actividad económica tienen que llevar procesos de prevención, control y seguimiento ambiental, de acuerdo a las normativas vigentes (Ministerio del Ambiente , 2017).

### **Factor legal**

- Formas jurídicas de las microempresas. Las mipymes y organizaciones de la economía popular y solidaria tienen que tener la certificación de la SEPS, como un informe favorable de validación y certificación, que a la vez se transforme en un mecanismo de desarrollo de las mipymes en el país, cuyo objetivo es impulsar el crecimiento y fortalecimiento en base a sistemas de gestión básica organizacional y de sus actividades productivas (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN , 2018).
- Licencias necesarias para desarrollar la actividad. El INEN está estimulando a las mipymes en general extendiendo y promoviendo “Mi primer Certificado INEN”, cuyo objetivo es impulsar su crecimiento y fortalecimiento en base a sistemas de gestión básicos de calidad.
- Leyes sobre seguridad y salud ocupacional. La implementación de acciones en seguridad y salud en el trabajo, se respalda en el Art. 326, numeral 5 de la Constitución del Ecuador, en Normas Comunitarias Andinas, Convenios Internacionales de la OIT, Código del Trabajo, Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo, Acuerdos Ministeriales. Los objetivos de esta normativa es mejorar las condiciones de los trabajadores referentes a seguridad y salud en el trabajo, desarrollar consciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores y trabajadores, disminuir las lesiones y daños a la salud provocados por el trabajo, mejorar la productividad en base a la gestión empresarial con visión preventiva.

De esta forma se realizó la valoración con los criterios pertinentes que se determinan en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Valoración de la matriz PESTEL**

<b>Factores PESTEL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Muy negativo</b>	<b>Negativo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Positivo</b>	<b>Muy positivo</b>
Político	Comercio ilícito			x		
	Contratación pública				x	
Económico	Producción			x		
	Exportaciones (sector de las confecciones en hilo)				x	
	Canales de venta			x		
Social	Plazas de empleo			x		
	Consumo			x		
Tecnológico	Formación profesional					X
	Sistemas de productividad					x
	Buenas prácticas de manufactura				x	
Ecológico	Emisiones atmosféricas			x		
	Gestión de residuos				x	
	Legislación ambiental				x	
Legal	Formas jurídicas de las microempresas				x	
	Licencias necesarias para desarrollar la actividad		x			
	Leyes sobre seguridad y salud ocupacional				x	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

Del análisis situacional externo del macro entorno (PESTEL) de la empresa se determina que en el factor político se encuentran la variable política de impuestos en una calificación de indiferente, es decir que no afecta a la empresa, mientras que la legislación laboral y regulaciones en comercio tienen carácter positivo y oportunidad



para que se canalice relaciones comerciales con mercado locales y extranjeros, lo que fomentará una mejora significativa en los niveles de competitividad de la empresa.

En lo pertinente al factor económico del análisis permite evidenciar que existen mecanismos para la exportación de productos del sector textil específicamente en la línea de productos de la empresa que corresponde a la partida arancelaria de materiales textiles y sus manufacturas específicamente a la 6203310000 correspondiente a chaquetas (sacos) de lana y otras que considera esta partida arancelaria.

En el aspecto social del análisis de los factores se determina que no son oportunidades, tampoco amenazas significativas para la empresa ya que tienen una valoración de indiferente, lo que significa que no afecta en forma directa a los niveles operativos y de comercialización. Respecto al factor tecnológico se determina que son oportunidades que tiene el sector y que puede ser aprovechado por la empresa Tejidos Ruiz para fortalecer sus niveles de producción y rendimientos en el uso de sus recursos. En lo pertinente a aspectos ecológicos la empresa debe formular el registro y plan de manejo ambiental, de manera que se cumpla con las normativas ambientales vigentes reguladas por la unidad de gestión ambiental del Gobierno Provincial de Imbabura.

En el aspecto legal se establece que la empresa no dispone del reglamento de seguridad y salud ocupacional, razón por la cual es necesario contratar los servicios de un profesional calificado para que elabore este documento y se genere ambientes óptimos de trabajo, se cumpla con las medidas preventivas para minimizar los factores de riesgo: físicos, mecánicos, químicos, biológicos y psicosociales , mediante la aplicación de estrategias encaminadas a salvaguardar la salud física y mental de los trabajadores de la empresa, cumpliendo con la resolución 390 referente al Reglamento General de Riesgos del Trabajo.

### 2.2.1.2. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Mediante la matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter permitió realizar la valoración de cada fuerza y las variables correspondientes, midiendo el grado de la amenaza, la intensidad y el promedio, cuyos resultados son los siguientes:

**Tabla 8. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad	Promedio
Rivalidad entre empresas competidoras	Número de competidores	5	5	4
	Participación en el mercado	1	3	
	Estructura competitiva	5	4	
Entrada de nuevas empresas competidoras	Efectos de la curva de aprendizaje	5	4	4
	Preferencia por ciertas marcas	5	5	
	Lealtad de los clientes	1	3	
Productos sustitutos	Características de los productos sustitutos	1	3	4
	Cantidad de productos sustitutos	5	5	
	Disponibilidad de productos sustitutos	5	4	
Proveedores	Portafolio de proveedores	5	4	3
	Precios de los insumos	1	2	
	Capacidad de los proveedores	1	2	
Clientes	Cantidad de clientes	1	4	4
	Segmentos de mercado	1	3	
	Satisfacción de los clientes	1	4	

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## **Rivalidad entre empresas competidoras**

- Número de competidores. Por investigación directa en la Cámara de Comercio de Otavalo, se estableció que están registradas cinco pequeñas empresas que producen y comercializan cobijas, ponchos, buzos, alfombras y otros productos similares a los de la empresa Tejidos Ruiz. En lo referente a la rivalidad entre empresas competidoras de la empresa Tejidos Ruiz tiene una alta amenaza considerando el número de empresas de esta misma naturaleza localizadas en la ciudad de Otavalo, Atuntaqui y otras localizadas en el país que no le ha permitido alcanzar una óptima participación en el mercado, por lo que es pertinente que en el modelo de gestión administrativo se proponga estrategias para minimizar esta amenaza y alcanzar niveles de ventas óptimos.
- Participación en el mercado. Según la Cámara de Comercio de Otavalo, las mipymes textiles tuvieron un decrecimiento en sus ingresos y ventas en un 8.10% del 2017 – 2018, estos negocios representan el 90% del tejido microempresarial en el cantón Otavalo.
- Estructura competitiva. Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, establece que en el contexto de competitividad las mipymes textiles de Otavalo tienen grandes expectativas de mercado para mejorar y ampliar su posicionamiento en el mercado nacional y exportar sus productos.

## **Entrada de nuevas empresas competidoras**

- Nuevas empresas competidoras. Según información de la Cámara de Comercio de Otavalo, no se encuentra registrada ninguna gestión de afiliación de nuevas empresas textiles en el ámbito de la producción de cobijas, ponchos, alfombras y otros. Del análisis de la entrada de nuevas empresas competidoras se convierte en una amenaza considerando que ingresaran nuevos productos y marcas que pueden ocasionar la reducción de sus ventas y convertirse de igual forma en una amenaza para disminuir los niveles de participación en el mercado.
- Preferencia por ciertas marcas. Según el MIPRO, existe una alta tendencia de preferencia por marcas según la tendencia de la moda, como un comportamiento

de los consumidores, sobre todo de las nuevas generaciones que tienen la tendencia a adquirir productos de marcas reconocidas.

- Lealtad de los clientes. En el consumo de productos de prendas de vestir los clientes ponen énfasis en la calidad del producto, precio, diseño, tendencia de la moda, por lo que puede ser una oportunidad o amenaza en relación al cumplimiento que realice la empresa Tejidos Ruiz para satisfacer a sus clientes.

### **Productos sustitutos**

- Características de los productos sustitutos. Los productos sustitutos que son una amenaza para la empresa Tejidos Ruiz, son especialmente las chaquetas y buzos que comercializan empresas como: Protexil, Eta Fashion, RM, Karmam, entre otras, que comercializan estos productos en otro tipo de tela y diseños.
- Cantidad de productos sustitutos. Existe una gran cantidad de productos sustitutos de buzos, chaquetas de hombre y mujer que produce y comercializa Tejidos Ruiz, encontrándose en el mercado estos productos de distintos tipos de telas como poliéster, jean, cuero, pana, lana, mixtos, y otros que se transforma en una amenaza para la empresa.
- Disponibilidad de productos sustitutos. En el mercado se localiza una disponibilidad de productos sustitutos a las chaquetas y buzos, y están comercializados por distintos tipos de empresas y marcas reconocidas, por lo que es una amenaza fuerte porque en el mercado se localizan una variedad de productos sustitutos especialmente importados y de bajo precio.

### **Proveedores**

- Proveedores. En lo referente a proveedores de insumos, materias primas, para este tipo de confecciones textiles, se localizan en la ciudad de Otavalo algunas empresas dedicadas a su expendio, por lo que no es una amenaza, sino más bien una oportunidad para la empresa Tejidos Ruiz de formar alianzas con proveedores.

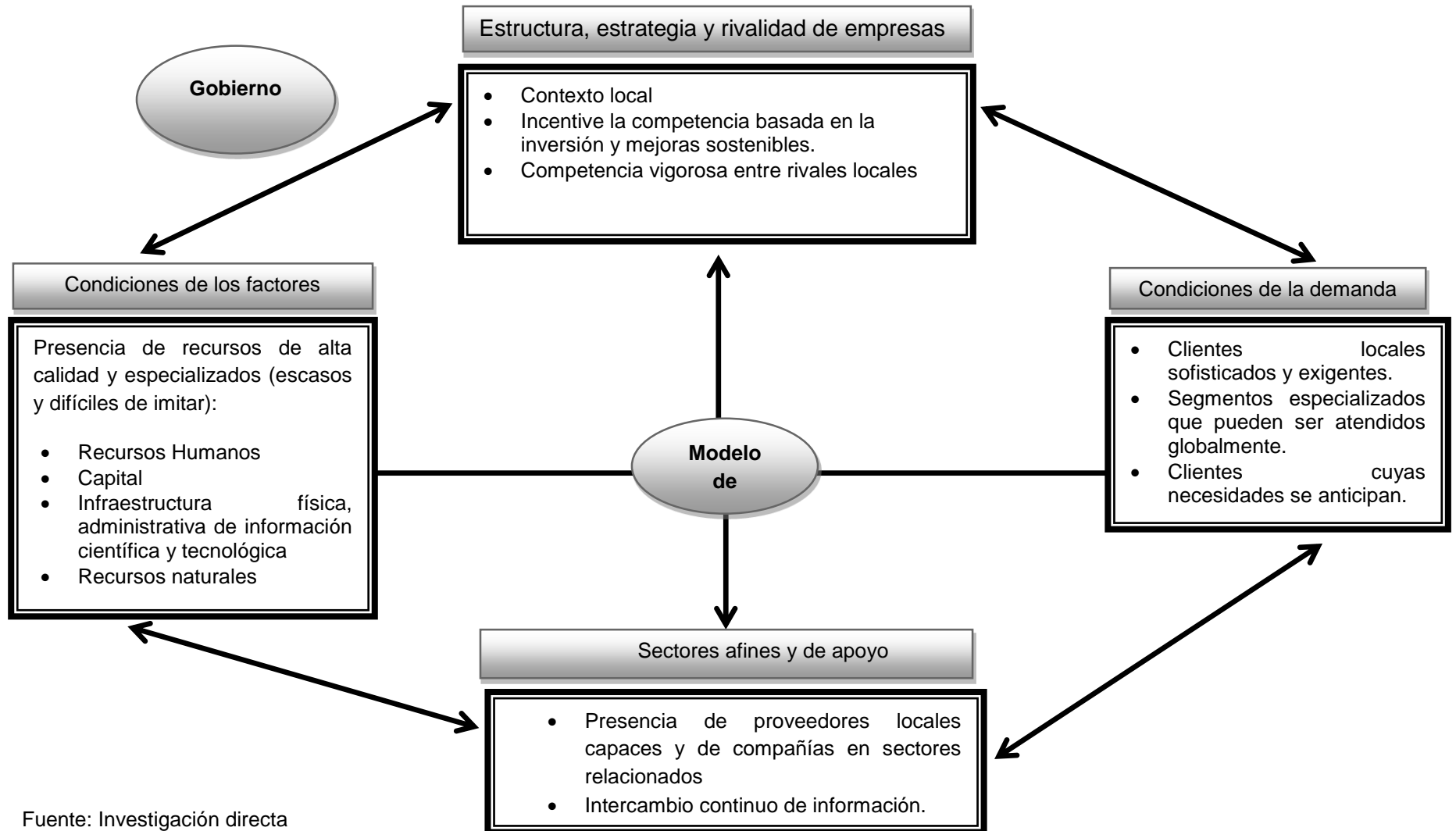
- Precios de los insumos. Los precios de los insumos de confecciones textiles tienen el comportamiento de incremento generalmente de acuerdo a la inflación que tiene el país, determinándose que no han tenido una subida significativa.
- Capacidad de los proveedores. Los proveedores localizados en la ciudad de Otavalo, generalmente si están en capacidad de ofertar los volúmenes de acuerdo a los requerimientos de las empresas. Del análisis de la fuerza competitiva proveedores se determina que presenta un promedio de 3 que significa que no es leve tampoco fuerte, por lo que es necesario que la empresa aplique un conjunto de acciones de relaciones comerciales que permitan obtener insumos de óptimos precios y en las cantidades necesarias, para lo cual es recomendable realizar un portafolio de proveedores con ciertos criterios para que ofrezcan mejores condiciones y precios de los insumos y obtener términos favorables para la empresa.

## **Clientes**

- Tipo de clientes. Existe diferentes segmentos de clientes que tienen preferencia por ponchos, buzos, chaquetas, alfombras, cobijas, los mismos que son a nivel local, provincial, nacional e internacional.
- Segmentos de mercado. Existen algunos segmentos de mercado que adquieren este tipo de productos como: boutiques, tiendas exclusivas que tienen una variedad de productos y tienen preferencia por los productos elaborados en Otavalo.
- Satisfacción de los clientes. Es importante que las empresas textiles formulen productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes, para lo cual requieren de una adecuada orientación de esfuerzos y recursos que se adapten a la demanda y particularidades de sus clientes.

### 2.2.1.3. Diamante de Porter

Figura 5. Diamante de Porter



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

## **Condiciones de la demanda**

La demanda de cobijas, alfombras, ponchos, buzos, chaquetas que son los productos que comercializa la empresa Tejidos Ruiz de la ciudad de Otavalo, por lo tanto se consideró desde el punto de vista de segmentación geográfica a la población urbana que es de 40.146 personas y rural de 64.728, información obtenida del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo 2015 – 2019.

Los criterios de elección de adquisición de las prendas de vestir antes señaladas por los clientes generalmente están en relación al posicionamiento de marcas o empresas que están localizadas en la ciudad de Otavalo y está en relación al precio, las características que buscan los consumidores para adquirir estas líneas de estos productos, es decir las preferencias.

## **Sectores afines y de apoyo**

Uno de los sectores afines a la de la confección son las empresas de producción de telas, hilos, confecciones en cuero, fabricantes de botones, cierres, resortes, figuras de estampado, y los proveedores de otros insumos que son necesarios para la confección textil en general.

Las instituciones de apoyo a las mipymes textiles son; Ministerio de Industrias y Productividad, a través de diferentes programas como EXPORTAFACIL, Buenas Prácticas de Manufactura, precio justo, buenas prácticas ambientales y otros. Otras entidades de apoyo son las financieras como: BanEcuador, Corporación Financiera Nacional, Banco del Pacífico que disponen de programas y productos financieros para las mipymes.

## **Estructura y rivalidad de las empresas**

La rivalidad que tiene la empresa Tejidos Ruiz de acuerdo a los productos que comercializa son las localizadas en la ciudad de Atuntaqui y Otavalo, que pueden ejercer una influencia directa en el desempeño competitivo, considerando los precios, la calidad de los productos, la infraestructura física de los locales o almacenes donde se comercializa estos productos.

## **Condiciones de los factores**

Los factores generales que se consideraron son los referentes a la ubicación de la empresa Tejidos Ruiz en relación a las de la competencia que generalmente se localizan en sectores altamente comerciales de la ciudad de Otavalo y Atuntaqui. Un factor relevante tienen las empresas de Atuntaqui por las diferentes ferias que realizan en el transcurso del año y últimamente por ser considerado como un icono de la confección.

Otros factores más específicos que tienen relación con la confección textil son los referentes a la infraestructura física, equipamiento, mano de obra directa que participa en este sector económico que puede generar ventaja competitiva, para las empresas.

### **2.2.2. Análisis interno**

En el análisis interno de la situación actual de la empresa Tejidos Ruiz se aplicó la matriz AMOFIHT en el que se establece las variables, los objetivos, indicadores, instrumentos utilizados y las fuentes de información, de forma que se establece la situación interna en lo referente a: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística.

#### **2.2.2.1. Entrevista dirigida a la administradora de la empresa Tejidos Ruiz sobre administración y gestión.**

##### **1. ¿Dispone la empresa de un plan estratégico?**

La empresa no tiene un plan estratégico debido principalmente a que el presupuesto de los consultores que elaboran este tipo de documento tiene costos muy altos que no son accesibles para la empresa.



## **2. ¿Cuál es el modelo de negocio que tiene la empresa?**

Se puede decir que el modelo que aplica la empresa es de tipo tradicional, sustentado básicamente en los principios de la administración para velar por el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

## **3. ¿Cuenta la empresa con el organigrama estructural?**

En forma documentada no disponemos de un organigrama estructural, por lo que si considero que es importante definir el mismo.

## **4. ¿La empresa dispone de la descripción de las funciones del talento humano?**

Las funciones de los distintos puestos de trabajo que el personal desempeña en la empresa no se disponen en forma documentada, pero se describe en forma verbal cuando el personal es nuevo.

## **5. ¿Tiene la empresa definido los procesos administrativos?**

No se tiene ningún proceso administrativo definido considerando que actualmente la administración se maneja con el sistema de funciones, aunque considero que es importante delimitar los procesos administrativos para alcanzar mejores resultados.

## **6. ¿El número de personal que tiene la empresa es el adecuado?**

Por los cambios en las ventas en ocasiones se realiza un reajuste del personal, especialmente del área de producción, por lo que se contrata en ocasiones solo a medio tiempo de acuerdo a las necesidades que se presenten.

### **7. ¿Se capacita al personal administrativo y operativo de la empresa?**

La gerencia no ha realizado ningún tipo de evento de capacitación para el personal de la empresa, lo que es necesario que se considere este aspecto para que se fortalezca las capacidades y rendimiento del talento humano.

### **8. ¿Cómo se maneja el sistema de información interna?**

Por ser una empresa pequeña la información interna se realiza en forma verbal al personal, indicándole algunas disposiciones emitidas por la gerencia de acuerdo a las necesidades y pedidos de ventas que se tiene planificado.

### **9. ¿Qué medios de comunicación interna aplica la empresa?**

La comunicación entre los administradores y los operativos es en forma verbal, en ocasiones relacionadas aspectos referentes a la producción, modelos de productos y otras circunstancias de la empresa.

## **2.2.2.2. Entrevista dirigida al responsable de ventas de la empresa Tejidos Ruiz sobre marketing y ventas**

### **1. ¿La demanda de los productos de la empresa que comportamiento ha tenido?**

No se ha realizado ningún estudio de mercado para determinar el comportamiento de la demanda. La demanda ha disminuido debido a que existe un sin número de empresas competidoras, las ventas han disminuido en este periodo en un 25% en algunos de los mercados que la empresa comercializa sus productos.

## **2. ¿Se realiza pronósticos sobre la demanda?**

No se realiza pronósticos de la demanda, considerando que los estudios de mercado son costosos, tomando de referencia a las empresas consultoras que se ha visitado en la ciudad Quito.

## **3. ¿La empresa tiene identificado mercados meta?**

El mercado meta de la empresa son los almacenes que se ubican en la ciudad de Otavalo y de otras ciudades que son los que mayormente adquieren nuestros productos para luego comercializar con un agregado (nivel de utilidad) en sus locales, por lo que no se han identificado nuevos mercados meta.

## **4. ¿La empresa crea capital de marca?**

No tengo mucho conocimiento sobre lo que es capital de marca, por lo que no se ha realizado ninguna actividad referente a esto, pero si considero que se debe implementar para tener mayor volumen de ventas.

## **5. ¿Qué línea de productos es la que ha disminuido más las ventas?**

Los productos que han sufrido cambios en sus ventas de manera negativa son principalmente la línea de buzos, chaquetas y ponchos; en lo referente a las cobijas y alfombras, estas no han tenido una baja importante en sus ventas.

## **6. ¿Dispone la empresa de una estrategia de precio?**

No se ha estructurado ninguna acción de precios, ya que la gerencia ubica los mismos en relación a los productos que existen en la oferta, es decir de las empresas competidoras. En ocasiones se hace rebajas en los precios de los productos según el volumen de compras.

### **7. ¿Tiene la empresa alguna estrategia de distribución?**

No como estrategia, pero si nuestros productos distribuimos a los clientes de los locales comerciales de la ciudad de Otavalo en forma directa y a los de otras ciudades se les entrega a sus propios locales o en ocasiones ellos vienen a nuestra empresa.

### **8. ¿Ha realizado la empresa alguna estrategia de promoción?**

Por disposición de la gerencia la empresa no realiza ningún tipo de promoción en cualquier época del año, porque considera que se invierte en gastos que en muchas ocasiones no son recuperados con las ventas.

### **9. ¿Se ha planteado estrategias de largo plazo?**

Generalmente no, porque no disponemos de un plan estratégico que permita un horizonte de ventas a mediano y largo plazo, considerando que esta es una debilidad que tiene la empresa.

## **2.2.2.3. Entrevista aplicada al responsable de producción de la empresa Tejidos Ruiz sobre operaciones y logística**

### **1. ¿Cuenta la empresa con procesos de producción documentados?**

La empresa no tiene levantado los procesos del área de producción, está pendiente este tipo de consultoría con algún experto para disponer en forma documentada que permita un mejor control de estas actividades y establecer los costos de los materiales del personal de producción que se van a requerir en un tiempo determinado.

## **2. ¿Cuál es la situación del diseño de los productos?**

En el mercado existen algunos tipos de software específicos para el diseño de prendas textiles, debido a esto la gerencia está considerando adquirir, ya que actualmente se realizan en forma empírica y manual.

## **3. ¿Tiene la empresa definido la cadena de suministros?**

La empresa tiene seleccionado a los proveedores que nos entregan especialmente los insumos para la elaboración de nuestros productos.

## **4. ¿Se establecen los inventarios para la adquisición de los insumos (aprovisionamiento)?**

Para la adquisición de los insumos personalmente reviso la cantidad que se tiene en inventarios, luego realizo el pedido en forma verbal a la gerencia y se coordina con el área contable para realizar la adquisición.

## **5. ¿Se realiza un control y seguimiento de los inventarios?**

Los inventarios se lleva por medio de una tarjeta Kardex, para informar el ingreso y salida de los materiales de la bodega y que luego son trasladados al área de producción, de manera que se contabilice en forma real lo utilizado.

## **6. ¿Realizan algún control de calidad en los productos?**

No se aplica criterios específicos de control de calidad, pero si se tiene algunos parámetros para determinar que los productos vayan bien confeccionados como: las características del bordado, que las uniones de las chaquetas y otras prendas se encuentren si restos de hilos y otros desperfectos que cuando se encuentra se retira para componerlos.

## 7. ¿Tiene la empresa un plan de mantenimiento de la infraestructura y maquinaria?

No se tiene como plan, pero si se realiza revisiones de la infraestructura especialmente que las instalaciones eléctricas estén funcionando adecuadamente para evitar accidentes que pueden ocasionar incendios y otros tipos de riesgos para el personal.

### 2.2.2.4. Encuesta dirigida a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz

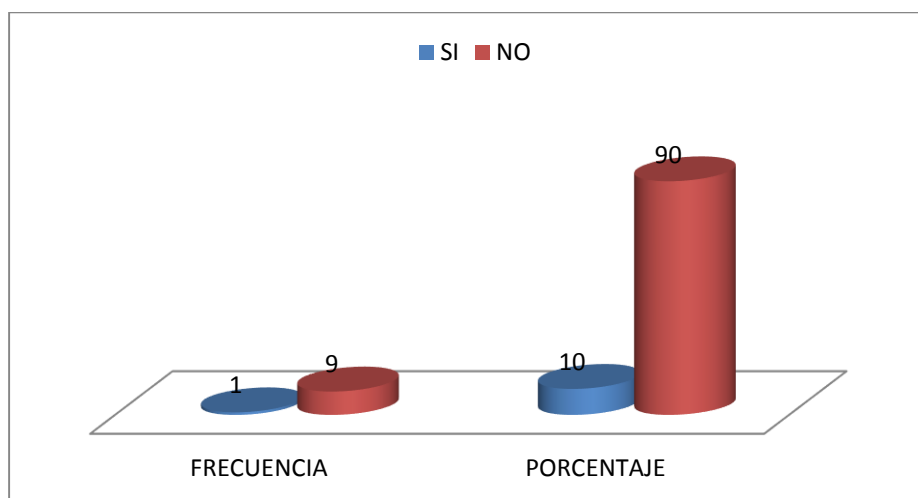
#### 1. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?

**Tabla 9. Conocimiento de la misión y visión**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	10
NO	9	90
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Figura 6. Conocimiento de la misión y visión**



Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

## Análisis

De la encuesta aplicada a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz se determina que no se les ha dado a conocer la misión y visión, debido a que la empresa actualmente no dispone de estos elementos administrativos, por esta razón el talento humano desconoce de su existencia.

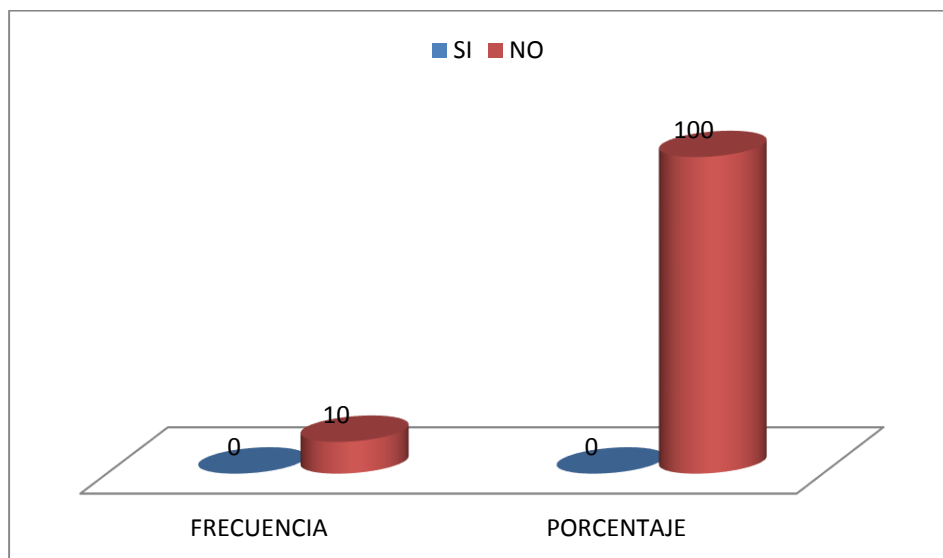
### 2. ¿Le ha entregado la empresa en forma documentada las funciones de su puesto de trabajo?

Tabla 10. Funciones en forma documentada

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

Figura 7. Funciones en forma documentada



Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

## Análisis

La empresa Tejidos Ruiz no les ha entregado en forma documentada las funciones de los puestos ocupacionales al personal, en vista de que no dispone de este instrumento, por lo que las funciones solo se da a conocer en forma verbal, para que realicen sus actividades.

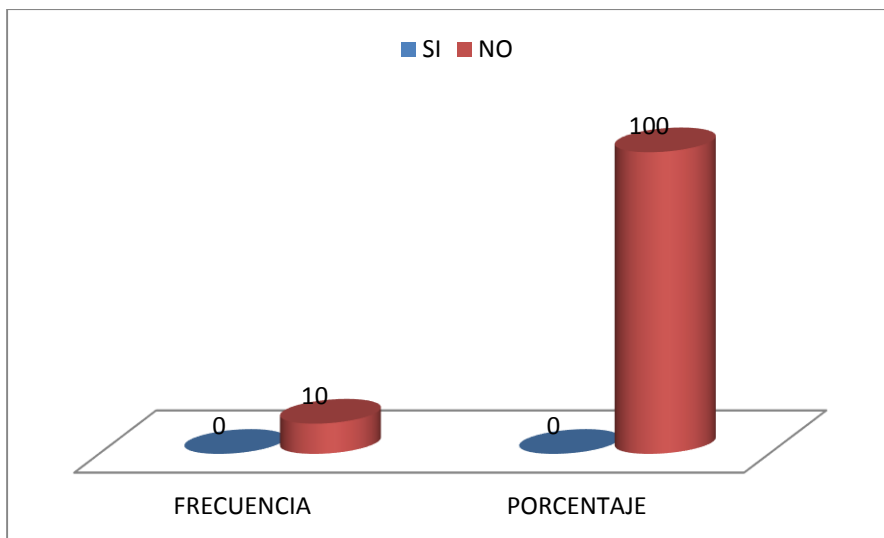
### 3. ¿Le han dado a conocer sobre los flujogramas para la elaboración de los productos?

**Tabla 11. Flujogramas de producción**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	10	100
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Figura 8. Flujogramas de producción**



Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor



## Análisis

Los operarios de la empresa Tejidos Ruiz manifiestan que no se les ha entregado los flujogramas de producción, ya que no se tiene levantado los mismos, por esta razón el talento humano desconoce que la empresa disponga de este tipo de herramienta.

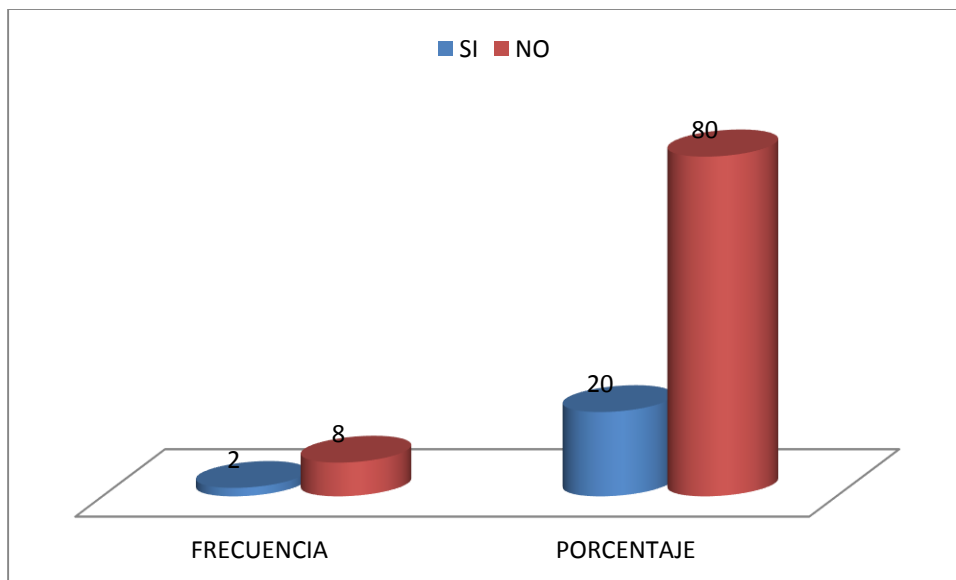
### 4. ¿La empresa le ha dado a conocer el Reglamento Interno de la empresa?

**Tabla 12. Conocimiento del Reglamento Interno**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	8	80
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Figura 9. Conocimiento del Reglamento Interno**



Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

## Análisis

En su mayoría el talento humano manifiesta que no tienen conocimiento del Reglamento Interno del Trabajo de la empresa Tejidos Ruiz, por lo que actualmente no se ha actualizado el mismo y solo dos personas que trabajan años atrás conocen de este reglamento.

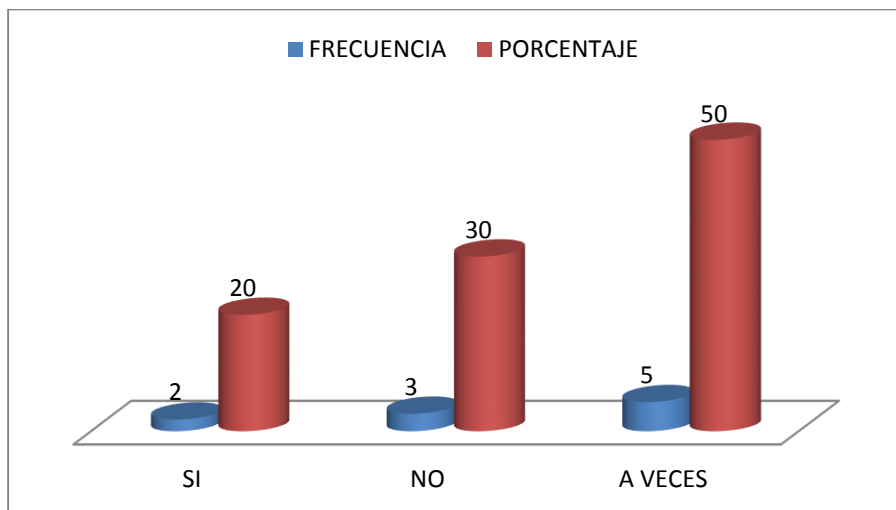
### 5. ¿Se le ha otorgado los equipos de seguridad y salud en el trabajo?

**Tabla 13. Equipos de seguridad y salud en el trabajo**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	3	30
A VECES	5	50
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Figura 10. Equipos de seguridad y salud en el trabajo**



Fuente: Encuesta a los operarios de la empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

## Análisis

El talento humano encuestado sostiene que a veces la empresa le entrega los equipos de protección personal como son: cofias, mascarilla, guantes de corte, que son necesarios para las actividades de producción de los productos que elabora la empresa.

### 2.2.2.5. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Tejidos Ruiz

De la información de la situación interna de la empresa Tejidos Ruiz, utilizando el enfoque AMOFIHT y sustentado en los hallazgos y análisis escritos se formula las actividades propuestas o sugeridas que son las que se establece en la siguiente tabla:

**Tabla 14. Propuesta de fortalecimiento interno para la empresa Tejidos Ruiz**

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Hallazgo</b>	<b>Actividades propuestas</b>
Administración y gerencia	• Plan estratégico	No se ha definido una planificación a largo plazo	Formular el plan estratégico
	• Modelo de negocio	No dispone de estrategias de marketing mix	Estructurar estrategias de marketing mix: precio, plaza, producto, promoción.
	• Estructura organizacional	No dispone de un organigrama estructural	Formular un organigrama estructural de acuerdo a la característica de la empresa
	• Estructura funcional	La empresa no dispone de la descripción de las funciones de los puestos ocupacionales	Definir las funciones específicas de cada puesto ocupacional
	• Procesos administrativos	No cuenta con procesos documentados	Desarrollar un manual de procesos en forma documentada
Marketing y ventas	• Información sobre la demanda	No se ha realizado ningún estudio de mercado para determinar el comportamiento de la demanda	Realizar un estudio de mercado con una empresa calificada para identificar la demanda
	• Pronostica la demanda	No tiene pronósticos de la demanda	Realizar un estudio de mercado con una empresa calificada para proyectar la demanda
	• Identifica mercados meta	No se ha identificado el mercado meta	Realizar un estudio de mercado con una

			empresa calificada para identificar el mercado meta
	• Crea capital de marca	No generan técnicamente el capital de marca	Capacitar al personal en lo pertinente a capital de marca
	• Estrategia de productos	Ausencia de estrategias de producto	Definir acciones estratégicas de producto
	• Estrategia de precios	No aplican estrategias de precio	Formular estrategia de un sistema de costos para obtener precios competitivos
	• Estrategia de distribución	Falta de otros canales de distribución	Establecer nuevos canales de distribución para generar mayor volumen de ventas
	• Estrategia de promoción	No realizan promociones	Diseñar acciones de promoción según la época del año y con distintos medios
	• Estrategia de largo plazo	No tienen estrategias de largo plazo	Formular estrategias de marketing a largo plazo para dar sostenibilidad a las ventas.
Operación y logística	• Planificación de la producción	No realizan la planificación de producción	Establecer la planificación de los elementos del costo a través de los diagramas de flujo.
	• Gestión de la cadena de suministros	Ausencia de una planificación de suministros	Estructurar una planificación de suministros en forma anual.
	• Gestión de aprovisionamiento	No existe una planificación en el aprovisionamiento	Realizar una planificación en base al volumen de producción anual de la empresa
	• Gestión de inventarios	No disponen de un control adecuado de inventarios	Documentar los procesos de gestión de inventarios
	• Gestión de la calidad	No aplican criterios de calidad	Definir criterios de calidad de los productos para que sean considerados en los procesos de producción.
	• Gestión de mantenimiento	Débiles de programas de mantenimiento de equipos e infraestructura	Establecer programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

De la Matriz AMOFIHT aplicada a la empresa Tejidos Ruiz se determina que en la variable administración y gerencia la ausencia de un plan estratégico limita su gestión

por no desarrollar objetivos estratégicos, en el que se incluyan programas y proyectos que permitan alcanzar la misión y visión, a mediano y largo plazo que contribuyan a fortalecer la posición competitiva ante los cambios que se producen en este sector industrial, lo que ha ocasionado la disminución en sus ventas y la pérdida de ventaja competitiva a esta empresa.

El modelo de negocio que actualmente tiene la empresa no dispone de estrategias para crear y dirigir mejores rendimientos de sus recursos, establecer prioridades de inversión y dirigir los recursos corporativos hacia el aprovechamiento de oportunidades de mercado más atractivas, así como emprender acciones para hacer frente a la competencia, a través de estrategias funcionales para lograr los objetivos de las unidades operativas.

La empresa al no disponer de una estructura organizacional no tiene delimitado los niveles jerárquicos, las unidades administrativas, lo que disminuye los niveles de eficiencia y productividad, dificultades en el control, supervisión, responsabilidades del personal y la toma de decisiones a cada una de estas áreas organizacionales, por lo que es pertinente que en el modelo de gestión se haya formulado un organigrama estructural de esta empresa.

En lo pertinente a marketing y ventas existe una disminución de las ventas en el periodo 2015-2018, principalmente por no disponer de estrategias competitivas de liderazgo en costos, diferenciación del producto y segmentación o enfoque de mercado, para alcanzar posiciones competitivas que ayuden a un mejor posicionamiento, mejor volumen de ventas y niveles de rentabilidad que ofrezcan sostenibilidad financiera a la empresa.

En relación a la operación y logística los hallazgos encontrados son en lo pertinente a la infraestructura encontrándose que la empresa no ha establecido un lay out que permita una mejor operatividad de los procesos de producción, que son acciones y decisiones que debe tomar la empresa en su visión de competir y como posicionar a la

empresa. Según Raffino (2018) el lay out consiste en el análisis de la ubicación idónea de los equipos y ambientes físicos para que las acciones de ingreso de materiales, medios de producción, aseguren una logística integral intentando minimizar los costos para desarrollar conceptos de competitividad.

En el hallazgo procesos de producción se establece que la empresa no ha levantado los mismos y no disponen de diagramas de flujo para efectuar controles en las diferentes actividades del proceso, incluidas las mediciones de calidad, tiempos, uso de recursos y rendimiento del talento humano. Según Córdova (2015) la documentación de los procesos de producción debe formar parte de las estructuras organizacionales de las empresas, considerando que son áreas críticas de importancia y que los beneficios se pueden obtener a corto plazo y apoyar a las empresas en su posición competitiva.

El hallazgo de que la empresa Tejidos Ruiz no innova los diseños de sus productos debe ser considerado como una debilidad importante considerando que una de las estrategias para alcanzar la competitividad es la diferenciación del producto para lo cual se debe ejecutar acciones en la contratación de personal calificado, el uso de sistemas de información que permita a la empresa mejorar sus propuestas de producción de acuerdo a las tendencias del mercado. De acuerdo a Vilcarromero (2014) la estrategia de diferenciación del producto es una condición de competitividad que deben tener las empresas como un enfoque de crear condiciones de desarrollo tecnológico para diseñar y elaborar de acuerdo a los requisitos y tendencias de sus clientes para alcanzar el éxito competitivo.

En la variable finanzas y contabilidad la empresa Tejidos Ruiz ha tenido una disminución de los ingresos, lo que influye en el comportamiento de generar nuevas inversiones y debilitar la sostenibilidad financiera, por tanto su posición competitiva. De igual manera Mankiw (2015) sostiene que los ingresos operativos de una empresa se sustentan en sus estrategias de comercialización y ventas para proporcionar una defensa contra las amenazas externas y los rendimientos de los competidores, por lo

que se debe aplicar estrategias que se adapte adecuadamente a estas amenazas y que tengan como finalidad alcanzar mejores réditos económicos por concepto de ventas.

En la variable recursos humanos se detecta una debilidad importante que es la falta de programas de capacitación que no ha aplicado la empresa Tejidos Ruiz para mejorar las capacidades de su talento humano en los puestos de trabajo, lo que ocasiona debilidades en los niveles de productividad y como consecuencia no alcanzar las metas de la organización. Según Levitan (2014) la capacitación es un componente de la cultura organizacional para integrar acciones de formación, perfeccionamiento, para que los miembros de la organización obtengan aprendizajes que se adapten a sus puestos ocupacionales, mejoren sus rendimientos, incrementen los niveles de productividad, generen óptimos desempeños como una dimensión esencial de objetivo estratégico para alcanzar niveles de competitividad de una empresa.

**Tabla 15. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Infraestructura propia</li> <li>2. Inversión y capital de trabajo propio</li> <li>3. Productos textiles típicos de Otavalo</li> <li>4. Años de experiencia en el negocio</li> <li>5. Diversidad de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación pública</li> <li>2. Fidelidad de los clientes</li> <li>3. Sistemas de productividad</li> <li>4. Participación de nuevos mercados</li> <li>5. Capacitaciones a micro emprendedores.</li> </ol>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No dispone de un organigrama estructural</li> <li>2. No tienen definido las funciones de los puestos de trabajo</li> <li>3. La empresa no cuenta con el direccionamiento estratégico: misión, visión, valores corporativos, políticas de la empresa</li> <li>4. No cuenta con un mapa de procesos</li> <li>5. Inexistencia de diagramas de flujo de producción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de competidores del sector textil</li> <li>2. Políticas económicas.</li> <li>3. Avance tecnológico (maquinaria, equipos).</li> <li>4. Disponibilidad de productos sustitutos.</li> <li>5. Preferencias por ciertas marcas.</li> </ol>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla 16. Cruce estratégico de la matriz FODA**

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>Factores Externos</b>		O1	Contratación pública	A1	Número de competidores del sector textil
		O2	Fidelidad de los clientes	A2	Políticas económicas
			Sistemas de productividad	A3	Avance tecnológico (maquinaria, equipos).
		O4	Participación de nuevos mercados	A4	Disponibilidad de productos sustitutos
<b>Factores Internos</b>					
<b>FORTALEZAS</b>		<b>Ofensivas</b>		<b>Defensivas</b>	
F1	Infraestructura propia	1. Desarrollar productos textiles de acuerdo a las tendencias del mercado con modelos que permitan una mayor participación en nuevos mercados		1. Desarrollar acciones administrativas, operativas para cumplir con las exigencias gubernamentales	
F2	Inversión y capital de trabajo propio	2. Desarrollar nuevos productos en segmentos de mercado potenciales		2. Formular estrategias de diferenciación del producto para mejorar la competitividad de la empresa.	
F3	Productos textiles típicos de Otavalo	3. Realizar campañas de promoción para reconocimiento de la marca y sus productos		3. Diferenciación en los diseños y modelos de los productos	
F4	Años de experiencia en el negocio	4. Analizar nuevos segmentos de mercado para posicionamiento de la empresa en el mercado		4. Realizar alianzas estratégicas con mercados corporativos	
<b>DEBILIDADES</b>		<b>Reorientación</b>		<b>Supervivencia</b>	
D1	No dispone de un organigrama estructural	1. Definir la estructura organizacional de la empresa con las unidades administrativas de acuerdo a su tamaño y operatividad, para generar valor agregado y mayor participación en nuevos mercados.		1. Fortalecer la estructura organizacional de la empresa para enfrentar a los competidores	
D2	No tienen definido las funciones de los puestos de trabajo	2. Levantar los procesos de producción con su diagramación pertinente para alcanzar niveles de competitividad mayores que la competencia		2. Definir las funciones de cada puesto como un soporte técnico para enfrentar a la estructura competitiva	
D3	La empresa no cuenta con el direccionamiento o estratégico: misión, visión, valores corporativos, políticas de la empresa	3. Formular los objetivos SMART en forma mensurable, alcanzable, para lograr viabilizar ventas a través de contratación pública.		3. Establecer su direccionamiento estratégico como una planificación para el desarrollo eficaz y eficiente, para enfrentar a la cantidad de productos sustitutos.	
D4	No cuenta con un mapa de procesos	4. Desarrollar los procesos relevantes del área de producción para alcanzar, mejorar, indicadores de productividad.		4. Desarrollar la gestión basada en procesos como un principio de calidad para alcanzar una mejora continua en sus actividades y alcanzar la competitividad.	



## Conclusiones parciales

De los resultados de la metodología y del diagnóstico situacional interno y externo de la empresa Tejidos Ruiz, se establecen las siguientes conclusiones parciales:

- El método cualitativo permitió identificar la situación actual interna de la empresa a través de las entrevistas aplicadas al talento humano de la misma. El método cuantitativo viabilizó la información de los factores del micro y macro entorno y su respectiva cuantificación.
- En el diagnóstico externo el uso de las herramientas PESTEL, cinco fuerzas de Michael Porter, permite determinar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa Tejidos Ruiz, de manera que se sustenten las estrategias para mejorar la competitividad.
- Del diagnóstico interno de la empresa usando la matriz AMOFIHT las entrevistas y las encuestas aplicadas al talento humano de esta empresa se determina que debilidades significativas que deben ser superadas con la formulación de las estrategias corporativas y los componentes del modelo de gestión administrativa

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1. Modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad de la empresa Tejidos Ruiz**

Sobre el sustento del diagnóstico situacional interno y externo, se plantea las siguientes estrategias integrales para alcanzar buenas prácticas administrativas que regirán en la empresa Tejidos Ruiz para mejorar la competitividad.

##### **3.1.1. Estrategia Genérica**

La propuesta se desarrolló en base a la estrategia genérica de diferenciación del producto, la cual permitirá alcanzar ventaja competitiva a través del producto de manera que la empresa oferte productos diferenciados, innovadores con una calidad superior a sus competidores.

##### **3.1.2. Objetivos Smart**

Los objetivos SMART se caracterizan por ser medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo para alcanzarlos, se determinaron de acuerdo a las necesidades y aspiraciones de la Sra. Lucia de la Torre gerente de Tejidos Ruiz.

- Diseñar una estructura organizacional y funcional que permitan optimizar al 100% los recursos de la empresa en el periodo de un año.

El porcentaje se lo determinó ya que mediante la estructura organizacional se pretende el aprovechamiento al 100% de su recurso humano, materiales, económicos, financieros, mediante la estandarización de las actividades que viabilice un mejor control operativo.

- Formular la misión, visión, políticas y valores que permita mejorar el direccionamiento estratégico en un 100% en el periodo de un año.

El porcentaje se lo determinó ya que actualmente la empresa no cuenta con la misión, visión, políticas y valores y se pretende que mejore el direccionamiento en un 100% lo cual permitirá la motivación del personal una línea de conducta, el reconocimiento y fidelidad de los clientes.

- Incrementar el volumen de ventas en un 25% a través la aplicación de estrategias de marketing mix en el periodo de un año.

El porcentaje de 25% se determinó ya que de acuerdo al histórico de ventas se pudo evidenciar que en el periodo 2015-2018 se vio reflejada una disminución del 12% en almacenes y el 13% en ferias y ventas por pedido, para lo cual mediante las estrategias de marketing mix se pretende incrementar las ventas.

- Levantar los procesos de producción con su diagramación pertinente que permitan aprovechar el uso de la maquinaria en un 100% en un año.

El porcentaje se determinó ya que con la diagramación de los procesos se pretende que la maquinaria que se encuentra en la empresa sea utilizada y se ocupe el 100% de la capacidad instalada.

### **3.1.3. Administración y Gerencia**

#### **3.1.3.1. Misión**

La misión fue validada por la Sra. Lucía de la Torre y se la realizó en base a las siguientes preguntas:

**Tabla 17. Misión de la empresa Tejidos Ruiz**

<b>1. ¿Quiénes somos?</b>	Una empresa textil innovadora.
<b>2. ¿Qué hacemos?</b>	Elaboración de productos textiles con diseños autóctonos de la zona
<b>3. ¿Por qué lo hacemos?</b>	Para satisfacer los estándares de calidad
<b>4. ¿Quiénes son nuestros clientes?</b>	Clientes a nivel nacional y extranjero

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### **Misión Propuesta**

*“Somos una empresa innovadora en la elaboración de productos textiles con diseños autóctonos de la zona, con una gran variedad colecciones y colores, para satisfacer los estándares de calidad de los clientes a nivel nacional y extranjero”.*

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### **3.1.3.2. Visión**

La visión fue validada por la Sra. Lucia de la Torre administradora de la empresa Tejidos Ruiz y se la realizó en base a las siguientes preguntas:

**Tabla 18. Visión de la empresa Tejidos Ruiz**

<b>1. ¿Hacia dónde queremos llegar?</b>	En los próximos cinco años “Tejidos Ruiz”, será una empresa especializada con productos de calidad.
---	---

2. ¿Cómo vamos a hacer nuestro trabajo?	Atendiendo a diferentes segmentos de mercado con diseños y colecciones.
3. ¿Con qué vamos a realizar nuestro trabajo?	Mediante talento humano capacitado que le permita a la empresa tener un crecimiento con rentabilidad sostenible.
4. ¿Qué pretendemos alcanzar con nuestros clientes?	Satisfacer las necesidades de los clientes, sustentado en una cultura de excelencia operativa.

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### Visión Propuesta

*“En los próximos cinco años “Tejidos Ruiz”, será una empresa especializada con productos textiles de calidad, atendiendo a diferentes segmentos de mercado con diseños y colecciones que satisfagan las necesidades de los clientes, sustentado en una cultura de excelencia operativa, mediante talento humano capacitado que le permita a la empresa tener un crecimiento con rentabilidad sostenible”.*

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### 3.1.3.3. Valores corporativos

Los valores corporativos fueron validados por la Sra. Lucia de la Torre administradora de la empresa Tejidos Ruiz y se desarrollaron en base a las siguientes preguntas:

**Tabla 19. Valores de la empresa Tejidos Ruiz**

1. ¿Qué creencias debe mantener la empresa?	Valorar al talento humano de la empresa cumpliendo normas y políticas internas obteniendo un óptimo clima laboral.
---	--

<b>2. ¿Qué principios debe alcanzar la empresa para obtener sus objetivos?</b>	La confianza para generar seguridad entre nuestros clientes, basándonos en el profesionalismo de la empresa.
<b>3. ¿Qué cualidades son las que debe implementar para que nuestros proveedores y clientes estén satisfechos?</b>	El respeto, responsabilidad social, confianza, puntualidad, honestidad.

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

- Respeto. Valorar al talento humano de la empresa cumpliendo normas y políticas internas obteniendo un óptimo clima laboral.
- Responsabilidad social. Comprometerse en el uso racional y responsable de los recursos, obteniendo productos que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes y el cuidado del medio ambiente.
- Confianza: Generar seguridad entre nuestros clientes, basándonos en el profesionalismo de la empresa.
- Puntualidad. Cumplir a cabalidad el horario de trabajo, el tiempo en que se deben realizar las actividades laborales para satisfacer las solicitudes de nuestros clientes
- Honestidad. Actuar con veracidad, cumpliendo correctamente la ejecución de cada cargo.

### **3.1.3.4. Políticas de la empresa**

Las políticas de la empresa se elaboraron considerando como base las siguientes directrices:

- Involucrar a los directivos así como a los trabajadores a cargo de realizar el trabajo al que se dedica la empresa en su realización.
- Debe ser relevante con las necesidades reales del lugar de trabajo.
- Ser aceptada y darle la misma importancia que el trabajo en sí.
- Ser consistente con los objetivos de operación de manera eficiente y predecible del lugar de trabajo.

- Debe de ser comunicada a todos los trabajadores

Las siguientes políticas fueron validadas por la Sra. Lucia de la Torre administradora de la empresa Tejidos Ruiz:

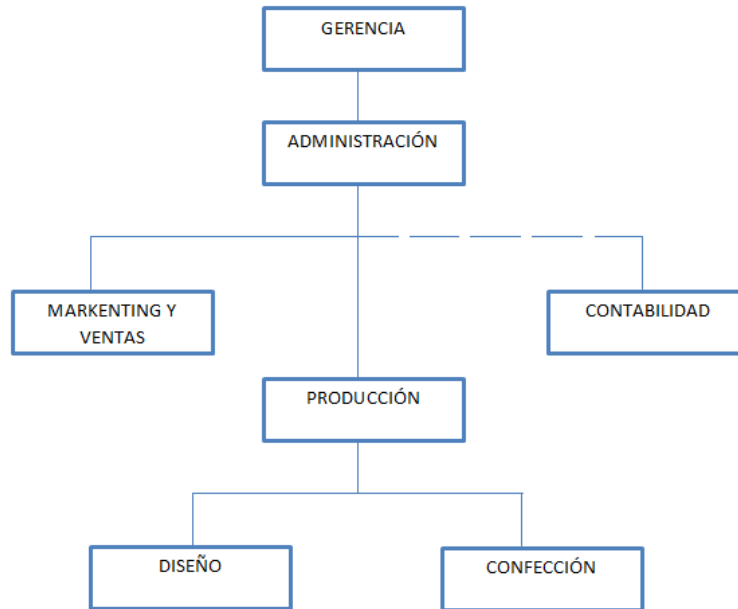
- Conservar la diferenciación en los productos que ofrece Tejidos Ruiz.
- Los productos se ajustarán a las necesidades y expectativas de los clientes, de acuerdo a los requisitos de las normativas vigentes.
- Los procesos de producción, administración y ventas se mejorarán continuamente.
- Ajustarse a criterios de calidad en la elaboración de sus productos.
- Descuentos según el volumen de compras.
- Descuentos de precios según la época del año.
- Promociones según la época del año para incentivar las ventas y aumentar sus resultados comerciales.
- Promover alianzas estratégicas con clientes mayoristas.
- Mantener las existencias, exhibición de productos de acuerdo a la demanda.

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### **3.1.3.5. Estructura organizacional**

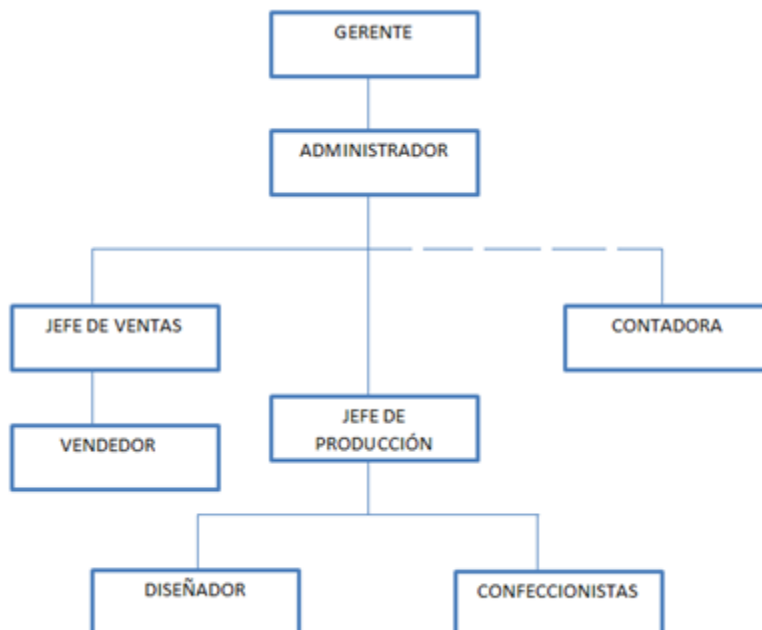
El organigrama estructural propuesto para la empresa Tejidos Ruiz, está determinado por la junta de accionistas que corresponde al nivel directivo, la gerencia corresponde a nivel gerencial, departamento de ventas y contabilidad nivel administrativo y departamento de producción nivel operativo.

**Figura 11. Estructura orgánica propuesta**



Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Figura 12. Organigrama funcional**




Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor



### 3.1.3.6. Estructura funcional

Con la definición del organigrama estructural se procedió a describir las funciones de cada unidad administrativa para lo cual se consideró el área, cargo, descripción del puesto, funciones y requisitos.


**Tabla 20. Puesto: Gerente**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>GERENCIA</b>
	<b>CARGO</b>	<b>GERENTE</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Responsable de gestionar el funcionamiento administrativo, financiero, operativo y de comercialización de la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular la planificación anual de la empresa</li> <li>• Definir los objetivos estratégicos y operativos de la empresa</li> <li>• Coordinar con el responsable de producción los productos y volúmenes de producción</li> <li>• Controlar los procesos de administración, contabilidad, finanzas, producción y comercialización.</li> <li>• Analizar los estados financieros anuales y los indicadores de gestión de la empresa.</li> <li>• Definir políticas de inversión, endeudamiento para fortalecer los factores productivos.</li> <li>• Tomar decisiones en las diferentes áreas organizacionales: mercadeo, producción, finanzas.</li> <li>• Fortalecer las capacidades de inversión, producción y comercialización.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero/a en gestión administrativa</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> </ul>

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor


**Tabla 21. Puesto: Administrador**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>AREA</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
	<b>CARGO</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Definir la administración de recursos humanos y el contexto que opera la administración en la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la integración del talento humano</li> <li>• Mantener relaciones comerciales con proveedores y clientes</li> <li>• Controlar los procesos de producción, administración, contabilidad, finanzas y ventas de la empresa.</li> <li>• Supervisar los procesos administrativos y de producción, mediante la información necesaria para detectar problemas y oportunidades.</li> <li>• Establecer las programaciones de mantenimiento de equipo y mobiliario de la empresa</li> <li>• Manejar los sistemas de información de acuerdo a las políticas internas de la empresa</li> <li>• Observar y vigilar que se cumplan las funciones y los procesos en las unidades administrativas.</li> <li>• Crear ambientes de trabajo óptimos para alcanzar mejores desempeños del talento humano y de la organización.</li> <li>• Manejar los problemas en cualquier tipo de situación para generar ambientes ideales para el desempeño del talento humano.</li> <li>• Programar la asignación y ejecución de recursos de acuerdo a los objetivos y prioridades de la empresa.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero/a en gestión empresarial</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> </ul>

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor


**Tabla 22. Puesto: Contadora**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>AREA</b>	<b>CONTABILIDAD</b>
	<b>CARGO</b>	<b>CONTADORA</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Responsable del manejo contable de la empresa Tejidos Ruiz.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar los estados financieros de la empresa</li> <li>• Determinar los indicadores de gestión contable, financiera, con la finalidad de garantizar los gastos de inversión y el patrimonio de la organización.</li> <li>• Establecer los costos de producción durante los periodos económicos.</li> <li>• Realizar los asientos contables pertinentes de acuerdo a las transacciones realizadas por la empresa</li> <li>• Realizar las declaraciones tributarias para ser presentadas en el SRI</li> <li>• Elaborar las conciliaciones bancarias</li> <li>• Efectuar el pago de la nómina de los trabajadores</li> <li>• Desarrollar los procesos de cobranza pertinentes</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero/a en contabilidad y auditoria</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años</li> </ul>

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor


**Tabla 23. Puesto: Responsable de producción**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
	<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Responsable de la coordinación de los procesos de producción de los productos que elabora la empresa, controlar el uso de la materia prima, equipos de esta área.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar las ordenes de producción de los productos que elabora la empresa</li> <li>• Controlar el ingreso y uso de las materias primas que se requieren para la producción.</li> <li>• Supervisar que los productos se elaboren de acuerdo a las órdenes de trabajo</li> <li>• Optimizar los tiempos para la elaboración de los productos de la empresa</li> <li>• Desarrollar un plan de producción de acuerdo a la línea de acción del departamento marcada en el plan estratégico</li> <li>• Llevar el registro del stock de los materiales para la producción</li> <li>• Supervisar el trabajo del personal y motivar el trabajo en equipo</li> <li>• Realizar informes de los productos en proceso y productos terminados a la gerencia</li> <li>• Aplicar los procedimientos de prevención de riesgos laborales en el área de producción.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnólogo textil.</li> <li>• Experiencia mínima de 3 años en puestos similares.</li> </ul>

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor


**Tabla 24. Puesto: Operarios**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>
	<b>CARGO</b>	<b>OPERARIOS</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Operar las maquinas industriales que se requiere para la elaboración de los productos de la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar que las maquinas estén buen estado, mediante la regulación, calibración de las mismas.</li> <li>• Analizar y cumplir las metas de producción de la empresa</li> <li>• Conocer las normativas de seguridad y salud en el trabajo</li> <li>• Confeccionar los productos que elabora la empresa de acuerdo al diseño estipulado</li> <li>• Mantener limpio y ordenado el área de trabajo</li> <li>• Conocer los diferentes tipos de fibras, hilos y tejidos para procedimientos sencillos</li> <li>• Realiza las condiciones básicas de presentación, conservación, manipulación y el condicionamiento de materias textiles según sus características y propiedades</li> <li>• Interpretar las ordenes de producción</li> <li>• Seleccionar los productos semi elaborados y/u otros para incorporar el proceso según la orden de producción</li> <li>• Mantener el proceso de elaboración en las condiciones estándar o especificadas</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestros en la rama de confección.</li> <li>• Experiencia previa en puestos similares de 3 años.</li> </ul>

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor


**Tabla 25. Puesto: Responsable de ventas**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>
	<b>CARGO</b>	<b>RESPONSABLE DE VENTAS</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Es el representante de ventas, está a cargo de vender los productos que elabora la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar clientes y compradores potenciales</li> <li>• Explicar a los clientes las características de los productos que elabora la empresa y lograr fidelizar la marca</li> <li>• Trabajar con producción y atención al cliente para garantizar la satisfacción del consumidor.</li> <li>• Tener facilidad para tratar las quejas y reclamos de los clientes.</li> <li>• Realizar el seguimiento del volumen y márgenes de ventas revisando los informes pertinentes</li> <li>• Cumplir con los márgenes de ventas semanales, trimestrales, semestrales, anuales.</li> <li>• Desarrollar buenas relaciones con los clientes para fortalecer la lealtad</li> <li>• Desarrollar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado</li> <li>• Estar pendiente a los cambios y tendencias del mercado</li> <li>• Estudiar las necesidades potenciales de los clientes.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero en marketing.</li> <li>• Experiencia de 3 años mínimo</li> </ul>

Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Tabla 26. Puesto: Vendedor**

	<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>	
	<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
	<b>ÁREA</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>
	<b>CARGO</b>	<b>VENDEDOR</b>

<b>Descripción del puesto</b>	Responsable de consolidar las ventas de acuerdo a los procedimientos determinados por la empresa.
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los productos que elabora la empresa, sus características y atributos de los mismos</li> <li>• Brindar asesoría a los potenciales compradores sobre los productos de la empresa y como estos satisfacen sus necesidades</li> <li>• Concretar la venta con el cliente de los productos que elabora la empresa</li> <li>• Realizar una planificación de ventas mensual</li> <li>• Lograr un nexo real entre el cliente y la empresa para fidelizar a los mismos</li> <li>• Captar nuevos clientes buscando nichos de mercado que le permita introducir los productos que elabora la empresa</li> <li>• Realizar informes de ventas y presentar al responsable de ventas.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tglo. En marketing</li> <li>• Experiencia de 3 años mínimo</li> </ul>









Fuente: Empresa Tejidos Ruiz  
 Elaborado por: El autor

### 3.1.4. Marketing y ventas

#### 3.1.4.1. Producto

La Sra. Lucia de la Torre gerente de la empresa Tejidos Ruiz proporcionó la información para ubicar los productos que a su consideración se ubican en cada cuadrante de la matriz BCG, en el que se encuentran productos estrella, productos vacas lecheras, productos interrogantes, productos perros, que tienen relación con la participación relativa en el mercado y el crecimiento de la demanda.

**Tabla 27. Matriz BCG**

<b>MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)</b>			
<b>Cuota de mercado relativa (competitividad empresa)</b>			
<b>Crecimiento relativo de la Demanda</b>	<b>Alto</b>		<b>Bajo</b>
	<b>Alto</b>	<p style="text-align: center;"><b>Estrellas</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poncho de mujer COD. PM25</li> <li>• Poncho de mujer COD. PM32</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Interrogantes</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poncho con capucha de hombre COD. PHC39</li> <li>• Poncho con capucha de hombre COD. PHC37</li> </ul>
	<b>Bajo</b>	<p style="text-align: center;"><b>Vacas Lecheras</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poncho con Cuello de Hombre COD. PHC16</li> <li>• Poncho con Cuello de Hombre COD. PHC15</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Perros</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poncho con Capucha Larga para Niños COD. PN57</li> <li>• Poncho con Capucha Larga para Niños COD. PN53</li> </ul>

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor



- **Productos estrella**

Los productos estrella que actualmente tiene la empresa Tejidos Ruiz son de los gustos de turistas extranjeras y nacionales, que son el segmento de mercado que más adquieren estos productos. Se debe mantener las tendencias de la moda y expandir su participación.

- **Vacas lecheras**

En este cuadrante se localizan los ponchos de lana rayados con cuello para hombre COD.PHC15 Y COD.PHC16, que son las que actualmente la empresa tiene una mediana demanda, aunque son las que generan mayor rentabilidad.

Los productos de la empresa Tejidos Ruiz que se localizan en este cuadrante, tienen una mediana demanda, aunque son las que generan mayor rentabilidad. Aprovechando la ubicación de estos productos se debe promocionar e innovar con la imagen que brindan los mismos.

- **Interrogantes**

En el casillero productos interrogantes se encuentran los ponchos de lana con capucha larga para hombre COD.PHC39 y COD.PHC37, diseños que actualmente fabrica y comercializa la empresa.

Los productos de la empresa Tejidos Ruiz que se encuentran en este cuadrante generalmente No se conoce si el producto será o no aceptado en el mercado, ya que compite con otras empresas en cuanto a diseño, nuevos materiales en cuanto a telas tipos de lana.

- **Perros**

En este casillero de la matriz BCG se localizan productos como: Ponchos de lana con Capucha Larga para Niños COD. PN57 y COD. PN53, que tienen baja participación

relativa en el mercado y tienen un crecimiento lento, se debe establecer precios competitivos para tratar de venderlos y para enfrentar a otras empresas.

### 3.1.4.2. Plaza

Las estrategias de plaza se determinaron de acuerdo a donde se ubicaron los productos de la matriz BCG, utilizando como herramienta la matriz ANSOFF:

**Tabla 28. Matriz Ansoff**

	<i>PRODUCTOS ACTUALES</i>	<i>PRODUCTOS NUEVOS</i>
<i>MERCADOS ACTUALES</i>	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
<i>MERCADOS NUEVOS</i>	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

#### **Mercado actual – producto actual: penetración de mercados**

- Realizar las entregas en forma puntual a los clientes según los pedidos que realicen de acuerdo a las condiciones contractuales definidas.
- Crear un servicio post-venta online para evaluar la calidad y la satisfacción de los clientes potenciales estos se desarrollaran con los productos determinados la matriz BCG.

### **Mercados nuevos – productos actuales: desarrollo de mercados**

- Elaborar productos de acuerdo a los segmentos de mercado o nichos de mercado específicos a los que pretende llegar la empresa.
- Encontrar empresas o personas naturales que comercialicen los productos que elabora la empresa en otros cantones o ciudades de la provincia de Imbabura (nuevos canales de distribución).

### **Mercado actual – productos nuevos: desarrollo de productos**

- Elaborar modelos de productos que estén considerados como estrella para alcanzar un nuevo volumen de ventas y liquidez en la empresa.
- Mejorar el proceso de producción en general de los productos que elabora la empresa para alcanzar mejor desempeño y eficacia.

#### **3.1.4.3. Precio**

Para desarrollar las estrategias de precio del producto poncho se sustentó en la matriz calidad – precio, considerando la variable precio en sentido horizontal: alto, medio, bajo y la variable calidad del producto en sentido vertical que puede ser alta, media y baja, obteniéndose 9 casilleros con sus respectivas estrategias de fijación de precio, como muestra la siguiente tabla:

**Tabla 29. Matriz de fijación de precio: calidad - precio**

<b>Precio</b>			
<b>Calidad</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Alta</b>	Estrategia de recompensa <b>1</b>	Estrategia de valor <b>2</b>	Estrategia superior <b>3</b>
<b>Media</b>	Estrategia de margen excesivo <b>4</b>	Estrategia de valor medio <b>5</b>	Estrategia de buen valor <b>7</b>

<b>Baja</b>	Estrategia de robo <b>6</b>	Estrategia de falsa economía <b>8</b>	Estrategia de economía <b>9</b>
-------------	--------------------------------	--	------------------------------------

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

Del análisis de la matriz de las posiciones de calidad alta – precio bajo, calidad alta – precio medio, calidad alta – precio bajo y calidad media – precio bajo, se plantea las siguientes estrategias de fijación de precio:

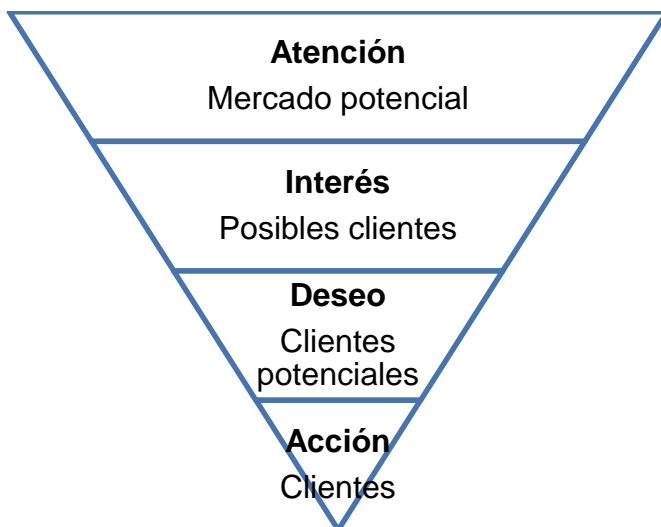
### Estrategia superior

- Verificar la elasticidad del precio de los competidores para ajustar el precio de venta.
- Analizar los precios de venta de los ponchos en relación a los precios de los competidores.

#### 3.1.4.4. Promoción

Este modelo se realizará para de esta manera penetrar en todos los mercados de productos textiles existentes.

**Figura 13. Modelo AIDA**



Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

## **Atención**

- Efectuar promociones en redes sociales, página web, catálogos y otras herramientas de marketing digital la atención de mercados potenciales.
- Proporcionar tarjetas, trípticos y volantes a los clientes y público en general en las cuales se detalle todo lo que la empresa ofrece.

## **Interés**

- Participar en ferias locales y nacionales para dar a conocer los productos que elabora la empresa y despertar el interés en los posibles clientes, así como persuadir para su compra.
- Dotar a los clientes minoristas o mayoristas de rebajas del 5 al 10% en relación al volumen de ventas realizado, en relación a la época del año.

## **Deseo**

- Realizar descuentos a los clientes fijos de la empresa Tejidos Ruiz, según el tipo de producto que adquieren bajo el concepto de elasticidad de precio.
- Atender pedidos de devolución de prendas de vestir que por una u otra razón requieren de su devolución o cambio como política de garantía que brinde seguridad y confianza de los productos a los clientes

## **Acción**

- Establecer una atención personalizada con los clientes, dándoles a conocer los productos de la empresa Tejidos Ruiz para generar un impacto positivo de buena atención.
- Desarrollar técnicas de merchandising como un conjunto de acciones que para obtener un mejor atractivo en el almacén de ventas de la empresa, ubicando los productos en maniquíes y otros elementos que causen impacto en la decisión de compra.

### 3.1.5. Operación y Logística




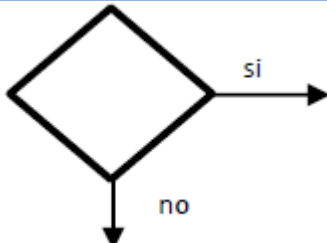

#### 3.1.5.1. Gestión de producción

La gestión de la producción se fundamenta en la identificación de los procesos, la representación de forma gráfica y secuencial de cada actividad que se lleva a cabo para elaborar un bien o servicio.

#### 3.1.5.2. Simbología del flujograma

Los principales símbolos utilizados para los diagramas de flujo realizados para los procesos de la empresa Tejidos Ruiz son los descritos en la siguiente tabla:

**Tabla 30. Simbología**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DETALLE
	Inicio o fin	Se utiliza en la representación del comienzo o final del proceso
	Operación	Representa cualquier tipo de operación
	Documento	Representa cualquier documento utilizado en el proceso
	Decisión	Permite un análisis en los valores de Si o No.
	Sentido del flujo	Significa la orden de ejecución de las etapas del proceso

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### **3.1.5.3. Descripción del proceso de producción**

El proceso de elaboración de productos fabricados en Tejidos Ruiz en lana se realiza a cargo del Jefe de producción mediante el siguiente proceso:

#### **a. Recepción de materia prima**

Corresponde a las actividades de recepción de materia prima para lo cual es importante establecer criterios como: la calidad de las materias primas, detectar cualquier tipo de falla que tienen las mismas.

#### **b. Diseño y desarrollo del producto**

Esta actividad tiene relación con el diseño y desarrollo de los productos que elabora la empresa, definiéndose bosquejos y la estructura definitiva del producto.

#### **c. Cortado – armado**

En esta fase de la etapa de producción se procede a tender la tela y cortar de acuerdo a las distintas piezas que conforman el producto, una vez cortado pasa a la fase de armado, en el cual se unen todas las piezas para configurar el producto definitivo.

#### **d. Confeccionar**

Son las actividades que tienen como finalidad la unión de las distintas piezas que conforman el producto de acuerdo a las especificaciones técnicas que contiene la hoja de trabajo.

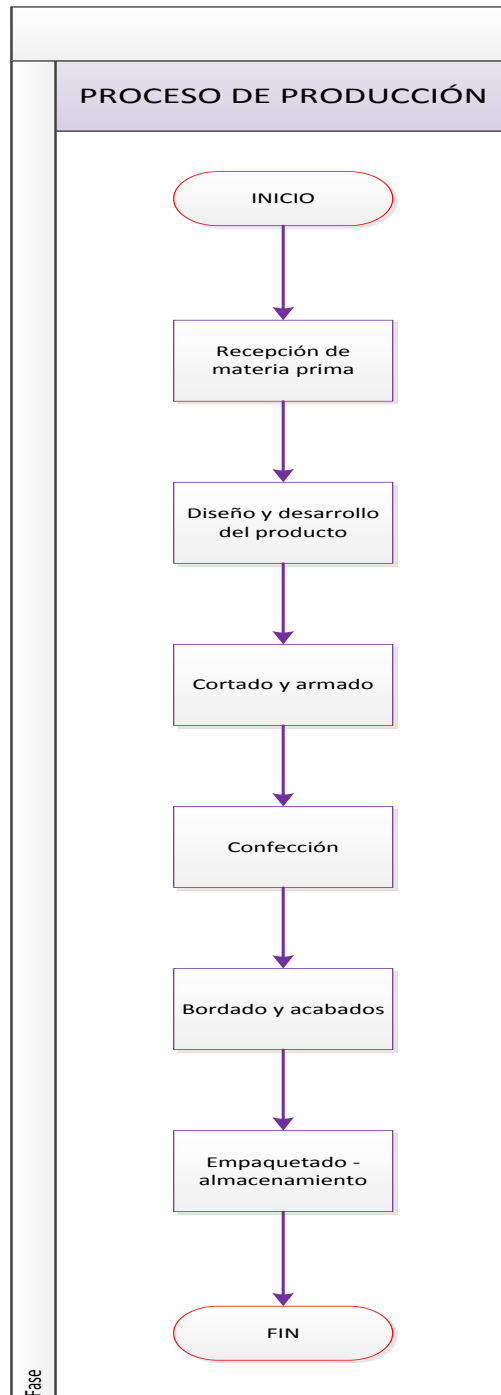
#### **e. Bordado y acabados**

Según el tipo de producto se procede al bordado con las figuras establecidas en el diseño y los colores pertinentes para que estas prendas pasen al área de acabados para la colocación de botones, cierres, de acuerdo al diseño del producto.

#### **f. Empaquetado – almacenamiento**

Estas actividades son las que ubican el producto terminado en las fundas pertinentes y de ahí al almacenamiento temporal hasta la venta del producto, sea a almacenes o clientes finales.

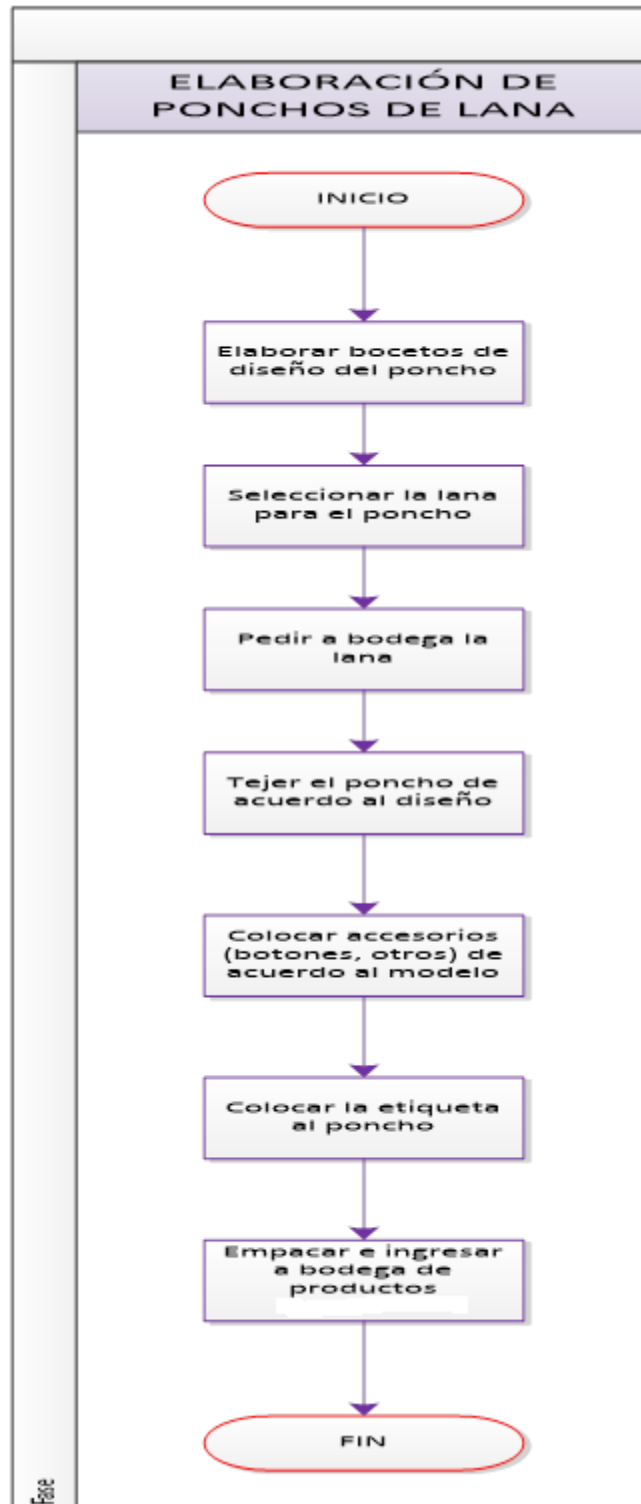
**Figura 14. Proceso de producción**



Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor



Figura 15. Proceso de elaboración ponchos de lana




Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### 3.1.5.4. Requisición de almacén

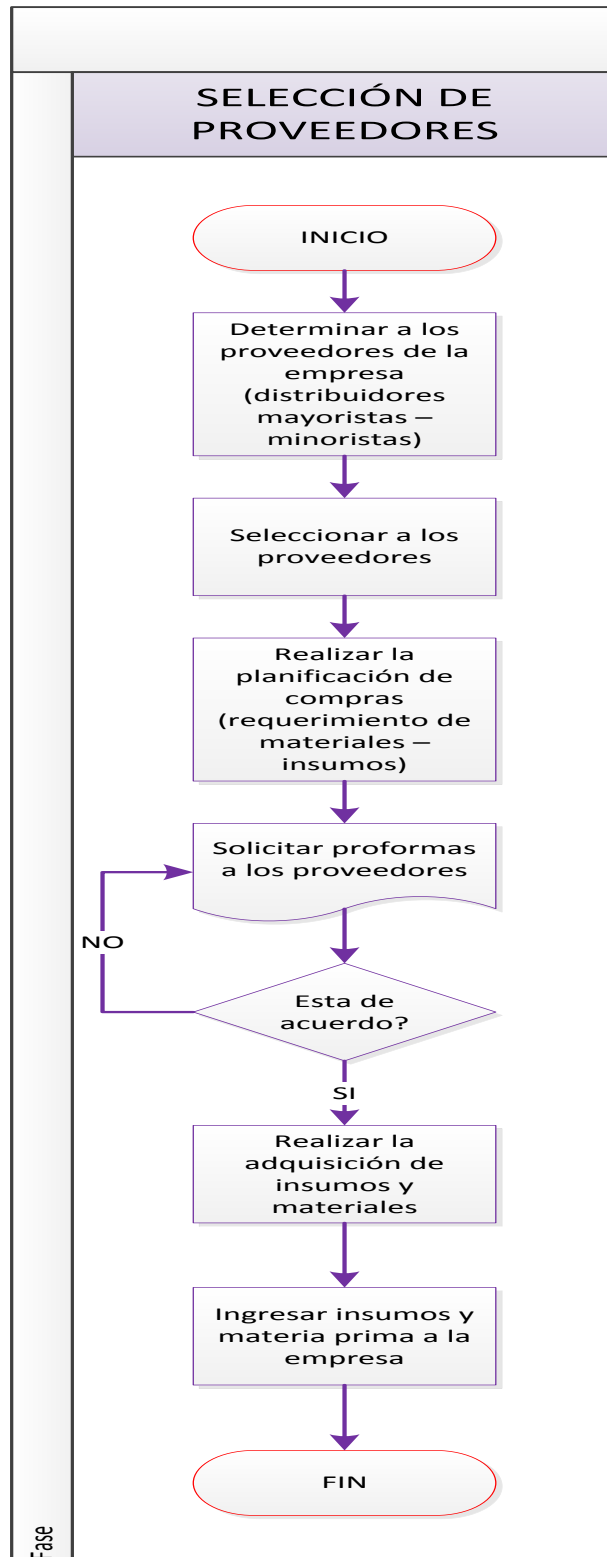
Será el documento con el cual la vendedora de almacén solicitará y describirá las prendas de vestir para mostrar en el área de exhibición y ventas.

**Tabla 31. Formato de requisición de almacén**

		<b>EMPRESA TEJIDOS RUIZ</b>			
<b>Nombre del artículo</b>	<b>Codigo</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
<b>Cobija</b>	cb2	U	20	12.00	240.00
<b>Poncho</b>	pp1	U	50	15.00	750.00
<b>Buzos</b>	bz1	U	10	11.00	110.00
<b>Chaqueta</b>	ch1	U	5	14.00	70.00
Autorizado por: _____ Solicitado por: _____					

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

Figura 16. Selección de proveedores



Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### 3.1.5.5. Control de inventarios

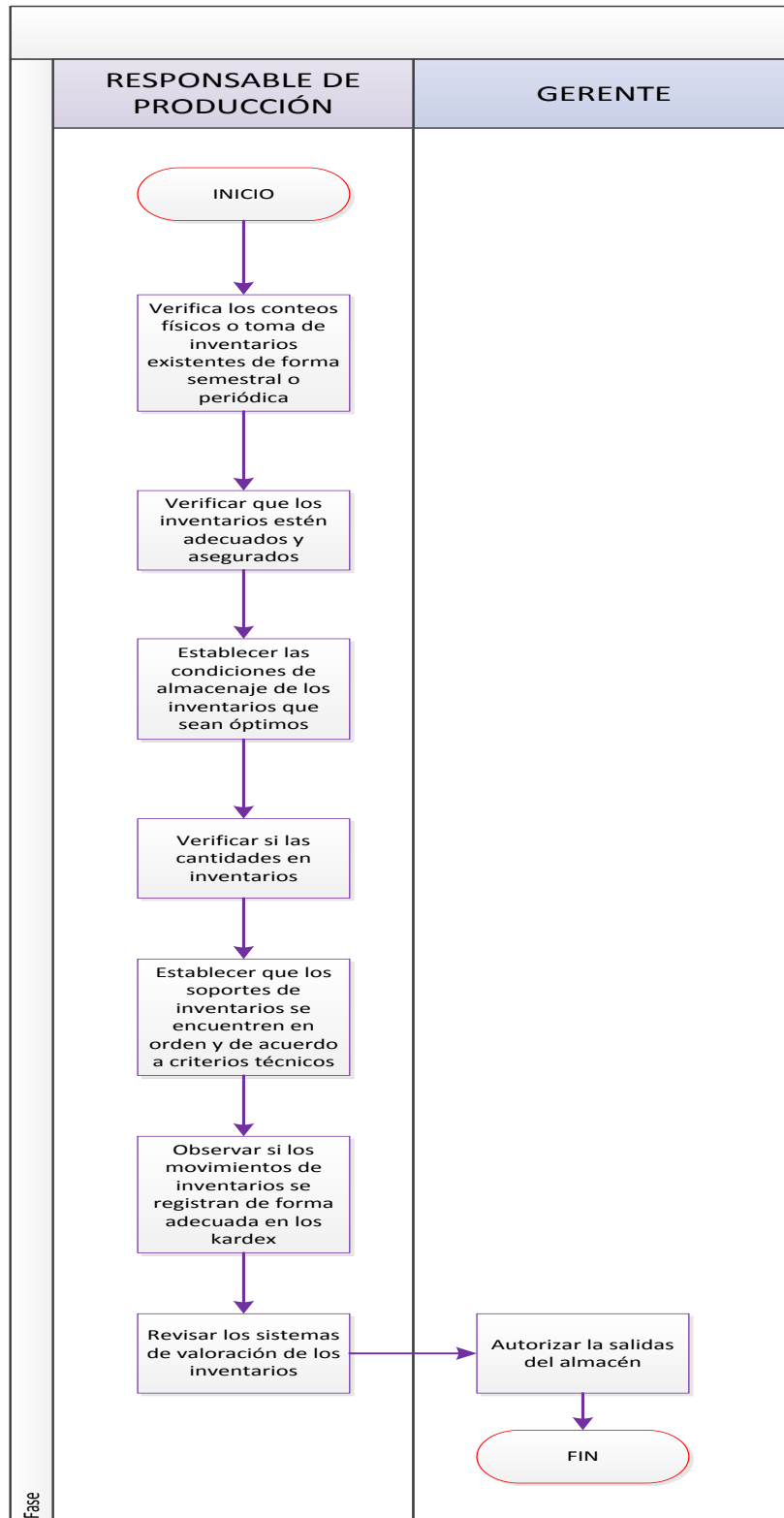
El control de inventarios se lo realizará por el jefe de producción en el cual se de materias primas, productos en proceso y productos terminados, y tener un registro documentado en el que determine el saldo total de las existencias al inicio y final de un periodo contable será a través del kardex correspondiente:

**Tabla 32. Kardex**

		EMPRESA TEJIDOS RUIZ KARDEX								
Artículo: Ponchos										
Código: pp1										
		Ingresos			Egresos			Existencias		
Fecha	Concepto	Cant.	PU	PT	Cant.	PU	PT	Cant.	PU	PT
14/02/2019	Saldo inicial							50	15.00	750.00
02/03/2019	Ingreso	120	15.00	1.800				170	15.00	2.550
16/03/2019					90	15.00	1.350	80	15.00	1.200

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Figura 17. Proceso de planeación y control de inventarios**



Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor


### 3.1.5.6. Gestión de calidad

La gestión de calidad se realiza con la finalidad de:

- Controlar la calidad de las telas, lanas, hilos y otros insumos que son indispensables para la confección de cobijas, ponchos, buzos, alfombras, chaquetas que produce y comercializa la empresa Tejidos Ruiz.
- Realizar un control en las operaciones de producción para establecer estándares de calidad que viabilicen productos competitivos.
- Aplicar acciones de mejoramiento continuo en las operaciones de producción, una vez detectado alguna debilidad o nudo crítico en este proceso para mejorar la eficacia y eficiencia de los productos que elabora la empresa.

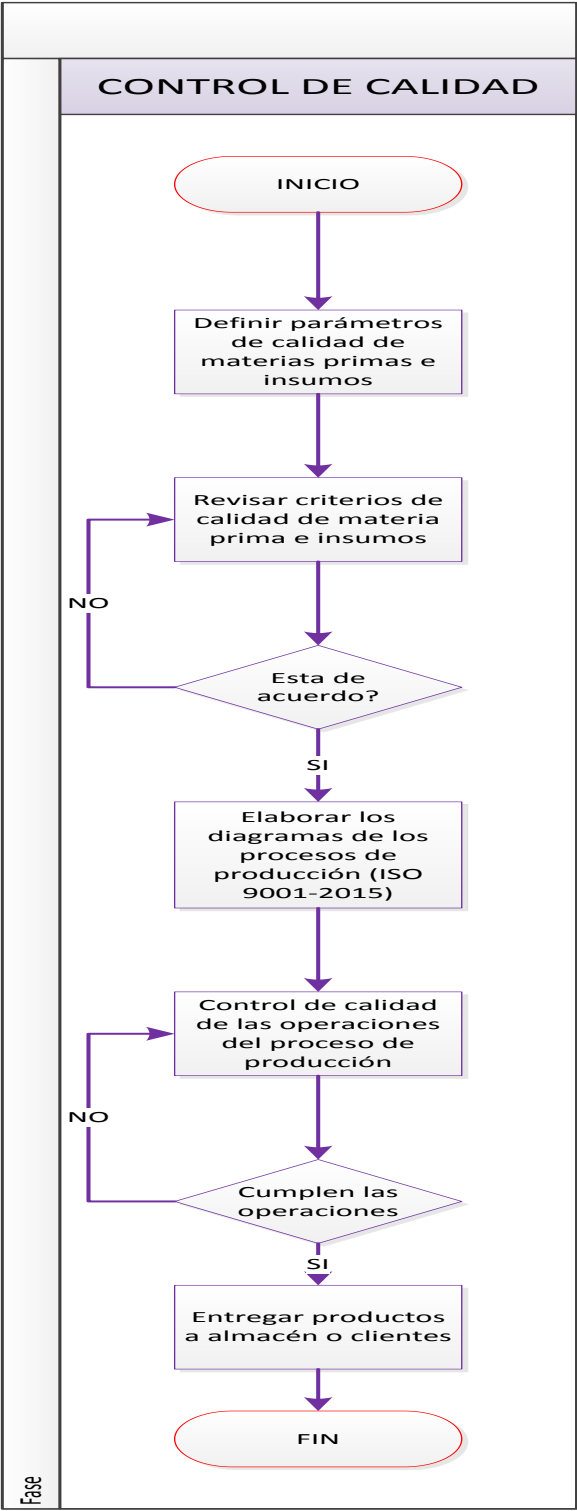
A continuación se presenta una herramienta para el control de calidad en este caso específico de materias primas, en el que se considera los parámetros más relevantes que debe cumplir la tela algodón, para ingresar al proceso de producción.

**Tabla 33. Lista de comprobación de control de calidad de materia prima**

Lista de control de calidad:			
Materia prima: Tela algodón			
Fecha de inspección de calidad:			
Proveedor:			
Parámetros	Cumplimiento		
	Si	En parte	No
Resistencia	x		
Propiedades antiestáticas	x		
Textura	x		
Firmeza del color	x		
Tipo de tejido	x		
Verificado por: _____			

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

Figura 18. Control de calidad



Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

### 3.1.5.7. Gestión de mantenimiento

La implementación de un programa de mantenimiento preventivo en la empresa Tejidos Ruiz, con la finalidad de garantizar la confiabilidad y disponibilidad operacional de la maquinaria del área de producción y alcanzar de forma eficiente y segura el cumplimiento de los objetivos de ventas.

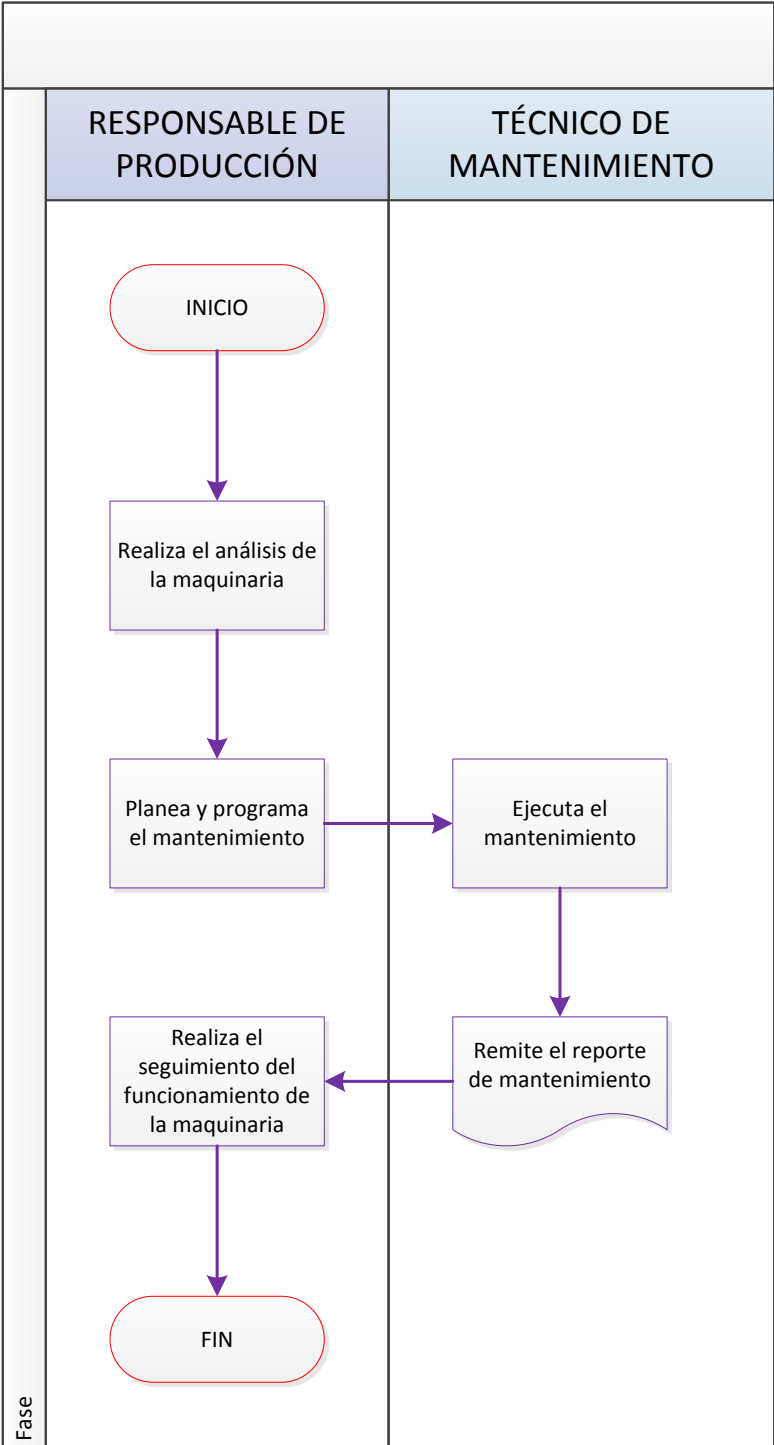
**Tabla 34. Cronograma de mantenimiento**

Actividad	Responsable	Trimestres			
		I	II	III	IV
Análisis de la maquinaria	Responsable de producción				
Planeación y programación de mantenimiento	Responsable de producción				
Ejecución del mantenimiento	Técnico de mantenimiento (contratado)				
Reporte de mantenimiento	Técnico de mantenimiento (contratado)				
Seguimiento del funcionamiento de la maquinaria	Responsable de producción				

Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor



Figura 19. Proceso de mantenimiento



Fuente: Tejidos Ruiz  
Elaborado por: El autor

**Tabla 35. Plan de acción**

Objetivo	Estrategia	Acciones	Desarrollo de la acción	Responsables	Presupuesto	Trimestre 2020			
						I	II	III	IV
Ejecutar la misión, visión, políticas y valores que permita mejorar el direccionamiento estratégico en un 100% en el periodo de un año.	Administración y Gerencia	Socialización	Reunión para compartir al talento humano de la empresa Tejidos Ruiz el direccionamiento estratégico.	Gerente	\$70.00	X			
Diseñar una estructura organizacional y funcional que permitan optimizar al 100% los recursos de la empresa en el periodo de un año.	Administración y Gerencia	Definición de cargos y funciones	Curso de capacitación de administración gerencial	Gerente	\$500.00	X			
Levantar los procesos de producción con su diagramación pertinente que permitan aprovechar el uso de la maquinaria en un 100% en un año.	Operación y Logística	Procesos de producción	Levantar todos los procesos de producción de la empresa Tejidos Ruiz	Gerente y Jefe de producción	\$900.00			X	
Incrementar el volumen de ventas en un 25% a través la aplicación de estrategias de marketing mix en el periodo de un año.	Estrategias de marketing	Producto	Capacitar al talento humano en innovación y diseño del producto.	Gerente	\$300.00	X			X
			Análisis del ciclo de vida de los productos	Jefe de ventas	\$550.00	X	X	X	X
		Precio	Mantener los precios actuales de acuerdo con la competencia actual.	Gerente	\$200.00		X		
		Plaza	Preparar una agenda de visita a tiendas	Gerente y jefe de ventas	\$50.00	X			

			especializadas en la venta de productos que elabora la empresa.						
			Rediseñar los espacios físicos del almacén con el principio de merchandising.	Gerente	\$900.00		X		
		Promoción	Realizar el contrato con una empresa de publicidad para la elaboración de banners.	Jefe de ventas	\$120.00	X			
			Contratar una empresa experta en marketing digital para la elaboración de una página web.	Jefe de ventas	\$800.00	X			
					<b>\$4.390</b>				

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### 3.2. Impactos del proyecto

Como todo modelo de gestión administrativo es necesario proceder a medir los impactos positivos que se pueden generar en el entorno de la empresa y en sus clientes, para lo cual se consideró la siguiente clasificación de impactos:

**Tabla 36. Análisis de impactos**

Escala de impactos	Nivel de impactos
-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

Fuente: Investigación directa.  
Elaborado por: El autor

**Figura 20. Cadena de valor Michael Porter**



Fuente: Cadena de valor de Michael Porter  
Elaborado por: El autor

Los impactos del modelo de gestión administrativa que se determinó para la empresa Tejidos Ruiz en relación a la cadena de valor son los siguientes:

### 3.2.1. Impacto administrativo

Los impactos administrativos se relacionan con la actividad de apoyo infraestructura de la empresa, principalmente en la influencia organizacional interna, a través de su misión, visión, objetivos, fortaleciendo el clima laboral, los procesos de organización de su talento humano, para alcanzar mejores réditos de competitividad.

**Tabla 37. Impacto administrativo**

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Misión						X		2
Visión						X		2
Políticas						X		2
Valores						X		2
Estructura organizacional y funcional						X		2
<b>Total</b>								<b>10</b>
Número de indicadores	5							
Nivel de impacto	2 medio positivo							

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

### Análisis

- La misión aportará como una guía del accionar de Tejidos Ruiz permitiendo que los proveedores y los clientes conozcan a cabalidad lo que la empresa ofrece y esto en consecuencia generará credibilidad y fidelidad.
- La visión al ser una aspiración realista creará expectativa positiva por parte de la clientela y la sociedad en general lo cual motivará de forma directa a quienes pertenecen a Tejidos Ruiz.
- Los valores y las políticas fomentan una línea de seguimiento de conducta que será reflejada al realizar las actividades, promoviendo una cultura organizacional.
- Con el mejoramiento de la estructura organizacional y funcional la empresa tendrá una concepción homogénea de su realidad, mejorando su cultura organizacional y laboral como un cambio constante hacia las tendencias de competitividad que tiene que enfrentar esta microempresa.

### 3.2.2. Impacto de marketing y ventas

Relacionado con la actividad de línea marketing y ventas, con las estrategias formuladas se pretende alcanzar una recuperación del volumen de ventas, mejorar la satisfacción de sus clientes, ofreciendo productos diferenciados y de mayor valor experiencial, para alcanzar mayor cuota en el mercado.

**Tabla 38. Impacto de marketing y ventas**

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Producto						x		2
Precio						x		2
Plaza						x		2
Promoción						x		2
<b>Total</b>								<b>8</b>
Número de indicadores	4							
Nivel de impacto	2 medio positivo							

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

### Análisis

- Con las estrategias de marketing propuestas se pretende alcanzar impactos positivos en la participación en el mercado, incremento de ventas, especialmente en el mercado local y de turistas que visitan la ciudad de Otavalo.
- Volumen de ventas con un incremento del 25%. Este impacto de carácter cuantitativo se alcanzará desarrollando las estrategias y el plan de acción de marketing, para lo cual se debe mejorar el servicio al cliente con una función principal que viabilice las ventas y se alcance este incremento propuesto.
- Satisfacción de sus clientes. Este indicador de impacto es importante considerando que la satisfacción de los clientes es un generador de ingresos para la empresa, por lo que se deben tomar decisiones logísticas adecuadas para mantener el nivel de satisfacción.

### 3.2.3. Impacto de operación y logística

Este impacto se relaciona con la actividad de línea de operaciones, logística de entrada y salida, ya que se mejorara los estándares de producción con la gestión de la producción, de calidad, de control de inventarios se obtendrá productos de mejor calidad y reduciendo sus costos para beneficio de sus clientes y de la empresa.

**Tabla 39. Impacto de operación y logística**

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Mejorar los estándares de producción						x		2
Obtener productos de mejor calidad						x		2
Reducir los costos del producto						x		2
<b>Total</b>								<b>6</b>
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	2 medio positivo							

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

### Análisis

- Mejorar los estándares de producción. Este impacto se verá reflejado en la sistematización de las operaciones que son necesarias para la elaboración de los productos de la empresa, el aprovechamiento de su recurso humano, materiales, económicos, financieros, mediante la estandarización de las actividades que viabilice un mejor control operativo.
- Obtener productos de mejor calidad. La aplicación de criterios de calidad desde la fase de aprovisionamiento de materias primas, verificación de las especificaciones técnicas de la elaboración de los productos, traerá como consecuencia una mejor visualización de la marca, y por lo tanto los niveles de aceptación de sus clientes actuales y potenciales.
- Reducir los costos del producto. Este impacto es como consecuencia del ordenamiento de las operaciones de producción, para minimizar, estandarizar los costos de producción: materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de producción, que permita fijar el precio considerando el margen de rentabilidad para la sostenibilidad financiera de esta microempresa.

## Conclusiones parciales

- Se determinó el organigrama estructural de la empresa Tejidos Ruiz, para viabilizar las unidades administrativas y las funciones que tienen que cumplir el talento humano de las mismas.
- La formulación del diagnóstico estratégico: misión, visión, valores, políticas empresariales, fortalecerá la cadena de valor como herramienta básica para mejorar la competitividad.
- La definición del proceso de producción y su diagrama de flujo pertinente mejorarán el uso de los recursos de la empresa y mejorarán el control interno del área de producción.
- Las estrategias son las herramientas viables para alcanzar mayor participación en el mercado, posicionamiento, generar mayor volumen de ventas, mejorando la rentabilidad y competitividad de la empresa.



## CONCLUSIONES

- Las teorías existentes respecto a administración y gerencia, marketing y ventas y operación y logística permiten establecer comportamientos de competitividad para mejores empresariales. Así como también se puede evidenciar que existen herramientas para ejecutar de una manera práctica el modelo propuesto.
- El diagnóstico situacional interno y externo de la empresa Tejidos Ruiz permitió identificar el comportamiento de los factores externos del macro y micro ambiente y su grado de incidencia. Del análisis interno se establece las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y que sirvieron de sustento para la formulación del modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad.
- El modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad diseñado para la mipyme Tejidos Ruiz se sustentó en el componente de administración gerencial con la elaboración de los elementos como la misión, visión, políticas, en el componente de marketing y ventas con la elaboración de las estrategias de marketing mix y en el componente de operación y logística con la elaboración de diagramas de flujo de los procesos. Esto permitió establecer una mejora en la microempresa para que esta sea eficiente y eficaz.
- Se pudo evidenciar mediante un análisis con la cadena de valor los futuros impactos de mejora en administración y gerencia, marketing y ventas y operación y logística ya que la empresa ganara valores en actividades de apoyo y de actividades primarias.

## RECOMENDACIONES

- Aplicar el modelo de gestión administrativa para fortalecer la competitividad de manera que se potencialice una gestión moderna eficaz, eficiente y necesaria para viabilizar procesos administrativos, operativos y ventas relevantes en los productos que elabora la empresa Tejidos Ruiz.
- Se recomienda realizar una investigación de los componentes del AMOFITH como el talento humano con sus elementos como son el personal operativo administrativo, finanzas y contabilidad con el comportamiento de sus ingresos y egresos, los sistemas de información, de comunicación, de tecnología y de investigación del desarrollo.
- Aprovechar las capacidades internas que tiene la empresa Tejidos Ruiz con la finalidad de mejorar continuamente el sistema administrativo, operativo y de ventas, aplicando los criterios y componentes que están presentes en este documento. Para hacer frente a los factores del macro y microambiente es necesario realizar estudios de mercado específicos usando distintos tipos de herramientas que viabilice la ubicación exacta de la empresa en el mercado.

## Referencias

- Abbot, J. (2011). *Comercialización agrícola*. Roma.
- Amador, J. (2014). *Proceso Administrativo*. Bogotá: Pearson.
- Anzola, S. (2014). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Arana, L., & Fuentes, D. (2017). *Estudio de la gestión administrativa para potencializar el crecimiento de "Confecciones Lisbeth" periodo 2014-2015"*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/17235/1/TESIS%20ARANA-%20FUENTES%20FINAL%202015%20MARZO2222.pdf>
- Arboleda, H. (2016). Competitividad: concepto y evolución histórica. *Economía y administración* , 13-28.
- Arguello, C. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para las pymes del sector textil de la ciudad de Riobamba. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11.
- Arias, F. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2018). Industria textil y confección; sector estratégico, generador de riqueza. *Industria textil y confeccion el reto de subsistir*, 1-7.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2018). Reforzamos el debate sobre la incidencia del contrabando. *AITE Noticias* , 1-4.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2019). Estadísticas de comercio exterior. *Juntos tejemos el progreso ecuatoriano*, 10-16.
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador. (20 de 08 de 2015). *Empresas textiles* . Obtenido de [www.aite.com.ec](http://www.aite.com.ec)
- Ávalos, F. (2012). *Factores determinandes de la competitividad empresarial*. México: Trillas.
- Baca, U. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos* . México: Larouse Grupo Editorial.
- BADAL, M. (2007). *Gestión por procesos*. Barcelona: IESE.
- Barrón, L. (2015). *Análisis de la competitividad*. México: Mc Graw Hill.

- Benitez, M. (2012). *Evolución de la competitividad*. Paraguay.
- Benitez, M. (2014). *Evolución de la competitividad*. Paraguay.
- Benitez, M. (2014). *Evolución de la competitividad*. Paraguay.
- Blanco, P., & Juanes, B. (2016). *Modelos de calidad en la administración*. España: Díaz de Santos.
- Blandez, M. (2016). *Proceso administrativo*. Chile: UNID.
- Bohlander, G. (2015). *Administración por procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Briones, A. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la empresa RECOLPLASTIC S.A del cantón Pueblo viejo parroquia San Juan*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES:  
<http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1937/1/TUBADM006-2014.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2017). Plan de Competitividad y Productividad . *Competitividad* , 18-22.
- Camisón, C. (2014). *La competitividad de la pyme industrial: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Cannice, K. (2015). *Administración una perspectiva global y empresarial* . México: Mc Graw Hill.
- Cárdenas, J. (2012). *Desarrollo histórico de las políticas de competitividad*. Bogotá.
- Cárdenas, J. (2014). *Desarrollo histórico de las políticas de competitividad*. Bogotá.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2011). *Sistema para analizar el crecimiento del comercio internacional* . México.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL). (2015). *Sistema para analizar el crecimiento del comercio internacional*. México.
- Condo, A., & Figueroa, L. (2014). *El Sector Textil Exportador Latinoamericano Ante la Liberalización del Comercio*. México: Trillas.
- Córdoba, E. (2015). *Manufactura y automatización*. México: Mc Graw Hill.
- Córdoba, M. (2014). *Gestión Financiera*. Bogota: Ecoe.
- Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Pearson.

- CRUZ, B. (2015). *Fundamentos de la administración por procesos*. España: Ábaco.
- De La Rosa, K. (2017). *La matriz productiva y su impacto en el sector textil 2010-2016*.  
Obtenido de Universidad Católica Santiago de Guayaquil :  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9582/1/T-UCSG-POS-MFEE-101.pdf>
- Delgado, H. (2015). *Administración Estratégica* . México : Trillas.
- DEVELOPMENT, A. (2007). *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador.
- Esser, K. (2012). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín.
- Esser, K. (2015). *Competitividad sistémica: competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Berlín.
- Estupiñán, O., & Estupiñán, R. (2014). *Análisis financiero y de gestión*. Bogotá: Ecoe.
- Ferrell, O. (2016). *Formalización administrativa* . México: Trillas.
- Ferrín, H. (2018). *La gerencia y sus nuevas tendencias. Un aporte al desarrollo empresarial* . Obtenido de Universidad Laica Eloy Alfaro:  
[file:///C:/Users/PC/Downloads/521-1244-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/521-1244-1-PB%20(1).pdf)
- Franklin, Enrique, & Benjamín. (2008). *Organización de empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- García, M., & Salinas, R. (2015). Globalización y Competitividad. *Contribuciones a la Economía* , 15.
- García, R., & Pelayo. (2014). *Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico*. México: Larousse.
- Gavilánez, M., Espín, M., & Arévalo, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.
- Gómez, G. (2013). *Sistemas administrativos*. México: Mc Graw Hill.
- Gutiérrez, H. (2015). *Calidad total y productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Guzmán, B. (2014). *Diseño de un sistema de gestión administrativa y financiera para las operadoras que proporcionan el servicio de transporte comercial tipo taxi convencional de la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Universidad Politécnica

Salesiana sede Cuenca:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6996/1/UPS-CT003658.pdf>

- Haag, F. (2012). *El mercadeo de los productos agropecuarios*. México: Mc Graw Hill.
- Hellriegel, J. (2014). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thosom Learning.
- Hernández, S. (2015). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. (2013). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Thompson.
- Hitt, M. (2015). *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: Thompson.
- Horngren, & Harrison. (2008). *Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior*. Buenos Aires- Argentina.
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Scielo*, 10-30.
- Jaume, R. (2015). *Análisis y diseño de procesos empresariales*. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez, M. (2013). *Modelo de competitividad empresarial* . México: Trillas.
- Jiménez, M. (2015). *Modelo de competitividad empresarial*. México: Trillas.
- Jiménez, M. (2015). *Modelo de competitividad empresarial*. México: Trillas.
- Kellog, G. (2014). *Administración* . México : Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weinhrich, H. (2014). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Krugman, P. (2014). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y la competitividad*. Barcelona.
- Krugman, P. (2015). *El internacionalismo moderno, la economía internacional y la competitividad*. Barcelona.
- Laplane, M. (2014). *Estudio sobre competitividad de la industria*. Bogotá: DANE.
- Laplane, M. (2016). *Estudio sobre competitividad de la industria*. Bogotá: DANE.

- Laplane, M. (2016). *Estudio sobre competitividad de la industria*. Bogotá: DANE.
- Levin, R., & Rubin, D. (2014). *Estadística para administración y economía*. México: Pearson.
- Levitan, E. (2014). *Participación del trabajador y cambio de productividad*. Madrid: Mc Graw Hill.
- López, S. (2016). *Implantación de un sistema de calidad*. España: Ideaspropias.
- Malaver, F. (2013). *Competitividad en la empresa y educación gerencial*. Bogotá.
- Malaver, F. (2015). *Competitividad en la empresa y educación gerencial*. Bogotá.
- Maldonado, H. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México.
- MALDONADO, H. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México.
- Mankiw, G. (2015). *Principios de Economía*. México: Editores S.A.
- Melo, S. (2018). Potencial competitivo de las mipymes de la provincia de Ubaté, Colombia. *Administración de negocios*, 1-15.
- Mendoza, G. (2011). *Compendio de mercadeo de productos agropecuarios*. Costa Rica: IICA.
- Mendoza, G. (2014). *Compendio de mercadeo de productos*. Costa Rica.
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2018). Buenas noticias para el sector textil ecuatoriano . *Boletín informativo*, 1-5.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). *Estudios Industriales de las Pymes Textiles del Ecuador*. Quito.
- Ministerio del Ambiente . (2017). *Código Orgánico del Ambiente*. Quito.
- Molina, P. (2015). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Munch, L. (2014). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Muñoz, C. (2015). *Como implantar y evaluar el sistema de gestión*. Chile: Profit.
- Navarro, H. (2013). *Sistemas de producción y desarrollo agrícola*. México: Trillas.
- Ogalla, F. (2014). *Sistema de gestión: Una guía práctica*. España: Díaz de Santos.

- Oller, M. (2015). Tendencias y retos del marketing en el Ecuador . *Latinacs*, 20-30.
- Ortiz, A. (2015). *Historia de la administración*. Argentina: El Cid Editor.
- Palma, D., & Quevedo, V. (2017). *Gestión Administrativa de las Empresas Constructoras en el Cantón La Maná*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/4111/3/PIM-000061.pdf>
- Pardo, A. (2015). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: ECO.
- Pelayo, M. (2016). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques* . Argentina: El Cid Editor.
- PEREZ, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición.
- Pesántez, R. (2017). *El capital humano y su incidencia en la competitividad de las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Cuenca - Ecuador*. Obtenido de Universidad Nacional Mayor de San Marcos: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6650/Pesantez\\_chr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6650/Pesantez_chr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pozo, M. (2014). *Modelo de gestión administrativa para la empresa "Mega Sport" S.A de la ciudad de Ibarra*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes "UNIANDES": <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/2278/1/TUIADM002-2014.pdf>
- PROECUADOR. (2018). *Fabricación de prendas de vestir*. Ecuador.
- Quero, L. (2014). Estrategias Competitivas: Factor clave de desarrollo. *Ciencias Gerenciales* , 41-48.
- Raffino, M. (2018). *El layout en las empresas*. México: Trillas.
- Rifkin, J. (2013). *La revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, P., & Coulter, M. (2015). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Rober, A. (2008). *Sistema de control de gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Rober, A. (2014). *Sistema de control de gestión*. México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez, R. (2015). Competitividad y productividad en el sector empresarial . *Foro Certificación de Competencias Profesionales para la Competitividad y Empleabilidad - Cusco* , 25-40.



- ROURE, J. (2008). *Gestión por Procesos*. Barcelona: IESE.
- Roure, J. (2014). *Gestión por procesos*. Barcelona: IESE.
- Santos, L. (2017). *Innovación y tecnología en la industria textilera ecuatoriana*. Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja:  
file:///C:/Users/PC/Downloads/Innovacinytecnologaenlaindustriatextileraecuadoriana.pdf
- Scott, G. (2013). *Mercadeo agrícola*. Costa Rica: IICA.
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN . (2018). Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país. *Boletín informativo* , 1-6.
- Silva, K. (2018). *Análisis de la incidencia del sector textil en la economía nacional periodo 2013-2017*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34513/1/SILVA%20TAYO.pdf>
- Subsecretaria de Mipymes y Artesanías. (2016). *Proyecto: Fomento de las mipymes ecuatorianas*. Quito.
- Tandalla, N. (2019). *Las pequeñas y medianas empresas del sector textil como generadoras de empleo en la ciudad de Latacunga*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:  
<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/29384/1/T4465ig.pdf>
- Tobar, F. (2015). *Desafíos en la gestión institucional*. Buenos Aires: Mimeo.
- Toscano, M. (2018). Importancia de la estrategia de marketing dentro del sistema de información gerencial en las organizaciones. *Espiral; Revista multidisciplinaria de investigación* , 1-5.
- Velastequi, W. (2016). *Proceso administrativo*. México: Mc Graw Hill.
- Vilcarromero, R. (2014). *La gestión de la producción*. México: Trillas.
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2015). *Administración Estratégica y Política de Negocios* . México: Pearson.

# Anexos

## ANEXO 1

### FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ADMINISTRADORA DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

**Objetivo.** Determinar el manejo administrativo actual que tiene la empresa Tejidos Ruiz.

1. **¿Dispone la empresa de un plan estratégico?**  
.....  
.....
2. **¿Cuál es el modelo de negocio que tiene la empresa?**  
.....  
.....
3. **¿Cuenta la empresa con el organigrama estructural?**  
.....  
.....
4. **¿La empresa dispone de la descripción de las funciones del talento humano?**  
.....
5. **¿Tiene la empresa definido los procesos administrativos?**  
.....  
.....
6. **¿El número de personal que tiene la empresa es el adecuado?**  
.....  
.....
7. **¿Se capacita al personal administrativo y operativo de la empresa?**  
.....  
.....
8. **¿Cómo se maneja el sistema de información interna?**  
.....
9. **¿Qué medios de comunicación interna aplica la empresa?**  
.....

**GRACIAS**

## ANEXO 2

### FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE VENTAS DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ SOBRE MARKETING Y VENTAS

**Objetivo.** Establecer la situación actual del comportamiento de las ventas en la empresa Tejidos Ruiz

1. ¿La demanda de los productos de la empresa que comportamiento ha tenido?

.....  
.....

2. ¿Se realiza pronósticos sobre la demanda?

.....  
.....

3. ¿La empresa tiene identificado mercados meta?

.....  
.....

4. ¿La empresa crea capital de marca?

.....  
.....

5. ¿Qué línea de productos es la que ha disminuido más las ventas?

.....  
.....

6. ¿Dispone la empresa de una estrategia de precio?

.....  
.....

7. ¿Tiene la empresa alguna estrategia de distribución?

.....  
.....

8. ¿Ha realizado la empresa alguna estrategia de promoción?

.....  
.....

9. ¿Se ha planteado estrategias de largo plazo?

.....  
.....

GRACIAS

### ANEXO 3

#### FORMATO DE ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ SOBRE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

**Objetivo.** Obtener información sobre los procesos de producción que actualmente tiene la empresa Tejidos Ruiz.

8. ¿Cuenta la empresa con procesos de producción documentados?

.....  
.....

9. ¿Cuál es la situación del diseño de los productos?

.....  
.....

10. ¿Tiene la empresa definido la cadena de suministros?

.....  
.....

11. ¿Se establecen los inventarios para la adquisición de los insumos (aprovisionamiento)?

.....  
.....

12. ¿Se realiza un control y seguimiento de los inventarios?

.....  
.....

13. ¿Realizan algún control de calidad en los productos?

.....  
.....

14. ¿Tiene la empresa un plan de mantenimiento de la infraestructura y maquinaria?

.....

GRACIAS

## ANEXO 4

### FORMATO DE ENCUESTA APLICADA A LOS OPERARIOS DE LA EMPRESA TEJIDOS RUIZ

**Objetivo.** Identificar el conocimiento que tienen los operarios sobre aspectos administrativos y de producción de la empresa Tejidos Ruiz.

**6. ¿Tiene conocimiento de la misión y visión de la empresa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**7. ¿Le ha entregado la empresa en forma documentada las funciones de su puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**8. ¿Le han dado a conocer sobre los flujogramas para la elaboración de los productos?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**9. ¿La empresa le ha dado a conocer el Reglamento Interno de la empresa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**10. ¿Se le ha otorgado los equipos de seguridad y salud en el trabajo?**

Si ( )

No ( )

A veces ( )

Porque.....

**GRACIAS**

## ANEXO 5

### Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Contratación pública	0.15	1	0.15
Procesos de producción	0.10	2	0.20
Sistemas de productividad	0.15	3	0.45
Participación de nuevos mercados	0.10	3	0.30
Relaciones con los proveedores	0.05	3	0.15
<b>Sub total</b>			<b>1.25</b>
<b>Amenazas</b>			
Número de competidores	0.10	2	0.20
Estructura competitiva	0.08	2	0.16
Cantidad de productos sustitutos	0.10	2	0.20
Disponibilidad de productos sustitutos	0.10	3	0.30
Preferencias por ciertas marcas	0.07	2	0.14
<b>Sub total</b>			<b>1.00</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.25</b>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

## ANEXO 6

### Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Factores críticos para el éxito</b>			
<b>Fortalezas</b>			
Infraestructura propia	0.10	4	0.40
Inversión y capital de trabajo propio	0.10	4	0.40
Ubicación de la empresa en la zona comercial de Otavalo	0.10	3	0.30
Años de experiencia en el negocio	0.09	3	0.27
Portafolio de clientes fijos	0.10	4	0.40
<b>Sub total</b>			<b>1.77</b>
<b>Debilidades</b>			
No dispone de un organigrama estructural	0.09	3	0.27
Inexistencia de diagramas de flujo de producción	0.07	3	0.21
No disponen de estrategias de marketing mix	0.10	4	0.40
Niveles bajos de ventas en ciertos productos	0.09	3	0.27
No se realiza controles de calidad	0.16	3	0.48
<b>Sub total</b>			<b>1.63</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.4</b>

Fuente: Investigación directa  
 Elaborado por: El autor