



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICROEMPRESA “AMAYU”

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

AUTOR:

GAVILANES QUIMBIAMBA SAMANTHA CAROLINA

TUTOR: MSC. ALVEAR OÑA DAISSY LORENA

Otavalo, Septiembre 2019

DECLARACIÓN

Yo, Samantha Carolina Gavilanes Quimbiamba, portadora de la cedula de ciudadanía N° 172596268-0, 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.

Samantha Carolina Gavilanes Quimbiamba

C.I. 172596268-0

CERTIFICADO DE TUTOR

Certificado que el proyecto de investigación titulado “Modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Amayu, ciudad de Otavalo” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciatura en Administración de Empresas del estudiante Samantha Carolina Gavilanes Quimbiamba, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Art. 16 y 25).

Msc. Alvear Oña Daissy Lorena

C.I. 100355819-2

DEDICATORIA

Posiblemente en este momento no entiendas mis palabras, pero para cuando seas capaz, quiero que te des cuenta de lo que significas para mí. Eres la razón de que me levante cada día esforzarme por el presente y el mañana, eres mi principal motivación.

Como en todos mis logros, en este has estado presente.

Muchas gracias hijo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	4
PROBLEMA CIENTÍFICO.....	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
IDEA A DEFENDER.....	6
IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	6
VARIABLE INDEPENDIENTE:	6
VARIABLE DEPENDIENTE:	6
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
ESTRUCTURA CAPITULAR	7
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.....	7
CAPÍTULO II.....	7
CAPÍTULO III.....	8
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	8
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	9
1.2. ÁMBITOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	14
1.3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	14
1.3.1. Misión, visión.....	15
1.3.2. Objetivos, metas y cultura organizacional	17

1.3.3. Valores	19
1.3.4. Políticas.....	19
1.4. MARKETING Y VENTAS.....	19
1.2.6. El producto	20
1.2.7. El mercado	22
1.2.8. Precio	23
1.2.9. Plaza	25
1.4. Promoción.....	27
1.5. OPERACIONES Y LOGISTICA.....	28
1.5.1. Estructura organizativa	28
1.5.2. Inventarios	29
1.5.3. Cliente	31
1.5.3. Proveedores.....	31
1.6. COMPETITIVIDAD	33
1.6.1. Las 5 fuerzas de Porter	37
1.6.2. Diamante de Porter	39
1.6.3. Calidad	39
1.6.4. Las 5 S	40
1.6.5. Productividad	41
CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO.....	43
MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	43
Métodos	43
Método inductivo - deductivo	43
Método analítico.....	43
Método cuantitativo o método tradicional.....	43

Método estadístico	44
Tipos de investigación.....	44
Instrumentos	45
Entrevista	45
Encuesta	45
Observación.....	45
2.1 Tabulación y análisis de la encuesta.....	47
2.2 DIAGNÓSTICO	56
CAPITULO III: ANÁLISIS Y RESULTADOS	71
MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	71
3.1 Modelo de gestión administrativa.....	71
3.1.1 Misión	72
3.1.2 Visión.....	72
3.1.3 Objetivos estratégicos	72
3.1.4 Valores	73
3.1.5 Políticas.....	73
3.2 Modelo comercial (marketing mix)	74
3.2.1 Estrategia de producto	74
3.2.3 Herramienta de precio	76
3.2.4 Estrategia de plaza.....	77
3.2.5 Estrategia de promoción.....	79
3.3 Modelo de operaciones y logística	81
3.3.1 Organigrama estructural.....	81
3.3.2 Manual de funciones	83
3.3.3 Manejo de inventarios	86

3.3.4 Manejo de selección de proveedores	87
3.3.5 Herramienta para lograr la satisfacción del cliente	88
3.4 Modelo para la competitividad	89
3.4.1 Matriz de perfil competitivo	89
3.4.2 Herramienta de calidad	90
3.4.3 Herramienta de las 5 s	92
3.4.4 Herramienta de productividad.....	93
3.5 Estrategias del modelo de gestión.....	96
3.6 Planes de acción	97
3.7 Valoración de posibles impactos	100
3.7.1 Impactos en la cadena de valor.....	100
CONCLUSIONES.....	103
RECOMENDACIONES.....	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS.....	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategias de crecimiento desde una perspectiva de producto – Matriz de Ansoff	26
Tabla 2. Kardex	31
Tabla 3. Matriz del perfil competitivo	36
Tabla 4. Matriz de relación diagnóstica	46
Tabla 5. Propósito de la existencia.....	47
Tabla 6. Hacia dónde quiere llegar la empresa	48
Tabla 7. Guías para el comportamiento de la organización.....	49

Tabla 8. Normas de conducta.....	50
Tabla 9. Metas planteadas	51
Tabla 10. Productos más vendidos	52
Tabla 11. Falta de materiales	53
Tabla 12. Definición de áreas de trabajo	54
Tabla 13. Funciones que desempeñan.....	55
Tabla 14. Foda microempresa Amayu.....	64
Tabla 15. Cruce estratégico fortalezas – oportunidades.....	65
Tabla 16. Cruce estratégico fortalezas – amenazas.....	66
Tabla 17. Cruce estratégico debilidades – oportunidades.....	67
Tabla 18. Cruce estratégico debilidades – amenazas	68
Tabla 19. Análisis FODA estrategias.....	69
Tabla 20. Cálculo del crecimiento en el mercado	74
Tabla 21. Matriz BCG Blusas bordadas.....	75
Tabla 22. Cuadro de costos.....	76
Tabla 23. Kardex	86
Tabla 24. Base de datos de proveedores.....	88
Tabla 25. Matriz de perfil competitivo Amayu	89
Tabla 26. Matriz de caracterización de procesos	91
Tabla 27. Simbología de flujo gramas de producción.....	94
Tabla 28. Flujo grama de producción de blusas bordadas	95
Tabla 29. Plan de acción 1	97
Tabla 30. Ejecución del plan de acción 1	97
Tabla 31. Presupuesto plan de acción 1.....	98
Tabla 32. Plan de acción 2	98
Tabla 33. Ejecución del plan de acción 2	99
Tabla 34. Presupuesto plan de acción 2.....	99
Tabla 35. Análisis de impactos	100
Tabla 36. Impacto administrativo en la cadena de valor.....	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz BCG	22
Figura 2. Ejemplo de organigrama	29
Figura 3. Las 5 fuerzas de Porter	37
Figura 4. El diamante de Porter	39
Figura 5. Diagrama de entrada- proceso- salida.	42
Figura 6. Propósito de la existencia.....	47
Figura 7. Hacia dónde quiere llegar la empresa	48
Figura 8. Guías para el comportamiento de la organización	49
Figura 9. Normas de conducta	50
Figura 10. Metas planteadas	51
Figura 11. Productos más vendidos	52
Figura 12. Falta de materiales	53
Figura 13. Definición de áreas de trabajo	54
Figura 14. Funciones que desempeñan	55
Figura 15. Organigrama estructural propuesto	81
Figura 16. Organigrama funcional propuesto	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a gerente de la empresa.....	118
Anexo 2. Encuesta para los trabajadores.....	122
Anexo 3. Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	123
Anexo 4. Matriz de evaluación de factores internos EFE	124

RESUMEN

Amayu, es una microempresa ubicada en el cantón de Otavalo dedicada a la producción y comercialización de ropa típica para mujer. Actualmente se maneja empíricamente, es decir no maneja procedimientos administrativos, de marketing ni de operaciones y logística. Es por esto que se ha visto la necesidad de implementar un modelo de gestión administrativo que ayude al fortalecimiento de la competitividad.

Se plantea la investigación que se ha desarrollado en tres capítulos de la siguiente manera:

Primer capítulo: En este capítulo se presentan las principales bases teóricas que sustentan la investigación, con referencias teóricas actualizadas acerca de los principales conceptos utilizados. También se realiza una caracterización de la microempresa Amayu.

Segundo capítulo: En este capítulo se describe la metodología utilizada en la investigación, centrada en el diagnóstico situacional de la microempresa. La fuente metodológica fundamental es la teoría de las 5 fuerzas de Porter, la cual permite analizar las debilidades y amenazas y el análisis de las matrices efe y efi para encontrar las fortalezas y oportunidades, obteniéndose un diagnóstico preciso a partir del cual plantear una propuesta eficaz.

Tercer capítulo: En este capítulo se desarrolla la propuesta del modelo de gestión administrativo, en el cual se detallan objetivos, las estrategias, planes acción para fortalecer la competitividad de la microempresa Amayu. Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

Amayu, is a microenterprise located in the canton of Otavalo dedicated to the production and marketing of typical women's clothing. Currently it is empirically managed, that is, it does not handle administrative, marketing or operations and logistics procedures. This is why we have seen the need to implement an administrative management model that helps strengthen competitiveness.

The research that has been developed in three chapters is presented as follows:

First chapter: This chapter presents the main theoretical bases that support the research, with updated theoretical references about the main concepts used. A characterization of the Amayu microenterprise is also carried out.

Second chapter: This chapter describes the methodology used in the research, focused on the situational diagnosis of microenterprises. The fundamental methodological source is Porter's 5 forces theory, which allows us to analyze weaknesses and threats and the analysis of the efe and efi matrices to find strengths and opportunities, obtaining an accurate diagnosis from which to propose an effective proposal.

Third chapter: This chapter develops the proposal of the administrative management model, which details objectives, strategies, action plans to strengthen the competitiveness of Amayu microenterprise. Finally, conclusions and recommendations are raised.

INTRODUCCIÓN

Industria textil es el segmento de la industria y mercado que se encarga de la producción y comercialización de telas, hilos, ropa y subproductos, el calzado también está considerado dentro de este segmento de la industria. El segmento ha sufrido una ampliación y diversificación ya que se fabrica una amplia variedad de productos textiles, como son los tejidos e hilados, que alcanzan mayor volumen (Asociación de Industria Textil del Ecuador, 2011).

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2017), en Latinoamérica los países que lideran la producción textil son Brasil, México, Colombia y Chile; sin embargo, es evidente en toda Latinoamérica un crecimiento en los índices de producción y comercialización de productos textiles, principalmente debido a la gran cantidad de pequeños productores y el mayor acceso a materias primas provenientes de China.

Para Torres y Piñeros (2015) el mayor acceso a materias primas en Latinoamérica indica que: “en el segmento textil las pequeñas y medianas industrias tienen una proyección al alza lo que beneficiaría, la puesta en marcha de un modelo para el diseño y planeación de la producción, utilizando los recursos dados por la economía mundial” (p. 67).

La competitividad de la industria textil latinoamericana se ve beneficiada por la creatividad y la innovación donde las PYMES tienen una ventaja sobre las grandes empresas debido a su cercanía con el cliente, para Oliveira, Cavalcanti, Lázaro y Leocádio (2016) “el diseño de productos que cumplen con los requisitos del cliente y reflejan la mejora del rendimiento del negocio” (p. 278).

Gutiérrez, Palencia, & Gaitán (2017) en su estudio acerca de la caracterización de pymes de confecciones en Neiva (Colombia), ha logrado determinar lo siguiente:

El 32% de los propietarios de las pymes tienen un mercado capturado y no temen al ingreso de nuevas empresas.

Tan solo el 20% de los empresarios han considerado la posibilidad de exportar.

El 78% de las pymes consideran que la calidad de sus productos les permite ser más competitivas y el 46% innovan en sus productos.

El 66% afirmaron que sus ganancias han crecido gradualmente.

El 90% tienen buena relación con los proveedores incluyendo los acuerdos de pago.

El 34% consideraban que han tenido apoyo financiero para expandir la empresa.

Solamente el 35% de las empresas aplicaban tecnología en los procesos.

El 47% no contaban con tecnología por falta de financiación y el 18% no la consideran necesaria.

El 89% de los empresarios afirmaron que sus clientes expresan estar satisfechos con la atención que se les ofrece. (p. 62)

En el mismo estudio citado anteriormente los autores plantean que el sector de la confección tiene muchas proyecciones de crecimiento gracias a las condiciones favorables del mercado y la capacidad de abarcar nuevos mercados gracias a la calidad de los productos y los diseños innovadores que presentan al consumidor; de esta forma se puede tener una clara noción de las oportunidades que se les presenta a las MIPYMES dedicadas a la producción textil y fortalece la importancia del presente estudio, dado que es necesario aprovechar las oportunidades que el mercado presenta.

Según Espinoza y Sorhegui (2016) en el Ecuador “La protección arancelaria en el sector textil, fue ineficiente al proteger a las empresas o mercados internos debido a que solo consiguió una menor competitividad, productos menos atractivos y más caros, afectando al consumidor” (p.26); basándonos en esta afirmación, es necesario dirigir el sentido de la presente propuesta enfocándose hacia búsqueda de la innovación y el aprovechamiento de la creatividad para así lograr ser PYMES textiles competitivas y que puedan perdurar en el tiempo.

Actualmente, uno de los principales referentes de esto es el gigante China, país que ha mostrado un crecimiento acelerado en este ámbito durante los últimos 20 años. “La mano de obra se ha incrementado notablemente y es el generador del 30% a 40% del empleo del vestir en el mundo” (Asociación Peruana de Técnicos textiles, 2016).

La industria textil en China tiene un papel importante en la economía del país, siendo la base fundamental para sus exportaciones. “En 2008 sus exportaciones ascendieron a 120,000 millones de dólares, lo que representó 33% del total mundial vendido” (García-

Hernández, 2013). Lo cual demuestra que China es el país más destacado en el comercio textil.

Es una de las industrias más antiguas y tradicionales, además de ser una industria con grandes ventajas en el mercado internacional entre ellas: “la entrada a la OMC fue uno de los factores que favoreció su influencia comercial, además de la supresión de cuotas y aranceles en la ITC” (García-Hernández, 2013).

“China cuenta con la mayor conectividad de transporte marítimo en líneas regulares. La tela como insumo participa con alrededor de 50% de los costos totales del producto” (García-Hernández, 2013). Esta situación ha permitido a China tener mayor contacto con mercados exteriores y la producción de artículos más baratos en mayor cantidad.

Por otra parte, puede afirmarse que en Latinoamérica la actividad textil se ha convertido en unas de las principales generadoras de empleo y de divisas. “Según datos de las Naciones Unidas Latinoamérica está posicionado como segundo proveedor internacional de prendas de vestir después de Asia con el 32.8% del volumen de importaciones” (Arturo Condo, 2004).

Brasil es uno de los países que muestra un mayor crecimiento en esta área. De acuerdo con la Agencia de Noticias EFE, en los últimos años, Brasil ha alcanzado un alto desarrollo en la industria textil:

Brasil, por su parte, cuenta con la última cadena textil completa de occidente, que va desde la plantación de fibras como el algodón hasta la puesta de los diseños en la pasarela, con más 30.000 empresas formales, es el segundo mayor generador de empleo. (Service, EFE News, 2012).

Por su parte, en el entorno nacional, los análisis económicos muestran que el sector textil es un importante generador de empleo y dinamizador de la economía en el país, impulsado en gran parte por los emprendimientos:

“El sector textil en Ecuador es el segundo que genera más empleo, con 174.125 puestos de trabajo que representan el 21 % de los que produce la industria manufacturera del país” considerándose como el sector que emplea más

mano de obra luego de otros sectores (Service, EFE News, 2012). Así mismo y “según estudios de la Cámara de Comercio de Atuntaqui, al menos el 60% de los 43 518 habitantes tienen algún nexo con la industria textil. (Diario El Comercio, 2013, p.1)

En el cantón Otavalo, la actividad textil es la principal fuente de ingresos, así lo muestran los datos del Gobierno Autónomo Descentralizado, lo cual se ha convertido en fuente de ingresos y empleo:

Según la Cámara de Turismo de Otavalo en su revista trimestral (2011), en esta ciudad se encuentran concentrados los principales productores de ponchos, abrigos de lana de oveja, chales, guantes, entre otros, los mismos que en su conjunto emplean a un total de 1.250 trabajadores (GADIP Otavalo, 2011).

Con estos antecedentes puede afirmarse que el sector textil en el mundo, la región, la provincia y, específicamente, el cantón Otavalo son un importante aspecto de la economía y requiere de una atención especial desde el punto de vista de la investigación administrativa.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La microempresa “Amayu”, ubicada en el cantón Otavalo, se dedica al diseño, confección y comercialización de ropa indígena otavaleña. Actualmente la microempresa cuenta con cinco personas quienes forman parte del equipo de trabajo, las cuales están distribuidas de la siguiente manera: cuatro personas se encargan de la confección y bordado y la gerente propietaria encargada de la parte administrativa de la microempresa.

De acuerdo a una entrevista realizada a la Señora Tania Díaz, propietaria de la microempresa, revela que la administración se realiza sin conocimientos especializados en el área. Sin embargo; el tiempo que se encuentra en el mercado y la experiencia que ha ganado le han permitido mantenerse en el mercado.

La problemática encontrada en la microempresa “Amayu” es que en la actualidad no se desarrolla una correcta gestión administrativa.

Amayu presenta problemas en el área de administración y gerencia por la falta de una estructura organizacional, lo cual no le permite crecer ni establecer metas y objetivos. Una de las problemáticas de la empresa es la falta de compromiso y responsabilidad por parte del personal administrativo, además de no tomar en consideración a los trabajadores.

Otro punto con lo que no cuenta la microempresa es la falta de estrategias de publicidad, a consecuencia de esto la empresa no se encuentra posicionada en el mercado por lo cual no logra las ventas esperadas y el éxito deseado.

En cuanto a operaciones y logística Amayu, mantiene fallas en todos los aspectos que tienen que ver con inventarios, proveedores, canales de distribución, asignación y gestión de recursos.

De acuerdo a lo mencionado estos problemas causan que la microempresa tenga un bajo posicionamiento en el mercado.

Como lo muestran varios artículos de periódicos existen tres marcas de ropa ecuatoriana reconocidas de bordados en la ciudad de Otavalo.

Según muestran los resultados del periódico El telégrafo las empresas Nativa by s&s Basics, Boem y Tayka Love adaptaron los tejidos a prendas diarias, de niños y de alta costura.

Así mismo la empresa Zhafra es una empresa que pone su sello al vestuario kichwa.

“Esa es una de las propuestas de Zhafra, una marca de moda kichwa, que incursiona con alta costura en la vestimenta tradicional” (Rosales J, 2016).

No tiene un almacén. Su mejor vitrina son las redes sociales. Una de las razones es que el 60% de sus clientes son mujeres otavaleñas, que por cuestiones de trabajo están fuera del país.

PROBLEMA CIENTÍFICO

Una vez identificada la situación problemática, se determina el problema científico, el cual se ha planteado a modo de pregunta de investigación:

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Amayu en el ámbito de la administración empresarial?

A partir del problema científico, se plantean los objetivos de la investigación:

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad en la microempresa “AMAYU” en la ciudad de Otavalo para el año 2019.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer la fundamentación teórica, que sirva de base para la elaboración de la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de la microempresa Amayu, aplicando las debidas técnicas metodológicas para el desarrollo de la investigación.
- Diseñar el Modelo de Gestión Administrativa para la microempresa “AMAYU”.

Con estos antecedentes, se plantea la siguiente idea a defender de la investigación:

IDEA A DEFENDER

La propuesta del modelo de gestión administrativo contribuirá al fortalecimiento de la competitividad en la microempresa Amayu en la ciudad de Otavalo.

IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Para el desarrollo metodológico de la investigación se definen las siguientes variables:

VARIABLE INDEPENDIENTE:

Gestión administrativa.

VARIABLE DEPENDIENTE:

Competitividad.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La implementación del Modelo de Gestión Administrativo para fortalecer la competitividad en la microempresa Amayu, es de gran importancia, ya que la investigación realizada se realizó en base a información real y sólida, lo que ha permitido tener mayor seguridad y confiabilidad en la investigación.

Además, cuenta con el apoyo de los propietarios de la microempresa, la Señora Tania Díaz y su esposo que han ofrecido su ayuda aportando toda la información necesaria en aspectos administrativos, de marketing, operaciones y logística para el desarrollo de la investigación.

Su factibilidad se enmarca en proponer un modelo que permita fortalecer la administración, la correcta utilización de los recursos y dar respuesta a los diversos problemas que se evidencian en la microempresa en las áreas ya mencionadas.

Conscientes de la necesidad de implementar un Modelo de Gestión Administrativo para la microempresa Amayu, que permita la optimización en la ejecución de los procesos, mejorar los productos que se ofrecen a los clientes, incorporar nuevas tecnologías, con el fin de incrementar eficacia en la gestión de los servicios.

ESTRUCTURA CAPITULAR

La tesis cuenta con una introducción, tres capítulos y finalmente conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Consta de antecedentes, objetivos y justificación de la investigación.

CAPÍTULO I

En el capítulo I se encuentra el marco teórico que describe antecedentes del modelo de gestión administrativo y sus indicadores, así como de la competitividad.

CAPÍTULO II

Se plantea el desarrollo metodológico de la investigación a aplicarse en el modelo de gestión administrativo.

CAPÍTULO III

En el capítulo III, se presenta el diseño de la propuesta de gestión administrativa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se detallan las conclusiones y recomendaciones planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En el presente apartado se abordarán los conceptos básicos sobre la gestión administrativa y su importancia para el funcionamiento y desarrollo de las empresas y microempresas, partiendo de definiciones clásicas hasta las referencias de autores con influencia actual.

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa resulta de vital importancia para el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Para abordar su definición se toma la referencia planteada por Terrazas (2014), quien plantea la siguiente conceptualización:

La Gestión Administrativa es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones y generar oportunidades de crecimiento para la organización (p.57)

Esta definición tiene sus bases teóricas en autores que han ido desarrollando diversos enfoques sobre el tema. Para hablar de gestión administrativa, debe hacerse referencia a las primeras definiciones entendidas dentro del enfoque clásico de la administración. Uno de los primeros conceptos es el de administración científica, sobre la cual se hará mención a algunos autores reconocidos.

Uno de los principales representantes de la administración científica es Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (citado en Stephen et al., 2002), para quien La administración científica: “es el estudio sistemático de las relaciones entre personas y las tareas con objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes” (p.47). Según menciona Stephen, Taylor quería producir una revolución mental en los obreros y en los gerentes. Para ello, definió cuatro principios de la administración:

- Ciencia del trabajo.
- Ciencia del trabajador.
- Cooperación íntima.
- Distribución equitativa de responsabilidades

Este autor, desarrolló estos métodos con la finalidad de organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Con un enfoque positivista y conductista, Taylor es el primero en plantear una organización administrativa que ordene el trabajo productivo desde una postura administrativa (De Carro & Caló, 2012).

En este sentido, Taylor plantea la presencia de una dirección gerencial como mecanismo científico que permite medir la eficiencia de la productividad empresarial. Asimismo, establece las distintas responsabilidades que deben los niveles de directivos de acuerdo a su especialización (Torres Hurtado, 2011).

Aunque esta primera teoría administrativa ha ido evolucionando con el tiempo, es importante reconocer su aporte al desarrollo de la administración de empresas. Los principios y preceptos de Taylor fueron seguidos por los primeros empresarios de éxito como Henry Ford.

Otro referente teórico dentro de la administración es la teoría clásica de la organización. Esta teoría, desarrollada por Henri Fayol (1841-1925), propone que el desarrollo de una teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana, dando una idea de universalidad a la aplicación del concepto (Stephen et al, 2002).

Para Fayol (citado en Stephen et al., 2002): la administración era un conjunto de actividades universales, a saber: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.68). Según este autor, Fayol determinó catorce principios de la administración y los utilizó como guías amplias y generales para una administración eficiente.

Estableció los catorce principios de administración, “enfaticando en que los administradores deberían ser flexibles en su aplicación y que se deberían hacer concesiones por circunstancias distintas y cambiantes:

1. División del trabajo.
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de mando
5. Unidad de dirección

6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena de superiores
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad en el trabajo
13. Iniciativa
14. Espíritu de grupo” (Vélez A, 2007).

Estos 14 principios de la Administración son la base de toda organización como guías para una administración eficiente.

Por su parte, Chiavenato (2007), menciona que Fayol “define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.78). De manera tal que la función de administrador abarca todas las áreas o funciones dentro de una empresa y no es privativa de la función directiva.

En concordancia con los autores mencionados, cabe destacar que, para Fayol, estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que, en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la mesura. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

A partir de estos autores clásicos, el concepto de administración de empresas evolucionó hacia un enfoque humanista. En este ámbito se destaca la figura de Elton Mayo (1927-1932), quien planteó la necesidad de humanizar y democratizar la administración (Macías & Vidal, 2012).

Mayo se enfoca en demostrar la importancia de la coordinación y las buenas relaciones entre los trabajadores y los empresarios como punto focal para el desarrollo empresarial. Basado en estudios sobre la relación entre el bienestar social dentro de la empresa y el rendimiento de esta, Mayo plantea poner énfasis en el desarrollo personal de los trabajadores y la elevación de sus capacidades técnicas y culturales como factor de impulso para el posicionamiento y el crecimiento de las empresas (Reyes Ponce,

Administración de personal. Relaciones humanas, 2015). La administración de empresas a través de la visión de este autor se manifiesta como administración de recursos humanos, ya que el capital humano se considera el recurso principal dentro de los bienes de una empresa.

Según autores como Cabrera y Schwerdt (2014), los aportes desarrollados por Mayo tienen hasta hoy un alto valor de aplicabilidad en las medianas y pequeñas empresas, tomando en cuenta los altos niveles de complejidad tanto interno como externo en los cuales se mueve el clima organizacional, las relaciones humanas y los derechos laborales de los trabajadores.

Finalmente, en este primer acápite, se abordará un enfoque actual que resulta fundamental dentro del contexto teórico de la investigación y es la administración por objetivos. Desarrollada por autores como Peter Drucker. Anterior a este autor, el enfoque de comprensión de la administración de empresas se había centrado en los recursos, sean estos materiales o humanos. Sin embargo; Drucker propone centrar la tarea administrativa en los objetivos de la empresa. Esto significa un cambio paradigmático radical en los conceptos sobre administración.

Para Druker (citado en: Reyes Ponce, 2016) la administración por objetivos elimina la disyuntiva sobre qué hacer o no dentro de la empresa. Al centrarse en la consecución de los objetivos, la empresa cuenta con el elemento preciso en la toma de decisiones, generándose una dinámica evaluativa sobre los resultados empresariales que orienta al resto de las funciones organizacionales.

En este punto, cabe señalar que se entenderá por objetivos. Para autores como Terry (2011), los objetivos en la administración pueden definirse como: “las metas intentadas que prescriben un determinado criterio y señalan la dirección de los esfuerzos del administrador” (p.30). Por su parte, también debe tomarse en cuenta que los objetivos tienen una relación directa con los resultados. Tanto es así que algunos autores usan estos términos de manera indistinta.

Sin embargo; son conceptos que no deben confundirse. Si bien los objetivos son el propósito a alcanzar por la empresa, los resultados son el producto obtenido en la

consecución de dichos objetivos (Reyes Ponce, 2016). Esta distinción resulta importante ya que establecerá una direccionalidad entre el objetivo trazado y el resultado obtenido y permitirá realizar ajustes progresivos en los procesos implementados para ello.

En este sentido, los objetivos pueden ser clasificados en diferentes tipos, según los resultados que se espera obtener. Es decir, pueden ser individuales y colectivos; particulares y generales; a largo y mediano plazo; básicos y subordinados, entre otros (Reyes Ponce, 2016). Además, los objetivos tienen como principios básicos la precisión, la cuantificación y la fijación. Este manejo empresarial basado en la definición de objetivos como función administrativa es lo que se conoce como administración moderna.

La administración moderna, según Reyes Ponce (2007), comprende los procesos empresariales en base al principio de funcionalidad, según el cual se establece la estructura organizacional. Esta visión establece una dinámica operativa que integra a todos los elementos de la empresa, poniendo a la dirección en el eje de la estructura organizacional.

En este contexto se desarrolla la gestión empresarial, basada en la dirección del administrador, la cual Reyes Ponce (2007), define de la siguiente manera:

Es el elemento mediante el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas” (Reyes Ponce, 2007, p.396).

En la administración moderna, la figura del directivo cobra alta importancia, incluyendo conceptos relacionados a sus funciones como el liderazgo, la responsabilidad, las relaciones humanas, la capacidad para delegar funciones, así como para aunar los esfuerzos integrados de todos los elementos organizacionales en la persecución de una visión y misión empresariales. En el próximo apartado se abordarán las temáticas específicas a la gestión administrativa.

1.2. ÁMBITOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa abarca diferentes ámbitos dentro del desarrollo empresarial, además de los aspectos internos de la organización. Entre ellos, la definición de las cualidades que darán carácter a la organización como son la misión, la visión, las metas y objetivos a alcanzar, las estrategias de marketing, la definición de productos y servicios, las proyecciones de ventas, el seguimiento post venta, la fidelización de clientes, entre otros. Todos estos elementos forman parte de lo que se conoce como planificación estratégica y su finalidad es garantizar la calidad empresarial tanto a nivel interno como externo.

1.3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Una vez detallados los ámbitos de la gestión administrativa, cabe hacer énfasis en el concepto y aplicaciones del modelo para dicha gestión. Debe señalarse que este concepto tiene varias connotaciones. Para autores como García, Fernández, Sarramona y Tarín (citado en: García, 2011), el concepto de modelo se asocia al concepto de sistema. Esta asociación tiene como fundamento la teoría de los sistemas centrada en la red de relaciones y en la complejidad de las mismas más en que la estructura propia de sus componentes. En este sentido, Corrales (2006), afirma que un sistema es: “un conjunto de partes o elementos interrelacionados y que al mismo tiempo se hallan funcionalmente enfocados hacia los mismos objetivos” (p. 19).

De manera tal que, al plantear un modelo para la gestión administrativa, deben tomarse en cuenta no solo todos los elementos que la componen sino también la interrelación entre dichos elementos. Autores como Terrazas (2014), plantean que la atención integral a los problemas y objetivos de la organización y la coordinación con todos los niveles estratégicos resulta fundamental para el éxito de la aplicación del modelo.

Terrazas plantea las fases para la definición y funcionamiento del modelo de gestión. Una primera fase, centrada en la planificación, la cual debe partir del análisis integral de problemas organizacional y la definición de los objetivos en un tiempo dado. En esta fase se generan las políticas y estrategias generales de la organización, así como se definen las actividades puntuales a realizarse y la planificación financiera.

Una segunda fase, referida a la ejecución de lo planificado, en la cual debe primar un monitoreo constante del proceso de ejecución, con la flexibilidad suficiente que permita un reajuste constante a la complejidad del contexto organizacional. Y una tercera fase, centrada en la evaluación general de proceso, apoyada en los registros estadísticos, los reportes de las diferentes áreas y los indicadores de calidad.

Un modelo de gestión basado en la administración por objetivos, debe concebir un orden administrativo que genere y sostenga la estabilidad organizacional. Tanto en la fase de planificación, la de ejecución y la de evaluación, todos los elementos deben ser igualmente contemplados y priorizados de acuerdo a la consecución de los objetivos organizacionales. A continuación, se abordarán algunas de estas dimensiones.

1.3.1. Misión, visión

Según menciona Fred D. (2013), la declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares” (p.10). En términos generales, la misión proporciona una visión clara y una guía en la toma de decisiones.

Complementando esta definición de ideas y según López y Ortega (2016) “la misión es el conjunto de acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente el plan establecido como estratégico, los fines y las metas a corto plazo” (p.271).

Otro referente importante es la definición desarrollada por Carro-Suárez, Sarmiento - Paredes y Rosano-Ortega (2017): “Se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro”. (p.) En esta definición se plasma la dirección estratégica que congrega metas, objetivos y visión.

La elaboración de la misión implica la participación activa de todos los miembros de la organización. Se trata de un ejercicio de definición que responde a preguntas como: ¿quiénes somos?, ¿qué buscamos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo lo hacemos?, ¿por qué lo hacemos?, entre otras permiten precisar una misión funcional para cada empresa en particular (Kotler y Armstrong, 2004).

Asimismo, se entiende que la misión es lo que va a permitir a las organizaciones alcanzar su visión. Esta es definida como una imagen de futuro que la organización se plantea. Al igual que la misión, la definición de la visión organizacional es considerada por varios autores como “un importante elemento de la planificación estratégica” (Kotler y Armstrong, 2004, p.76).

Por otro lado “la visión es el enunciado que expresa hacia donde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro” (Zacarias, 2014, pág. 70).

Se refiere a una imagen que la empresa plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra.

En esta misma línea, López y Ortega (2016), afirman que la visión, “está definida como una imagen de futuro que la organización se plantea, es algo que no es real, pero que permite visualizar adónde se quiere llegar; refleja el largo plazo, las aspiraciones e intenciones de lo que se quiere llegar a ser” (p.22).

Es decir, la construcción de la visión se refiere a las metas y propósitos que se marca una empresa y que se espera conseguir en el futuro, depende de la situación presente y de la propia misión que ya se haya planteado. Para Noguera, Barbosa y Castro (2014), la visión resulta ser fundamental para establecer los objetivos y diseñar estrategias empresariales. La formulación correcta de la visión aporta coherencia y organización. Permite orientar los esfuerzos de todos los miembros de la organización o empresa hacia una misma dirección, proporcionando un contexto en el cual la alta gerencia puede tomar decisiones en todos los niveles. Para ello, de acuerdo con Arroyo (2011), la visión debe cumplir con algunos parámetros:

- Ha de ser clara, comprensible y fácil de seguir por todos los agentes implicados.
- Ser breve y sencilla, ya que más de una oración dificultará su entendimiento y disipará la atención.
- Ser ambiciosa y desafiante, pero al mismo tiempo realista y realizable, por lo que hay que tener en cuenta el entorno, los recursos y las capacidades de la empresa.

- Debe estar en concordancia con los principios, valores y cultura de la organización

Finalmente, debe señalarse que Robledo y Ríos (2013), afirman que la misión y visión de una empresa deben ser coherentes entre sí. Esto traerá el aumento de utilidades y aportará valor a la empresa, que es lo que incide en la competitividad de las empresas actualmente.

1.3.2. Objetivos, metas y cultura organizacional

Los objetivos y metas de cualquier organización deben estar en concordancia con una cultura organizacional que sea fuerte, de manera tal que se logre que los empleados adopten la consecución de estas metas y objetivos como parte de sus valores laborales. De esta forma se genera un compromiso intrínseco y un espíritu colectivo que permite la sustentabilidad y el desarrollo de la organización en el tiempo.

De acuerdo con Rivas J. (2012): “Los objetivos y metas son generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado, dirigiéndose las actuaciones de la compañía al logro de éstos, constituyendo algo así como la brújula de la actividad empresarial” (p.56). Bajo este concepto se puede definir a los objetivos como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización y para Morejón (2016) menciona que “presentan una configuración jerárquica para que se vayan cumpliendo las metas trazadas desde el nivel superior al nivel inferior” (p.137). Resultan ser beneficiosos en el lugar de trabajo pues éstos marcan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la empresa.

“Los objetivos deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros” (Sainz, 2017, pág. 10).

En resumen, los objetivos de la empresa ayudan a dirigir, controlar y revisar el éxito de la actividad empresarial. Hablar de objetivos y metas puede traer confusiones. Es necesario diferenciar ambos conceptos.

Capriotti (2009), menciona que la meta puede ser entendida como un deseo que se cumple a largo plazo, viene a ser el resultado final de la planificación organizacional y tiene que ver más con la visión de la empresa mientras que los objetivos se relacionan con la misión.

Por otra parte, varios autores coinciden en afirmar que la cultura organizacional desempeña un papel primordial en la determinación del éxito o fracaso de la empresa (Cameron y Quinn, 2011; Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle, 2012). Una organización cuyos miembros compartan valores relacionados a la rentabilidad, la sustentabilidad, la capacidad de cambio, la confianza, el compromiso, la innovación, etc., como valores compartidos estará generando bases estructurales fuertes para su crecimiento presente y su expansión futura (Blázquez y Peretti, 2012).

En este sentido, Chiavenato (2007), plantea al respecto:

Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura. (p.72)

Es importante que la cultura organizacional se caracterice por ser colectiva, estar fundamentada en la historia de la organización, ser original y auténtica, contener principios, creencias y valores fundamentales. Debe incidir en las políticas, reglamentos y normativa general y específica de la empresa. Así, la cultura organizacional será capaz de generar un sentido de identidad, facilitando la adaptación y el empoderamiento de los empleados. Orientará los comportamientos de los trabajadores en pos de las metas trazadas logrando una estabilidad interna.

De manera general puede decirse que el proceso de toma de decisiones en una empresa requiere la visualización de todos los componentes dentro de un sistema funcional. La consecución de los objetivos permitirá el logro de un supra-objetivo, que es la misión y esta, sostenida en el tiempo, conllevará a lograr la visión empresarial. Las metas serán el resultado cuantitativo del logro de los objetivos. Finalmente, cabe señalar que nada de

esto se logrará de manera efectiva sin el involucramiento individual y colectivo de directivos, mandos medios y empleados dentro de una cultura organizacional.

1.3.3. Valores

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma, como lo menciona Sainz (2017). “Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos en la organización” (Sainz, 2017, pág. 169).

Con lo anteriormente citado por Sainz, los valores son la personalidad de la empresa, definen en muchos sentidos la naturaleza de las empresas, sus actuaciones y prioridades y la manera en que entienden la actividad comercial. Es decir, son una parte esencial de su identidad.

1.3.4. Políticas

“Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes” (Sainz, 2017, pág. 12).

Las políticas no son más que los principios que una empresa se compromete a cumplir. Reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos sus empleados, así Hernández (2014), indica: “Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones indicando a los gerentes decisiones se pueden tomar y cuáles no” (p.45).

De acuerdo a lo citado anteriormente por los autores, se concluye que las políticas de una empresa, una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento que son de obligado cumplimiento.

1.4. MARKETING Y VENTAS

Uno de los factores más importantes dentro del desarrollo empresarial es, por supuesto, el marketing y venta de productos o servicios. Sin garantizar la participación en el

mercado, la empresa pierde su razón de existir. Por ello, la definición del producto, la asignación de precio, la segmentación del mercado y las estrategias de promoción resultan de vital importancia en el mundo empresarial. A continuación, se abordarán de manera detallada estos aspectos.

El concepto de marketing ha ido evolucionando a través del tiempo y cambiando el énfasis de su actuación desde la relación entre la oferta y la demanda, el marketing de las relaciones y, finalmente, la concepción actual pone su énfasis en la ética y responsabilidad social (Monferrer, 2013).

De esta manera, la definición de marketing más actualizada, propuesta por la Asociación de Marketing Americana (AMA) es la siguiente:

Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos, llevadas a cabo por organizaciones e individuos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general. (citado en Monferrer, 2013, p.18)

Hay que señalar, sin embargo; que el marketing se basa en el estudio de la relación existente entre necesidad, deseo y demanda del cliente. Esto da lugar a la investigación de mercado, el seguimiento post venta y, en general, el contacto directo con el cliente (Coca, El concepto de Marketing: pasado y presente, 2008). También, un importante elemento del desarrollo del marketing es la presencia acelerada de la tecnología, el internet y los tics, que han incidido en la formulación de nuevos paradigmas de promoción, posicionamiento y contacto con el cliente (Munuera, 2015); (Andrade y Albeiro, 2016).

1.2.6. El producto

Kotler y Armstrong (2003), conceptúan que un producto “es cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que alcanzará a satisfacer un deseo o una necesidad” (p.87). En esta definición se puede comprender que el producto es el bien o servicio que adquiere el consumidor para satisfacer sus necesidades

Monferrer (2013), coincide con lo anterior al mencionar que:

Debemos concebir el producto como una propuesta de valor, es decir, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Esta propuesta de valor se materializa en una oferta que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, etc. Bajo esta definición, debemos entender el término producto desde un enfoque amplio en el que, además de los propios bienes físicos y los servicios (educación, sanidad, restaurantes, hoteles, limpieza, envío postal, etc.), tienen cabida otras posibilidades.

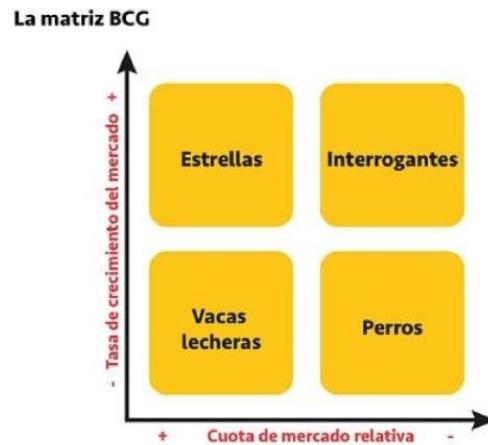
Debe señalarse que un producto, según Khan (2014): “puede ser ofrecido a los clientes para la atención, la adquisición, o el consumo y satisfacen alguna falta o necesidad” (p.56). Es por ello que se considera como la variable más importante ya que su objetivo principal es satisfacer las necesidades de los consumidores.

Otros autores como Mesa (2012), expresan que: “todos los productos tienen una meta de participación a la productividad y rentabilidad de la empresa; algunos productos generan grandes cantidades de dinero; otros, por lo menos a corto plazo, le necesario para cubrir sus propios gastos operativos” (p.16). De ahí la importancia que tiene el gerente para definir y velar los propósitos del producto mediante la selección y desarrollo adecuado de estrategias y programas de marketing.

Existen varias herramientas que permiten identificar el producto. Una de las más utilizadas es la matriz BCG de crecimiento-participación de un producto.

“La matriz BCG, le ofrece al usuario repartir sus distintas unidades estratégicas de negocio según su crecimiento previsto y según su cuota de mercado relativa. Descansa por tanto sobre dos ejes, y permite clasificar las unidades estratégicas de negocio en cuatro categorías: las estrellas, las vacas lecheras, los perros y los interrogantes” (Cincuenta minutos es, 2016, pág. 4), tal como se muestra en la Fig. 1:

Figura 1. Matriz BCG



Fuente: Cincuenta minutos es.

Una correcta identificación del producto evita reducciones simplistas en el momento de plantear estrategias de marketing, distribución, ventas, etc.; ya que el producto no es solo la suma de ciertas características particulares, sino en estrecha relación con las necesidades del consumidor. De modo que un profundo estudio del producto conlleva al servicio centrado en los beneficios y en la satisfacción del cliente.

1.2.7. El mercado

La definición del mercado está dada directamente por el estudio del marketing. Básicamente, el mercado puede entenderse “como el conjunto de compradores y vendedores que intercambian determinado producto” (Monferrer, 2013, p.51). Debe destacarse que los compradores no son solo reales, sino también potenciales, lo cual depende de su capacidad de compra además de los factores anteriormente revisados.

Este concepto determina entonces distintos niveles de mercado. En primer lugar, se hace mención al mercado global, caracterizado por todos los compradores reales y potenciales; en segundo lugar, el mercado potencial, que es el conjunto de interesados en el producto. En tercer lugar, el mercado disponible, que son aquellos consumidores que conjugan las características reales de interés, ingresos y accesibilidad a determinado producto. Luego existe el mercado disponible cualificado, que son aquellos consumidores que además del interés, el ingreso y el acceso, tienen cualificación para un determinado

producto o servicio. Le sigue el mercado objetivo, que es aquel conjunto de consumidores a los cuales la empresa ya ha identificado para dirigirse como su producto o servicio y, finalmente, el mercado penetrado, que son aquellos clientes que ya consumen el producto en sí (Berenguer, Gómez, Mollá y Quintanilla, 2005).

De igual manera existen diferentes tipos de mercado. Según el producto que se comercializa, el mercado puede clasificarse en mercado de productos de consumo, productos industriales y servicios. Según la posición geográfica, puede clasificarse en mercado local, regional, nacional o internacional. Según las características del comprador, el mercado puede ser de consumidores directos o de organizaciones. Según la novedad del producto, el mercado puede ser de primera o de segunda mano (Rodríguez y Gutiérrez, 2013).

Los análisis de mercado y su correspondiente segmentación son herramientas fundamentales para garantizar el éxito del producto y el posicionamiento de la empresa utilizando las estrategias de marketing y ventas correctas para cada tipo de mercado y clientes. De estos análisis también derivan las decisiones sobre marcas, nombres, logotipos, slogan, tipos de presentación y líneas a desarrollar en relación al producto.

1.2.8. Precio

Fijar el precio de un producto a servicio implica más análisis de lo que pudiera suponerse. En muchas ocasiones los errores de dirección administrativa más frecuentes se cometen al fijar el precio. Es por ello que se abordará en este acápite.

Siguiendo a Kotler y Armstrong (2004), el precio es: “la cantidad de dinero que se cobra para adquirir en intercambio un producto y los servicios que lo acompañan” (p.79). En otras palabras, es el valor que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el bien o servicio.

Por su parte Khan (2014), plantea que el precio “es lo que un cliente tiene que pagar para adquirir un producto, o el costo de un producto para un cliente. El precio se considera el factor más significativo que afecta a la elección del consumidor (p.47). De manera tal que puede afirmarse que el precio es una cantidad de dinero pedida a cambio de un producto

o servicio, o los valores totales que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio,

Autores como Frenkel (2015), sostienen que, mientras para el vendedor el precio es un componente crítico del resultado económico, para el comprador, en cambio, el precio tiene más bien un alto contenido psicológico. Por esta razón, uno de los errores más cometidos al fijar el precio de un producto o servicio es tomar en cuenta solo el costo de producción. La estrategia de colocación del precio debe concebir esta doble naturaleza del precio y consolidar la sostenibilidad del producto a largo plazo. En este sentido, Mesa (2012) afirma: “Las principales metas en el establecimiento del precio están orientadas hacia las utilidades, ventas o el mantenimiento de una situación dada” (p.26).

Esto es tan importante que es necesario puntualizar los objetivo antes de la asignación del precio, el mismo que debe estar conforme con las metas que persigue la empresa. El éxito de muchas empresas depende de su estrategia de precios, por ello es necesario la fijación de precios basada en una estrategia competitiva.

También el precio debe ser revisado de manera frecuente ya que es un instrumento que funciona a corto plazo y está sujeto a demasiadas variables que inciden tanto en la oferta como en la demanda. Incluso, debe tomarse en cuenta que, en muchas ocasiones, el precio es la única información disponible sobre el producto en el momento de la compra. Por ello es tan decisiva su fijación.

Monferrer (2014), plantea varias estrategias para la fijación del precio. Entre ellas pueden mencionarse las estrategias diferenciales las cuales intentan explotar la heterogeneidad del consumidor para subir o bajar el precio. Otra conocida estrategia es la de productos nuevos mediante la cual se usan precios de introducción del producto que buscan penetrar el mercado. Las estrategias para líneas de producto comprometen al cliente a seguir un precio por paquetes o promociones de líneas. Las estrategias de precios psicológicos establecen una relación entre las cualidades del producto y la fijación del precio. Para Suárez (2006), la dirección administrativa deberá encontrar y aplicar aquella estrategia que concuerde mejor con los objetivos empresariales.

1.2.9. Plaza

La plaza o distribución, según Kotler y Armstrong (2007) “incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto este a la disposición de los consumidores meta” (p.89), es decir que la plaza es el proceso mediante el cual el producto o servicio llega al cliente.

Por su parte, Riaz y Tanveer manifiestan que la plaza hace referencia a la disponibilidad del producto a los clientes. Mientras que para Goi (2011, citado en Khan, 2014): “la estrategia de lugar se refiere a cómo una organización distribuirá el producto o al servicio que los ellos están ofreciendo al usuario final” (p.34).

En resumen, la plaza tiene la función de relacionar la producción con el consumo ya que persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores o usuarios con el fin de que éstos tengan mayores oportunidades de comprarlo. Y se realiza mediante la elección del canal más adecuado para comercializar sus productos y son: directo, corto, largo y doble.

Para cumplir la función establecida, existen los canales de distribución. Según Monferrer (2014), los canales de distribución “están constituidos por todas aquellas personas u organizaciones que facilitan la distribución del producto” (p.132). También Salvador et al. (2008) hablan de tres tipos de canales de distribución:

- Canal directo. - consta solo de dos entidades: fabricante y consumidor
- Canal corto. - consta de tres niveles en el canal de distribución: fabricante, detallista y consumidor final.
- Canal largo. - cuando el canal está constituido por cuatro o más niveles: fabricante, mayorista, minorista y consumidores, o entre el mayorista y el detallista, la figura del corredor, distribuidor o representante. (p.45).

Según Mesa (2012): “es preciso que el fabricante utilice algún tipo de intermediación para hacer llegar los productos hasta el mercado meta” (p.15). Los intermediarios cumplen una función muy importante en cuanto al proceso de distribución ya que establecen una línea comunicacional directa entre el productor y el cliente. también permiten la negociación y pueden realizar acciones de financiamiento y cobranza.

Lo anterior significa que el diseño del canal de distribución tiene vital importancia en el proceso de comercialización del producto o servicio, por lo que sus miembros deben ser cuidadosamente seleccionados, deben ser continuamente capacitados, evaluados y motivados a fin de que respondan a los objetivos empresariales (Santesmases, Merino, Sánchez y Peinado, 2009).

Adicionalmente tenemos estrategias de crecimiento desde una perspectiva de producto.

“En este apartado perseguimos ubicar a la empresa en un marco de estrategias de crecimiento. En particular, podemos hablar de crecimiento intensivo (penetración, desarrollo de productos, desarrollo de mercado o diversificado)” (Ramón & Segovia, 2016, pág. 52).

A continuación, un ejemplo de la matriz de opciones estratégicas de crecimiento:

Tabla 1. Estrategias de crecimiento desde una perspectiva de producto – Matriz de Ansoff

		Actual (conocido)	Nuevo (desconocido)	PRODUCTO
MERCADO	Actual (conocido)	PENETRACIÓN EN EL MERCADO Crecer con los productos actuales en los mercados actuales. Por ejemplo: aumento del uso del producto, búsqueda de nuevos usuarios.	DESARROLLO DE PRODUCTOS Crecer con productos nuevos para los mercados actuales. Por ejemplo: modificación de los productos actuales o lanzamiento de productos nuevos.	
	Nuevo (desconocido)	DESARROLLO DEL MERCADO Crecer en nuevos mercados introduciendo en ellos a los productos actuales. Por ejemplo: expansión hacia nuevos segmentos o hacia nuevas zonas geográficas.	DIVERSIFICACIÓN Crecer en otros mercados y con otros productos. Por ejemplo: diversificación relacionada con la actividad actual o no relacionada con la actividad actual de la empresa.	

Fuente: Antonia Ramón y Cristina Segovia, 2016.

Los recuadros 1,2 y 3 en la tabla 1, reflejan opciones de expansión, mientras que el recuadro 4 marca una estrategia de diversificación.

A modo de conclusión, la matriz de ansoff es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a los altos directivos y especialistas en mercadeo a crear estrategias para el crecimiento futuro.

1.4. Promoción

Al referirse a la promoción, Kotler y Armstrong (2007) mencionan que esta “implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren” (p.92). Claro está que es un proceso entre la empresa y el mercado, cuyo objetivo es permitir que los clientes recuerden las características, ventajas y beneficios del producto.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2011), la promoción “es la comunicación por parte de las empresas informa, persuade y les recuerda a los compradores potenciales a cerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta” (p.11).

Es decir, que la promoción permite captar nuevos clientes, fidelizar a los existentes o aumentar la notoriedad de marca. Es una técnica con la que podemos conseguir una gran eficacia con un presupuesto mucho menor del que requiere la publicidad en medios masivos, pero tiene, sobre todo, dos factores muy importantes: creatividad y, sobre todo, la importancia de su colocación en el punto de venta.

“La meta final de cualquier promoción es hacer que alguien compre un producto o servicio” (Lamb et al, 2011), por lo tanto, la promoción sirve para informar al mercado de un producto o servicio y convencer a los clientes de que los productos y servicios ofrecidos proporcionan una ventaja competitiva.

Un modelo clásico para alcanzar las metas promocionales se llama concepto AIDA. “El concepto AIDA supone que la promoción impulsa a los consumidores a lo largo de los siguientes cuatro pasos en el proceso de decisión de compra” (Lamb et al, 2011):

- Atención: captar la atención del cliente.
- Interés: crear interés en el producto.
- Deseo: convencer a los clientes potenciales de que le producto es la mejor solución.
- Acción: anuncios para comunicar de manera más eficaz.

Estas son las etapas del modelo AIDA en marketing, que sigue un consumidor en todo el proceso de decisión de compra.

1.5. OPERACIONES Y LOGISTICA

El Departamento de Logística tiene la responsabilidad de hallar la combinación de técnicas que resultarán en una estrategia de éxito. Aborda los siguientes parámetros:

1.5.1. Estructura organizativa

Las teorías organizativas, se plantean de manera tradicional basándose en estructuras mecánicas, burocráticas, orgánicas o adhocráticas; en la actualidad la teoría de los recursos y capacidades ha tomado importancia en el mundo empresarial, de acuerdo a Claver, Pertusa y Molina (2011) esta teoría se deriva de: “El hecho de que los recursos y capacidades de que disponga la empresa deben ser organizados adecuadamente para que adquieran valor competitivo, y así ayudar a la empresa a lograr mejores resultados organizativos” (p. 4).

“La estructura organizativa, trata de identificar las distintas tareas, actividades y procesos necesarios para organizar el trabajo y dirigir el comportamiento de los individuos en coherencia con la estrategia formulada” (Bolívar, 2014).

De acuerdo a lo indicado, la estructura viene a ser fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, de establecer autoridad, jerarquía, departamentalización entre otras. Con el fin de cumplir con el crecimiento continuo de la empresa, a su vez esta constituye la columna vertebral en una empresa.

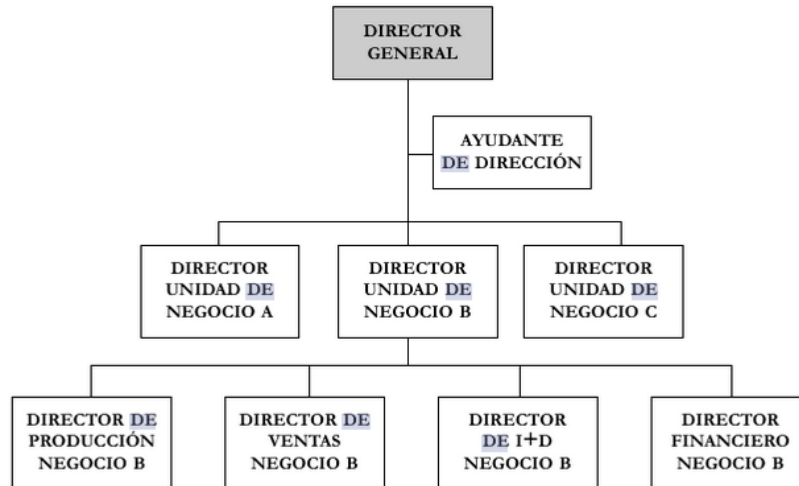
De acuerdo con Delgado, Vargas, Rodríguez, y Montes (2018) la estructura organizativa: “se considera una estrategia puesto que de ella depende la formación de una cultura organizacional basada en valores, creencias y principios para el fomento de ideas e innovaciones, que impactan en forma directa en los trabajadores y el capital humano” (p. 10).

Es por tanto la estructura organizacional la que permite el logro de los objetivos, además permite una adecuada coordinación entre los recursos de la empresa.

“Tal y como se ha expuesto, la estructura viene a ser un concepto intangible y abstracto, aunque ciertos instrumentos ayudan a materializarla. Así, el organigrama representa gráficamente las unidades organizativas, los puestos de trabajo y las relaciones de

autoridad existentes entre ellos” (Bolívar, 2014). Tal como se muestra en el ejemplo de la Fig.2:

Figura 2. Ejemplo de organigrama



Fuente: Bolívar Cruz Alicia, 2014.

El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. Después de conocer y analizar la situación actual de la empresa, se propone una estructura que permita identificar con claridad las autoridades, para ello se presenta un organigrama vertical con los puestos y áreas necesarios.

1.5.2. Inventarios

Los inventarios se consideran como un proceso que debe estar dentro de la cadena de suministro y debe ser integrado como un proceso dentro de la gestión de la empresa (Cardenas-Barrón, 2007), al integrar los inventarios a la gestión de la empresa, se debe también implementar una herramienta de gestión de inventarios.

Una metodología para la gestión de inventarios es la desarrollada por Salas et al. (2017) que plantea lo siguiente:

La Metodología de Gestión de Inventarios comprende los pasos lógicos que permite medir los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro, de tal forma que se generen políticas y estrategias conjuntas para mejorar el desempeño de los actores en

la cadena. Dicha metodología incluye cinco pasos: 1) Definición de políticas para la integración y colaboración, 2) Planificación colaborativa, 3) Integración de procesos claves y críticos, 4) Medición del desempeño y 5) Elaboración de planes de acción; los que permiten implementar una estrategia de integración y colaboración en la planificación de la cadena de suministro bajo un enfoque de mejoramiento continuo (p. 328).

El control de inventarios es un elemento muy importante para el desarrollo de las empresas Cuatrecasas (2012) indica que: “tiene por objetivo primordial proporcionar la requerida disponibilidad de los productos que solicita la demanda” (p. 38).

Así mismo un inventario debe ser controlado, vigilado y ordenado, dado a que de éste depende el proveer y distribuir adecuadamente lo que se tiene, colocándolo a disposición en el momento indicado.

Básicamente, el objetivo general de la gestión de inventarios es garantizar la disponibilidad oportuna de los elementos que se necesitan, en las condiciones deseadas y en el lugar correcto (Salas, Miguél, & Acevedo, 2017).

Sin duda alguna, para cualquier tipo de empresa se hace necesarios los inventarios dado que la base de todas las organizaciones consiste en la compra y venta de bienes y servicios.

Para la adecuada gestión de un sistema de inventarios es necesario llevar un registro que permita la supervisión y la actualización permanente de los inventarios, existen varios sistemas para la gestión de inventarios, actualmente existen varios software especializados, sin embargo todos se basan en el Kardex, de acuerdo a Cuevas (2002) “El kardex es un sistema de registro y control de almacén tradicional” (p. 33).

Tabla 2. Kardex

TARJETA DE ALMACÉN				CLAVE		FOLIO	
ARTÍCULO					UNIDAD		
TEMPORADA		MÁXIMO			MÍNIMO		
					COSTO		
	FECHA	REFERENCIA	ENTRADA	SALIDA	SALDO	UNITARIO	TOTAL
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Fuente: Cuevas (2002).

Gutiérrez y Jaramillo (2009) de acuerdo a su estudio sobre software para la gestión de inventarios en la cadena de suministro, señalan que la principal motivación para implementar software de gestión de inventarios para una empresa, es la búsqueda de la mejora de la gestión de la empresa; sin embargo, estas herramientas no logran los resultados esperados, ya que es necesario establecer una metodología para la gestión de inventarios, donde el software viene a ser una herramienta.

1.5.3. Cliente

Para una empresa, el cliente es la razón de su existencia, de acuerdo a Gosso F, (2010), el cliente es: “Los clientes son los que deciden el futuro de una organización” (p. 69).

En el análisis de este factor “los clientes suelen ser los consumidores finales” (Solorzano, 2017), considerándose como aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

Larc (2014), indica que:

Para encontrar nuevos clientes, los mejores vendedores constantemente buscan nuevas formas de prospectar, utilizando diversas estrategias para encontrar nuevos clientes, (...). Estructuran su proceso de prospección de tal forma que puedan identificar y filtrar solamente clientes calificados que representen una buena inversión y que estén autorizados para poder tomar una decisión de compra (p. 68).

1.5.3. Proveedores

La globalización ha propiciado a que las empresas se provean de centros de almacenaje, distribución para lograr estar dispersos geográficamente y contar con proveedores de

otras zonas, en este sentido se requiere que todos los agentes que intervienen en la cadena de suministro se mantengan organizados y coordinados mediante la gestión de proveedores (Octavio, Jarrinson, Jiménez, & Trinidad, 2017).

Cuando se habla de proveedores se refiere a los actores que inician el proceso abasteciendo de materias primas, productos semi terminados o terminados. Constituyen la base de cualquier proceso de aprovisionamiento, se pueden situar a distintos niveles en la cadena de valor (Solorzano, 2017).

Borray (2015) señala que: “los proveedores son un grupo de interés importante en la operación de la empresa, ya que contribuye a la sostenibilidad del negocio a través de la calidad, el precio y el cumplimiento en las condiciones de entrega”(p. 54).

De este modo los proveedores son un elemento vital para una empresa dentro del proceso comercial, gracias a lo que ellos proporcionan se puede otorgar a los clientes el servicio o producto que ellos esperan.

Tener buenas relaciones con los proveedores es un aspecto que cualquier empresa debe considerar para lograr el éxito en el mercado. Para Hernández C. (2014) en su libro Gestión de procesos, muestra algunos pasos para ello:

- 1.- Elegir al proveedor correcto. - elegir de forma adecuada desde un principio al proveedor que más se acerque a sus intereses y necesidades.
- 2.- Realización de una lista de proveedores.
- 3.- Análisis de las ofertas de los proveedores.
- 4.- Establecimiento de criterios de selección.
- 5.- Certificación de los proveedores (p. 122)

La gestión de proveedores es un criterio importante de evaluación para la verificación del cumplimiento de la gestión de la calidad como lo indica la norma ISO 9001: 2015 la cual establece un artículo específico de cómo elegir al mejor proveedor teniendo en cuenta su experiencia previa, su capacidad de entregar los productos o servicios a tiempo, el cumplimiento de los requisitos técnicos y legales que le capacitan como proveedor externo; además la empresa debe establecer criterios de evaluación para sus

proveedores que permitan calificarlos y gestionar sus relaciones (Standardization International Organization (ISO), 2015).

1.6. COMPETITIVIDAD

Para comprender los principios de la competitividad, es necesario comprender lo que implica competencia, Michael Porter en su libro *Ventaja Competitiva* (2015) señala que:

La competencia es el núcleo del éxito o el fracaso de las empresas. La competencia determina la idoneidad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura coherente o una buena implementación (p. 22).

La competitividad viene a ser el resultado de la conjunción de varios aspectos de la actividad empresarial dentro de los cuales se encuentra la gestión administrativa y va de la mano con una adecuada gestión de la competitividad, que se verá reflejada en la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes, cuando se tiene alta probabilidad de salir victorioso, favorecidos por la compra del consumidor (Lerma, 2007, p. 96).

De acuerdo con Porter (1982): “la estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial” (p. 22). Para poder conocer el nivel de competitividad de una empresa, es necesario cuantificarla, para lo cual el análisis de competitividad empresarial implica un amplio estudio, en el cual se deben contemplar métodos que permitan determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y estar listos para afrontar las amenazas del entorno (Girán, Vargas, & Osta, 2008).

Cuando una organización en cualquier segmento de la industria mejora sus índices de competitividad obliga a todo el sector a optimizar sus procesos para mantenerse en el mercado.

Debido a la alta participación en el mercado laboral y en la dinamización de las economías nacionales, el impulso a las Mipymes se ha convertido en un objetivo del Estado en muchos países de Latinoamérica. A su vez, las dinámicas propias de la globalización las convierte en un elemento frágil dentro del mundo empresarial. Por ello se hace

imprescindible abordar estudios realizados a mejorar su competitividad mediante estrategias novedosas y eficaces.

Uno de los factores que más afecta a la estabilidad y crecimiento de las microempresas es el alto costo de los procesos de formalización, unido a las restricciones para obtener créditos y compras al Estado. Al respecto, Tello (2014), menciona:

Detrás del problema de la informalidad de la microempresa hemos identificado varios problemas secundarios; que no por ser secundarios son menos importantes, como son ineficacia de los instrumentos de formalización para el desarrollo y la competitividad, ineficacia del acceso a las compras del Estado, restricción del crédito en la micro, pequeña y mediana empresa; incumplimiento de la Ley MIPYME por los gobiernos nacionales, regionales y locales; carencia de innovación y de servicios tecnológicos a favor de las micro, pequeñas y medianas empresas; existencia de una SUNAT que con su poder coercitivo solo exhorta a la recaudación pero no a desarrollar un sistema tributario que favorezca a las micro, pequeñas y medianas empresas de manera competitiva; falta de promoción de las exportaciones de las MYPE; poco uso de técnicas de gestión debido a la escasa preparación de los micro, pequeños y medianos empresarios; restricción del acceso al mercado, tanto de productos finales como de factores de producción, entre otros. (p.211)

Para esta problemática, la autora plantea como estrategia de competitividad la creación de un entorno más favorable para la formalización de las pequeñas y medianas empresas, conjugado con una sólida política macroeconómica de incentivos a la inversión privada y una oferta de servicios para la articulación productiva y comercial entre las Mipymes.

Otro factor que afecta la competitividad de las microempresas es la falta de especialización, como ya se ha mencionado antes. Tello manifiesta que esto sucede debido a que gran parte de los microempresarios se hacen empresarios por necesidad y no por formación empresarial. De manera tal que la autora propone la generación de programas de fomento a la microempresa con capacitación técnica en temas de administración empresarial y de especialización en áreas diversas.

Otro factor que obstaculiza la competitividad es la desarticulación que tienen las microempresas entre sí. Por ello, Tello menciona la importancia de fomentar la asociatividad, sobre todo, con miras a la exportación y al acceso a compras públicas.

La autora también hace referencia a la importancia de la innovación y el acceso a la tecnología como elementos fundamentales para mejorar la competitividad de las microempresas latinoamericanas. En los países desarrollados los servicios tecnológicos están al alcance de todos y esto permite un dinamismo innovador entre las microempresas. Sin embargo; en América Latina este es un aspecto en el cual se muestra un atraso significativo. Por ello, la inversión estatal en investigación y tecnología para ofrecer un servicio equitativo a las microempresas es una estrategia necesaria para lograr un alto nivel competitivo.

En este mismo tema, Astudillo y Briozo (2016), proponen una definición de innovación que se ajusta a la realidad de las Mipymes, la innovación consiste en:

La introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores. (p.120-121)

Los autores realizan un estudio comparativo entre Ecuador y Argentina en cuanto a los niveles de innovación en las microempresas manufactureras y concluyen que en el caso de Ecuador, la propensión a innovar es muy baja, tanto en el producto como en el proceso y en su análisis explican que esto puede deberse a la ausencia de políticas públicas que brinden soporte e incentivos en este aspecto. Por lo que sugieren que sería conveniente generar alianzas de cooperación internacional que permitan aprovechar las sinergias que pueden darse a través de ellas para impulsar la competitividad en este sector.

Existen estrategias que han tenido éxito y que pueden servir de modelo para replicar en la región latinoamericana. Tal es el caso de las microempresas japonesas, que después de la Segunda Guerra Mundial, aplicó un plan de desarrollo centrado en la modernización

de la microempresa y gracias al cual en la actualidad las microempresas representan el 99% de los establecimientos, el 77% de las fábricas instaladas y el 52% de las ventas minoristas del país (Valdés y Soto, 2012).

Además de lo anterior, es importante destacar la necesidad de fortalecer el mercado interno a través de acciones que permitan mejorar la gestión comercial de las empresas, aumentar el conocimiento sobre los mercados y financiar de manera horizontal en infraestructura y equipamiento comercial, tal y como lo plantean Rodríguez-Auad y Campero (2018).

El método empleado para medir el nivel de competitividad es la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), desarrollada en los años 70 por Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe, el propósito de esta matriz es ubicar el lugar que ocupan las diferentes variables externas inmediatas en su afectación sobre el sistema organizacional en análisis (Zabala, 2005).

Tabla 3. Matriz del perfil competitivo

Factor clave de éxito	Ponderación	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3	
		Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado	Clasificación	Resultado
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Precio	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Posición financiera	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Calidad	0,3	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Lealtad del consumidor	0,2	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Responsabilidad	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4
Totales	1,0		2,8		2,1		2,4

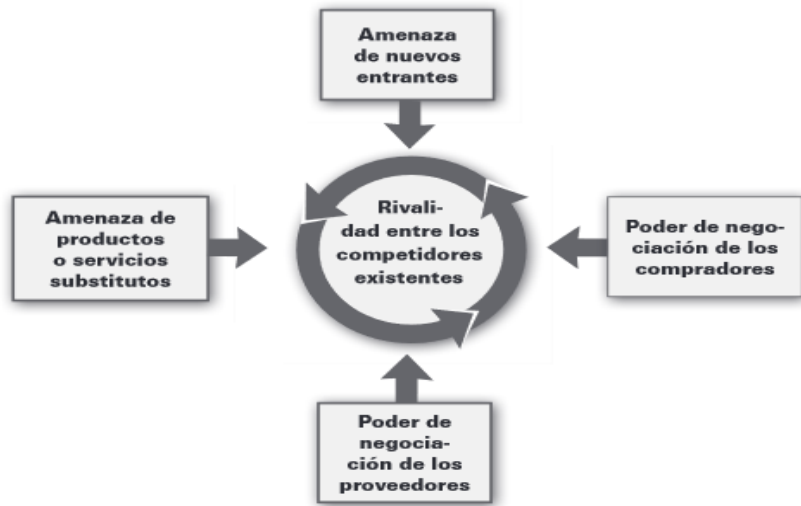
Fuente: Hernando Zabala (2005).

El valor creado por una empresa para poder mantener una ventaja competitiva sostenible se basa en satisfacer las demandas y necesidades de los clientes, los requerimientos de calidad del producto, el ingreso y posicionamiento en nuevos mercados y la innovación continua (Kunkoro & Ode, 2018).

1.6.1. Las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas constituye el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia. El modelo se centra en la competencia que enfrentamos y nos da una base para medir tal desempeño superior (Joan M, 2014).

Figura 3. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2009)

Amenaza de entrada. – “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores” (Porter M, 2008).

Se refiere a que tan fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que intenten entrar a competir a pesar de las barreras de entrada existentes.

Se busca analizar qué tan fuerte puede ser la competencia tanto al momento de ingresar a un mercado, así como una vez ya ingresado y posicionado en él.

El poder de los proveedores. – “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter M, 2008).

Esta fuerza se refiere a qué tan fuerte es la posición de los proveedores. Esta es otra fuerza que afecta directamente a las empresas, debido a que, si existen pocos proveedores, o es un monopolio, se encontrará en mayor desventaja por los altos precios que el proveedor desea imponer.

El poder de los compradores. – “Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (Porter M, 2008).

Esta fuerza analiza que tan fuerte es la posición de los clientes. En esta fuerza es necesario observar que entre mayor es su negociación, el precio deberá ser más competitivo, lo que representa una mayor dificultad para la empresa, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra buscando un posicionamiento en el mercado.

La amenaza de los sustitutos. – “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios” (Porter M, 2008).

Esta fuerza analiza cuan fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato.

La rivalidad entre competidores existentes. – “La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (Porter M, 2008).

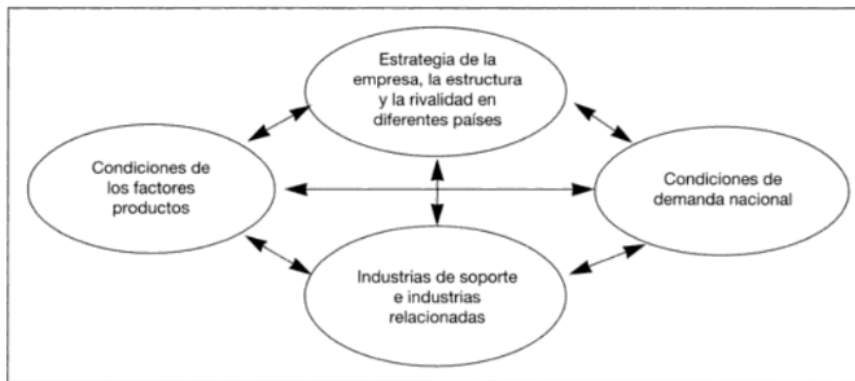
Esta fuerza se refiere a la existencia de la competencia interna fuerte entre los jugadores prevalecientes. Es decir, lo relacionado con la equidad de fuerzas entre todos los participantes, ya que en muchos mercados es muy probable que existan jugadores muy dominantes con una gran cuota de mercado, en donde sea muy difícil entrar.

1.6.2. Diamante de Porter

“El diamante de Porter sugiere que existen razones para explicar porque unos países y sectores (dentro de cada país) son más competitivos que otros” (Carrión J, 2007).

Porter sugiere el análisis de cuatro factores clave:

Figura 4. El diamante de Porter



Fuente: Estrategia de la división de la acción.

En resumen, el diamante de Porter, es un modelo que determina los factores que hacen a los países más competitivos y por medio del cual alcanzan el éxito empresarial

Establece 4 atributos los cuales influyen directamente a la competitividad de un país o sector, así como de las empresas que lo conforman, estos 4 atributos o factores se encuentran intrínsecamente relacionados unos con otros en donde el aumento o reducción de alguno de ellos afecta positivamente o negativamente al resto.

1.6.3. Calidad

La evolución del concepto de calidad ha sido enriqueciendo por el aporte de diversos autores, que se expresan de la siguiente manera:

Edwards Deming: "la calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua" (Espinosa, 2009).

Kaoru Ishikawa define a la calidad como: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (Espinosa, 2009).

"La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave" (Gumucio R, 2005).

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad.

"La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios" (Espinosa, 2009).

De esta definición se puede comprender que la calidad es un factor importante que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, ya que en la actualidad es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente.

Para ello se muestra como herramienta una ficha de control que no es más que "un documento en forma de resumen que contiene la descripción de las características de un producto, servicio o entidad" (Gómez J, 2015, pág. 66).

1.6.4. Las 5 S

"5S es un método de origen japonés, el cual permite desarrollar un plan sistemático para mantener continuamente la clasificación, el orden y la limpieza, lo que permite de forma inmediata una mayor productividad, mejorar la seguridad, el clima laboral, la motivación del personal, la calidad, la eficiencia y, en consecuencia, la competitividad de la organización" (Barcia & Hidalgo, 2006).

Bajo este concepto se puede definir que el método 5s se trata de un conjunto de buenas prácticas para llevar un sistema de trabajo a su estado más eficiente y mantenerlo así en el tiempo.

Chiavenato I. (2002), se refiere “al housekeeping el programa de las 5 “S” como la práctica de poner en orden la empresa y que tiene como objetivo aprovechar mejor el espacio, eliminar las causas de accidentes, desarrollar el espíritu de equipo y garantizar la buena apariencia de la organización, mejorar la calidad” (Chiavenato I, 2002).

Dorbessan (2000), sostiene que “las 5 “S” es una herramienta de cambio que genera beneficios a toda organización o empresa que la implemente.” (Dorbessan J, 2000).

Esta metodología fue elaborada por Hiroyoki Hirano, y se denomina 5S debido a las iniciales de las palabras japonesas seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuk que significan: clasificación, orden, limpieza, estandarización y disciplina (Barcia & Hidalgo, 2006).

Jaume (2016) describe cada una de las 5 s que componen la metodología:

1. Seiri e implica seleccionar; separando los elementos necesarios de los innecesarios
2. Seiton permite ordenar los elementos necesarios en el lugar de trabajo.
3. Seiso significa limpiar y sanear el entorno para anticiparse a los problemas.
4. Seiketsu permite estandarizar las normas generadas por los equipos.
5. Shitsuke dinamiza las auditorias de seguimiento y consolida el hábito de la mejora continua (p. 78)

Es decir, lograr obtener el compromiso en todo el personal, para trabajar de forma permanente con las normas establecidas en las 4s anteriores.

1.6.5. Productividad

Para Lefcovich (2010), la productividad “es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para lograr determinados niveles de producción” (p. 5).

La productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y los empleados (Jimenez et al, 2009).

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar sosteniblemente su competitividad y rentabilidad es aumentando su productividad.

Por productividad se entiende la cantidad de horas y también de recursos que una persona emplea para realizar una acción determinada. Esto, a gran escala, se aplica a procesos que son supervisados por personas pero que también están ayudados por maquinaria para acelerar el proceso. En el caso de las fábricas, se invierte en tecnología y en estudios de proceso y logística que permita encontrar una mayor productividad.

Para la evaluación de la productividad y el cumplimiento de tiempos y actividades una herramienta muy difundida es el diagrama de entrada y salida que para Ibáñez y García (2010), “los diagramas de entrada – proceso – salida representan principalmente los datos de entrada, de salida y el proceso para llegar a ellos” (p. 21).

Tienen la siguiente estructura como lo muestra la siguiente figura:

Figura 5. Diagrama de entrada- proceso- salida.



Fuente: Patricia Ibáñez y Gerardo García, 2010.

CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO

MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La metodología que se utilizó se concluyó en el desarrollo de encuestas y entrevistas a todas las personas involucradas en la problemática, además de técnicas e instrumentos.

Métodos

Método inductivo - deductivo

“Este método de inferencia se basa en la lógica y estudio hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general)” (Bernal C, 2010).

De acuerdo a lo mencionado el método deductivo sirve para conseguir una perspectiva general sobre el problema, es decir se analizaron los acontecimientos de la problemática de lo general a lo particular, en donde se permite desglosar las causas del problema. Mientras que el método inductivo es un procedimiento en el que, comenzando por los datos, se acaba llegando a la teoría, es decir va de lo particular a lo general.

Método analítico

Con respecto al método analítico, Bernal (2010), plantea que: “Este proceso consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” (p.60).

El análisis se realiza en las diferentes áreas de la empresa, que fue objeto de estudio, permitiendo la realización de los informes necesarios.

Método cuantitativo o método tradicional

De acuerdo con Bernal (2010) el método cuantitativo:

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados (p.60).

De esta manera, este método permite analizar y comprobar información a través de la recolección de datos, aplicación de encuestas y revisión documental mediante matrices de seguimiento para obtener la información necesaria con la finalidad de fundamentar con datos numéricos la propuesta de gestión.

Método estadístico

“Consiste en una serie de pasos para llegar al verdadero conocimiento estadístico” (Ramos et al, 2016) (p.57).

Según el autor, este método se compone de las siguientes etapas:

- a) Recogida de datos
- b) Ordenación y presentación de los datos en tablas simples o de doble entrada.
- c) Determinación de medidas o parámetros que intenten resumir la cantidad de información.
- d) Formular hipótesis sobre las irregularidades que se presenten.
- e) Por último, el análisis estadístico formal que permite verificar las hipótesis formuladas.

Mediante este método se puede analizar los datos recolectados mediante técnicas de recolección como la entrevista, la encuesta. Así se pudo obtener los resultados correspondientes a la investigación y la comparación de las cifras que se obtiene, para realizar análisis correspondientes del objeto en estudio.

Tipos de investigación

El tipo de investigación en el siguiente proyecto se realiza mediante la investigación descriptiva. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p.60).

Sampieri (2014), añade que con los estudios descriptivos “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.60). Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refieren”

Se describirá la situación actual de la empresa, las causas que han generado que se tengas problemas y se determinará una propuesta de estrategias en la gestión administrativa.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados fueron encuestas y entrevistas a las personas involucradas en la problemática. Se busco determinar las causas por las que no se aplican una buena estructura organizativa y la forma que producirá un Modelo de Gestión Administrativa, para identificar las consecuencias al no aplicar de forma adecuada los parámetros organizativos establecidos.

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

Entrevista

Sirve como base para recabar toda la información necesaria sobre aspectos administrativos, de producción, aspectos legales, obligaciones tributarias, entre otros.

Encuesta

Ayuda a recopilar datos, mediante un cuestionario previamente diseñado hacia todo el personal de la microempresa Amayu.

Observación

Mediante la observación en la microempresa Amayu, se pudo evidenciar los puntos débiles y fuertes que posee, así como también las condiciones de su entorno.

La metodología empleada para realizar el diagnostico a través del análisis interno AMOFHIT, de las siguientes áreas; administración y gerencia, marketing y ventas y operaciones y logística se basa en el siguiente cuadro de operacionalización de variables.

Tabla 4. Matriz de relación diagnóstica

Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumento de recopilación de información	Fuente de información
Analizar la parte administrativa con la que funciona la microempresa "Amayu"	Administración y gerencia	Misión Visión Objetivos o metas Valores Políticas	Entrevista Encuestas	Gerente propietaria Empleados
Determinar la existencia y uso de los elementos de marketing y ventas	Marketing y ventas	Plaza Precio Producto Promoción	Entrevista Encuestas	Gerente propietaria Empleados
Planificar y gestionar el flujo de materiales de manera eficaz entre clientes y proveedores	Operaciones y logística	Estructura organizativa Inventarios Clientes Proveedores	Entrevista Encuestas	Gerente propietaria Empleados
Objetivos	Variables	Indicadores	Instrumento de recopilación de información	Fuente de información
Crear ventajas comparativas que permitan mejorar la posición de la microempresa en el mercado.	Competitividad	Las 5 fuerzas de Porter Calidad 5S Productividad	Entrevista	Gerente propietaria

Fuente: Investigación directa

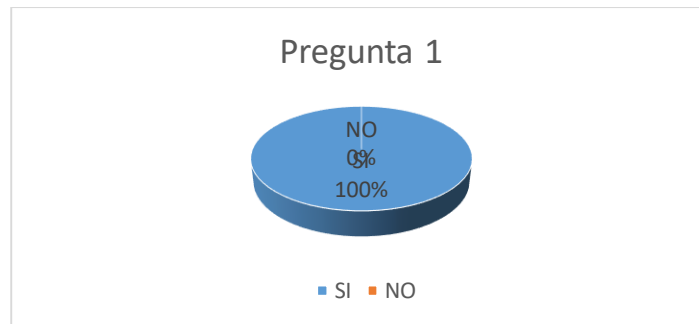
Elaborado por: Samantha Gavilanes

2.1 Tabulación y análisis de la encuesta

Se presenta la tabulación y análisis realizada a los trabajadores de la microempresa Amayu.

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

Figura 6. Propósito de la existencia



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 5. Propósito de la existencia

Alternativas	Cantidad
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

En la investigación realizada, el 100% de los encuestados afirman que conocen el propósito de la microempresa. El estudio de los resultados muestra una fortaleza para la microempresa, sin embargo, es necesario realizar inducciones periódicas para todo el personal.

2. ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

Figura 7. Hacia dónde quiere llegar la empresa



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 6. Hacia dónde quiere llegar la empresa

Alternativas	Cantidad
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

Se pudo analizar que los trabajadores tienen un alto conocimiento de las metas que tiene la microempresa, saben a dónde quiere llegar, esto muestra una fortaleza.

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

Figura 8. Guías para el comportamiento de la organización



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 7. Guías para el comportamiento de la organización

Alternativas	Cantidad
SI	0
NO	4
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

Como se puede observar en la gráfica la mayoría de los empleados indicaron que no tienen conocimiento alguno de las guías de comportamiento de la microempresa, esto se debe a que la microempresa no tiene definida guías de comportamiento, por ella se considera una debilidad.

Es indispensable la creación de estas guías y de esta manera los colaboradores conocerán cuáles son sus obligaciones, y así mismo sus derechos.

4. ¿La microempresa tiene establecidas normas de conducta para sus actividades diarias?

Figura 9. Normas de conducta



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 8. Normas de conducta

Alternativas	Cantidad
SI	0
NO	4
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

Como se aprecia en el gráfico el 100% de los empleados, manifestó que la microempresa no cuenta con normas de conducta para actividades diarias, ya que hasta el momento no se han establecido. Según el estudio de las respuestas se considera una debilidad.

5. ¿La microempresa tiene metas planteadas?

Figura 10. Metas planteadas



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 9. Metas planteadas

Alternativas	Cantidad
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

De los datos se puede determinar que existe conocimiento por parte de los empleados sobre las metas que persigue la microempresa. Esto muestra una fortaleza para la microempresa ya que, con este conocimiento adquirido, se trabaja en equipo hacia una sola meta.

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

Figura 11. Productos más vendidos



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 10. Productos más vendidos

Alternativas	Cantidad
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

La mayoría de los empleados indicó que conocen cuales son los productos más vendidos, es por ello que se considera una fortaleza, y siempre se debe innovar en cuanto a los diseños y presentar un trabajo de calidad para lograr la satisfacción del cliente.

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

Figura 12. Falta de materiales



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 11. Falta de materiales

Alternativas	Cantidad
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

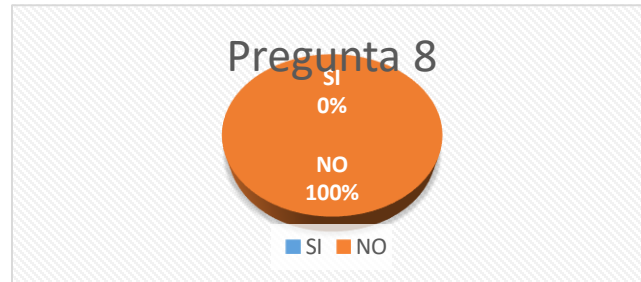
Análisis:

El 100% de los empleados indicaron que ha existido retrasos en la parte de producción, por falta de materiales e insumos, lo cual ha dificultado entregar pedidos a tiempo. Lo que se considera una debilidad.

Y para ello se plantea tener un mayor control de los recursos y mantener una comunicación entre todos los colaboradores.

8. ¿La microempresa tiene definida las áreas de trabajo?

Figura 13. Definición de áreas de trabajo



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 12. Definición de áreas de trabajo

Alternativas	Cantidad
SI	0
NO	4
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

En cuanto a las áreas de trabajo los encuestados indican que no se encuentran definidas dentro de la microempresa, por esta razón varios de ellos hacen trabajos poli funcionales lo cual muestra una debilidad. No existe una definición de áreas lo que muchas veces retrasa el trabajo y se presentan inconvenientes para la entrega.

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Figura 14. Funciones que desempeñan



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 13. Funciones que desempeñan

Alternativas	Cantidad
SI	4
NO	0
Total	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Análisis:

De los datos se puede determinar que todos los trabajadores conocen exactamente cuáles son sus deberes y funciones, lo que permite un mejor desempeño dentro de la microempresa. Además del trabajo en equipo lo cual, se considera una fortaleza.

2.2 DIAGNÓSTICO

Amayu es una empresa dedicada a la producción y comercialización de ropa típica en la ciudad de Otavalo, cuenta con experiencia en su actividad con más de 9 años, dentro de sus procesos tenemos: hilados, tejidos, diseños, acabados, el hilo comprende hilo poliéster-algodón, 100% algodón y finalmente el tejido de punto en el cual elabora las camisas.

La empresa tiene capacidad de reproducir camisas con bordados, además de diseños en alta costura, es importante señalar la gran capacidad y gama de productos que puede elaborar esta empresa, ya que gracias a esto se han posicionado en el mercado y les ha permitido mantenerse vigentes entre sus clientes.

Para ello Amayu cuenta con el personal necesario, la gerente-propietaria que se encarga de la dirección de la microempresa, su esposo que es el encargado de proveer los materiales y verificar la producción, además cuenta con tres trabajadoras que se encargan de la confección, bordados y atención al cliente.

Cada trabajadora cumple ocho horas diarias con un horario de lunes a sábado, los cuales hasta el momento no se encuentran afiliados y tienen una remuneración de trescientos dólares mensuales.

Adicionalmente la microempresa cuenta con servicios ocasionales de bordadoras que se encuentran ubicadas en los sectores de Zuleta, Atuntaqui, San Pablo, las cuales prestan sus servicios de manera temporal, en fechas de fiesta como es el Pauka Raymi, y el Inti Raymi.

Sus principales clientes son de la ciudad de Otavalo, también realiza envíos a países como Estados Unidos, Italia.

La gestión administrativa tiene grandes falencias, es decir sabe hacia dónde quiere llegar, pero no tiene establecida una misión, visión ni objetivos, adicionalmente Amayu no cuenta con normas ni guías de comportamiento para sus trabajadores y esto ocasiona una pérdida de tiempo en todos los procesos, además de una falta de designación de funciones.

En cuanto a publicidad y promoción, la microempresa no cuenta con un departamento específico que se encargue de este proceso. Actualmente cuenta con una página en Facebook, la cual es su único medio para promocionar sus productos.

Por otra parte, no tiene un control adecuado de inventarios ni producto en proceso, sus proveedores cumplen con los estándares requeridos lo que permite a la microempresa satisfacer las necesidades de los clientes.

En base a esta introducción se ha identificado ciertas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El diagnostico estratégico se lo realizo a través de la matriz FODA, tomando, tomando en cuenta la encuesta realizada a la propietaria de la microempresa Amayu la señora Tania Díaz.

En la matriz FODA se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la microempresa así mismo las estrategias que se proponen.

Pero antes se analizan ciertas matrices como son: la matriz pestel para conocer ciertos factores de cómo pueden afectar el desenvolvimiento de la microempresa, las 5 fuerzas de Porter y el diamante de Porter en el cual se mencionan ciertos factores para que la microempresa llegue a poseer una ventaja competitiva.

Análisis matriz PESTEL

Análisis factor político

En materia política y gobierno, es muy notable que el “Ecuador muestra un escenario de incertidumbre, a principios de año hubo el precio en el alza de la gasolina para lo cual hubo un rechazo de la ciudadanía” (Vistazo, 2019).

Ecuador recibirá 4 mil 200 millones de dólares del FMI y 6 mil millones de bancos multilaterales.

“Ecuador firmó un acuerdo de Servicio Ampliado del FMI (SAF). El SAF es un tipo de ayuda para países con deficiencias estructurales. Eso significa que, según el FMI, son países en los que hay un mal manejo de las políticas económicas y los gastos públicos son mayores que los ingresos), con economías de lento crecimiento y balanza de pagos debilitada” (Cabrera J, 2019).

Análisis factor económico

“Las ventas del sector textil fueron de \$1.313 millones en 2016 y representaron el 5% del sector manufacturero, y supuso el 8% del producto interno bruto industrial entre 2007 y 2015. El sector textil mantiene encadenamientos con 33 ramas productivas y las exportaciones suman \$81 millones” (La Hora, 2018).

“La carga tributaria en el Ecuador, que incluye impuestos, aranceles, contribución a la seguridad social y utilidades, creció del 15,66% al 20,40% del Producto Interno Bruto (PIB) entre el 2007 y el 2018, señala un cálculo de la Cámara de Industrias y Producción (CIP) basado en datos de la Superintendencia de Compañías y el Banco Central del Ecuador (BCE). Las contribuciones tributarias de empresas y ciudadanos pasaron de \$ 7.988,8 millones a \$ 22.1134, 8 millones” (El Universo, 2019).

Análisis factor social

Según datos arrojados por el censo nacional económico 2010, en el Ecuador existen tres grandes grupos de actividades que componen el sector textil: manufactura, comercio y servicios.

“Las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 8,2% a fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir; el 8,2% a fabricación de calzado y el 9,5% restante a otras actividades de manufactura” (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2012).

“El personal ocupado total de las actividades relacionadas al sector textil asciende a 115.937 personas (68.215 mujeres y 47.722 hombres)” (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2012).

“A nivel geográfico la provincia de Imbabura cuenta con un 4.5% de participación en la industria textil” (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2012).

Y según artículos publicados por revistas y periódicos señalan que la industria tuvo contracción especialmente en 2015 y 2016. A partir del 2019, las compañías registran solvencia y mejoran las expectativas de crecimiento.

Análisis factor tecnológico

“De acuerdo a un congreso internacional “Industria 4.0” llevado a cabo el agosto pasado, muestra que Ecuador tiene oportunidades en empresas nacionales de mejorar su competitividad por medio del uso inteligente de las tecnologías y, por otra parte, trazar una hoja de ruta de corto y mediano plazo para atraer inversiones nacionales y extranjeras en este sentido” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).

En la industria textil el avance tecnológico es una oportunidad para lograr la eficiencia, un proceso nada sencillo pero necesario según lo explica el presidente de la Asociación de industrias textiles del Ecuador.

Análisis factor ecológico

Se refiere a las condiciones ambientales que rodean a la empresa y al compromiso que debe tener con el medio ambiente sin deteriorarlo. Esto se debe analizar en todo el proceso de producción desde la recepción de materia prima hasta la entrega del producto final.

“Después del petróleo, la industria textil es la que más contamina el planeta. Por ello la Organización de las Naciones Unidas (ONU) calificó a la moda rápida como una emergencia ambiental que debe combatirse fomentando hábitos de consumo sostenibles” (Telégrafo, 2018).

“Además, datos del Banco Mundial señalan, a través de un comunicado publicado en marzo de este año, que esta industria produce el 20% de las aguas residuales y el 10% de las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) en el mundo, más que todos los vuelos internacionales y los barcos de carga combinados” (Telégrafo, 2018).

Por lo mencionado anteriormente la industria debe tomar decisiones sobre el uso de materiales, la reducción de los desechos y la prevención de la contaminación ya que son esenciales para la calidad de vida de todos los seres humanos y para la preservación del medio ambiente.

Análisis factor legal

“El 40% de las prendas de vestir y textiles de hogar, así como el 60% de las telas que ingresan desde otros países por las Aduanas está subfacturado o subvalorado. Esta subvaloración podría haber causado \$ 40 millones en afectación al fisco por evasión de aranceles e IVA” (Universo, 2019).

Es por ello que el sector textil reclama aplicar mecanismo de control más fuerte para evitar el contrabando.

Análisis externo modelo de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevas entradas

Otavalo considerado como uno de los sectores más llamativos del país, por su amplia gama de textiles y artesanías. Existe una amplia competencia en el sector debido a que la mayoría de habitantes se dedica a esta actividad por la habilidad y conocimiento adquirido. Amayu una microempresa con trayectoria en el mercado posee una gran competencia la empresa Zafra, ubicado en el mismo cantón la cual se dedica a la elaboración de ropa otavaleña para mujer de alta costura, su principal ventaja competitiva en el mercado es la publicidad y redes sociales que ellos manejan.

El poder de los proveedores

La negociación con los proveedores es un factor ilimitado, además los proveedores no cumplen con las especificaciones que se requieren para ofrecer un producto de alta calidad, es por ello que Amayu recurre a obtener materia prima del extranjero.

El poder de los compradores

En Otavalo existen diferentes tipos de compradores Amayu cuenta con compradores de clase alta mediana y baja, pero sus clientes potenciales son los de clase alta sobre todo en temporadas de fiestas en el Inti Raymi y Pauca Raymi que están dispuestos a pagar el precio propuesto por una camisa de buena calidad y diseño exclusivo. Así mismo se encuentran los clientes que por el precio prefieren adquirir un producto de la competencia. Así mismo por la calidad y diseño tiene oportunidades de expansión.

La amenaza de los sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta para la microempresa Amayu, ya que existen diferentes blusas para mujer realizadas con otro tipo de tela por la competencia

Rivalidad entre competidores

Incluye descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio.

Análisis diamante de Porter

Condiciones de la demanda

En este punto interesa conocer al mercado en ciertos aspectos como:

- Perfil de consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, estatus social y cultural, así como posibles cambios.
- Competencia: empresas rivales, precios, productos, innovaciones, llegada de nuevos competidores.
- Participación en el mercado: que porcentaje es ocupado por la empresa y cual por la competencia.
- Distribución: cobertura de los precios de venta.
- Promoción y publicidad: actividades para elevar ventas
- Tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias.

Condiciones de los factores de producción

Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten conocer bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de los siguientes factores:

- Producción: nivel, calidad, capacidad, crecimiento, certificación de procesos.
- Administración: eficiente, adecuada, procesos certificados.
- Recursos humanos: nivel educativo, capacitados, desarrollo de destrezas, trabajo en equipo.
- Tecnología: actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos productos, procesos y/o servicios.

Sectores relacionados de apoyo

Se conforman por el conjunto de instituciones privadas y públicas que dotan de apoyos diversos a las empresas. Los apoyos son:

- Financieros
- Técnicos

- Capacitación
- Certificación
- Científicos y tecnológicos
- Certidumbre jurídica y económica

Estrategia, estructura y rivalidad

Analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales. Se compone por los siguientes planes:

- Administración
- Financiero
- Producción
- Marketing
- Recursos humanos
- Tecnología e innovación
- Jurídico

Con estos planes se pretende mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales.

Tabla 14. Foda microempresa Amayu

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Exclusividad en los diseños artesanales de blusas bordadas.	D1 No cuenta con una estructura organizacional.
F2 Conocimiento técnico adquirido a través de la experiencia	D2 Poca promoción de productos.
F3 Adquisición de materia prima de alta calidad.	D3 Falta de innovación tecnológica.
F4 Fidelización de los clientes.	D4 No cuenta con un lugar adecuado para la producción ni para el control de desechos.
F5 Servicios ofrecidos de alta calidad.	D5 Falta de control de inventarios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Posicionamiento de la moda indígena a nivel nacional.	A1 Cambios en las preferencias del consumidor.
O2 Facilidad de expansión a nuevos mercados nacionales.	A2 Entrada de nuevos competidores al mercado.
O3 Diseños de alta costura.	A3 Aumento de precios en la materia prima.
O4 Precios accesibles al mercado.	A4 Productos sustitutos.
O5 Ubicación geográfica adecuado del local.	A5 Productos de baja calidad

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Cruces estratégicos FODA.

Dentro de este cruce estratégico FODA, se ubican fortalezas-oportunidades, fortalezas-amenazas, debilidades-oportunidades, debilidades amenazas, de acuerdo a los siguientes impactos: 0=ninguna, 1=baja, 2=media, 3=alta, 4=muy alta.

Tabla 15. Cruce estratégico fortalezas – oportunidades

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	Exclusividad en los diseños artesanales de blusas bordadas..	Conocimiento técnico adquirido a través de la experiencia	Adquisición de materia prima de alta calidad.	Fidelización de los clientes.	Servicios ofrecidos de alta calidad.	TOTAL
Posicionamiento de la moda indígena a nivel nacional.	4	4	0	0	0	8
Facilidad de expansión a nuevos mercados nacionales.	3	2	2	2	0	9
Diseños de alta costura.	4	4	0	3	4	15
Precios accesibles al mercado.	3	3	4	3	2	15
Ubicación geográfica adecuado del local.	0	0	0	1	4	5
TOTAL	14	13	6	9	10	

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 16. Cruce estratégico fortalezas – amenazas

FORTALEZAS AMENAZAS	Exclusividad en los diseños artesanales de blusas bordadas.	Conocimiento técnico adquirido a través de la experiencia	Adquisición de materia prima de alta calidad.	Fidelización de los clientes.	Servicios ofrecidos de alta calidad.	TOTAL
Cambios en las preferencias del consumidor.	0	2	0	4	4	10
Entrada de nuevos competidores al mercado.	4	1	4	0	0	9
Aumento de precios en la materia prima.	4	0	4	0	0	8
Productos sustitutos.	3	0	0	3	4	10
Productos de baja calidad	0	0	0	4	4	8
TOTAL	11	3	8	11	12	

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 17. Cruce estratégico debilidades – oportunidades

DEBILIDADES OPORTUNIDADES	No cuenta con una estructura organizacional.	Poca promoción de sus productos.	Falta de innovación tecnológica.	No cuenta con un lugar adecuado para la producción ni para el control de desechos.	Falta de control de inventarios.	TOTAL
Posicionamiento de la moda indígena a nivel nacional.	0	3	0	0	0	3
Facilidad de expansión a nuevos mercados nacionales.	4	4	4	4	0	16
Diseños de alta costura.	4	3	4	4	0	15
Precios accesibles al mercado.	1	4	4	2	1	12
Ubicación geográfica adecuado del local.	0	4	0	4	0	8
TOTAL	9	18	12	14	1	

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 18. Cruce estratégico debilidades – amenazas

DEBILIDADES AMENAZAS	No cuenta con una estructura organizacional.	Poca promoción de sus productos.	Falta de innovación tecnológica.	No cuenta con un lugar adecuado para la producción ni para el control de desechos.	Falta de control de inventarios.	TOTAL
Cambios en las preferencias del consumidor.	0	0	0	0	0	0
Entrada de nuevos competidores al mercado.	4	4	4	4	0	14
Aumento de precios en la materia prima.	0	2	4	0	3	9
Productos sustitutos.	0	3	3	0	1	7
Productos de baja calidad	0	0	3	0	0	3
TOTAL	4	9	14	4	4	

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 19. Análisis FODA estrategias

FO FORTALEZA – OPORTUNIDAD	FA FORTALEZA – AMENAZA
<p>FO1. Ofrecer diseños en alta costura de blusas bordadas, a precios accesibles al mercado.</p> <p>FO2. Para ofrecer diseños de alta costura se va apoyar en el conocimiento técnico adquirido a través de la experiencia.</p> <p>FO3. Manteniendo un servicio de alta calidad, se pretende darse a conocer a nuevos mercados nacionales.</p> <p>FO4. Conservando la fidelidad de los clientes y captando su atención se espera conseguir un posicionamiento elevado de la moda indígena.</p> <p>FO5. La ubicación geográfica adecuada actual se considera estratégica ya que al presentarse algún inconveniente con la materia prima importada se podrá dar una solución inmediata con el fin de satisfacer al cliente.</p>	<p>FA1. Antes los cambios en gustos y preferencias del consumidor se pretende siempre entregar el servicio que lo distingue.</p> <p>FA2. Un cliente satisfecho evitara la adquisición de un producto sustituto.</p> <p>FA3. Mediante la adquisición de materia prima se pretende ofrecer un producto de calidad.</p> <p>FA4. Obtener materia prima de calidad para ofrecer diseños exclusivos.</p> <p>FA5. Al poseer un conocimiento técnico a través de la experiencia se va a limitar la entrada de posibles nuevos competidores.</p>

Elaborado por: Samantha Gavilanes

<p>DO DEBILIDAD – OPORTUNIDAD</p> <p>DO1. Al implementar un plan de marketing se tendrá la facilidad de expansión a nuevos mercados.</p> <p>DO2. Al adecuar un lugar óptimo para la producción se facilitará el proceso de diseño en alta costura.</p> <p>DO3. Mediante el desarrollo tecnológico se logrará optimizar los recursos, por lo tanto, los precios serán accesibles al consumidor.</p> <p>DO4. Al crear un plan de estructura organizacional se cuenta con las áreas suficientes para promocionar la moda indígena.</p> <p>DO5. Al ser la ubicación geográfica correcta se minimizar el costo de inventarios.</p>	<p>DA DEBILIDAD – AMENAZA</p> <p>DA1. Mantener constante innovación y estar dispuestos al cambio en los gustos y preferencias del consumidor.</p> <p>DA2. Mantener la compra de materia prima dentro de los costos establecidos para ofrecer atractivos a los clientes.</p> <p>DA3. Al implementar departamentos organizacionales se espera captar nuevos clientes.</p> <p>DA4. Adecuar la planta de producción para cumplir con los estándares de calidad ofrecidos.</p> <p>DA5. Al implementar el modelo se espera tener un control de todos los recursos minimizando costos innecesarios.</p>
--	---

Elaborado por: Samantha Gavilanes

CAPITULO III: ANÁLISIS Y RESULTADOS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Por lo enunciado en el diagnostico se puede mencionar que la empresa Amayu atraviesa por un problema competitivo por esta razón es fundamental crear un Modelo de Gestión Administrativo, que le va a permitir mejorar en estos aspectos, a la vez permitirá a la empresa obtener conocimientos más técnicos adecuados para llevar a cabo los procesos administrativos, mejorar e incrementar su productividad y por ende a optimizar y controlar sus recursos.

De acuerdo a lo mencionado se propone las siguientes herramientas:

3.1 Modelo de gestión administrativa

Se procede a realizar la misión de acuerdo a las siguientes preguntas que fueron respondidas en la entrevista realizada.

¿Quiénes somos?	Empresa textil
¿Qué buscamos?	Brindar un producto de calidad
¿Qué hacemos?	Producción y comercialización de ropa típica otavaleña de mujer
¿Dónde lo hacemos?	Ciudad de Otavalo
¿Por qué lo hacemos?	Para obtener rentabilidad
¿Para quién trabajamos?	Satisfacer a los clientes

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Validado por: Tania Díaz - Propietaria

Se propone la siguiente misión.

3.1.1 Misión

Somos una empresa textil que se encarga de la producción y comercialización de ropa típica otavaleña de mujer, con diseños exclusivos elaborados a mano, contando con un personal altamente capacitado para brindar un producto de alta calidad que satisfaga a nuestros clientes.

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Validado por: Tania Díaz - Propietaria

3.1.2 Visión

Para el 2024 ser una empresa reconocida a nivel nacional en la industria textil orientada a la calidad, innovación y tendencia actual del mercado logrando plena satisfacción de nuestros clientes.

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Validado por: Tania Díaz - Propietaria

3.1.3 Objetivos estratégicos

Para realizar los objetivos estratégicos se lo hizo de acuerdo al procedimiento de objetivos Smart, que nació por el acrónimo en inglés que hace referencia a las 5 características básicas que cada objetivo debe de tener para considerarse un objetivo inteligente:

S-pecific – Específico.

M-easurable – Medible.

A-chievable – Alcanzable.

R-ealistic – Realista.

T-imely – Definido en un plazo de tiempo determinado.

Objetivo 1:

Dotar a la microempresa de una identidad corporativa, lo que le da coherencia, autenticidad y originalidad como empresa a través de la creación de los diferentes departamentos en un lapso de tiempo de seis meses.

Objetivo 2:

Incrementar las ventas en un 30%, aplicando un plan de marketing con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y la captación de nuevos en un periodo estipulado de un año.

Objetivo 3:

Proporcionar productos y servicios con mayor eficiencia y eficacia frente a la competencia a través de la implementación de herramientas de calidad con el fin de lograr un mayor reconocimiento en el mercado en un 20% en un periodo determinado de 5 años.

3.1.4 Valores

Para la implementación de un modelo de gestión administrativa es necesario tomar en cuenta los valores que caracterizan a la microempresa, es por ello que se definió los siguientes valores:

- Honestidad, como la conducta recta y honrada que lleva a observar normas y compromisos, así como a actuar con la verdad.
- Respeto, es un valor importante que ayuda a crear un buen ambiente de trabajo.
- Trabajo en equipo, crea un sentido de la unidad o entusiasmo para alcanzar un interés compartido.
- Puntualidad, como un acto de respeto consigo mismo y con los demás.

3.1.5 Políticas

Se plantea las siguientes políticas:

- Mantener todo en su lugar en las distintas áreas de la microempresa.
- Entregar por escrito y realizar una inducción al personal sobre las funciones a realizar de cada empleado.

- Mantener buenas relaciones con los proveedores
- Mantener constantemente innovación en sus productos
- Brindar un excelente servicio al cliente
- Los precios de los productos serán de acuerdo a los costos de operación, administración y rentabilidad, además de que estos sean accesibles para el cliente.

Se emplea el principio de la planeación, en el cual se determina las actividades a desarrollar y los resultados que se pretende alcanzar, esto se lo realiza por medio de la creación de misión, visión y objetivos, en el que muestra a que se dedica la microempresa y a lo que desea llegar después de un determinado periodo.

3.2 Modelo comercial (marketing mix)

3.2.1 Estrategia de producto

Creación de la matriz BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Para empezar con la matriz se analizó primero el cálculo de crecimiento de las ventas en los dos últimos años que se tiene los siguientes resultados.

Tabla 20. Cálculo del crecimiento en el mercado

PRODUCTOS	2017			2018		
	UNIDADES	%	VENTAS	UNIDADES	%	VENTAS
BLUSAS BORDADAS	86	49	9374	90	45	9810
FAJAS	20	11	200	15	8	150
ANACOS	30	17	2250	45	23	3375
TOTAL	176	100	12224	200	100	13935

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

De los resultados arrojados la matriz se ha planteado de la siguiente manera:

Tabla 21. Matriz BCG Blusas bordadas

Posición de la participación relativa en el mercado

Estrellas Cuadrante II Blusas bordadas con diseños actuales	Interrogantes Cuadrante I Anacos
Vacas Cuadrante III Blusas bordadas con nuevos diseños	Perros Cuadrante IV Fajas

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Estrellas: las blusas bordadas con nuevos diseños son el producto estrella, ya que es el producto que más demanda tiene con sus actuales diseños y de lo cual se espera a que se convierta en un producto vaca para generar más rentabilidad y apoyar en el crecimiento de los diferentes productos que se ofrece, para ello es necesario ampliar su portafolio, innovar en nuevos productos.

Interrogantes: los anacos se encuentran en el cuadrante de ser un producto interrogante puesto, que no crece y tiene una baja rentabilidad, no posee ningún detalle ni acabados solo se presenta un trozo de tela en distintos colores.

Perros: las fajas se consideran un producto perro, ya que generan pocos recursos para la microempresa, se debe estudiar su rediseño. Así como también las blusas bordadas tradicionales que se encuentran en stock, ya que por sus diseños antiguos existe poca demanda de este producto.

3.2.3 Herramienta de precio

Fijación de precios de acuerdo a los costos

Para encontrar el precio se realizó un cuadro de costos:

Tabla 22. Cuadro de costos

CONCEPTO	UNIDAD	PRECIO \$	CANTIDAD UTILIZADA	COSTO TOTAL
Costos fijos				
Luz y agua		25/mes		25
Local		500/mes		500
Bordadora	1	20		20
Total costo variable unitario				37,50
Costo variable				
Tela de ceda	metro	9	1	9
Encaje ancho	metro	15	2	30
Hilos de tela		0,5	1	0,50
Hilos para bordar		1	10	10
Mano de obra	hora	1,60	2	3,20
Total costo fijo				52,70
Costo total				90,20

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Método del coste más margen

Coste variable unitario (CVU) \$37,50 Ganancia 205%

Costes fijos (CF) \$52,70

Producción planificada (PP) 30

$$\text{Coste Total Unitario (CTU)} = \text{CVU} + \frac{\text{CF}}{\text{PP}}$$

$$\text{Coste Total Unitario (CTU)} = 37,50 + \frac{52,70}{30}$$

$$\text{Coste Total Unitario (CTU)} = \$39,26$$

Precio de venta

$$\text{Precio de venta (PV)} = \text{CTU} * (1 + \text{Margen sobre el coste})$$

$$\text{Precio de venta (PV)} = 39,26 (1 + 2,05)$$

$$\text{Precio de venta (PV)} = \$120$$

El precio de venta de cada blusa bordada es de \$120,00, observándose que el margen de utilidad es mayor que el cien por ciento, por lo tanto, se concluye que la elaboración de blusas bordadas tiene una gran rentabilidad para la microempresa, mayor que los otros productos que ofrece.

3.2.4 Estrategia de plaza

Establecer canales de distribución

Con respecto a la estructura del canal de distribución en los productos que utilizará Amayu:

Canal directo

Productores- Consumidor final.

Este proceso funciona de la siguiente manera: el productor entrega directamente los productos al consumidor final.

Como otra estrategia se muestra la matriz de Ansoff, la cual consta de cuatro cuadrantes, cuatro estrategias que se pueden usar para crecer y ayuda a analizar los riesgos asociados con cada una. Ansoff describe cuatro alternativas de crecimiento:

- Estrategia de penetración de mercados: Consiste ver la probabilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con los productos que posee en los mercados existentes.

Se realizará acciones para incrementar la compra de nuestros productos y la captación de nuevos clientes (publicidad, y promoción).

- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: plantea si la microempresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para ello es necesario identificar nuevos mercados, nuevos segmentos de mercados, además de establecer nuevos canales de distribución. Es decir, la expansión regional, posteriormente la expansión nacional, además que existe un alto posicionamiento de moda indígena a nivel nacional, venta por redes sociales.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios: desarrollo de nuevos productos para mercados actuales. Se plantea la creación de diseños de blusas para la mujer otavaleña en alta costura manteniendo la calidad ofrecida y satisfaciendo las nuevas necesidades generadas por los gustos cambiantes del consumidor.
- Estrategia de diversificación: es necesario investigar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados.

Por lo mencionado anteriormente, se sitúa en el cuadrante de desarrollo de nuevos productos en mercados actuales para ello se plantea la estrategia mencionada de la creación de blusas en alta costura.

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales		Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos		

3.2.5 Estrategia de promoción

Implementación del método AIDA

Atención. – venta directa

Una técnica para captar la atención del cliente en AIDA se basa en crear títulos irresistibles, publicidad en redes sociales, se creó una página de Facebook con el siguiente slogan:



Bordado artesanal con exclusividad

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Validado por: Tania Díaz – Propietaria.

Interés. - La página se actualiza constantemente con fotos de productos con diseños nuevos, para despertar el interés en los clientes. Además de invitar a nuestros clientes a visitar la página.

Posteriormente comparar en diferentes períodos de tiempo cuantas personas lo han visitado.

Deseo. - es necesario resaltar los beneficios y crear una oferta irresistible.

Es por esto que se realizó la entrega de volantes por las calles del sector y publicidad por medios de comunicación.

Acción. – se añadió ofertas con una duración limitada para despertar la urgencia y presionar al cliente para que actué, añadir bonos, envíos gratuitos, periodos de prueba o devoluciones.

Por temporadas de Inti Raymi y Pauca Raymi un descuento especial si el cliente adquiere todo el traje típico de la mujer otavaleña se realiza un descuento del 50% en la compra de otra blusa.

Cambio de logotipo

Los indígenas otavaleños lucen con mucho orgullo las vestimentas que en la mayoría son tejidos a mano por ellos mismos, con colores, bordados y diseños naturales que simbolizan el arte, pensamiento y trabajo de los indígenas.

Utilizan colores vivos, para sus bordados, a través de ello exaltan la riqueza cultural que aún se conserva en nuestros pueblos.

Es por ello, que para el cambio de logotipo se utilizó varios colores llamativos, y figuras emblemáticas del cantón Otavalo y con el fin de tener mayor posicionamiento en el mercado se propone modificar el logotipo:

Antes



Ahora



Elaborado por: Samantha Gavilanes

Validado por: Tania Díaz – Propietaria.

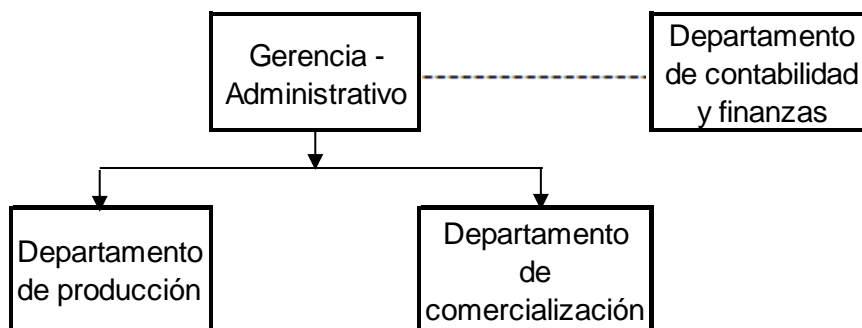
3.3 Modelo de operaciones y logística

Para que la microempresa desarrolle sus actividades de una manera adecuada debe poseer una estructura organizativa bien definida, en la cual muestre las líneas de autoridad de forma jerárquica.

3.3.1 Organigrama estructural

Se plantea el siguiente organigrama donde se muestran la distribución de puestos y responsabilidades que requiere la microempresa, se planea aplicarlo en el menor tiempo posible para el mejor funcionamiento de esta.

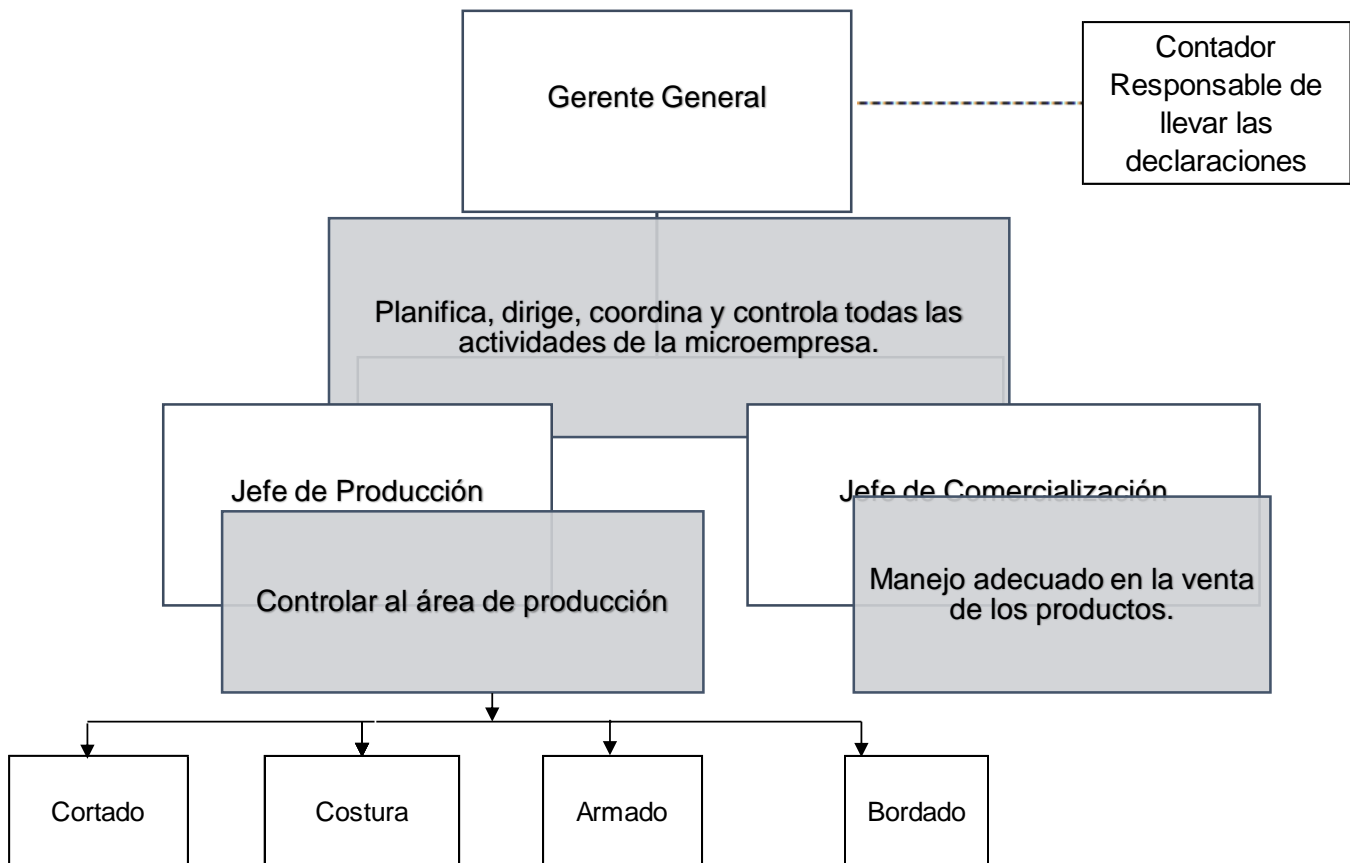
Figura 15. Organigrama estructural propuesto



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Figura 16. Organigrama funcional propuesto



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

El organigrama descrito indica a los integrantes de la microempresa, así como la participación que tendrán en ésta, es decir identifica sus alcances y funciones.

En esta herramienta se aplica el principio de organización y dirección en el cual se delega funciones, responsabilidades y el cumplimiento de las actividades, mediante el organigrama y manual de funciones en el que se conocen las actividades de cada trabajador y el proceso para alcanzar los objetivos como un equipo organizado.

Actualmente la microempresa cuenta con 5 trabajadores los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

La propietaria, como gerente general

En el área de producción cuenta con un jefe de producción el cual tiene a disposición 3 trabajadores los que se encargan una persona en realizar las ventas, otro trabajador del cortado y costura de la blusa, mientras que el otro del armado de la blusa y el acabado, para posteriormente su entrega a las personas que realizan el bordado.

Amayu cuenta con aproximadamente 30 bordadoras distribuidas en los sectores de San Pablo, Otavalo, Ilumán y Peguche, las cuales trabajan por medio de subcontratación.

Realizan el bordado de una blusa mensual, el costo por el bordado es de \$20, por cada unidad.

Adicionalmente cuenta con un contador, bajo la modalidad de contratación de servicios prestados que realiza declaraciones mensuales y pagos al día en el SRI y no pertenece a la nómina de la empresa.

3.3.2 Manual de funciones

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

Cargo: Gerente de la empresa.- Llevar el manejo y control de la empresa

Funciones

- ✓ Representar legalmente a la empresa ante terceros.
- ✓ Planificar, coordinar, dirigir, y controlar las actividades de la microempresa.
- ✓ Habilidad para tomar decisiones.
- ✓ Analizar y sugerir mejoras en el área de producción, ventas, administración y otras variables de la empresa.
- ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- ✓ Responsable de la comercialización de los productos.
- ✓ Planificación de políticas, estrategias y procesos de la microempresa.
- ✓ Seleccionar a los empleados y obreros idóneos.

- ✓ Revisar informes de diferentes áreas para la toma de decisiones.
- ✓ Realizar la programación de actividades.

Departamento de producción

Cargo: Jefe de producción.- Controlar del área de producción

Perfil

- ✓ Título Profesional en Ingeniería Textil
- ✓ Experiencia mínima de 2 años en actividades similares.
- ✓ Tener iniciativa en el trabajo.
- ✓ Ser responsable en las funciones asignadas.
- ✓ Tener buenas relaciones humanas.

Funciones

- ✓ Se involucrará en todos los procedimientos de elaboración y terminación del producto.
- ✓ Planificar que clase de blusas se va a producir.
- ✓ Supervisar diariamente el trabajo realizado por el personal a su cargo.
- ✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo, optimizando recursos.
- ✓ Diseñar y operar de manera adecuada el proceso productivo establecido.
- ✓ Presentar informe mensual de labores.
- ✓ Determinar decisiones adecuadas para el buen funcionamiento del departamento.

Cargo: Obreros de producción. - Participar en el proceso de producción.

Perfil

- ✓ Bachiller técnico industrial.
- ✓ Experiencia mínima de un año en actividades similares.
- ✓ Ser responsable en las funciones asignadas.
- ✓ Capacidad para trabajar bajo presión.

Funciones

- ✓ Mantener el área de producción y despacho completamente ordenado.
- ✓ Entregar informe de la cantidad elaborada diariamente de blusas.
- ✓ Solicitar materia prima.
- ✓ Verificación de materia prima.
- ✓ Planchado.
- ✓ Trazado del molde y corte de piezas.
- ✓ Hilvanar las piezas.
- ✓ Coser a máquina las piezas.
- ✓ Bordado a mano.
- ✓ Accesorios finales.

Departamento de comercialización

Cargo: Jefe de comercialización. - Manejo adecuado en la venta de los productos.

Perfil

- ✓ Ingeniero comercial en mercadotecnia o carreras afines.
- ✓ Experiencia mínima de dos años en actividades similares.
- ✓ Disponibilidad de tiempo completo.

Funciones

- ✓ Controlar la calidad del producto.
- ✓ Abrir nuevas plazas para el producto.
- ✓ Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, cordial y oportuno.
- ✓ Cumplir puntualmente con los pedidos realizados por los clientes.
- ✓ Organizar los documentos que soporten la venta.
- ✓ Manejar políticas de promoción.
- ✓ Planificar, dirigir y coordinar la venta del producto, así como promover la imagen de la microempresa.
- ✓ Distribuir el producto en la fecha y hora establecida.

Contabilidad y finanzas

Cargo: Contador. - Responsable de llevar las declaraciones – Servicios ocasionales.

Funciones

- ✓ Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- ✓ Presentar las obligaciones tributarias a tiempo.
- ✓ Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- ✓ Velar por el orden, seguridad y privacidad de los documentos de la microempresa.
- ✓ Realizar roles de pago de los trabajadores.
- ✓ Participar en reuniones de gerencia financiera, para el análisis de información.

3.3.3 Manejo de inventarios

Se muestra un kardex y la manera correcta de llevarlo de todos los materiales:

Tabla 23. Kardex

KARDEX						
Artículo:		Tela de ceda			Unidad:	medio metro
Temporada						
N°	Referencia	Entrada	Salida	Saldo	Costo unitario	Costo total
1	Tela de ceda	5	x	5	9	45

Elaborado por: Samantha Gavilanes

3.3.4 Manejo de selección de proveedores

Se lo realizará de acuerdo a los siguientes pasos:

- Elegir al proveedor correcto. - elegir de forma adecuada al proveedor, para ello es necesario una búsqueda y recolección de información acerca del y tener en cuenta ciertos aspectos: años de experiencia, clientes actuales y anteriores, certificaciones, recomendaciones, entre otros.
- Realización de una lista de proveedores. – se debe seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de la organización.
- Análisis de las ofertas de los proveedores. – se analizan las ofertas de distintos proveedores de acuerdo a los criterios de selección.
- Establecimiento de criterios de selección. - para la elección del proveedor indicado la microempresa debe tener claros sus criterios de búsqueda. De esta forma será más fácil la elección. Algunas consideraciones más comunes son: precio, calidad, garantías, plazo de entregas, formas de pago, prestigio de empresa.
- Certificación de los proveedores. – que cumplan con todos los certificados y normas del sector textilero, además se debe considerar tres cotizaciones antes de realizar alguna compra.

A continuación, se muestra una base de datos para proveedores, la cual facilitará la compra de materiales, y a la vez tener una información adecuada.

3.4 Modelo para la competitividad

3.4.1 Matriz de perfil competitivo

La matriz identifica los principales competidores de la microempresa y los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria. El análisis también revela las fortalezas y debilidades en contraposición de la competencia, por lo tanto la microempresa sabrá, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

Para la construcción de la matriz se ha establecido el rating, se refiere a lo bien que están haciendo cada empresa en cada área. Van desde 4 a 1, en donde 4 significa una gran fortaleza, 3 – fuerza menor, 2 – debilidad menor y 1 – gran debilidad. Así como la ponderación se le asigna subjetivamente a cada empresa.

Tabla 25. Matriz de perfil competitivo Amayu

Factores clave de éxito	Ponderación	ZHAFRA		AMAYU		TEJIDOS Y BORDADOS PICHAMBA	
		Ranking	Resultado	Ranking	Resultado	Ranking	Resultado
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Calidad en el producto	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Servicio al cliente	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Promociones	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22
Ventas realizadas	0,02	4	0,08	2	0,04	1	0,02
Canales de distribución	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Tecnología	0,12	3	0,36	1	0,12	1	0,12
Precios accesibles	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Diversificación en productos	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28
Innovación	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Total	1		3,31		2,06		1,87

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

De acuerdo a la investigación se puede analizar en el cuadro anterior que la empresa Zhafra tiene un mayor puntaje por lo tanto es una empresa competitiva en ciertos

aspectos, lo que se recomienda mejorar ciertos aspectos como: innovación, calidad en el producto, promociones, plantear nuevos canales de distribución.

3.4.2 Herramienta de calidad

Creación de una ficha técnica de control de producto terminado, lo cual permite conocer la información esencial sobre el producto terminado y sus componentes, así mismo de la persona responsable de este proceso de verificación, el mismo que deberá ser llenado todos los días, para obtener mayores resultados.

Tabla 26. Matriz de caracterización de procesos

MATRIZ DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS								
NOMBRE PROCESO:		PULIDO Y CONTROL DE CALIDAD		RESPONSABLE:		Christian Lema		
OBJETIVO:			ALCANCE:				CÓDIGO:	
REQUISITOS:		Ficha técnica						
PROVEEDORES		ENTRADAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	SALIDA	ESTÁNDAR DE CALIDAD	CLIENTE	
INTERNOS	EXTERNOS						INTERNO	EXTERNO
Costureros		Prendas armadas	Pulido	Operario de control de calidad	Prendas terminadas	Se debe cortar los hilos salidos y en exceso de las costuras. No deben haber hilos pegados en las prendas.	Costurero	
Operario de control de calidad		Prendas terminadas	Control de Calidad	Operario de control de calidad	Prendas terminadas	Las dimensiones de la prenda deben corresponder con las medidas iniciales dadas en la ficha técnica Las prendas no deben tener manchas Las prendas no deben tener distorsión o falla en los colores del bordado Las prendas no deben tener partes descosidas sobre todo en las mangas Las prendas no deben tener remiendos en las costuras Las prendas no deben tener residuos de hilos en los procesos. Las prendas deben tener la etiqueta de composición	Operario de control de calidad	
Operario de control de calidad		Prendas terminadas	Planchado	Operario de control de calidad	Prendas planchadas	En las prendas no deben tener marcas por mal planchado Las prendas no deben tener arrugas	Empacador	

Elaborado por: Samantha Gavilanes

3.4.3 Herramienta de las 5 s

El proceso comienza con la selección del área en donde se va a llevar a cabo la implementación, se lo realizará en el área de producción. Continuando se procede a la constitución del equipo de trabajo, es decir el jefe de producción y los obreros.

Actuación por etapas:

1. Seiri – Eliminar. - en el área de trabajo seleccionar el material necesario y que debe ser conservado, desechando el resto, es decir seleccionar la tela, los hilos, encajes que se van a utilizar en el lugar de trabajo.

Al final del periodo, tomar la decisión si es necesario mantener ese material o botarlo a la basura.

2. Seiton – Ordenar. - mantener las cosas en el lugar adecuado, cada cosa en su lugar, se lo puede realizar en ciertos pasos:
 - Elegir un nombre y lugar para cada cosa.
 - Ordenar
 - Comunicar la ordenación de objetos o materiales.

Un ejemplo para ello puede ser la ubicación de telas, encajes, hilos de acuerdo al color, así mismo los anacos por tamaños y colores.

3. Seiso – Limpiar

Consiste en mantener el lugar de trabajo totalmente limpio, evitando cualquier tipo de suciedad, en este caso trozos de tela, hilo caído o cualquier otro material y a la vez poder revisar que las maquinas se encuentren en buen estado. Se lo puede realizar de la siguiente manera:

- Dividir el lugar, definiendo el responsable para cada zona.
- Elegir lo que se debe limpiar y en qué orden.
- Proveer todos los instrumentos de limpieza.
- Buscar la eficiencia y eficacia en este proceso.

4. Seiketsu – Estandarizar. - identificar y definir por qué el puesto de trabajo debe quedar despejado de cualquier objeto, ordenado, limpio e inspeccionado, y mostrar los medios para realizar este proceso.

Se lo va a realizar con trabajo en equipo con la colaboración de todos los trabajadores y se lo va a formalizar por escrito a modo de reglas, las cuales serán claras y precisas con el fin de que todo el personal puede entender y realizar su trabajo de manera eficiente.

5. Shitsuke – Respetar estándares. - como prioridad y de suma importancia respetar los estándares logrados y hacerlos respetar por todos los colaboradores. En este aspecto es indispensable la disciplina y constancia en todos los pasos. Esta fase implica:

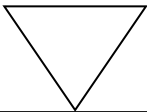
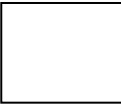
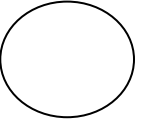
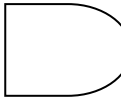
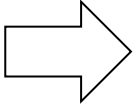
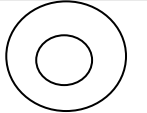
- El respeto por las normas establecidas.
- Realizar un control y verificación constante en cada proceso.
- Comprender la importancia de la implementación del método 5s.

Dentro de este proceso de competitividad, es necesario el proceso de coordinar y controlar en el cual se integran todas las actividades y departamentos de la microempresa facilitando su trabajo y sus resultados.

3.4.4 Herramienta de productividad

Diagrama de entrada y salida. - se muestra la simbología de flujo gramas de producción y seguidamente el flujo grama de producción de blusas bordadas, en los siguientes cuadros:

Tabla 27. Simbología de flujo gramas de producción




















	Almacenamiento	Recepción y almacenamiento de materiales
	Inspección	Verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto
	Operación	Fases del proceso, método o procedimiento
	Demora	Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento
	Transporte	Ocurre cuando la tela pasa al área de producción para ser cortados
	Operación doble	Ocurre cuando se efectúan varias acciones

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

El flujo grama en el cual describe el proceso de producción de blusas es el siguiente:

Tabla 28. Flujo grama de producción de blusas bordadas

	Llevar la materia prima e insumos de producción
	Cálculo de materia prima e insumos
	Extender la tela
	Trazar la tela
	Llevar las piezas cortadas a confeccionar
	Unir las piezas
	Colocar las mangas en las blusas
	Realizar el dibujo para el bordado
	Empacar las prendas dibujadas
	Entregar a las bordadoras las prendas
	Bordar las blusas
	Recibir las blusas bordadas
	Preparar el agua para el lavado de las blusas
	Proceder a lavar cada prenda
	Secar las camisas
	Recoger a cada una de ellas para el planchado
	Realizar el planchado
	Empacar las blusas bordadas
	Almacenamiento

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Samantha Gavilanes

3.5 Estrategias del modelo de gestión

Estrategia genérica

Se tomó la estrategia genérica de Porter de diferenciación, en la cual indica que se debe dotar al producto o servicio de una cualidad única.

Diferenciación: Exclusividad en los diseños

Las blusas bordadas que ofrece “Amayu”, mantiene diferenciación ante los competidores, ya que es un producto de excelente calidad, y mantiene una exclusividad en sus diseños, confeccionados a mano logrando posicionamiento en el mercado de acuerdo a los gustos y preferencias de los consumidores. Este proceso se llevara a cabo de acuerdo a las siguientes actividades:

- Crear diseños innovadores
- Mejorar técnicas de bordado
- Implementar la atención al cliente

Además, se vio pertinente también la creación de una estrategia de enfoque, la cual se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias.

Enfoque: Nueva línea de productos

Ampliar el portafolio de productos manteniendo la calidad y la exclusividad en sus diseños logrando así la captación de nuevos mercados y que se encuentren al alcance del consumidor. Se lo realizara con las siguientes actividades:

- Adquirir materiales a menor costo
- Diseños en alta costura
- Bordados y tejidos indígenas para niños
- Implantar publicidad

3.6 Planes de acción

Se propone un plan de acción para ser aplicado en un tiempo determinado.

Tabla 29. Plan de acción 1

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo
Ofrecer productos de calidad manteniendo la diferenciación y exclusividad en sus diseños confeccionados a mano con el fin de lograr mayor posicionamiento en el mercado.	Diferenciación	Creación de diseños innovadores	Gerencia administrativa y Departamento de producción	Agosto 2019 Agosto 2020
		Mejorar técnicas de bordado		
		Implementar la atención al cliente		

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 30. Ejecución del plan de acción 1

Acción	¿Cómo ejecutarlo?
Creación de diseños innovadores	Mediante capacitaciones en la creación de nuevos diseños, adaptándose a las exigencias del consumidor.
Mejorar técnicas de bordado	A través de capacitaciones en temas de bordado al personal que realiza esta actividad, para realizar este proceso con mayor eficiencia.
Implementar la atención al cliente	Implementación de un buzón de sugerencias para conocer las opiniones de los clientes.

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 31. Presupuesto plan de acción 1

Ítems	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Creación de diseños innovadores	1	200	200
Mejorar técnicas de bordado	1	200	200
Implementar la atención al cliente	1	20	20
TOTAL			\$420,00

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 32. Plan de acción 2

Objetivo	Estrategias	Acciones	Responsable	Tiempo
Ampliar el portafolio de productos manteniendo la calidad y la exclusividad en sus diseños logrando así la captación de nuevos mercados y que se encuentren al alcance del consumidor	Enfoque	Adquirir materiales a menor costo	Gerencia administrativa, Departamento de producción y Departamento de ventas.	Agosto 2019 Agosto 2020
		Diseños en alta costura		
		Implantar publicidad		

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 33. Ejecución del plan de acción 2

Acción	¿Cómo ejecutarlo?
Adquirir materiales a menor costo	Obtener proveedores de materia prima e insumos a un menor costos de diferentes partes del país
Diseños en alta costura	Mediante la contratación de una persona especializada en innovación y alta costura
Implantar publicidad	Difusión mediante redes sociales y medios de comunicación

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Tabla 34. Presupuesto plan de acción 2

Ítems	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Adquirir materiales a menor costo	1	1	20
Diseños en alta costura	1	2000	2000
Implantar publicidad	1	20	20
TOTAL			\$2040

Elaborado por: Samantha Gavilanes

3.7 Valoración de posibles impactos

Para analizar los impactos del proyecto se analizó la cadena de valor de Michael Porter, que nos permite visualizar los impactos positivos y negativos de las actividades de Amayu.

Para lo cual se establece la siguiente escala

Tabla 35. Análisis de impactos

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

Elaborado por: Samantha Gavilanes

3.7.1 Impactos en la cadena de valor

El proyecto genera una serie de impactos ya que a través de la creación de herramientas se espera tener una mejor estructura administrativa y conocer cuál es el camino que debe seguir la microempresa para lograr los objetivos planteados.

Tabla 36. Impacto administrativo en la cadena de valor

Nivel de impactos	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Indicadores								
Gobernanza corporativa							X	3
Derechos humanos							X	3
Prácticas laborales							X	3
Responsabilidad del producto							X	3
Prácticas operaciones justas							X	3
Medio ambiente							X	3
Comunidad							X	3
TOTAL								21

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Nivel de impacto 21/7

Nivel de indicador 3

Nivel de impacto: alto positivo

Análisis:

Gobernanza corporativa. – Este indicador tiene un impacto alto positivo, ya que, mediante la creación de la misión, visión, objetivos, valores y políticas, la microempresa conoce que es lo que quiere lograr y el camino que debe tomar, para ello es necesario contar con los recursos necesarios.

Derechos humanos. – Se considera un impacto alto positivo ya que se debe respetar a todos los trabajadores, ser tratados con dignidad, el pago justo de su remuneración y todos los beneficios de ley. Tomando en cuenta que el personal es el recurso más valioso que posee una empresa.

Prácticas laborales. – Este indicador tiene un impacto alto positivo, puesto que mediante la implementación de estrategias la microempresa requerirá de personal apto para las áreas requerida, de esta manera se pretende generar fuentes de empleo en el sector.

Responsabilidad del producto. – Se considera un impacto alto positivo, ya que mediante la creación de un nuevo portafolio de productos se espera ofrecer un producto de calidad bajo los estándares de calidad y con el cuidado al medio ambiente con el fin de satisfacer a los clientes.

Prácticas operaciones justas. - El presente indicador tiene un nivel de impacto alto positivo ya que se debe practicar operaciones justas en la microempresa tanto internamente al implementar y practicar valores y políticas, así como externamente en la atención al cliente, que se debe dar un trato cordial y amable.

Medio ambiente. - Para generar un impacto alto positivo se debe tomar medidas sobre los desperdicios de tela, hilos y residuos que se generan en el proceso de producción. Se deberá realizar un control más riguroso en el proceso.

Comunidad. – Este indicador tiene un impacto alto positivo ya que mediante la implementación de las estrategias ayuda a la microempresa a tener mayor posicionamiento en el mercado al ofrecer un producto con exclusividad y satisfaciendo las necesidades del consumidor.

CONCLUSIONES

Después de realizar el Modelo de gestión administrativo para el fortalecimiento de la competitividad de la microempresa Amayu se establece una serie de conclusiones:

Mediante el análisis de los factores internos y externos se determinó que la microempresa posee una estructura organizacional deficiente, no posee una misión, visión, ni objetivos que le permitan conocer hacia dónde quiere llegar.

La microempresa no cuenta con suficiente personal para todas las áreas que se requieren, ni con guías de comportamiento, reglamento de trabajo, además se analizó que los empleados no son afiliados lo que representa una debilidad para la microempresa.

Los productos de la microempresa son muy competitivos en el mercado, ya que son elaborados de manera artesanal y con diseños exclusivos, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

RECOMENDACIONES

Mejorar la estructura organizativa y dar a conocer la misión, visión, objetivos y metas a todos los colaboradores, para poder lograr cumplir con lo planteado de la mejor manera.

Considerar la realización de capacitar a los trabajadores sobre todo en temas de bordados, técnicas, nuevos diseños con el fin de captar más clientes.

Así mismo en temas de administración y ventas para una mejor atención al cliente.

La creación de una página en internet web, para promocionar todos sus productos a nivel nacional e internacional.

Continuar con la exclusividad en los diseños y la innovación en sus modelos para ofrecer un producto de calidad.

Expandirse a nuevos mercados manteniendo los diseños exclusivos.

Realizar campañas publicitarias para lograr posicionamiento en el mercado y satisfacer a los clientes.

Implementar el método 5 s para aumentar la productividad en la microempresa y reducir costos.

Contratar personal para las diferentes áreas de la empresa y obtener expansión en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2014). Gestión de la innovación y la ingeniería. *Tecnológicas*, 09-11.
- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeña y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli*(76), 1-17. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf
- Albretch & Lawrence, J. (1991). *La excelencia en el servicio*. Colombia: Legis.
- Ale, F. L. (2015). Distribution channel management. *Distribution channel management*.
- ALEJANDRO DELGADO-CRUZ, E. E.-M.-T.-H. (2018). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES. *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES*, 1.
- Alejandro, I. A., & Florencia, L. M. (2013). *El proceso de la Entrevista conceptos y modelos*. México: Limusa Noriega Editores.
- Alles M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina. México, España, Chile, Uruguay: Granica S.A.
- Álvarez Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A. . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&pg=PA14&dq=como+elaborar+politic+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiWmajj5engAhWhzlkKHefJBn8Q6AEIQDAE#v=onepage&q&f=false>
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), 19-40. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713884002.pdf>
- Andrade, Y., & Albeiro, D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de marca ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios No.80 ISSN: 0120-8160*, 59-72.
- Arbos L. (2012). *Logística Gestion de la cadena de suministros*. Madrid: Diaz de Santos.
- Areiza, C. (2001). Cómo hacer promociones vendedora siendo una pequeña o mediana empresa. *Estudios Gerenciales*, 17(78), 55-58. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232001000100003&script=sci_arttext&tlng=en
- Arias F. (1999). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Oriol.

- Arrieta, J. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS). *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 84-96. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100007
- Arroyo, I. (2011). La cultura y el proceso de globalización en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. *Ciencias Económicas Vol36 No.1*, 359-369.
- Arturo Condo, M. J. (2004). Sector Textil exportador. *Sector Textil exportador*, 7-85.
- Asociación de Industria Textil del Ecuador. (2011). Publicaciones y estudios. *AITE*, 36-42.
- Asociación Peruana de Técnicos textiles. (2016). La industria textil y confecciones. *La industria textil y confecciones*, 1-1.
- Baca Urbina, G. (2014). *Administración Integral hacia un Enfoque de Procesos*. México: Grupo Editorial Patria. S.A de C.V.
- Ballesteros, D., & Ballesteros, P. (2004). La logística competitiva y la administración de la cadena de suministros. *Scientia et technica*, 201.
- Ballou, R. (2014). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pearson.
- Barcia, K., & Hidalgo, D. (2006). Implementación de una Metodología con la Técnica 5S para Mejorar el Área de Matricería de una Empresa Extrusora de Aluminio. *Revista tecnológica ESPOL*, 69-75.
- Berenguer, G., Gómez, M. A., & Mollá, A. y. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Ed. uoc.
- Bernal C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Biblioteca de manuales practicos de marketing. (1990). *Marketing mix, conceptos, estrategias y aplicaciones*. España: Diaz de Santos.
- Blázquez, M., & Peretti, M. (2012). Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen. *Estudios Gerenciales Gerenciales*. Vol.28 No.125, 40–50.
- Bolivar A. et al. (2014). *Economía y direccion de empresas*. Universidad de las Palmas de la Gran Canaria.
- Bolivar, A. (2014). Economía y direccion de empresas. En C. A. Bolivar, *Economía y direccion de empresas* (págs. 21-30). Las Palmas de Gran Canaria: Universidad de las Palmas de la Gran Canaria.
- Borray D. (2015). Responsabilidad social y competencia desleal entre las grandes superficies y sus proveedores. *Responsabilidad social y competencia desleal entre las grandes superficies y sus proveedores*.
- Borray, D., & Méndez, J. (2015). Responsabilidad social y competencia desleal entre las grandes superficies y sus proveedores. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 37 - 55.
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacen*.

- Bringas, B. A. (2018). Logística de transporte y desarrollo local en organizaciones exportadoras de uva de mesa sonorenses. *Logística de transporte y desarrollo local en organizaciones exportadoras de uva de mesa sonorenses*, 1.
- Business Review. (11 de noviembre de 2015). *Claves para la definición de la visión de la empresa*. Obtenido de Escuela de negocios y dirección: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/claves-para-la-definicion-de-la-vision-de-la-empresa/>
- Cabrera J. (2019). ¿Qué tipo de acuerdo firmó el Ecuador con el FMI? *GK*, 1.
- Cabrera, C., & Schwerdt, F. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en las pequeñas y medianas organizaciones de Bahía Blanca. *VIII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata*, http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4695/ev.4695.pdf, 14-22.
- Calderón, C. G. (2009). Publicidad y vida cotidiana . *Publicidad y vida cotidiana* , 1.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Cardenas-Barrón, L. (2007). Optimizing Inventory Decisions in a Multi Stage Multi Customer Supply Chain: A note. *Transportation Research Parte E*, 43, 647-654.
- Cardona, A. (2004). *Administración de maquinaria*. Colombia.
- Carrión J. (2007). *Estrategia de la visión de la acción*. Madrid: Esic.
- Carro- Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega-G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales Vol.33* www.elsevier.es/estudios-gerenciales, 352-365.
- Castells & Jaume, V. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. UPC.
- Castillo, M. (2004). *Guía para la formulación de proyecto de investigación*. Colombia: 2004.
- Castro, W. J. (2003). Evolución del pensamiento administrativo. En W. J. Castro, *Evolución del pensamiento administrativo*. Costa Rica.
- Chiavenato I. (2000). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- Cincuenta minutos es. (2016). *La matriz BCG*.
- Claver, E., Pertusa, E., & Molina, J. (2011). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel mediador de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 2-13.

- Coca, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales v.14 n.2 ISSN 1315-9518*, 42-55.
- Coca, A. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales v.14 n.2 ISSN 1315-9518*, 42-55.
- Cordova, C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena fijación de precios como herramienta para la penetración de mercados. *Tendencias, XVIII(2)*, 58-68. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v18n2/v18n2a04.pdf>
- Corrales, J. (2006). Escalamiento multidimensional para determinar modelos de gestión administrativa. *Theoría. Vol.15 No.2 . ISSN: 0717-196X* , 17-31.
- Cruelles J. (2012). *Productividad e incentivos*. Barcelona: Marcobombo.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de Administración*. Medellín - Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Cuartas, D. H. (2008). *Principios de Administración*.
- Cuesta A. (2010). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuevas F. (2002). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. Mexico: Limusa S.A.
- Cuevas, F. (2002). *Control de costos y gastos en los restaurantes*. Mexico: Limusa S.A.
- De Carro, F., & Caló, A. (2012). La administración científica de Frederick Taylor: una lectura constextualizada. *VII Jornadas de sociología de la Universidad Nacional de La Plata. http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar – ISSN 2250-8465*, 1-18.
- De la Cruz G, J. L., & Marín H, C. (2011). El impacto de China sobre América Latina en el mercado de Estados Unidos, un análisis de casualidad. *Perfil de Coyuntura Económica No 18*, 99. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pece/n18/n18a5.pdf>
- Delgado C. et al. (2018). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES. *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES*, 1.
- Delgado, A., Vargas, E., Rodríguez, F., & Montes, J. (2018). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES. *AD-minister*, 5-28.
- Delgado, M. S. (2014). *Administración 1*. México: Grupo Editorial Patria.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership. Vol.3*, 205–227.
- Diario El Comercio. (2013). La industria textil de Atuntaqui celebra el comercio por Navidad. *Industria textil*, 1.
- Díaz, H. (2014). *Jefe de almacén por primera vez*. Lima: MACRO EIRL. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Tn8vDgAAQBAJ&pg=PA66&dq=que+es+un+kardex&hl=e>

s&sa=X&ved=0ahUKEwiMjq7Q5oziAhUhh-
AKHdozBEAQ6AEINzAD#v=onepage&q=que%20es%20un%20kardex&f=false

- Díaz, H., García, R., & Porcell, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela Administración de Negocios*(63), 5-21. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/206/20611455002/>
- Dominguez & Gutierrez, A. (2007). *Metricas del marketing*. Madrid: Esic.
- Dorbessan J. (2000). *Las 5 "S" Herramienta de Cambio*.
- Douglas R et al. (1996). *Fundamentos de administracion financiera*.
- Eduarte Ramírez, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 7(1). Obtenido de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12591999000100006
- El Universo. (28 de julio de 2019). En Ecuador, la carga tributaria llega al 20,4% del PIB, indica un estudio. *El Universo*, pág. 1.
- Escorsa et al, C. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Catalunya: Edicions UPC.
- Escudero, J. (2013). *Gestión logística y comercial* . Ediciones Paraninfo S.A.
- Espinosa. (2009). *Calidad total*. Cid editor.
- Espinoza, C., & Sorhegui, R. (2016). Análisis del sector textil ecuatoriano 2009 - 2013. *ECOCIENCIA*, 1-28.
- Fernández J et al. (1999). *La cooperación entre empresas*. Madrid: Esic.
- Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&dq=administraci%C3%B3n+de+empresas+un+enfoque+interdisciplinar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiN2JrJ5ujgAhUR01kKHTgYAZkQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas anales de investigación*, 64-78. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5704542>
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Iooty, M. (1 de abril de 2004). *REVISTA DE LA CEPAL*. Obtenido de REVISTA DE LA CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10943/082091120_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fidias, A. G. (2012). *Proyecto de investigacion introduccion a la metodologia cientrfica*. Caracas- Republica Bolivariana de Venezuela: Episteme, C.A.
- Fleitman J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.
- Flores, U. H. (2013). *Oportunidad de negocio para los emprendedores verdes*. Estados Unidos.

- Fred, D. (2003). *Administración estratégica*. Mexico: Pearson.
- Frenkel, R. (2015). Decisiones de precio en alta inflación. *Desarrollo Económico Vol.19 No.75 DOI: 10.2307/3466689*, 291-330.
- GAD OTAVALO, G. A. (s.f.). 1.
- García, I. &. (2010). *Informática II*. Mexico: Learning Editores.
- García, J. (2011). *Teoría de dinámica de sistemas*. Madrid: Noriega Editores.
- García, M. L. (1 de Julio de 2012). *SciELO - Scientific Electronic Library Online*. Obtenido de SciELO - Scientific Electronic Library Online:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005
- García-Hernández, M. (2013). Competencia entre Mexico y China en el interior del mercado de Estados Unidos. *Competencia entre Mexico y China en el interior del mercado de Estados Unidos*, 1-43.
- Gil Gáytan , O. L. (2017). La logística: clave para la competitividad global de las pequeñas y medianas empresas del estado de Jalisco en México. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 6(11), 1-22. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-36072017000100004
- Girán, R., Vargas, H., & Osta, K. (2008). Propuesta metodológica para el análisis de competitividad empresarial en la pequeña y mediana agroindustria . *Revista Ingeniería Industrial* , 5-14.
- Godínez M. (2013). *Eficiencia y eficacia en las organizaciones de la sociedad civil*. México: Universidad Autónoma de Mexico.
- Gómez Aparicio , J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. España : McGraw-Hill.
- Gómez J. (2015). *Aprovisionamiento en pastelería*.
- González , J. M., Manrique Salas, O., & González Bonilla , O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN(69)*, 42-59. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>
- González J. (2017). *Optimización de la cadena logística*. España: IC Editorial.
- González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Gosso F. (2010). *Hipersatisfacción del cliente*. Mexico: Legis.
- Gracia-Hernández, M. (2013). Competencia entre Mexico y China en el interior del mercado de Estados Unidos. *Competencia entre Mexico y China en el interior del mercado de Estados Unidos*, 43.
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, seleccion, contratacion e induccion del personal*. Mexico: El manual Moderno S.A.
- Gumucio R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, Bolivia.
- Gutierrez, V., & Jaramillo, D. (2009). Reseña del software disponible en Colombia para la gestión de inventarios en Cadenas de Abastecimiento. *Estudios Gerenciales*, 125-153.

- Helguera y García A. (2006). *Manual práctico de la producción de la riqueza*. Barcelona.
- Hernández C. (2014). *Gestión de proveedores*. España: Elearning S.L.
- Hernández, C. (2014). *Gestión de proveedores*. España: Elearning S.L.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (2012). Análisis sectorial. *Infoeconomía*, 8.
- Jaume, A. (2016). *5S para la mejora continua*. Mexico: Cims Midac.
- Jimenez et al. (2009). *Productividad*.
- Joan M. (2014). *Para entender a Michael Porter*. Mexico: Primera edición EBOOK.
- journals; S. (2008). Criterios de calidad. *Criterios de calidad*.
- Juran J. (1996). *Juran y la calidad por el diseño*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kendall, J., & Kenneth. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. Mexico: Pearson Education.
- Khan T. (2014). El concepto de marketing mix y sus elementos Muhammad Tariq. *El concepto de marketing mix y sus elementos*, 1.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva Global Empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Kotler & Armstrong, P. (2004). *Principios de marketing*. The Tenth Edition.
- Kotler, P. (1989). Mercadotecnia. En P. Kotler, *Mercadotecnia*.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Bogotá Colombia: Norma S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. Mexico: Pearson.
- Kunkoro, W., & Ode, W. (Septiembre de 2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pacific Management Review*, 186 - 192.
- La Hora. (16 de abril de 2018). Sector textil representa el 6% del PIB industrial. *La Hora*,, pág. 1.
- Lamb et al. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Larc Alois, F. (2014). *8 pasos para incrementar tus ventas fácilmente*. Madrid: Jorge A Mestas Ediciones S.L .
- Laveriano, W. (2010). Importancia del control de inventarios en la empresa. *Actualidad empresarial*(198), 11-1. Obtenido de http://aempresarial.com/servicios/revista/198_2_LTKZZPADZAWEVXSPLUZAASIVDOFFWCCIVMHVCIYBJUGENDUYYT.pdf

- León Valbuena , N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 379-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>
- Lerma A. (2000). *Comercio internancional, metodologia para desarrollar estudios de competitividad empresarial*. Mexico: Ecafsa.
- LIDERES, R. (2016).
- Lima, O. P., Santiago, S. B., Taboada, C. M., & Follmann, N. (26 de julio de 2016). *Revista chilena de ingeniería*, vol. 25 Nº 2, 2017, pp. 264-276 scielo. Obtenido de Revista chilena de ingeniería, vol. 25 Nº 2, 2017, pp. 264-276 scielo: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ingeniare/v25n2/0718-3305-ingeniare-25-02-00264.pdf>
- López J, P., & Rodríguez, P. (2016). El liderazgo de los países asiáticos en el sector del vestido: repercusiones para América Latina. *Nueva Época Año 10 No 40*, 152-175. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-69162016000200152
- López P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. España: Fundación Confemental.
- López, S., & Ortega, I. (2016). The presence of international expansion in the mission and vision of major Latin American private and state companies. *Estudios Gerenciales Vol.32 No. 140*, 269-277.
- Luis, R. J. (2013). La industria textil de Atuntaqui celebra el comercio por Navidad. *Indsutria textil*, 1.
- Luna González , A. C. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227900>
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3228564&query=proceso+administrativo#>
- Lusthaus C et al. (2001). *Mejorando el desempeño de las organizaciones*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.
- Macías, A., & Vidal, A. (2012). Evolución de la teoría administrativa. Una visión desde la psicología organizacional. *Revista cubana de psicología Vol.9 No.3, ISSN, 0257-432*, 262-272.
- Mesa M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogota: Ecoe.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (31 de Julio de 2018). *"Congreso Internacional Industrias 4.0". Un Ecuador más competitivo con el uso inteligente de las tecnologías*. Obtenido de "Congreso Internacional Industrias 4.0". Un Ecuador más competitivo con el uso inteligente de las tecnologías.: <https://www.industrias.gob.ec/congreso-internacional-industrias-4-0-un-ecuador-mas-competitivo-con-el-uso-inteligente-de-las-tecnologias/>
- Monferrer D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Italia: Universitat Jaume.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. París: Universidad Jaume.
- Monteferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume.

- Montoya, C. A. (30 de mayo de 2011). *Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/html/3579/357935478003/> www.fce.unam.edu.ar/revistacientifica
- Morejón, M. (2016). a teoría organizacional: análisis de su enfoque en una organización pública y su diferencia en una privada. *Revista Enfoques Ciencia Política y Administración Pública*, vol. XIV, núm. 25, ISSN: 0718-0241, 127-143.
- Mulhern, F. (1999). *Customer profitability analysis: measurement, concentration and research directions*.
- Munuera, A. (2015). Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing. *Información Comercial Española Nº 707*, 126-142.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa Dirección de la Empresa Vol.15 No.2*, 63–72.
- Noguera, A., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales Vol.30 No.131*, 153-161.
- Núñez, A. (2014). *Dirección de operaciones: decisiones tácticas y estratégicas*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3222458&query=log%C3%ADstica+y+distribuci%C3%B3n>
- Octavio, C., Jarrinson, A., Jiménez, F., & Trinidad, M. (2017). Proveedores y modelos de gestión en la cadena de suministro: Pymes manufactureras de Aguascalientes. *Faccea*, 21-28.
- Oliveira, M., Cavalcanti, M., Lázaro, J., & Leocádio, A. (2016). Relationship between eco-innovations and the impact on business performance: an empirical survey reserch on the brazilian textile industry. *Revista de Administração* , 276 - 287.
- Orjuela-Castro, J. A. (2017). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro. *Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro*.
- Orlem P et al. (2017). Una nueva definición de la logística interna y forma de evaluar la misma. *Revista chilena de ingeniería*, 1.
- Orozco, C. H. (2007). *ANÁLISIS ADMINISTRATIVO TÉCNICAS Y MÉTODOS*. Costa Rica: EUNED.
- Ortega, C. P. (2016). ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO 2009-2013. *Ecociencia*, 29.
- Ortiz, J. A. (1 de abril de 2013). *Scielo*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v23n48/v23n48a09.pdf>
- Palacios Acero , L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones . Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=4499011>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Dias de Santos. Obtenido de

https://books.google.com.ec/books?id=qGUOpeifd_UC&pg=PA39&dq=michael+porter+diamante+de+la+competitividad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOh_2hn4DiAhWuV98KHROxAScQ6AEILZAC#v=onepage&q&f=false

- Peñaloza, M. (2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 10(8), 71-81. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>
- Pinto, J. (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 79-89. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232000000100004&script=sci_arttext&tIng=pt
- Porter M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.
- Porter, M. (1982). *Ventaja competitiva*. Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: DEUSTO. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=ClgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=michael+porter+la+ventaja+competitiva+de+las+naciones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPopGCn4DiAhUPmeAKHf4eC_4Q6AEILDAB#v=onepage&q&f=false
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Vntaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva (Técnicas para el análisis de los sectores indistriales y de la competencia)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Publicaciones Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España : Vertice.
- Ramón & Segovia. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Ramos et al. (2016). *Estadística empresarial*. España: Universidad de Cádiz.
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.
- Reyes Ponce, A. (2015). *Administración de personal. Relaciones humanas*. México: LIMUSA.
- Reyes Ponce, A. (2016). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Editorial Digital UNID.
- Rigoberto del Castillo, e. a. (2012). *Implementacion de 5s en español de herramientas de pesca azteca*. Mazatlán: Instituto Politécnico Nacional.
- Rivas, J. (2012). *Dirección estratégica de empresas turísticas,*. Madrid: Septem Ediciones.
- Robledo, C., & Rios, C. (2013). La internacionalización como objetivo explícito en la misión y la visión declaradas de las 500 empresas más grandes de Colombia. *Revista Ad-Minister Vol. 22*, 33-50.

- Rodríguez, E., & Gutiérrez, C. (2013). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. *Pirámide*, 21- 50.
- Rosales J. (2016). Zhafra le pone su sello al vestuario kichwa. *Lideres*, 1.
- Rubio R & Casado A. (2006). *Dirección de marketing* .
- Rubio, L., & Baz, V. (2015). *el poder de la competitividad*. México: CIDAC, Fondo de Cultura Económica.com.
- Sainz J. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sainz J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Salas K. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro*.
- Salas, K., Miguél, H., & Acevedo, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Revista chilena de ingeniería*, 326 - 337.
- Salazar, H. Z. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad cooperativa de Colombia.
- Salvador M. et al. (2008). *Distribución comercial*. España: Esic.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / Interamerica Editores,S.A DE C.V.
- Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. España: Paraninfo.
- Sánchez, J. C. (2012). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez, M. F.-J. (1997). *Eficacia Organizacional Concepto , Desarrollo y Evolución*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227876>
- Sangri, A. (2014). *Introducción a la mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227876>
- Santesmases, M., Merino, M. J., & Sánchez, J. y. (2009). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pirámide.
- Serra, D. (2005). *La logística empresarial en el nuevo milenio*. España: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=n-qkIVoHP7UC&pg=PA30&dq=operaciones+y+logistica&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwiD9sjYkl_fAhWsr1kKHbZBAG0Q6AEILjAC#v=onepage&q=servicio%20al%20cliente&f=fals

- Service, E. N. (2012). Brasil, Colombia y Perú fortalecen una nueva plataforma textil suramericana. *BRASIL TEXTIL*, 1.
- Service, E. N. (2012). ECUADOR INDUSTRIA. *ECUADOR INDUSTRIA*, |.
- Service, EFE News. (2012). Brasil, Colombia y Perú fortalecen una nueva plataforma textil suramericana. *BRASIL TEXTIL*, 1.
- Service, EFE News. (2012). ECUADOR INDUSTRIA. *ECUADOR INDUSTRIA*, |.
- Setó D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelización del cliente*. España: Esic.
- Solorzano, M. (2017). *Optimización de la cadena logística*. Madrid: IC Editorial.
- Standardization International Organization (ISO). (2015). *Sistemas de gestión de calidad 9001:2015*. Ginebra: ISO.
- Stephen et al, R. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Suárez, N. (2006). El consumo de productos manufacturados del tabaco en Cuba. *Revista cubana de Salud Pública Vol.32 No.2 ISSN 0864-3466versión On-line ISSN 1561-3127*, 56-68.
- Tecnología, T. d. (1 de Septiembre de 2008). *Los Determinantes de la Competitividad Nacional*. Obtenido de Los Determinantes de la Competitividad Nacional:
http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf
- Telégrafo, E. (21 de octubre de 2018). La industria textil, una de las que más contamina. *El Telégrafo*, pág. 1.
- Tello, S. (2014). La importancia de la micro, pequeña y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX*, 201 - 218.
- Terrazas, R. (2014). Modelo de gestión financiera para una organización. . *Perspectivas*. No.23.ISSN: 1994-3733, 55-72.
- Terry, G. (2011). *Principios de administración*. México: Patria.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica. Conceptos y casos*. New York: MacGraw Hill.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227306>
- Torres Hurtado, C. (2011). *Teoría general de la administración*. México: CESA.
- Torres, A., & Piñeros, R. (2015). *Diseño de un sistema para la producción en una empresa comercializadora de textiles ubicada en la zona franca de Pereira*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

- Universo, E. (24 de 06 de 2019). La industria textil pide que se controle el contrabando en Ecuador. *El Universo*, pág. 1.
- Valda, J. (2019). *Grandes pymes*. Obtenido de Grandes pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Valderrama J. (1997). *Informacion tecnologica*. Argentina.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administracion financiera*. Mexico: Pearson.
- Vélez A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogota: Universidad del Rosario.
- Vértice, P. (2008). *Dirección Estratégica*. España: Vértice.
- Villaseñor Contreras, e. a. (2011). *Sistema 5 s : guia de implementacion*. Monterrey: Limusa.
- Villaseñor Contreras, e. a. (s.f.). *Sistema 5 s*.
- Vistazo, R. (2019). ECUADOR INICIA 2019 CON INCERTIDUMBRE ECONÓMICA Y POLÍTICA. *Revista Vistazo*, 1.
- Xifra J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Zabala, H. (2005). *Planeacion estrategica aplicada a cooperativas y demas formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad cooperativa de Colombia.
- Zacarias, T. H. (2014). *Administración estratégica*. Mexico: EBook.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a gerente de la empresa

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

2. **¿En caso de no estar definido el propósito de la existencia de la microempresa, estaría de acuerdo en establecerla?**

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

5. **¿La microempresa tiene metas planteadas?**

Si () No ()

¿Cuáles son?.....

.....

6. ¿Cree que es importante para la microempresa tener planteado metas?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

7. ¿La microempresa tiene establecido las normas de conducta para las actividades diarias?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

Si () No ()

¿Cuáles son?.....

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

MARKETING Y VENTAS

1. **¿Conoce los productos más vendidos de la microempresa Amayu?**

Si () No ()

¿Por qué?

.....

2. **¿Conoce los productos menos vendidos de la microempresa Amayu?**

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

Bajo () Iguales () Alto ()

4. **¿Qué clase económica tienen los clientes de la empresa?**

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

6. **¿La microempresa hace promociones para incrementar las ventas?**

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

7. **¿Son efectivas las promociones?**

Si () No ()

¿Por qué?

.....

OPERACIONES Y LOGÍSTICA

1. ¿La microempresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

2. ¿La microempresa tiene establecido las funciones de cada trabajador?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

3. ¿Los proveedores con los que cuenta satisface las necesidades de la microempresa?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

4. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si () No ()

¿Cómo?

.....

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

Si () No ()

¿Porque?

.....

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

6. ¿Cada que tiempo verifica la información?

Mensual () Trimestrales () Semestrales () Anuales ()

7. ¿Cómo conoce usted las necesidades de sus clientes?

.....

Anexo 2. Encuesta para los trabajadores

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

SI () NO ()

2. ¿Sabe hacia dónde quiere llegar la empresa?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

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

SI () NO ()

4. ¿La microempresa tiene establecidas normas de conducta para sus actividades diarias?

SI () NO ()

5. ¿La microempresa tiene metas planteadas?

SI () NO ()

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

SI () NO ()

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

SI () NO ()

8. ¿La microempresa tiene definida las áreas de trabajo?

SI () NO ()

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

SI () NO ()

Anexo 3. Matriz de evaluación de factores internos EFI

Factor crítico del éxito	Valor	Calificación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
F1 Adquisición de materia prima importada de alta calidad.	0,08	4	0,32
F2 Diseños exclusivos artesanales de blusas bordadas.	0,15	4	0,6
F3 Conocimiento técnico adquirido a través de la experiencia.	0,12	3	0,36
F4 Fidelización de los clientes.	0,1	3	0,3
F5 Cuenta con permisos y documentos legales necesarios que le permite competir a nivel local.	0,06	2	0,12
F6 Servicios ofrecidos de alta calidad.	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
D1 No cuenta con una estructura organizacional.	0,08	4	0,32
D2 No cuenta con un lugar adecuado para la producción.	0,06	3	0,18
D3 Falta de control de inventarios	0,05	3	0,15
D4 Falta de innovación tecnológica.	0,1	2	0,2
D5 Poca promoción de productos.	0,07	3	0,21
D6 Personal sin contratos ni afiliación social.	0,03	1	0,03
TOTAL	1		

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes

Anexo 4. Matriz de evaluación de factores internos EFE

Factor crítico del éxito	Valor	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
O1 Posicionamiento de la moda indígena a nivel nacional.	0,15	4	0,6
O2 Facilidad de expansión a nuevos mercados nacionales.	0,1	4	0,4
O3 Diseños de alta costura.	0,09	3	0,27
O4 Precios accesibles al mercado.	0,07	3	0,21
O5 Ubicación geográfica adecuado del local.	0,04	3	0,12
O6 Buenas relaciones con proveedores	0,02	2	0,04
AMENAZAS			
A1 Cambios en las preferencias del consumidor.	0,15	4	0,6
A2 Entrada de nuevos competidores al mercado.	0,1	3	0,3
A3 Aumento de precios en la materia prima en el mercado internacional.	0,09	3	0,27
A4 Productos sustitutos.	0,09	3	0,27
A5 Productos de baja calidad	0,07	2	0,14
A6 Economía baja	0,03	1	0,03
TOTAL	1		

Fuente: Amayu

Elaborado por: Samantha Gavilanes