



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE FIBRAS TEXTILES,
CASATEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO**

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

WILSON OSWALDO MAYA NICOLALDE

TUTORA: Msc. Marina Soledad De La Torre Altamirano

OTAVALO, NOVIEMBRE, 2021

ÍNDICE

Declaración de autoría y cesión de derechos	IV
Certificación del tutor	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Resumen	VIII
Abstract	VIII
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	12
2. Objetivo general	15
3. Justificación	16
4. Metodología	18
5. Presentación de resultados	21
5.1. Capítulo I. Marco Teórico	21
5.1.1. Empresa	21
5.1.1.2. Empresa comercial	23
5.1.1.3. Ventas al por menor	24
5.1.1.4. Ventas al por mayor	24
5.1.1.5. Fibras	24
5.1.1.6. Fibras Acrílicas	25
5.1.2. Proceso Administrativo	25
5.1.2.1. Planeación	26
5.1.2.2. Organización.	27
5.1.2.3. Dirección.	27
5.1.2.4. Control.	28
5.1.3. Análisis situacional	28
5.1.3.1. Análisis Interno	28
5.1.3.4. Análisis Externo	29
5.1.3.5. El análisis FODA.	29
5.1.4. Planeación Estratégica	30
5.1.4.1. Plan estratégico	30
5.1.4.2. Misión	31
5.1.4.3. Visión	31
5.1.4.4. Valores corporativos	31
5.1.4.5. Objetivos	32
5.1.4.6. Estrategia.	32
5.1.4.7. Políticas	32
5.1.4.8. Metas	33
5.1.4.9. Indicadores	33
5.1.5. Cuadro de Mando Integra	33
5.1.5.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.	34
5.2. Capítulo II. Diagnóstico Situación actual administrativa, económica y de mercado de Casatex	36
5.2.1. Antecedentes de la Empresa	36
5.2.2. Perfil de la Empresa:	37
5.2.3. Marco legal	37
5.2.4. Logotipo de la empresa.	38
5.2.5. Productos de la empresa.	38
5.2.6. Recursos actuales	40

5.2.7. Personal Administrativo y Operativo	41
5.2.8. Situación Financiera.	41
5.2.9. Tipos de Usuarios.	44
5.2.10. Precios de Venta	44
5.2.11. Análisis de proveedores	45
5.2.12. Análisis de la Competencia.	46
5.2.12. Encuesta aplicada a los trabajadores de Casatex.	50
5.2.13. Análisis y perspectivas del negocio	57
5.2.14. Análisis FODA	60
5.2.15. Análisis PESTEL	61
5.3. Capítulo III. Propuesta de plan estratégico para la distribuidora de fibras textiles, CASATEX, de la Ciudad de Otavalo 2021-2025	65
5.3.1. Determinación de la misión	65
5.3.2. Determinación de la visión	65
5.3.3. Valores corporativos	66
5.3.4. Organigrama estructural	67
5.3.5. Organigrama operacional	68
5.3.6. Organigrama funcional	69
5.3.7. Desarrollo de los objetivos estratégicos	70
5.3.8. Estrategias y metas	71
5.3.9. Plan estratégico de acción	72
5.3.10. Resumen de costos	74
5.3.11. Políticas.	74
5.3.12. Mapa estratégico	82
Conclusiones	86
Recomendaciones	87
Referencias bibliográficas	88
Anexos	91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Ventas Históricas	12
Ilustración 2.- Clasificación de las empresas	21
Ilustración 3.- Clasificación de las Empresas según el Sector	23
Ilustración 4.- Proceso Administrativo	26
Ilustración 5.- Planificación	26
Ilustración 6.- Organización	27
Ilustración 7.- Dirección.	27
Ilustración 8.- Control	28
Ilustración 9.- Análisis FODA	30
Ilustración 10.- Ciclo de Planeación Estratégica	33
Ilustración 11.- Perspectivas del CMI	35
Ilustración 12.- Logotipo Casatex	38
Ilustración 13.- Ventas según forma de pago	49
Ilustración 14.- Ventas anuales y tendencia	50
Ilustración 15.- Misión, Visión, Valores, Objetivo	50
Ilustración 16.- Documentos Impresos	51
Ilustración 17.- Distribución Organizacional	51

Ilustración 18.- Definición de Tareas	52
Ilustración 19.- Funciones que se desempeña	52
Ilustración 20.- Procesos	53
Ilustración 21.- Convivencia Laboral	54
Ilustración 22.- Reglamento Interno	54
Ilustración 23.- Código de Ética	55
Ilustración 24.- Materiales y Herramientas	55
Ilustración 25.- Riesgo Laboral	56
Ilustración 26.- Manual de Funciones	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas según CAN	22
Tabla 2. Clasificación Nacional de las empresas	22
Tabla 3. Productos por empresas	38
Tabla 4. Recursos	40
Tabla 5. Talento humano	41
Tabla 6. Precio de Venta incluido IVA	44
Tabla 7. Proveedores	45
Tabla 8. Competencia	46
Tabla 9. Ventas según forma de pago	48
Tabla 10. Matriz FODA	60

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, WILSON OSWALDO MAYA NICOLALDE, declaro que el trabajo denominado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE FIBRAS TEXTIL, CASATEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO”, es de mi total autoría y 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 el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

En Otavalo, a los 08 días del mes de noviembre de 2021.

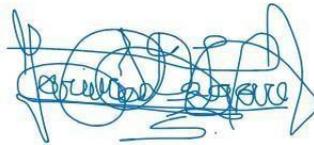
Wilson Oswaldo Maya Nicolalde

C.C 100151474-2

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el trabajo de investigación titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE FIBRAS TEXTIL, CASATEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, del estudiante Wilson Oswaldo Maya Nicolalde, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría.

En Otavalo, a los 08 días del mes de noviembre de 2021.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marina Soledad De La Torre Altamirano', with a stylized flourish at the end.

Tutor del Trabajo de Titulación

MSc. Marina Soledad De La Torre Altamirano

C.C.:1002817185

DEDICATORIA

El presente trabajo, está dedicado a mi familia, en especial a mi Esposa (Margarita) e Hijas (Gabriela, Andrea y Filito), que son el motivo de todas las cosas que hago, al ser ellas la fortaleza y el aliento permanente que me impulsa a seguir adelante, para ellas con todo mi amor.

Wilson Oswaldo Maya Nicolalde

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, por haberme dado la posibilidad de continuar mis estudios académicos y darme la salud y fortaleza de enfrentar nuevos desafíos. A toda mi familia, a mis herman@s, por darme siempre el apoyo necesario para seguir adelante, por ser ellos quienes a través de sus consejos y motivaciones han permitido llegar a culminar una nueva etapa académica.

A la Universidad de Otavalo, por haberme dado la posibilidad de ser parte de tan prestigiosa institución de educación superior, a todos los docentes, que con gran profesionalismo y capacidad pedagógica y académica compartieron sus conocimientos y experiencias, permitiéndome tener un conocimiento más amplio y real del ambiente administrativo a nivel local e internacional. De manera muy especial a la Dra. Soledad De La Torre, mi tutora, quien me ayudo en el desarrollo del presente trabajo, por su valioso tiempo y su colaboración.

A todos y cada uno de los compañeros de estudio, al ser una parte muy importante en la consecución de esta meta académica, al haberme dado la oportunidad de conocerlos y compartir valiosos momentos de estudio y haberme aceptado como parte del grupo a pesar de las diferencias que hayamos tenido, pero como siempre fieles a la promesa de mantenernos unidos y alcanzar las metas propuestas.

A todos y cada uno de ustedes, muchas gracias.

Wilson Oswaldo Maya Nicolalde

RESUMEN

Casatex, es una empresa unipersonal, que nace al mercado de la comercialización de productos textiles hace 25 años, como una alternativa a los productores textiles de la provincia de Imbabura. Durante este tiempo y gracias a un trabajo responsable y permanente de los propietarios y todos los empleados, ha llegado a constituirse como una distribuidora referente en el mercado textil, con sus productos de alta calidad de empresas nacionales, que han cubierto las necesidades de los pequeños y medianos productores artesanales y de tejido plano. Todas las actividades se han desarrollado de una manera empírica, razón por la cual se ha visto la necesidad de implementar un Plan Estratégico, que ayude a un mejor desarrollo de la empresa, y a la consecución de los objetivos administrativos, financieros y sociales. Para lo cual se ha realizado un estudio de la realidad interna de la empresa, y determinar sus variables operativas, para con ello poder establecer las políticas, manuales y hoja de ruta para los próximos 5 años, y la puesta en marcha para de una manera conjunta tener un correcto desempeño administrativo, con un ambiente laboral participativo que permitan alcanzar las metas y objetivos financieros y económicas.

Palabras clave: Planificación estratégica; comercialización; fibras; textil; desarrollo.

ABSTRACT

Casatex is a sole proprietorship, which was born into the market for the commercialization of textile products 25 years ago, as an alternative to textile producers in the province of Imbabura. During this time and thanks to a responsible and permanent work of the owners and all the employees, it has become a leading distributor in the textile market, with its high quality products from national companies, which have covered the needs of small and medium-sized artisanal and flat-woven producers. All activities have been developed in an empirical way, which is why the need to implement a Strategic Plan has been seen, which helps a better development of the company, and the achievement of administrative, financial and social objectives. For which a study of the internal reality of the company has been carried out, and to determine its operational variables, in order to establish the policies, manuals and roadmap for the next 5 years, and the start-up for one way jointly have a correct administrative performance, with a participatory work environment that allows achieving financial and economic goals and objectives

Keywords: Strategic planning; Commercialization; Fibers; Textile; Development.

INTRODUCCIÓN

(Armijo, 2009) La planificación estratégica es: una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (p. 15) .

Para ello, es necesario conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en cuanto a su sector de actuación, y la competencia, con la finalidad de cumplir su misión y alcanzar la visión establecida por la organización.

Los sectores productivos a nivel mundial se dividen en: sector primario, que marca el inicio de la cadena productiva, está formado por todas aquellas actividades que se encargan de la extracción de materias primas de la naturaleza, por ejemplo (la agricultura, la minería, la pesca, etc.). Sector secundario, que comprende aquellas actividades artesanales e industriales que utilizan los recursos obtenidos por el sector primario para realizar el proceso de transformación de nuevos productos, por ejemplo (la elaboración de alimentos, la industria textil, etc.), es un sector muy importante para el desarrollo económico de los países, ya que las industrias de este sector toman las materias primas y las combinan para producir un producto de mayor valor agregado, generalmente se divide al sector entre la producción de bienes de consumo y bienes de capital, y el sector terciario, también llamado sector de servicios, se encarga de los objetos intangibles (bienes y servicios) destinados a satisfacer las necesidades de los demás sectores de la producción y de los consumidores, por ejemplo (los servicios de comunicación, el transporte, etc.), de los cuales, el que se pretende analizar para la investigación propuesta es el industrial con relación a la actividad textil.

Los inicios de la industria textil ecuatoriana se remontan a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes donde se fabricaban los tejidos. Posteriormente, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a inicios del siglo XX se introduce el algodón, siendo la década de 1950 cuando se consolida la utilización de esta fibra. Hoy por hoy, la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibras, siendo las más utilizadas el ya mencionado algodón, el poliéster, el nylon, los acrílicos, la lana y la seda.

A lo largo del tiempo, las diversas empresas dedicadas a la actividad textil ubicaron sus instalaciones en diferentes ciudades del país, se puede observar que, las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura. (AITE, 2020, p. 1)

Casa Toapanta Samuel Fernando, es una persona natural, obligada a llevar contabilidad, con registro en el SRI 0501600118001, que inicia sus actividades el 8 de junio de 1998, destinada a la comercialización de fibras textiles (lana 100% acrílica) de varias fábricas productoras nacionales (LANAFIT, TEXTILANA, INTERFIBRA, RIBEL, HILACRIL), está ubicada en el Pasaje Saona y Modesto Jaramillo de la ciudad de Otavalo, cantón Otavalo, provincia de Imbabura.

Según el Registro en el Servicio de Rentas Internas (SRI), la actividad económica es: G46692103 Venta al por mayor y menor de fibras textiles y su nicho de mercado son los productores de textiles, (artesanos, pequeñas y medianas empresas) en un 90% aproximadamente de la provincia de Imbabura, y un 10% domiciliados en el resto del país; generándose un enfoque de crecer y ser reconocidos a nivel nacional.

Los productos que se distribuyen por parte de CASATEX actualmente en la provincia de Imbabura provienen de 5 fábricas productoras nacionales que son: Lanafit S.A; Textilana S.A; Interfibra S.A; Ribel S.A; Hilacril S., estos productos son utilizados como materia prima en la elaboración de textiles de tejido plano, telares entre otros por parte de nuestros clientes.

Desde sus inicio hasta la fecha la forma de comercializar y el crecimiento de la empresa han mostrado un significativo cambio, inicialmente se desarrollaba la actividad comercial con la venta al menudeo en la feria artesanal, proceso que fue cambiando hasta contar con un lugar donde se estableció el negocio y se colocaron las bodegas de la empresa, para ello se requirió de 25 años de actividad comercial; actualmente la empresa es reconocida a nivel local y es uno de los principales negocios de comercialización de fibras textiles en la provincia.

CASATEX, se encuentra en un período de auge y crecimiento y se ha ido estructurando diversas áreas conforme a las necesidades, en procura de alcanzar un mejor desempeño y productividad. Sin embargo, hasta el momento no se ha desarrollado un proyecto de planificación estratégica para orientar a la empresa.

El diseño del direccionamiento estratégico con el establecimiento de la visión a futuro, permitirá trazar el camino que tomará la organización una vez que el plan sea aprobado y puesto en conocimiento de todos los miembros con la finalidad de que trabajen para la consecución de los objetivos.

El objetivo es contar con un plan estratégico que oriente las acciones de los próximos 5 años, ajustado a un conocimiento teórico y práctico que genere una ruta de acción adecuada para la empresa acorde con su realidad.

Para ello se desarrollará un análisis situacional de la organización, y se identificarán las estrategias adecuadas para iniciar por primera vez con un plan de desarrollo institucional, se plantearán los objetivos a alcanzar al igual que se establecerán los lineamientos y acciones a ser desarrolladas.

En base a lo mencionado, el proceso de investigación se basará en el método de observación y análisis de datos tanto de fuentes primarias como secundarias, tanto internas como externas, se aplicarán encuestas y entrevistas que delimitarán el accionar de la organización desde la visión de sus fundadores tomando los aspectos positivos que le garanticen permanecer en el mercado.

1. Planteamiento del problema

Casatex nombre comercial de la distribuidora del señor Casa Toapanta Samuel Fernando, establecida en la Ciudad de Otavalo hace 25 años, ha alcanzado una significativa representatividad en el mercado textil de la provincia logrando un gran crecimiento y propendiendo a la expansión en los últimos años. Esto se visibiliza, en los resultados obtenidos en la última década.

Ilustración 1.- Ventas Históricas



Elaborado por: Autor

Fuente: Estadístico empresa CASATEX

Como se observa, la empresa se encuentra en crecimiento, aumentando a buen ritmo el número de ventas y optimizando sus operaciones, pero aún no se ha logrado visualizar un horizonte claro a pesar de la experiencia del propietario de la distribuidora, durante estos 25 años de vida de la empresa no se ha contado con un plan estratégico puesto que esto se ha desarrollado de manera empírica.

La distribuidora desde sus inicios ha tenido un conocimiento muy superficial del mercado, así como una carencia de proyección. Se maneja con conocimientos empíricos y una falta de visión, ocasionando problemas financieros y de imagen, los cuales se han ido corrigiendo con el pasar del tiempo. El crecimiento presente se ha debido a la demanda del mercado y no a una planificación estructurada por parte de la empresa, lo que en la actualidad se ve como un limitante dentro de la organización, en especial en estos días frente a la crisis sanitaria del COVID-19, que ha modificado el comportamiento del mercado en general. Por

lo cual, es indispensable hablar de planificación estratégica dentro de los negocios, ya que permite anticiparse y responder a los cambios macro y micro del entorno.

Otro de los problemas que se enfrenta, es la competencia tanto a nivel de las mismas fábricas productoras, que buscan llegar directamente a los clientes y los distribuidores formales e informales, que han aumentado de una forma desproporcionada, lo que hace que el mercado no tenga una estabilidad constante, sino que exista incertidumbre, dificultando mantener un nicho de mercado.

En consecuencia, se han tenido varias reuniones con el dueño de la empresa y se ha observado el criterio de (Galvis 2013), sobre que un mal manejo en las decisiones por desconocimiento de lo que pasa externamente, puede traer grandes consecuencias a la empresa como: pérdidas de la participación en el mercado, menos oportunidad de entrar a otros mercados, poca competitividad en el sector y podría ser opacado por alguna empresa competidora que mejore sus procesos. (p. 17) y que es imprescindible por ello, para la empresa contar con una planificación estratégica, para el establecimiento documental y practico de la visión, misión, y valores, que se lograra con el análisis de la situación externa e interna de la empresa, para establecer los objetivos a largo plazo y las correspondientes estrategias.

De allí que el diseño de un plan estratégico para la distribuidora de hilos y fibras textiles "Casatex", permitirá fortalecer su transformación con éxito y operatividad, puesto que, permite al dueño del negocio y sus colaboradores hablar con un lenguaje común y decidir emprender acciones en un período razonable, medir los resultados y establecer modificaciones adecuadas a los cambios en el mercado.

Frente a la situación expuesta, se ha decidido elaborar un plan estratégico que permita a la empresa mejorar su forma de trabajo y mantenerse en el tiempo mediante la ejecución de estrategias orientadas al logro de los objetivos de CASATEX en el largo plazo, a través del desarrollo y cumplimiento de metas a corto y mediano plazo. El plan está basado en el diagnóstico situacional de la empresa y orientado a la consecución de los objetivos que la administración se propone, a través del direccionamiento estratégico, para mantener el negocio a través del tiempo, y ser parte de un crecimiento sostenido.

Para ello se establece las siguientes preguntas de investigación:

¿Cuál es la planificación estratégica más adecuada para la realidad de la empresa CASATEX?

¿Cuál es la situación actual de la empresa CASATEX?

¿Qué direccionamiento estratégico ayudará a la empresa a posicionarse y mantenerse en el tiempo?

2. Objetivo general

Diseñar el Plan Estratégico para la empresa Casatex, para el periodo 2021-2025.

2.1.Objetivos específicos

- Establecer un marco teórico, que oriente el desarrollo más adecuado del análisis organización y su direccionamiento estratégico.
- Evaluar la situación actual administrativa, económica y de mercado de Casatex.
- Diseñar la propuesta de plan estratégico para la empresa Casatex con un cuadro de mando integral, para el seguimiento y control del cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa.

3. Justificación

Como requisito para obtener el Título de Magister en Administración de Empresas, es necesario desarrollar un proceso de investigación orientado a las líneas conductuales establecidas por la Universidad de Otavalo, de preferencia la investigación debe enmarcarse en el ámbito de desarrollo de las actividades propias del investigador focalizando los problemas presentes y estableciendo nuevas conductas que pongan en práctica los conocimientos adquiridos en el programa.

En base a lo expuesto se ha realizado un análisis de los problemas presentes en la empresa CASATEX, donde desarrollo mis actividades laborales en calidad de Contador, y he observado en el transcurso de mis actividades la necesidad de contar con un plan estratégico que conduzca al desarrollo económico y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Por lo tanto, el proyecto de investigación se orienta en la línea denominada gestión estratégica prospectiva de negocios sustentables, ya que esta línea contribuye a una mejor planificación, organización, ejecución y coordinación de acciones en las diferentes áreas del negocio, con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos que la empresa se plantee.

La planeación estratégica es de gran importancia, porque permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones en un entorno cambiante; ésta brinda la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones congruentes a lo encontrado.

Para el economista (Reyes Ponce, 1992): “la planeación es determinar las acciones concretar a realizar, con las correspondientes principios, y la secuencia para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” (p. 244), es la función administrativa que proporciona los medios para que los trabajadores puedan conocer las acciones futuras a partir de los problemas en ambientes complejos, dinámicos y constantes. Los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para el progreso y desempeño de las organizaciones, por lo tanto, es fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica ajustados a las necesidades de las empresas.

(Stoner, 2006, p. 11), expresa que este es un proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, pero para que una planificación sea estratégica es necesario concentrarse sólo en aquellos objetivos factibles de lograr, así como también un estudio profundo de los recursos con los cuales se cuenta.

Para la autora (Armijos, 2011): desde un punto metodológico, la planificación estratégica es la determinación de objetivos de forma prioritaria, que serán alcanzados con el desarrollo de estrategias, constituyéndose en una herramienta indispensable en la toma de decisiones

por parte de los directivos. (p. 15).

Esta herramienta administrativa además de ser necesaria, tiene un propósito retador ya que de acuerdo a su aplicación puede introducir a la empresa en una cultura de mejoramiento continuo, lo que puede generarle una posición más competitiva en el mercado.

La comercializadora Casatex debe identificar las opciones posibles para llegar a lo deseable, de esta manera la planeación estratégica contribuye a su consecución para un mejoramiento continuo y toma de decisiones adecuadas.

Por lo anterior, la empresa se ve obligada a desarrollar y dar seguimiento a un plan de acción estratégico que defina dónde quiere estar en el futuro y el camino para lograrlo, para coordinar acciones de diferentes áreas mediante criterios unificados que impulsen la consecución de los objetivos estratégicos y su consolidación.

El plan estratégico, a través de, procesos administrativos y financieros que permitan controlar los recursos, ayudará al desarrollo de la empresa, y el cumplimiento de las actividades de manera eficiente y eficaz.

4. Metodología

La metodología que se utilizará en el desarrollo de este proyecto, es descriptiva, y los pasos que abarca a lo largo de la planeación se acoplan con la realidad de CASATEX, pues se requiere realizar el modelo de planeación a utilizar en la empresa.

Utilizando el estudio descriptivo que son las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación en el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio, esto lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación. (Mendez, 1995, p. 125).

Esto permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, se definirá el análisis del entorno interno y externo de la organización, al igual que su comportamiento en el mercado y el de la competencia. Además, nos permitirá establecer los escenarios y procedimientos requeridos para el diseño de la planificación estratégica y su plan de acción, siguiendo con un análisis y diagnóstico del proceso adecuado para la evaluación de estrategias o alternativas.

El método deductivo empieza de lo general a lo particular, aceptados los postulados y teorías, los casos particulares resultan claros. La deducción implica certidumbre y exactitud; la inducción, probabilidad. (Baena, 2017, p. 34) Lo que facilitara la identificación de las diversas variables que afectan positiva o negativamente al negocio, que son la clave para realizar y ejecutar una planeación estratégica efectiva, y que permite desarrollar estrategias acordes a las necesidades de la organización.

El método de investigación histórico es aquel que realiza el estudio de los antecedentes ocurridos durante el tiempo y que delimitan cuáles son las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno. (Hernández, et al., 2018, p. 95), será la base para el análisis de los datos presentados históricamente en la actividad comercial de la empresa para conocer, cual ha sido su trayectoria en la provincia de Imbabura y así identificar los posibles escenarios para la empresa.

Las fuentes de información que se utilizará en la investigación son:

Según (Hernández Sampieri, 2014) las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes

de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera. (p. 61)

Para el presente trabajo, se obtendrá la información directamente de la organización, estudiando, analizando y recabando datos físicos, documentales e informes de la situación de la distribuidora, mediante un trabajo de campo, involucrando a los mismos empleados, y propietario del negocio, haciéndolos participes del trabajo.

(Bernal, 2010) establece que son fuentes primarias todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera. (p. 191)

Para nuestra investigación se consideramos como fuentes primarias los reportes generados en el sistema Fénix, (reportes de compras, ventas, listados de clientes, contabilidad, reportes de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.).

En cuanto a las fuentes secundarias (Bernal, 2010) se establece que son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información. (p. 192)

Serán fuentes de análisis, los documentos relacionados con el trabajo, que se los buscare en forma física o mediante el uso del internet, información que apoya el trabajo, y que han sido desarrollados en casos similares, en estudios desarrollados o bien documentos o herramientas documentales que serán guías de trabajo.

Los instrumentos de recolección de información que utilizaremos son: la encuesta como instrumento que según (Ackerman & Com, 2013) "permiten obtener información intangible, es decir, conocer aspectos de la realidad que el investigador no puede observar directamente" (p. 71), con la finalidad de tener el conocimiento de las opiniones que tienen los sectores involucrado en el negocio, tanto empleado y clientes de diferentes hechos particulares, se lo puede hacer de forma personal y directa o a través de, medios de comunicación y tecnología, datos que serán analizados para tomar las mejores conclusiones, la encuesta será realizada a la mayor cantidad de personas, involucrada en el giro del negocio.

La entrevista por ser un intercambio de información entre una persona y otra se realizará con

el dueño del negocio, para conocer sobre el manejo administrativo y financiero del negocio, mediante un cuestionario que permite obtener información de fuente primaria, pues al ser el dueño del negocio tiene un conocimiento bien fundamentado de las operaciones comerciales que realiza, para lo cual se requiere tener un encuentro personal, que permita mantener un ambiente de confianza y tranquilidad, para así obtener los mejores resultados de información.

La entrevista, más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida. (Arias, 2012, p. 72)

En base a lo expuesto, el diseño metodológico del trabajo de la investigación, considera que las variables son características para designar cualidad, magnitud o cantidad de la unidad de observación, estos rasgos puede sufrir cambios que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación. (Arias, 2012, p. 57), y gira entorno a establecer el plan de acción para el período 2021 - 2025 y contar con un direccionamiento estratégico para la institución por lo que considera las siguientes etapas:

- Elaboración de un análisis del entorno interno y externo de la empresa y la industria.
- Determinar los recursos y capacidades del negocio, y sus limitaciones.
- Plantear los procesos organizativos y de implementación de las estrategias.
- Diseñar mecanismos para la gestión de indicadores de gestión.

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Capítulo I. Marco Teórico

5.1.1. Empresa

La empresa es “una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Anton Pérez, 2011, p. 9) claro está que existen también empresas públicas cuyo interés es mejorar la calidad de vida de la población y no lucrar, sin embargo, en el ámbito privado la generación de ingresos es la primera razón por la que se considera generar un negocio.

La empresa es la organización de los recursos necesarios que, a partir de la combinación de los diferentes medios de producción, pone a disposición del público bienes y servicios susceptibles de cubrir sus necesidades, con el ánimo de alcanzar una serie de objetivos previamente definidos, entre los cuales destaca el ánimo de obtener beneficios económicos. (Lobato Gomez, 2011, p. 43)

Las empresas, para funcionar en forma efectiva, requieren que desarrollen su trabajo y logren satisfacer las necesidades de la sociedad. A estos elementos se los conoce como recursos humanos, recursos financieros, recursos técnicos y recursos materiales. (Gonzalez, 2015, p. 12). La empresa se constituye de forma legal para la prestación de bienes y servicios dentro de una circunscripción territorial con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de receptor un beneficio económico, y el correcto desempeño de sus recursos humanos, financieros y tecnológicos.

5.1.1.1. Tipos de empresas

En el mercado existen varios tipos de empresas, que se dividen por varios factores, entre los cuales podemos decir: según su naturaleza de las actividades, según el titular del capital, por el ámbito de actuación, por el grado de desarrollo técnico, tal cual la ilustración No. 1.

Ilustración 2.- Clasificación de las empresas



Elaborado por: Creación propia

Fuente: (Moyano Fuentes, 2011, p. 22)

En el ámbito regional existe una clasificación de las empresas, determinada por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en su decisión No. 708, donde se consideran 2 parámetros para la clasificación de las empresas: el personal ocupado y el valor bruto anual de ventas, formados por estratos. Cabe indicar que asumiendo estos parámetros una empresa podría estar considerada en varios estratos, pero para la determinación definitiva se hará prevalecer el volumen de ventas anuales.

Tabla 1. Clasificación de las empresas según CAN

Variables	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 - 9	10 – 49	50 – 99	100 – 199
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$) *	≤ 100.000	100.001 – 1.000.001	1.000.000 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Elaborado por: (CAN, 2008)

Como consecuencia de la decisión No. 702 de la CAN, nuestro país, adopta la clasificación de las empresas acorde a la siguiente tabla, en donde también se hace constar un elemento adicional, para la clasificación de las empresas, como es el monto de los activos, pero siempre se considerará como elemento mandatorio para determinar el tipo de empresa, la cantidad de ventas bruta anuales.

Tabla 2. Clasificación Nacional de las empresas

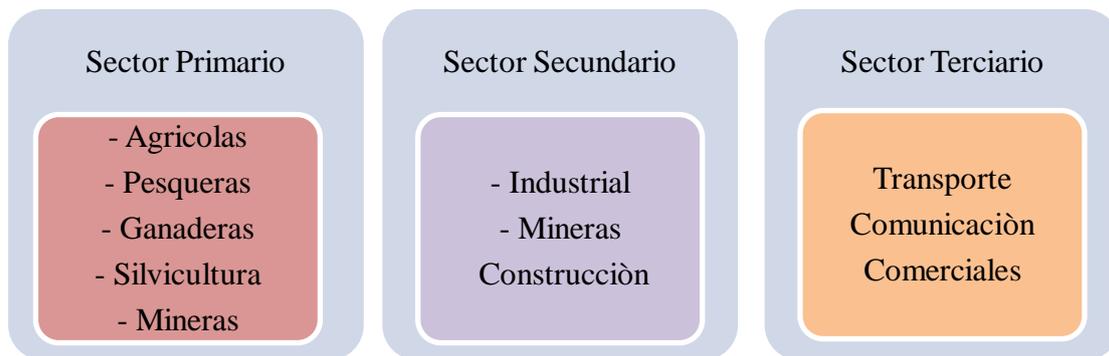
Variables	Micro Empresas	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	De 1 a 9	De 10 – 49	De 50 – 199	>= 200
Valor Bruto de Ventas Anuales	=< 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 5.000.000	> 5.000.000
Monto de Activos	Hasta 100.000	\$ De \$ 100.001 hasta 750.000	De 700.001 hasta 3.999.999	=>4.000.000

Elaborado por: (Camara de Comercio de Quito, 2017)

Según (Soriano Llobera, 2015, p. 16) las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- Empresas del sector primario. - son las empresas dedicadas a la explotación de los recursos.
- Empresas del sector secundario. - son aquellas que se dedican a transformación de las materias primas naturales en productos finales o intermedios; y
- Empresas del sector terciario. - que son aquellas básicamente dedicadas a la prestación de servicios.

Ilustración 3.- Clasificación de las Empresas según el Sector



Elaborado por: Creación propia

Fuente: (Soriano Llobera, 2015)

5.1.1.2. Empresa comercial

Las empresas comerciales son aquellas que se dedican a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Algunos ejemplos representativos de empresas que se dedican a este giro son supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, etc. A diferencia de las empresas de servicios, en este tipo de organizaciones se debe costear la mercancía vendida. Asimismo, en dichas organizaciones se utiliza el concepto de inventarios o mercaderías que representa la mercancía que comercializa el negocio. (Gujarlaro & Andrade, 2014, p. 9)

El comercio cobra especial relevancia ya que es uno de los principales sectores motores de la economía no solo a nivel nacional sino a nivel mundial que ha sufrido una intensa modificación como consecuencia del avance tecnológico y que ha conseguido globalizar la inmensa mayoría de productos y servicios. (Arenal Laza, 2018, p. 9)

Con esta consideración se puede establecer que la empresa comercial es aquella que realiza la actividad de compra – venta de materias primas o productos terminados, sin realizar ninguna transformación.

5.1.1.3. Ventas al por menor

Las empresas comerciales manejan dos estilos de ventas en la cual una de ellas es la comercialización al por menor o comercialización minorista.

Es el intercambio de bienes y servicios que se realizan de empresas a consumidor final. Este tipo de comercio se denomina también comercio minorista, al detalle y al por menor, es por tanto, la actividad comercial que se desarrolla con el objetivo de obtener un beneficio por la oferta de bienes o servicios a los consumidores finales. (Puerta., 2016, p. 17)

Las ventas al por menor, es la actividad mediante la cual, se venden bienes o servicios en un bajo volumen, su importancia radica, en el hecho de que estas ventas son realizadas en efectivo, lo que, contribuye a la disponibilidad de flujo de efectivo para la empresa. En el caso de la empresa distribuidora, tomarías en consideración el hecho de las ventas por menor a pequeños productores.

5.1.1.4. Ventas al por mayor

El comercio mayorista es aquel que engloba las transacciones llevadas a cabo por intermediarios entre el fabricante y el consumidor final del producto, es decir, el mayorista compra las mercancías al fabricante, productor o a otro mayorista para posteriormente venderla a otros fabricantes o mayoristas. (Puerta., 2016, p. 78)

Las ventas al por mayor son todas aquellas ventas de gran volumen de determinado producto realizadas a fábricas, distribuidores mayoristas, pero sobre todo a minoristas, estos últimos encargados de distribuir y vender los productos al consumidor final.

Las operaciones mayoristas son aquellas compras que se le realizan a determinada fábrica o productor en cantidades muy grandes por cierto producto. (Arenal Laza, 2018)

Las ventas por mayor son todas las transacciones de comercialización de productos entre el distribuidor mayorista y los productores de bienes finales, destinados a los consumidores finales, o usuarios del bien o servicio.

5.1.1.5. Fibras

Las fibras son estructuras unidimensionales, largas y delgadas, las cuales tienen como propósito principal la creación de los tejidos. Las fibras naturales, se pueden obtener tanto de animales, como son, la lana, la seda y el cuero, o de las plantas, como son, el lino, el algodón y el cáñamo, entre otros. Estas en su estado natural desempeñan una función específica, como, por ejemplo, el caso de la seda, la cual realiza la función de proteger el capullo, o como en el caso de las fibras de origen vegetal como es el caso del cáñamo, que sirve como refuerzo de su estructura de soporte. También se encuentran las fibras artificiales, como es el rayón viscoso, el

acetato (seda artificial), entre otras, que se emplean al igual que las naturales para la fabricación de textiles, con la diferencia de que estas fibras han sido creadas por un instrumento o maquinaria industrial. Finalmente, se encuentran las fibras sintéticas, como son, el nailon, el poliéster, el elastómero, el acrilán, entre otras, las cuales no existen en la naturaleza, sino que han sido creadas manufacturando la materia prima adecuada. Todas las fibras se obtienen y presentan una serie de diferencias en cuanto a las propiedades que posee cada una de ellas, ya sean naturales, artificiales o sintéticas. (Innovación, y Cualificación, S. L., 2018, p. 7).

Las fibras textiles son compuestos naturales o artificiales, que son utilizados por la industria textil en la fabricación de materiales primas o productos finales, y que tienen las características de resistencia, elasticidad, flexibilidad y finura.

5.1.1.6.Fibras Acrílicas

Son polímeros que encadenan y en la hilera se le da la forma de fibra. Dentro del grupo de las fibras sintéticas, se pueden destacar el nailon, el poliéster, el elastómero y el acrilán. (Innovación, y Cualificación, S. L., 2018, p. 10)

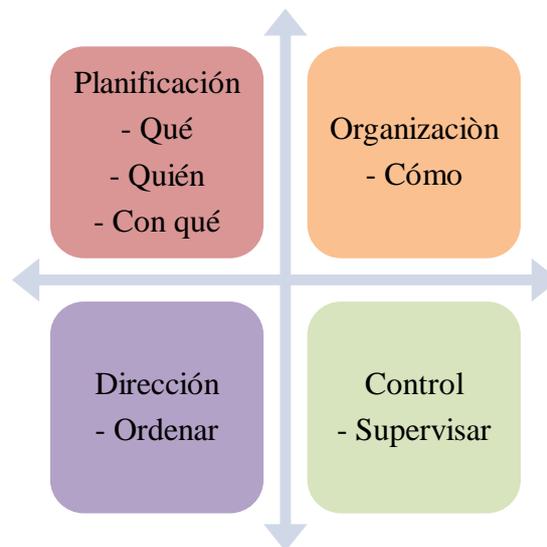
Las fibras acrílicas o sintéticas, son producidas o derivadas especialmente del petróleo, por lo cual son producto de un proceso de transformación del petróleo, por ende, son de costo inferior a las fibras naturales, pero su duración es más amplia.

5.1.2. Proceso Administrativo

El proceso administrativo se repite una y otra vez, por lo que las etapas conforman el proceso administrativo. La administración de una empresa surge con la planificación inicial, y se desarrolla hasta llegar a su control, pero no se detiene ahí, sino que se utiliza la información que produce un control adecuado para volver a planear con lo que reinicia el proceso. Dentro de una buena administración cada actividad cumple de principio a fin el ciclo del proceso administrativo. (Sánchez Delgado, 2015)

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas dentro de una organización u empresa que buscan aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz. El proceso administrativo se compone de cuatro etapas elementales: planeación, organización, dirección y control.

Ilustración 4.- Proceso Administrativo



Elaborado por: Creación propia

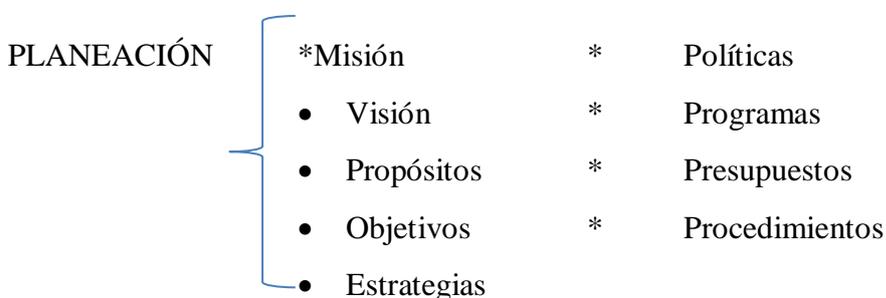
Fuente: (Sánchez Delgado, 2015)

5.1.2.1.Planeación

“Planificar significa divisar el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (Torres Hernández, 2015, p. 7)

“Planificación es el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlos y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades. La planificación antecede al resto de funciones directivas (organización, dirección y control). Una vez que se ha clarificado qué objetivos y cómo (plan) que quieren lograr, se está en condiciones de organizar y dirigir los recursos disponibles, y se posibilita el control. (Moyano Fuentes, 2011, p. 87)

Ilustración 5.- Planificación



Elaborado por: Creación propia

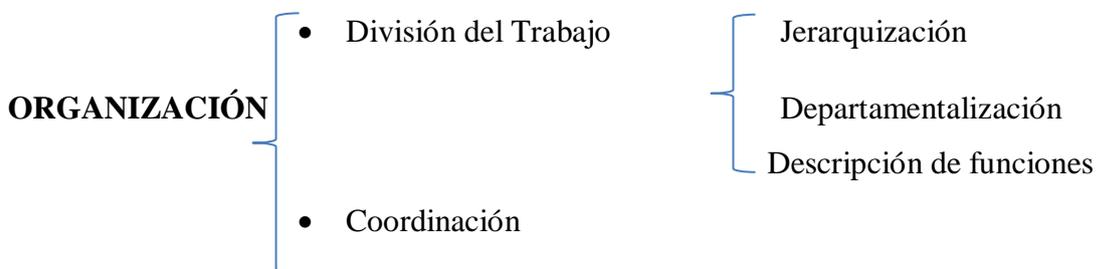
Fuente: (Moyano Fuentes, 2011)

5.1.2.2. Organización.

Según (Moyano Fuentes, 2011, p. 98), es diseñar una estructura organizativa concreta, con un nivel de diferenciación de actividades determinando que se traducirá en la creación de departamentos en los cuales existirán distintos puestos de trabajo jerárquicamente ordenados, y con un determinado nivel de integración de actividades, concretando en la creación de mecanismos de coordinación entre los departamentos.

La organización es el proceso administrativo por el cual se estructuran las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Sánchez Delgado, 2015, p. 87)

Ilustración 6.- Organización



Elaborado por: Creación propia

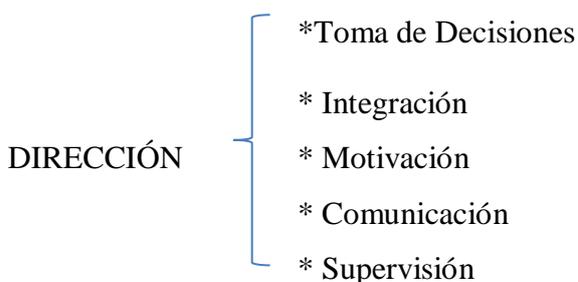
Fuente: (Moyano Fuentes, 2011)

5.1.2.3. Dirección.

“Es ejercer el liderazgo, mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma lograr los propósitos del organismo social”. (Luna González, 2015, pág. 106)

La dirección es el proceso administrativo mediante el cual se busca guiar todos los recursos empresariales, sean estos, humanos, materiales, financieros, etc. Para lograr alcanzar las metas y objetivos planeados y ejecutados a través de la organización.

Ilustración 7.- Dirección.



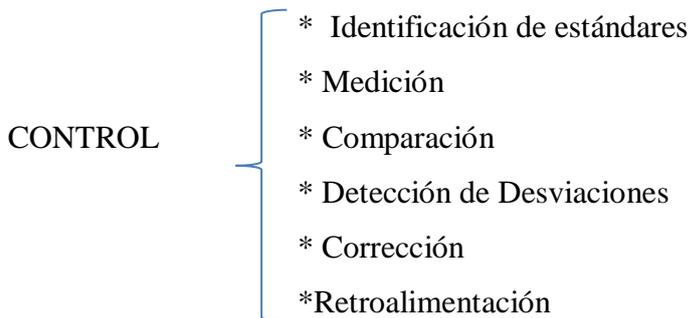
Elaborado por: Creación propia

Fuente: (Luna González, 2015)

5.1.2.4. Control.

Es el proceso mediante el cual se verifica el cumplimiento de lo planificado, haciendo las correcciones que sean necesarias, a fin de que no existan variaciones significativas. Todos los gerentes departamentales deben involucrarse en este proceso, para que las metas y objetivos sean cumplidos, el criterio que determina la actividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. (Sánchez Delgado, 2015, p. 101)

Ilustración 8.- Control



Elaborado por: Creación propia

Fuente: (Sánchez Delgado, 2015)

5.1.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

5.1.3.1. Análisis Interno

El entorno interno por otra parte, se refiere a aquellos elementos que se relacionan directamente con la estructura y operación de la empresa, incluye tanto los recursos disponibles, cómo las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, producción etc.), en este ámbito se ubican las fortalezas y debilidades de la organización las cuáles, además, están bajo su control (Ramírez J. L., 2009).

Para (Conan Doyle, 2012, pág. 14), la identificación de las fortalezas y debilidades de una empresa se lo logra a través de un correcto análisis interno que puede, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Es el espacio que pertenece a la organización, que está bajo su control y sobre el cual puede actuar y decidir Para su estudio se divide en:

- Fortalezas Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña bien o muy bien, mejor que los competidores

- Debilidades Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña mal o muy mal, peor que los competidores. (Torres Hernández, 2015, p. 143)

De esta manera, el análisis interno provee una visión sobre los factores controlables de la organización, los cuales, en la mayoría de los casos, son más fáciles de gestionar, en comparación a los factores externos. Con este análisis se pueden determinar grandes fortalezas o enormes debilidades a las cuales se las debe atacar.

5.1.3.4. Análisis Externo

Es el espacio o "ciberespacio" que se encuentra más allá del control de la organización: En este espacio se hallan y generan los hechos y las tendencias que deben ser consideradas por la empresa para el desarrollo futuro: Para su estudio se divide en:

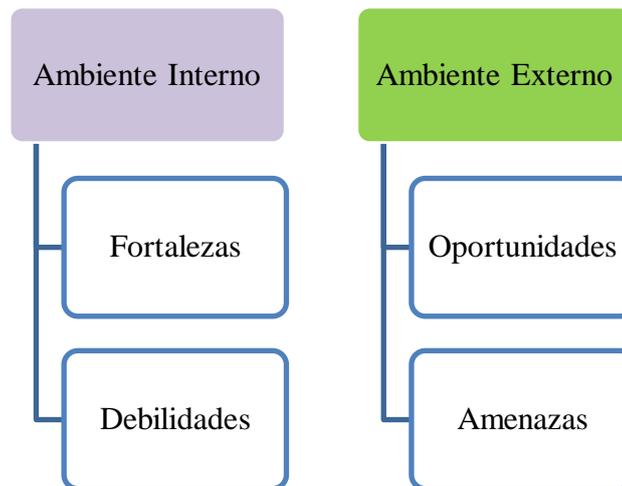
- Oportunidades Hechos o tendencias que podrían beneficiar significativamente a la organización en el futuro.
- Amenazas Hechos o tendencias que podrían perjudicar significativamente a la organización en el futuro. (Torres Hernández, 2015, p. 143)

Es un análisis más amplio de la situación de las empresas, donde se toman en consideración factores que no son parte directa de la empresa, constituyéndose un complemento del análisis situacional, con el diagnóstico externo se puede determinar las oportunidades y amenazas a las cuales está expuesta la empresa.

5.1.3.5. El análisis FODA.

Es una herramienta importante para el análisis situacional de la empresa, que ayuda a los directivos de diversos sectores a identificar factores organizacionales y ambientales, centrándose en dos dimensiones: internas y externas, la dimensión interna incluye factores organizacionales, también fortalezas y debilidades. La dimensión externa incluye factores ambientales, también oportunidades y amenazas. (Goig Martínez, 2021)

Ilustración 9.- Análisis FODA



Elaborado por: Creación propia

Fuente: (Goig Martínez, 2021)

5.1.4. Planeación Estratégica

La planeación estratégica “tiene como fin identificar en el largo plazo (por lo general 3 a 5 años) a donde se quiere llegar, especificando la visión que se tiene del futuro” (Daccach, 2013), Entonces a través de esta herramienta administrativa nos permite determinar a donde quiero llegar a futuro,

Este proceso permite a los ejecutivos ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo, de hecho, el concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente, pues la unión de los dos conceptos permite establecer una secuencia de ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueden alcanzar uno o varios objetivos. (Rojas López, 2011, p. 47). Para poder realizar la planificación estratégica, es necesario elaborar el plan estratégico de la empresa.

5.1.4.1. Plan estratégico

Un proceso que explora, crea y aprovecha oportunidades nuevas y diferentes para el futuro de las organizaciones, basados en la elaboración del plan, en la implantación y ejecución de lo planeado, y en la evaluación de resultados, con miras a tomar decisiones anticipadas en cuanto a crecimiento, desarrollo, consolidación y fin o muerte de las organizaciones. (Torres Hernández, 2015, p. 139)

Plan estratégico es el “conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo” (Conan Doyle, 2012, pág. 9)

5.1.4.2.Misión

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares. La misión se crea, empieza por la visión a largo plazo, Donde existe una creación física (misión) existe siempre una creación mental previa (visión), La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión, Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión, Las organizaciones, por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos diez años), aunque se puede revisar cuando así se considere. (Torres Hernández, 2015, p. 141)

A través de la misión se conoce el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por tanto, también debe acompañarse con la visión y los valores. Cuando el enunciado de la misión se plantea de forma adecuada permite:

- Crear una identidad clara que ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.
- Identificar cuáles son sus clientes potenciales, los recursos y capacidades.
- Aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas. Llevar una misma línea de actuación puede provocar credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa, logrando una relación estable y duradera.
- Conocer el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permite tanto a clientes como a proveedores, así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa. (García Padilla, 2016, p. 45)

5.1.4.3.Visión

La visión es un sueño y a la vez un compromiso, nos dirige hacia el futuro, pero se experimenta en el presente, se construye en el eje para definir las estrategias institucionales. El poder de la visión suele ser trascendental en una institución, en cualquier organización e inclusive en cada persona y puede permitir grandes transformaciones, siendo capaz de convertir sueños en realidades. (Huanambal Tiravanti, 2005, p. 33)

5.1.4.4.Valores corporativos

El comportamiento de las personas tanto en la vida, así como en el desarrollo de las actividades organizacionales, está determinada por los valores. Que se constituye en una estructura conductual basada en el objetivo social a alcanzar. Partiendo de esto se puede afirmar que por su complejidad existen distintos tipos de valores y entre ellos se destacan los individuales, profesionales, organizacionales, globales, terminales, instrumentales, todos

ellos importantes a lo largo de la vida en función de las experiencias y reflexiones para la estabilidad de la sociedad. (Valbuena, Morillo, & Salas, 2016, pág. 77)

5.1.4.5.Objetivos

“Los objetivos son metas que se fijan para lograr comprobar el éxito de las actividades empresariales, pero también son referencias que se establecen para medir los esfuerzos en la ejecución de las tareas” así lo establece (Chaparro, 2015, pág. 8)

5.1.4.6.Estrategia.

“Son las acciones ofensiva o defensivas, mediante la cuales las empresas crean una posición diferenciada frente a las industrias, y que buscan respuesta a las cinco fuerzas competitivas de Porter.” (García Nava, 2015, pág. 3)

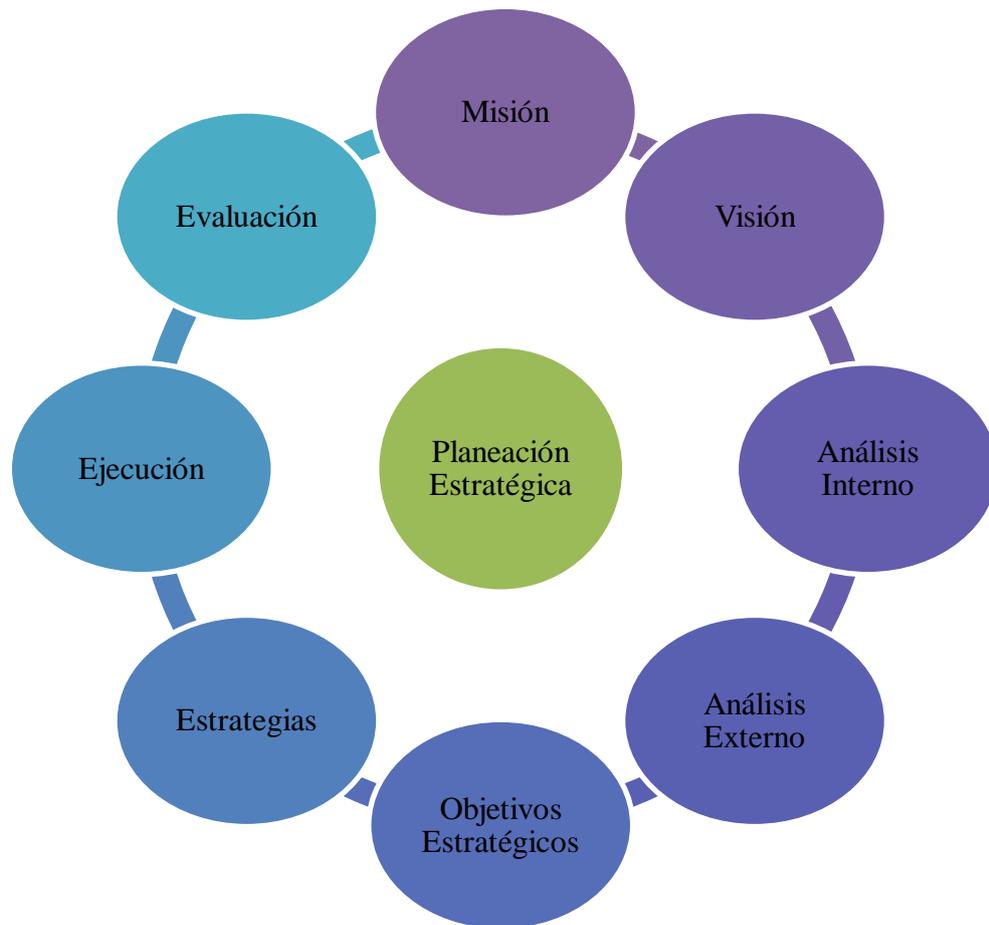
La estrategia es un camino para alcanzar los objetivos, inicialmente es concebida como un concepto militar, aun cuando también se lo utiliza en el campo de las empresas e incluso en el deporte, es la forma como una institución logra alcanzar sus objetivos con una acción diferenciadora que le permite ser más eficiente y eficaz, en comparación con la competencia,

5.1.4.7.Políticas

Sirven para guiar las acciones y decisiones requerida para lograr los objetivos, las políticas establecen las condiciones de contorno, para que las acciones y decisiones se encausen por un camino concreto en busca de los objetivos. Las políticas permiten a la dirección operar sin su constante intervención y una vez establecidas, permiten a otros trabajar con un sistema sin solicitar decisiones o consejos de sus superiores. (Palacios Acero, 2012, pág. 65)

Las políticas son las normativas conductuales de una empresa, son las formas de cómo se debe realizar cada una de las actividades. Involucra un conocimiento consiente de cómo es el funcionamiento de la empresa y a estandarización de las actividades, lo que permite que la alta dirección y los gerentes se dediquen específicamente a las funciones de cada uno de ellos, y los mandos medios realicen un trabajo normado y buscando siempre el cumplimiento de objetivos.

Ilustración 10.- Ciclo de Planeación Estratégica



Elaborado por: Creación propia

Fuente: (González Millán, 2020)

5.1.4.8. Metas

Las metas en la empresa según Hellriegel et al. (2017) son los resultados que los gerentes y personal tanto ejecutivo y operativo institucional, se han comprometido a alcanzar en un periodo de tiempo establecido para la supervivencia y desarrollo de la empresa a largo plazo. (p. 218)

5.1.4.9. Indicadores

Los indicadores de gestión según (Uribe & Reinoso, 2014) explican que “son unidades de medida gerencial que contribuyen en la evaluación del desempeño de las organizaciones frente a las metas, objetivos, responsabilidades con los grupos que se interrelacionan en el desarrollo de las funciones empresariales”. (pág. 14)

5.1.5. Cuadro de Mando Integra

El cuadro de Mando Integral (CMI) se constituye en una herramienta que permite comunicar

la estrategia de forma clara y objetiva, una estrategia se puede aplicar cuando esta descrita y a través de una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental «convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados» a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas. (Martínez Pedrós, 2007, p. 199)

5.1.5.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

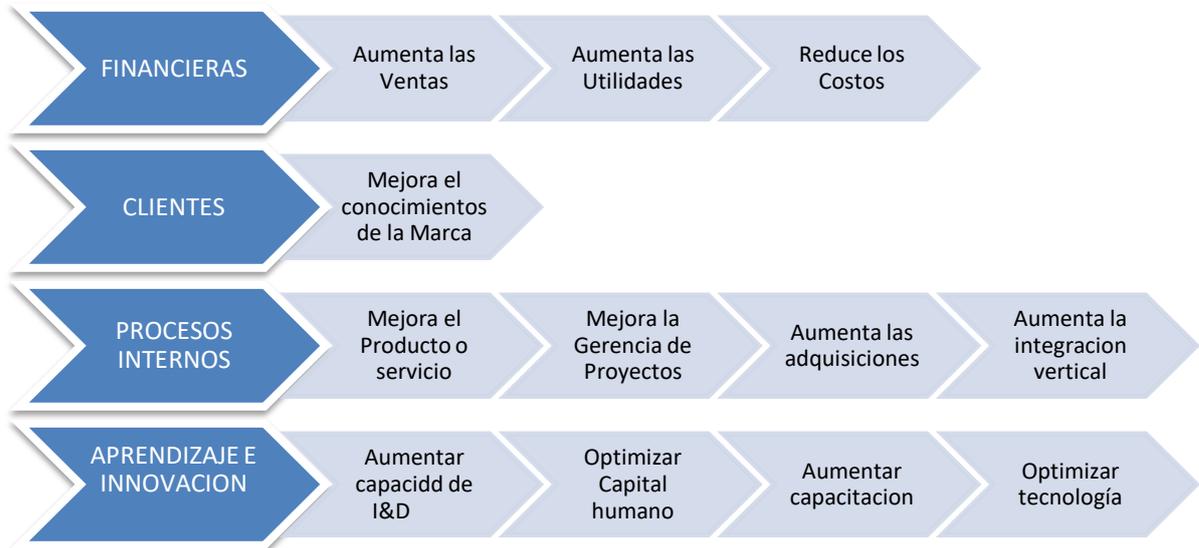
(Según Kaplan y Norton) el CMI, son los indicadores para la consecución de las cuatro perspectivas claves de una organización:

- a. Perspectiva Financiera. – permite examinar los resultados económicos de la empresa para maximizar los beneficios del negocio, y los objetivos estarán dados en la dirección de asegurar fondos continuos en la organización. La perspectiva financiera se alimenta directamente de la perspectiva del cliente.
- b. Perspectiva del Cliente. – El cliente debe ser atendido con la máxima prioridad, a través de productos de óptima calidad, a costos acordes al mercado, entregados en el tiempo determinado y con rendimiento adecuado. Enfocar la organización desde la perspectiva del cliente supone analizar cómo los clientes perciben el valor ofertado, los objetivos deben definir con claridad, por tanto, cómo los clientes perciben la propuesta del producto, y en qué medida esa percepción se proyectará sobre los resultados financieros que se esperan.
- c. Perspectiva de los procesos internos. - Los procesos de la empresa deber considerarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los clientes. La perspectiva de los procesos internos en el CMI, Esta perspectiva alimenta directamente de la de los empleados.
- d. Perspectiva del Empleado. – se trata de un concepto que define la visión o idea que tiene el empleado sobre la organización donde labora.

Para cada perspectiva no solo se han de identificar los factores-clave de éxito y los indicadores correspondientes, sino también la relación causa-efecto entre los distintos indicadores que explican cómo conseguir los mejores resultados. Por tanto, no se trata de ubicar indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no solo se obtiene información

sobre lo qué está pasando sino también del pro qué de lo que está sucediendo. (Gan, 2012, pág. 465)

Ilustración 11.- Perspectivas del CMI



Elaborado por: Creación propia

Fuente: (Martínez Pedrós, 2007)

5.2. Capítulo II. Diagnóstico Situación actual administrativa, económica y de mercado de Casatex

5.2.1. Antecedentes de la Empresa

CASATEX, Es una unidad de comercialización unipersonal, que inicia sus actividades hace 25 años, destinada a la comercialización de fibras textiles (lana 100% acrílica), de varias fábricas productoras nacionales (LANAFIT, TEXTILANA, GOVAIRA, INTERFIBRA, HILACRIL), está ubicada en la ciudad de Otavalo, cantón Otavalo, provincia de Imbabura. La actividad comercial es la venta al por mayor y menor de fibras textiles y su nicho de mercado está comprendido entre los productores textiles, (artesanos, pequeñas y medianas empresas) de la provincia de Imbabura. El producto que se distribuye es la materia prima para la elaboración de productos textiles de tejido plano y telares, (sacos, ponchos, bufandas, gorros, guantes, etc.)

En sus inicios, la venta se desarrollaba en un puesto ubicado en una de las calles cercanas a la plaza centenario (plaza de ponchos de Otavalo), donde se hacía la venta al menudeo, por conos; al pasar el tiempo fue reconocido, y se hacían pedidos más grades de material, es así, que, en el año 2005, se hace la adquisición de una propiedad ubicada en el pasaje Saona y Modesto Jaramillo de la ciudad de Otavalo, donde se instala el local. En el año 2011, se reconstruye el inmueble, con un área más grande de bodegas.

Actualmente tiene sus instalaciones, con un área de 900 metros cuadrados, donde tiene el área de bodegas y el área administrativa.



5.2.2. Perfil de la Empresa:

Nombre de la empresa	Distribuidora de Hilos “CASATEX”
Propietario	Sr. Casa Toapanta Samuel Fernando
Fecha de inicio de Actividades:	8 de junio del 1998
Dirección:	Otavalo, Pasaje Saona entre Modesto Jaramillo y 31 de octubre
Teléfonos	062921045 062927265 0993634190
Email	distribuidora_casatex@hotmail.com
Actividad Económica:	Venta al por mayor y menor de fibras textiles

5.2.3. Marco legal

La distribuidora de fibras textiles “Casatex”, es una empresa unipersonal, dedicada a la venta al por mayor y menor de productos 100% acrílicos, el marco legal, que rige sus actividades económicas está constituido por las siguientes instituciones públicas:

SRI Servicio de Rentas Internas (órgano de control de los aspectos tributarios)

Ministerio de Relaciones Laborales Código de Trabajo, que es instrumento para legislar las actividades laborales en el territorio ecuatoriano.

IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, a través de, la Ley de Seguridad Social, que se encarga de normar y vigilar el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los trabajadores, en el Ecuador.

GAD DE OTAVALO Entidad Municipal del Cantón Otavalo, distrito en el cual se desarrolla las actividades económicas, para lo cual se debe cumplir con las ordenanzas emanadas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo (patente, impuestos municipales, etc.)

5.2.4. Logotipo de la empresa.

Ilustración 12.- Logotipo Casatex



Elaborado por: Casatex

Fuente: Casatex

La imagen del logotipo, representa un carrete de hilo, como muestra del producto que se distribuye, al ser hilo 100% acrílico, al igual que es un reconocimiento de la actividad textil, sector al cual se dirige las actividades productivas de los clientes, y una aguja que demuestra la acción de tejido de productos. CASATEX, es la fusión del apellido del propietario de la empresa y el término Tex, como forma de expresar, que la empresa es del Sr. Fernando Casa, en donde se distribuyen productos Textiles.

5.2.5. Productos de la empresa.

Casatex, es una distribuidora de fibras textiles 100% acrílicas, de fabricación nacional, cuyos proveedores se encuentran ubicados en la provincia de Pichincha. Este producto se constituye en materia prima para los clientes, quienes son artesanos, pequeños y medianos productores de productos textiles, como prendas de vestir, en forma artesanal o mediante la utilización de maquinaria de tejido plano. Los productos de la empresa son:

Tabla 3. Productos por empresas

PRODUCTOS POR EMPRESA					
FABRICA	PRODUCTO	DESCRIPCION	PRESENTACION		
INTERFIBRA S.A	AMELIA 2/28	Producto 100% acrílico	FUNDA	DE	9
	CARIBE 2/30	Producto 100% acrílico	CONOS		
			FUNDA	DE	12

			CONOS		
			FUNDA	DE	9
	CORAL 2/28	Producto 100% acrílico	CONOS		
		Producto 100% acrílico,	FUNDA	DE	9
	BUBAI 2/30	Mescla de acrílico y viscosa	CONOS		
			FUNDA	DE	12
	NEPAL 1/35	Producto 100% acrílico	CONOS		
			FUNDA	DE	9
	NORMAL 2/40	Producto 100% acrílico	CONOS		
			FUNDA	DE	9
		Producto 100% acrílico, en tonos	CONOS		
	ZEBRA	de grises	FUNDA DE CONOS		
			FUNDA	DE	9
	VONNEL 2/40	Producto 100% acrílico	CONOS		
LANAFIT S.A			FUNDA	DE	9
	ZAFIRO 2/30	Producto 100% acrílico	CONOS		
			FUNDA	DE	9
TEXTILANA S.A	VONNEL 2/40	Producto 100% acrílico	CONOS		
		Producto 100% acrílico, Mescla	FUNDA	DE	9
	ESCOCES 2/40	de acrílico y viscosa	CONOS		
		Producto 100% acrílico, Mescla	FUNDA	DE	9
HILACRIL S.A	SUECO 2/40	de acrílico y viscosa	CONOS		
			FUNDA	DE	9
	NORMAL 2/40	Producto 100% acrílico	CONOS		
	ELASTICO				
RIBEL S.A	RECUBIERTO LICRA	Producto 100% acrílico	CAJA DE 24 CONOS		
	TEXTIL 150	Producto 100% acrílico	CAJA DE 6 CONOS		

Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

Los productos ofertados, tienen disponibilidad inmediata, tiene una gama muy amplia de

colores, en caso de no contar en las bodegas de la empresa, serán entregadas en un plazo no mayor a 48 horas. Si algún cliente requiere de un color especial, que no conste en los catálogos de colores de la empresa, se puede desarrollar ese color en un plazo promedio de 8 días laborables.

5.2.6. Recursos actuales

Tabla 4. Recursos

CASATEX	
RECURSOS	
RUBRO	DETALLE
Edificio	Inmueble ubicado en Pasaje Saona y Modesto Jaramillo Área Total de Bodegas 900 metros cuadrados Antigüedad 9 años
Vehículos	Camión - Furgón Marca Hino - FC Capacidad 7 toneladas año 2011
Equipos de Computo	5 computados de escritorio 2 impresoras Escáneres 1 Computador - Servidor central
Muebles de Oficina	Escritorio y estaciones de Trabajo Sillas giratorias Estanterías de exhibición
Equipos de Seguridad	Central contra incendios Estantes de seguridad

Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

5.2.7. Personal Administrativo y Operativo

Tabla 5. Talento humano

CASATEX	
PERSONAL OCUPADO	
CARGO	CANTIDAD
Gerente	1
Contador	1
Secretaria	
facturadora	1
Bodeguero	3
Chofer	1
TOTAL	7

Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

5.2.8. Situación Financiera.

La distribuidora Casatex, es una unidad unipersonal de comercialización de fibras textiles, su estructura financiera está estructurada por cuentas de activo corriente (87%) del activo total, donde destacan los rubros de cuentas por cobrar e inventarios, que son la razón de la actividad de la empresa.

Propiedad planta y equipo, está conformada por los inmuebles (edificio) lugar físico donde se desarrolla las actividades y el vehículo para las tareas logísticas de transporte.

El rubro de pasivos, está constituido por las cuentas por pagar a proveedores, por lo general no se ha requerido prestamos con las instituciones financieras, sin embargo, en los momentos que se ha requerido, estos han sido por montos no muy altos, puesto que las actividades de comercio han sido suficientes para el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores.

El capital social de la distribuidora es de 1,081,743.15

Índices financieros:

LIQUIDEZ

Tasa = Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

1,703,626.62 / 866,339.25

1,96

Lo que significa que, por cada dólar de deuda, la empresa tiene 1,96 dólares para cubrirlo, con este índice es posible explicar las condiciones financieras positivas en las cuales se desenvuelve la empresa, razón por la cual no ha tenido que enfrentar problemas difíciles financieras.

$$\begin{aligned}\text{Capital de Trabajo} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo de corto plazo} \\ &= 1,703,626.62 - 866,339.25 \\ &= 837,287.37\end{aligned}$$

Son los recursos disponibles de forma inmediata o en corto plazo, que la empresa dispone para poder operar. Está constituido por el activo corriente.

$$\begin{aligned}\text{Prueba Acida} &= \text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios} / \text{Pasivos Corrientes} \\ &= (1,703,626.62 - 704,188.71) / 866,339.25 \\ &= 1.15\end{aligned}$$

Es un indicador que determina la capacidad que tiene la empresa para generar flujos de efectivo en el corto plazo, excluye a los inventarios, es la determinación de la capacidad de pago de la empresa son necesidad de realizar sus inventarios.

CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO
RUC 0501600118001
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020

ACTIVOS

ACTIVOS CORRIENTES 1,703,626.62

Bancos 80,148.72

Cuentas por Cobrar 919,289.19

Inventario 704,188.71

ACTIVOS FIJOS 244,455.78

Edificio 199,455.78

Muebles y Enseres 5,000.00

Equipo de computo 5,000.00

Vehículos 35,000.00

TOTAL DEL ACTIVO 1,948,082.40

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE 866,339.25

Cuentas por Pagar Proveedores 859,968.92

Prestamos 6,370.33

TOTAL PASIVO 866,339.25

PATRIMONIO 1,081,743.15

Capital Social 951,238.49

Utilidad del Ejercicio 130,504.66

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 1,948,082.40

Fuente: Casatex unidad Contable

5.2.9. Tipos de Usuarios.

Los clientes de la distribuidora Casatex, está constituido, por artesanos, pequeños y medianos productores textiles, de la provincia de Imbabura, domiciliados especialmente en los cantones de Otavalo y Antonio Ante. Sin embargo, en los últimos años se ha tenido en crecimiento de los clientes de otras provincias del país, es así, que se tiene pedidos de la provincia de Pichincha, Tungurahua, Cañar, Cotopaxi, Loja e incluso de la provincia de Guayas, es decir, la cobertura y el nicho de mercado a trascendido de ser local ha pasado a nivel regional y comienza a ser nacional.

La explicación de este fenómeno, se traduce en factores como el precio de los productos, que resultan más económicos adquirirlos en Imbabura, antes que, en otras ciudades del país, y el otro factor de mucha importancia, es el servicio y la atención como actúa la distribuidora, ofreciendo no solo productos de calidad sino un servicio inmediato y oportuno a todos sus clientes, dándoles alternativas de transporte y entrega de los materiales, sin importar donde esté ubicada la dirección del cliente.

Actualmente la distribuidora, cuenta con un portafolio de clientes muy amplio, debiendo manifestar que muchos de ellos son permanentes, todos los clientes están calificados internamente en función de los montos de compra, la forma de pago y la frecuencia de compra, esto les permite acceder a ciertos beneficios en cuanto a plazo y monto de crédito, así, como preciso preferentes en cada uno de los productos.

5.2.10. Precios de Venta

Tabla 6. Precio de Venta incluido IVA

FABRICA	PRODUCTO	PRECIO INCLUIDO IVA
INTERFIBRA S.A	AMELIA 2/28	\$ 8.10
	CARIBE 2/30	\$ 9.05
	CORAL 2/28	\$ 8.10
	BUBAI 2/30	\$ 10.05
	NEPAL 1/35	\$ 9.10
	NORMAL 2/40	\$ 8.90
	ZEBRA	\$ 9.25
LANAFIT S.A	VONNEL 2/40	\$ 8.65
	ZAFIRO 2/30	\$ 9.00

TEXTILANA S.A	VONNEL 2/40	\$	8.65
	ESCOCES 2/40	\$	10.05
HILACRIL S.A	SUECO 2/40	\$	10.05
	NORMAL 2/40	\$	8.90
	ELASTICO		
RIBEL S.A	RECUBIERTO	\$	7.70
	LICRA TEXTIL 150	\$	9.50

Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

Los precios de los productos, han sido determinados en función de varios factores de análisis, a conocer, un porcentaje de utilidad, que cubra con los costos y los gastos operativos, tomando en consideración las diversas erogaciones de dinero a fin de cubrir la adquisición, gastos operativos, sueldos de empleados y gastos de funcionamiento, esto ha dado como resultado tener precios, cuya utilidad bruta bordea entre el 6% y 10% sobre el costo de adquisición. Estos precios son competitivos dentro del mercado. Colocándose la distribuidora en una posición de competencia justa y leal con toda la competencia.

5.2.11. Análisis de proveedores

Tabla 7. Proveedores

PROVEEDOR	IDENTIFICACIÓN	DIRECCIÓN
		RIO SAN PEDRO Y OSWALDO
HILACRIL SA	1790144992001	GUAYASAMIN
HILTEXPOY SA	1791436210001	EL ARENAL N6-664 Y AV. GEAVANNY CALLES
INDUSTRIAL TEXTILANA S.A.	1790015726001	CAPITAN RAFAEL RAMOS NO. E5-84 Y GONZALO ZALDUMBIDE
INDUSTRIAS GOVAIRA S.A	1791765885001	DE LOS ACEITUNOS E1-176 Y PANAMERICANA NORTE
INTERFIBRA SA	1791255291001	JOSE MARIA YBARZ Y PANAMERICANA

LANAFIT S.A.	1790015718001	AV. CAPITAN RAFAEL RAMOS NO. E5-84 Y GONZALO ZALDUMBIDE
RIBEL S.A.	1791067371001	PANAMERICANA NORTE KM 12 Y JOSE MARIA YBARZ
TEXTILES		TEODORO GOMEZ DE LA TORRE
TEXSA S.A.	1790013324001	1057 YPUJILI

Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

Los proveedores de la distribuidora, están constituidos por fabricas productoras de fibras textiles nacionales, domiciliadas en la provincia de Pichincha, de quienes se han constituido en distribuidor autorizado de la gama de productos, la adquisición de la mercadería es a crédito, con plazo de 90 días, con todas las empresas.

5.2.12 Análisis de la Competencia.

Tabla 8. Competencia

Razón	Social	Actividad	Nombre
Apellidos y Nombres		Económica	Comercio
ANGUAYA PERALTA LORENZA		VENTA FIBRAS TEXTILES	DE S/N
BURGA BURGA SEGUNDO MANUEL		VENTA FIBRAS TEXTILES	DE MAGIA AROMA Y
BURGA YACELGA LUZ MARIA		VENTA FIBRAS TEXTILES	DE -
CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO		VENTA FIBRAS TEXTILES	DE CASATEX
CONEJO CASTAÑEDA LUIS ALBERTO		VENTA FIBRAS TEXTILES	DE NINGUNO
CORRALES GAIBOR WILSON BAYARDO		VENTA FIBRAS	DE BAYTEX

	TEXTILES		
DIAZ YAGUANA HUGO VICENTE	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	BELLO AMANECER ALY PACARI
GARCIA RAMIREZ GERARDO PATRICIO	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	GARCIATEX
INDU & TELA INDUTELAR CIA LTDA	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	INDUTELAR CIA. LTDA.
MAIGUA TERAN CHRISTIAN ARMANDO	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	CREATIVOS
PICUASI MORALES WILLIAM DANIEL	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	PRILITEX
PICUASI RAMOS LUIS ALFONSO	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	FLOR TEX
PINEDA YAMBERLA MARIA CARMEN	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	NINGUNO
RODRIGUEZ DE LA TORRE CARMEN EUGENIA YOLANDA	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	COMERCIAL RODRIGUEZ
RUIZ VASQUEZ GLADYS PAULINA	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	FIBRETEX HILOS
SANCHEZ ALMEIDA ANA CRISTINA	VENTA FIBRAS TEXTILES	DE	DISTRIFIBRAS

Fuente: GAD Otavalo

Modificado por: Autor

La competencia de la distribuidora, con almacenes legalmente constituidos, y registrados en el catastro del GAD de Otavalo, quienes cumplen con las ordenanzas y regímenes legales para la ejecución de actividades comerciales dentro del cantón, sin embargo, también se debe considerar otro tipo de competidores que no cumplen con la normativa y realizan la venta de fibras textiles, en varios lugares. Esto competidores son lo que a menudo desestabilizan el mercado, ya que no tienen una política de precios adecuada y por ende hacen daño al mercado formal del comercio de fibras textiles, debiendo ser muy cuidadosos de estos comerciantes, pero estos solo son minoristas y no están en la capacidad de ofertar grandes cantidades, pero su proceder afecta a todos los comerciantes legales.

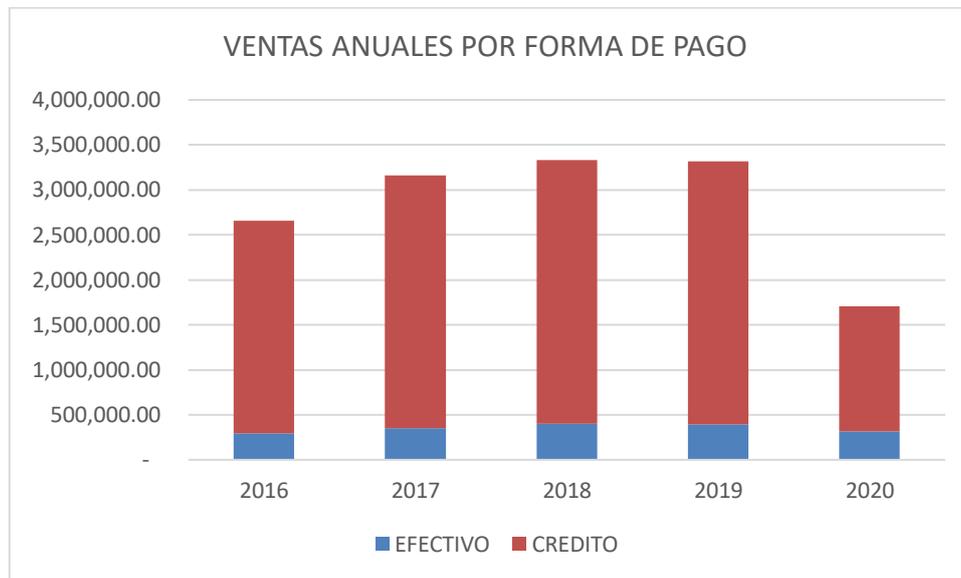
Tabla 9. Ventas según forma de pago

AÑO	EFECTIVO	CREDITO	TOTAL	%	
				EFECTIVO	CREDITO
2016	295,895.91	2,363,518.62	2,659,414.53	11.13%	88.87%
2017	349,519.14	2,809,236.00	3,158,755.14	11.07%	88.93%
2018	402,567.42	2,932,053.97	3,334,621.39	12.07%	87.93%
2019	393,719.17	2,922,464.91	3,316,184.08	11.87%	88.13%
2020	318,353.12	1,387,276.49	1,705,629.61	18.66%	81.34%

Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

Ilustración 13.- Ventas según forma de pago

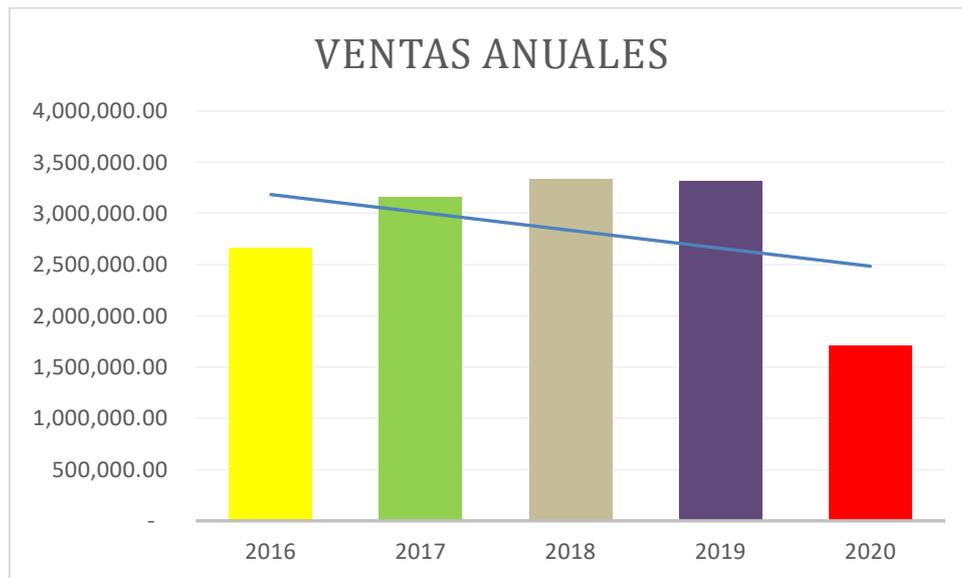


Fuente: Casatex

Elaborado por: Creación propia

Análisis.- Como se desprende de la tabla y cuadro anteriores, las ventas se realizan tanto en efectivo como a crédito, siendo las ventas a crédito las que mayor porcentaje tiene, alcanzando un 87% del total de las ventas, esto evidencia claramente que la distribuidora tiene clientes en su gran mayoría con créditos abiertos, lo que podría ser peligroso para las finanzas de la distribuidora, pero cabe indicar, que para que un cliente acceda al crédito, tiene que pasar por varias fases de compra para luego ser calificado como sujeto de crédito, y presentar la documentación y la garantía correspondiente, que en la mayoría de los casos se constituye en la firma de letras de cambio de ejecución inmediata en caso de incumplir con los pagos de las cuotas correspondientes. Como dato importante se manifiesta que son pocos los casos en los cuales se ha tenido que ejecutar acciones legales para la recuperación de la cartera, en la gran mayoría de los casos prima la confianza y un historial de relaciones comerciales que afianza las relaciones entre los clientes y la distribuidora. La liquidez de la empresa, se da en función de las ventas en efectivo y en la recuperación de la cartera.

Ilustración 14.- Ventas anuales y tendencia



Fuente: Casatex
Elaborado por: Creación propia

Análisis.- Del gráfico anterior, podemos observar, que hasta el año 2019, las ventas tenían una tendencia de crecimiento constante, lo que significaba la posición que tenía la distribuidora a medida y el pasar de los años, pero en el año 2020 se tiene una caída muy significativa de las ventas, este fenómeno tiene su explicación debido a la Pandemia sanitaria del COVID-19 que afecta a todos los sectores productivos del país y del mundo entero, este es un caso totalmente atípico, pero lo importante de este, es ver como la distribuidora ha logrado mantenerse en el mercado, y seguir con sus actividades económicas, pese a que el sector textil del país ha sufrido muchos problemas.

5.2.12. Encuesta aplicada a los trabajadores de Casatex.

1. ¿Conoce la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Ilustración 15.- Misión, Visión, Valores, Objetivo



Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis: La totalidad de los empleados refieren conocer, cual es la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, pese a no existir un documento en el cual está escrita dicha información, pero manifiestan que a diario es una filosofía de atención al cliente, que se la indica al ingresar a trabajar en la empresa, y es un diario convivir con esos temas.

2. ¿Se le proporciono algún documento donde conste la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

Ilustración 16.- Documentos Impresos



Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - En los archivos de la empresa no existe documentación impresa de la filosofía de trabajo, en donde consten los temas de misión, visión, objetivos y valores, estos son temas de diario compartir y se los ha inculcado, para el desarrollo de un buen trabajo. Pero manifiestan que es necesario tener impresos estos documentos, con la finalidad de consultarlos y visualizarlos en todo momento.

3. ¿Conoce cuál es la distribución organizacional y funcional de Casatex?

Ilustración 17.- Distribución Organizacional



Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - El 80% de los empleados, manifiestan que si conoces la estructura organiza de la empresa, pese a no existir documento, por lo que se puede determinar que la organización no cuenta con una estructura organizacional formalmente no está establecida, pero existen las personas que tiene asignadas cierta autoridad,

4. ¿El personal que labora en Casatex, tienen bien definidas sus tareas?

Ilustración 18.- Definición de Tareas

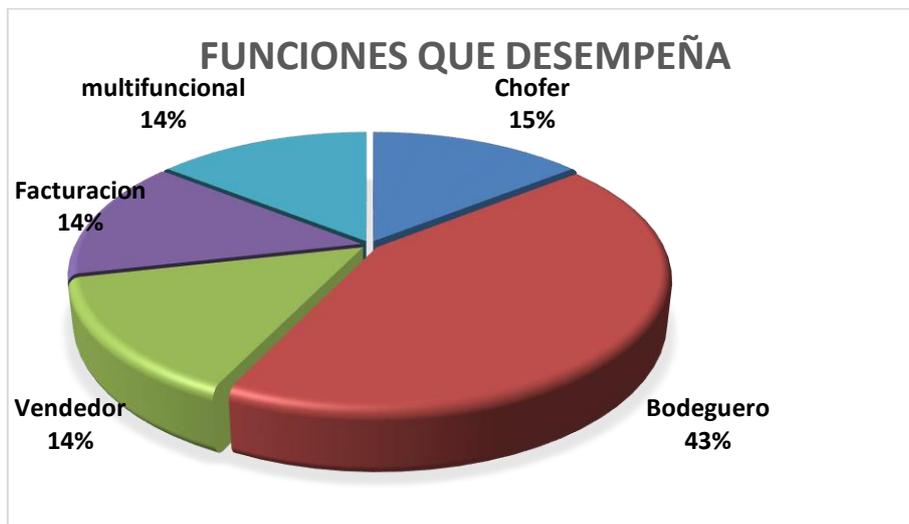


Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - Todo el personal de Casatex, indica que conoces las tareas que deben desempeñar en la ejecución de su trabajo, aun cuando no existe una estructura funcional establecida, sim embargo todos ellos se apoyan en el ejercicio del trabajo.

5. ¿Cuáles son las funciones a desempeñar en su lugar de trabajo?

Ilustración 19.- Funciones que se desempeña

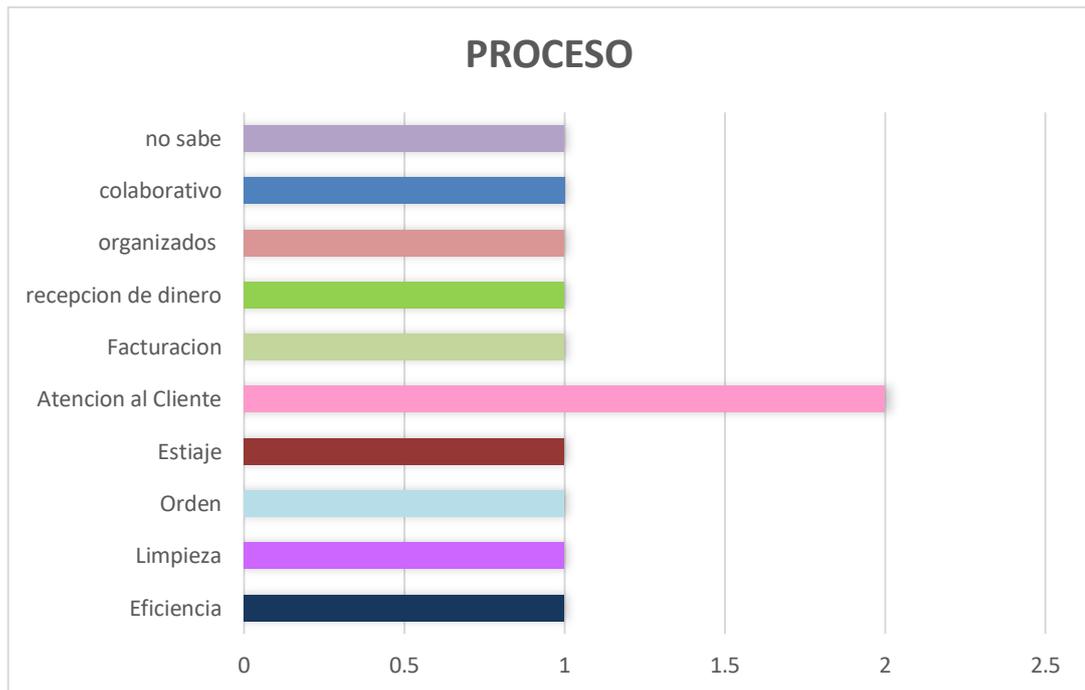


Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - El resultado de esta pregunta, demuestra como las funciones de los empleados son diversas, y no definidas exactamente con un manual funcional o una estructura organizativa, todos los empleados desarrollan actividades y tareas, que, como fin, es la atención de los clientes y la satisfacción de las necesidades de este. Por lo que se podría determinar que son poli funcionales.

6. ¿Cuáles son sus procesos y actividades?

Ilustración 20.- Procesos



Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - Los empleados, no tienen un conocimiento cabal de lo que son los procesos de producción, y muchos de ellos confunden los procesos con formas de atención, esto se debe claramente a la falta de documentación que defina y establezca con toda claridad cuáles son las funciones, así como se debe desarrollarlas.

7. ¿Cómo es la convivencia laboral que se tienen Casatex?

Ilustración 21.- Convivencia Laboral

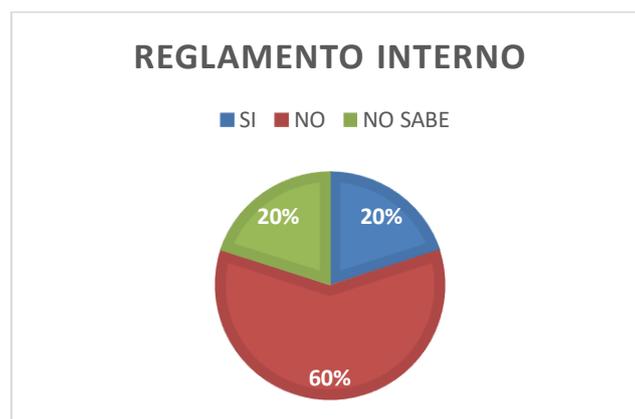


Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - El clima laboral que se desarrolla en Casatex, es muy bueno, las relaciones laborales que mantienen los empleados, serian adecuadas y de convivencia estable, lo que permite decir que existe un ambiente donde se puede desarrollar las actividades y funciones con toda tranquilidad, en compañerismo y organizado.

8. ¿Conoce el contenido del Reglamento interno de Casatex?

Ilustración 22.- Reglamento Interno



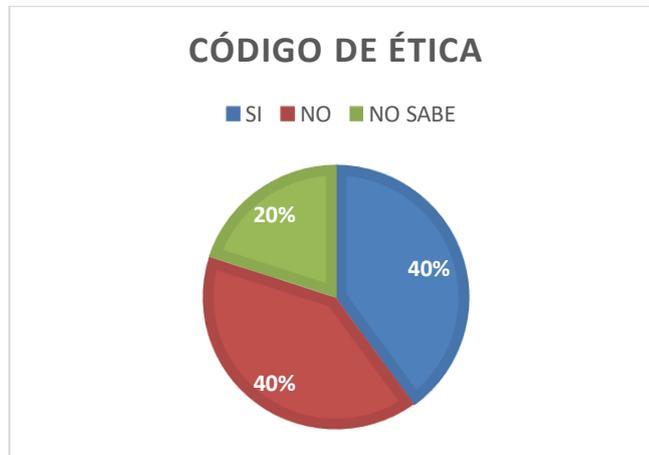
Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - El 60% del personal manifiesta que no conoce el contenido de un Reglamento interno de funciones de la empresa Casatex, lo que evidencia la falta de este, y ante lo cual el desconocimiento cierto de las funciones, obligaciones y derechos que se deberían estar

plasmando en este tipo de documentos, y que son guiar prácticas de cómo se debe llevar a cabo sus funciones cada uno de los empleados.

9. ¿Conoce, cual es el código de ética?

Ilustración 23.- Código de Ética

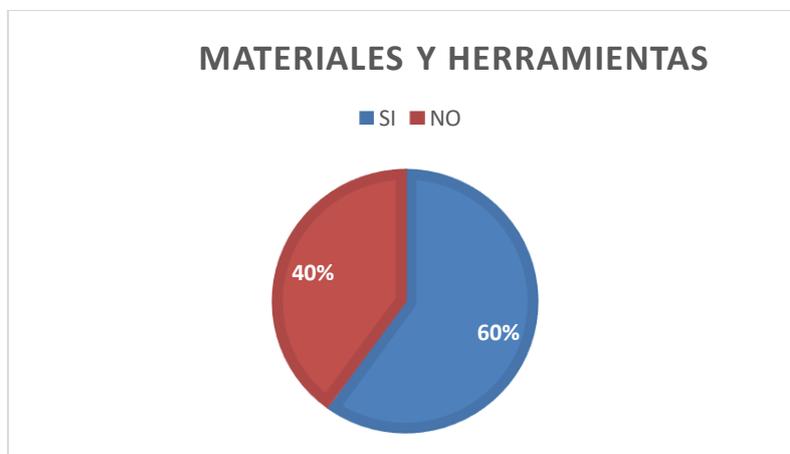


Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - El 40% del personal manifiesta conocer el código de ética, a la par el 40% también manifiesta desconocerlo y un 20% dice no saber, esto define que no existe un documento donde este plasmada la normativa ética, lo que tienen es una instrucción verbal de cómo debe ser el comportamiento de cada uno de los empleados frente a los clientes, lo que constituye una normativa verbal de trabajo, que debería ser plasmada en un documento, para que tenga un mejor uso de parte de todos.

10. ¿Se le ha proporcionado todos los materiales y herramientas para la realización de su trabajo?

Ilustración 24.- Materiales y Herramientas

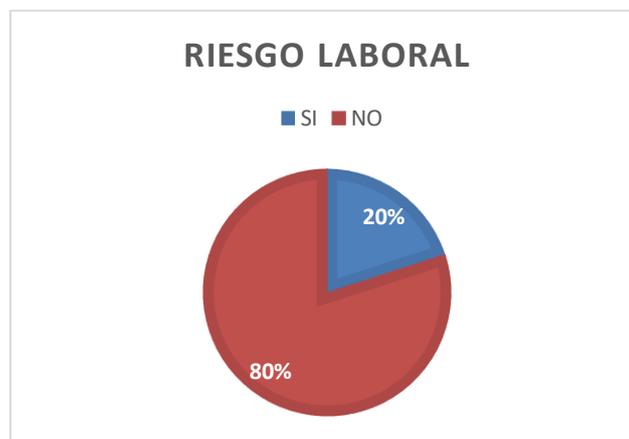


Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis.- El 60% de los empleados manifiesta que si se les ha proporcionado de todos los materiales y herramientas, para la ejecución de las tareas, lo que determinaría que cuentas con todos los elementos para cumplir a cabalidad sus funciones, pero también debemos tomar en cuenta el 40% que dice no contar con todos los materiales, estas serían posiciones contradictorias, que necesitarían un mayor análisis y verificación, puesto que el trabajo que desempeñan, demanda de un gran esfuerzo físico, por lo que ideal sería que todos cuenten con los materiales y herramientas necesarias, a fin de evitar tener algún problema de salud o enfermedad profesional que afecten el normal desarrollo de las actividades de la distribuidora.

11. ¿Ha sufrido algún riesgo laboral?

Ilustración 25.- Riesgo Laboral

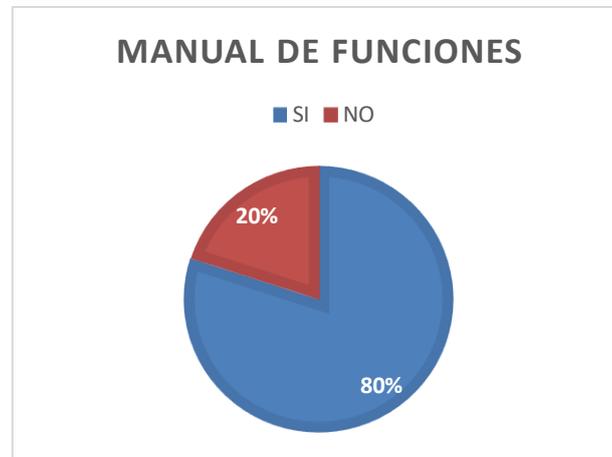


Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis.- Ente la consulta de riesgos laborales, el 80% del personal manifiesta que no ha tenido complicaciones laborales, y un 20% dice que sí, se debe considerar el campo de acción de las actividades de la empresa, donde se desarrollan actividades físicas de carga y descarga de peso, por lo que el grado de afecciones de riesgo laboral sería muy alto, pero ante la respuesta de los empleados se podría decir que dentro de la empresa, se han tomado las medidas de precaución necesarias, para evitar estos inconvenientes y procurar la salud y buen desempeño de sus trabajadores.

12. ¿Consideraría usted, que es importante tener un manual de funciones en Casatex?

Ilustración 26.- Manual de Funciones



Fuente: Casatex
Elaborado: Creación propia

Análisis. - Cuando se les consulta sobre la importancia de tener un manual de funciones, los empleados en un 80% manifiestan una respuesta positiva, lo que determina la existencia de la necesidad de contar con un documento tanto físico, como difundo entre todos los miembros de Casatex, para poder desarrollar las actividades de mejor manera y cumpliendo con la normativa y reglamentación establecida en este documento.

5.2.13. Análisis y perspectivas del negocio

La distribuidora de hilos y fibras textiles, Casatex, es una unidad productiva domiciliada en la ciudad de Otavalo, dedicada a la comercialización de hilos 100% acrílicos, su propietario es el Sr. Samuel Fernando Casa Toapanta, oriundo de la provincia de Cotopaxi, relata que, durante su juventud, fue empleado en el área de bodega de la fábrica textil Delltex, en la ciudad de Quito, donde fue aprendiendo el movimiento y la forma de comercializar los diferentes productos textiles. Luego de algunos años de permanecer como empleado en este fabrica, decide independizarse, apoyado por su familiares y amigos, y se dedica a la comercialización de hilos.

La búsqueda de un lugar donde desarrollar su actividad lo lleva a la ciudad de Otavalo, donde consigue ubicarse en un puesto en las calles alrededor de la famosa plaza de ponchos de Otavalo, lugar muy tradicional y de altas perspectivas de comercialización de productos textiles. En sus inicios la venta era de conos y de variados productos que los adquiría en varias fábricas y vendedores similares.

Tienen que pasar algunos años en esta actividad, tiempo en el cual se va haciendo conocer

por varios productores locales de artesanías y tejidos de lana, quienes le van haciendo pedidos de mayor volumen y variados productos, razón por la cual tiene que incrementar sus stocks de mercaderías para así poder llegar a los clientes y cubrir sus necesidades de materia prima.

Ante el incremento de negocio, tuvo las necesidades buscar un local físico, donde pueda tener la mercadería, y comienza arrendando un espacio en un inmueble ubicado en el Pasaje Saona, que años después pasa a adquirirlo y es donde actualmente funcionan las instalaciones de la distribuidora.

Durante estos años de comercio, ha sido importante toda aquella experiencia que ha adquirido, y que es el fruto de un trabajo honesto y dedicado día a día a buscar el mejoramiento de la empresa. Casatex inicia legalmente sus funciones el año 1998, inicialmente eran solo el propietario y su conyugue quienes trabajaban, pero con el crecimiento del negocio se tuvo que contratar personal adicional, y ha sido política interna, que cada una de las personas que ingresan a trabajar en Casatex tengan una escuela de servicio personalizado a los clientes y desarrollo de un trabajo honesto, constituyendo el grupo de personas que laboran en una familia de trabajo y compañerismo.

El crecimiento de la distribuidora ha sido constante y desorganizado, lamentablemente no se ha tenido una correcta administración de las actividades, es así, que las funciones que se desarrollan por los trabajadores están duplicadas, no existe una infraestructura organizativa. Ni manuales que normen las diversas actividades de la distribuidora.

Ante la falta de una organización debidamente estructurada, no existe una clara definición de la misión, la visión, sus objetivos y la forma como alcanzarlos, la única política que existe y que es norma primaria es la atención a los clientes, buscando siempre satisfacer todas las necesidades en una forma rápida y efectiva.

La distribuidora desde sus inicios se ha caracterizado por ser un lugar donde el cliente puede encontrar el material textil que necesita para el desarrollo de sus actividades productivas, en caso de no contar en stock, con el material o producto que busca el cliente, la distribuidora toma la responsabilidad de ofrecerle ese producto lo más pronto posible. Para ello se requiere contar con un grupo de trabajadores totalmente capacitados en la atención del cliente, con conocimientos de los materiales que se ofrecen, y por ende todos y cada uno de ellos debe contar con todas las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

Casatex, a través de, todos estos años de actividad ha logrado tener la confianza de las fabricas productoras textiles, razón por la cual se ha constituido en distribuidora autorizada de estas fábricas, con quienes se mantiene una relación comercial basada en la

responsabilidad y el cumplimiento de los acuerdos pactados.

El portafolio de clientes de Casatex, es muy amplio, se atiende a clientes desde un cono de lana, hasta clientes de volúmenes muy grandes de producto, sin embargo de aquellos todos y cada uno de ellos tienen un tratamiento de servicio igualitario, cabe indicar, que todos los clientes de la distribuidora están clasificados en función de su frecuencia de compra, el volumen de compra, y la forma de pago, este caracteriza a cada cliente y lo hace merecedor de ser parte de un nivel de precio diferenciado.

La distribuidora ha podido observar que le hace falta contar con un manejo, administrativo que le ayude a tener un desarrollo más controlado y que dirija sus operaciones a la consecución de mejores resultados y la lleven a colocarse como una empresa referente dentro del cantón, y por más en el país.

La distribuidora Casatex, busca mantenerse en el mercado textil, como una distribuidora estable, con productos que satisfagan todas las necesidades de los productores de la provincia y llegar a ser una distribución a nivel nacional, para ellos en los próximos años buscará la alternativa de abrir nuevas sucursales en algunas provincias del país, con el objetivo de llegar a los clientes de una manera más rápida y eficiente.

De igual manera se tiene pensado ampliar su gama de productos, para lo cual se buscará tener conversaciones y buscar relaciones comerciales con otros proveedores, que en la actualidad no son parte de las relaciones comerciales con la distribuidora. Para esto se debe realizar un análisis de cómo han evolucionado las relaciones con los proveedores actuales y cuáles son las necesidades de los clientes, y así, ser mayores competidores en el mercado textil.

También se tiene la idea de ampliar su campo de acción, buscando invertir en líneas complementarias e incluso sustitutos a las fibras textiles como son: insumos textiles cierres, botones, telas, etc. Lo que permitirá a la distribuidora ampliar sus recursos y tener un campo de acción más grande. Que permita diversificar sus productos y tener un nicho de mercado más grande.

5.2.14. Análisis FODA

Tabla 10. Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Entorno laboral, desarrollado en un ambiente de compañerismo y confianza en el equipo de trabajo	D1. No existe una filosofía institucional
F2. Satisfacción constante de las necesidades del cliente, mediante una atención personalizada.	D2. Falta de una estructura organizacional
F3. Presencia larga y permanente en el mercado	D3. Duplicidad en las funciones de cada área
F4. Capacidad positiva del propietario para mantener relaciones con sus clientes.	D4. Falta de manuales de comportamiento del personal
F5. Buenas relaciones con los proveedores	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Facilidad en la diversificación de los productos	A1. Competencia desleal por parte de las empresas que se encuentran en el mercado
O2. Fácil acceso a los mercados	A2. Cambios inesperados en el costo de las mercancías.
O3. Debilitación de la competencia por factores derivados del COVID-19	A3. Falta de pago de los créditos, otorgados a los clientes.
O4. Implementación de una planificación estratégica	A4. Inestabilidad económica por factores políticos y sanitarios

Fuente: Casatex
Elaborado por: Creación propia

5.2.15. Análisis PESTEL

FACTORES POLITICOS	DESCRIPCION	AFECTACIÓN
<p>La alta inestabilidad política de nuestro país, ha generado una incertidumbre del aparato productivo, ocasionado que exista una desconfianza en las autoridades y mandatarios</p>	<p>- Elecciones y cambio de gobierno. A las puertas de iniciar un nuevo periodo de gobierno, donde se prevé un cambio en las políticas de nuestro país, a diferencia de lo vivido en los últimos 14 años, las expectativas son muy grandes y se espera sean de un cambio positivo para todos los sectores productivos del país.</p>	POSITIVA
	<p>- Política tributaria La política tributaria responde a la realidad económica de cada país, en el Ecuador las constantes reformas tributarias, han determinado un ambiente de desconfianza e incertidumbre en todos los inversionistas nacionales y extranjeros que dificultan tener un terreno propicio para las inversiones y el ingreso de nuevos capitales que ayuden a un mejor desarrollo de los sectores productivos. Es necesario que la política tributaria del país, tenga una estabilidad que favorezca un clima de tranquilidad y mejores posibilidades de inversión. Entre las reformas generadas la mayoría corresponde a tasa impositivas, mas no a incentivos tributarios que beneficien al empresario.</p>	NEGATIVA
	<p>- Política Laboral En el Ecuador el tema laboral es gestionado por las autoridades, quienes plantean un adecuado cumplimiento de los derechos laborales en beneficio de los trabajadores, para ello se han efectuado varias reformas, decretos y leyes, pero que no han cumplido con su objetivo, debido a varios factores, las reformas han aumentado los procesos de control de parte de las autoridades en el cumplimiento de las políticas laborales, por lo que las empresas han tenido que optar por la disminución de colaboradores y hacer uso de mano de obra estrictamente necesaria, y así evitar</p>	NEGATIVA

	el aumento de costos por concepto de mano de obra.	
FACTORES ECONOMICOS	-	
Ecuador atraviesa por una crisis económica muy importante. Los actos de corrupción, los problemas sociales, y especialmente la situación de pandemia que atraviesa el mundo, han hecho que las arcas fiscales disminuyan sus ingresos y por ende, el gobierno haya tenido que buscar nuevas fuentes de financiamiento internacional , ante la imposibilidad de generar ingresos con los propios recursos estatales	- Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional Son organismos de cooperación económica internacional, hasta pocos años atrás estas instituciones habían tenido una relación poco favorable con nuestro país, efecto, de las declaraciones contrarias efectuadas por un gobernante anterior, que no compartía los criterios de estos organismos, sin embargo con el gobierno que está a punto de finalizar sus funciones había una mejor relación y se ha logrado obtener nuevos créditos que han ayudado a la economía nacional , para poder cubrir con las obligaciones internas del Ecuador. Sin embargo, para la obtención de los créditos de debe de cumplir con ciertos requisitos y disposiciones de los organismos. Pero estos préstamos ayudan al desarrollo de las actividades productivas.	POSITIVA
	- Inflación Anual Los consumidores, basan su nivel de adquisiciones al nivel de precios del mercado, en consecuencia, con unos precios relativamente bajos, el consumo aumenta, el nivel de precios en una economía se mide con la inflación. La mismo que en el _Ecuador ha tenido fluctuaciones históricas	INDIFERENTE
	- Tasa de Interés La falta de recursos de las familias ecuatorianas se subsana a través de préstamos domésticos, de la banca nacional, pero para ello se debe acogerse a la tasa de interés que proporcional las entidades financieras, las mismas que están reguladas por el Banco Central. Existen una gran cantidad de entidades financieras, que como estrategia de atraer clientes presentan tasa de interés variado, teniendo la opción los clientes de escoger l institución que mejor servicio del brinde.	POSITIVA

FACTORES SOCIALES

Es sector textil, es una actividad económica que requiere de gran cantidad de mano de obra, para su proceso productivo. Al existir mano de obra ocupada, existe un mayor nivel de consumo, razón por la cual el aparato productivo y de consumo se incrementa.

- Empleo

Los índices de empleo dentro de una sociedad, reflejan el desarrollo de la misma, En el Ecuador estos índices han disminuido en el transcurso del año 2020 debido a la situación de pandemia que se atraviesa, razón por la cual el poder adquisitivo de las personas y las familias ha disminuido a efecto de la pérdida de fuentes de empleo

NEGATIVA

- Clima social

Las situaciones de convulsión nacional, han ocasionado dificultades de producción y comercialización en todos los sectores productivos del país, esto ha afectado los ingresos y la tranquilidad de la población, sin embargo y a pesar de estar atravesando situación sanitaria muy duras, los consumidores ecuatorianos han reaccionado de una manera positiva. Haciendo que el sector productivo siga recuperándose y mejore su situación económicas.

POSITIVA

**FACTORES
TECNOLOGICOS**

Los avances tecnológicos dentro del ámbito empresarial ayudan a mejorar la productividad, aun cuando esto signifique la obsolescencia más rápida de la misma. La maquinaria textil, contribuye al aumento de los niveles de producción y productividad, pero requiere de una altísima inversión.

- Tendencias

Para el mundo empresarial, la tecnología está revolucionando la manera de gestionar a las empresas. Cada día se tiene nuevas herramientas tecnológicas que apoyan la gestión empresarial, el uso de nuevas formas de hacer negocios a través de la tecnología y sus aplicativos, como las redes sociales y los medios de comunicación actuales, hacen que el nicho de mercado se incremente a medida que personas hacen uso de estas herramientas tecnológicas.

POSITIVA

El internet ha generado una gran revolución en los últimos años, dentro del ámbito empresarial es un instrumento que facilita la gestión.

	<p>- Maquinaria</p> <p>Se encuentra inmersa en todo proceso productivo de las empresas textiles, lo que se traduce en la optimización de tiempo y recursos.</p> <p>La automatización contribuye al aumento de la producción y la minimización de desperdicios, reduciendo costos. Pero siempre habrá la necesidad de hacer una análisis de costo/beneficio, debido a los altos costos de estas maquinarias.</p>	<p>POSITIVA</p>
<p>FACTORES AMBIENTALES</p>		
<p>La industria textil es una fuente de mucha contaminación ambiental, el uso de materiales químicos, el uso de grandes cantidades de agua en sus procesos de tintura y la pocas e ineficientes formas de disponer de los residuos, son factores que tienen que considerarse y tomar mucho en cuenta.</p>	<p>- Normativa Ambientales</p> <p>En la actualidad mucho se busca que las actividades productivas cumplan con una normativa ambiental muy estricta y severa, lo cual afecta a los pequeños productores.</p> <p>Al igual la tendencia de enfoque ambiental, que hablan de la utilización de fibras naturales no contaminantes a cambio de productos elaborados a base de elementos químicos,</p> <p>Los municipios locales ha empezado dictando ordenanzas ambientales que dictan una normativa que debe ser puesta en práctica por los productores textiles.</p>	<p>NEGATIVA</p>
<p>FACTORES LEGALES</p>		
<p>Son leyes, reglamentos , normas , ordenanzas y todo mandato legal que debe ser obedecido y puesto en marcha por todas las personas tanto naturales como jurídicas dentro del territorio ecuatoriano,</p>	<p>- Constitución Política del Ecuador</p> <p>- Leyes</p> <p>- Ley orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento</p> <p>- Código De Trabajo</p> <p>- Ley de Seguro Social y su reglamento</p> <p>- COOTAD</p> <p>- Ordenanzas Municipales</p>	<p>POSITIVA</p>

5.3. Capítulo III. Propuesta de plan estratégico para la distribuidora de fibras textiles, CASATEX, de la Ciudad de Otavalo 2021-2025

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA DE FIBRAS TEXTILES, CASATEX, DE LA CIUDAD DE OTAVALO

Luego de haber realizado el estudio cuantitativo, se parte al diseño de la propuesta de plan estratégico para la empresa Casatex con un cuadro de mando integral, para el seguimiento y control del cumplimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, esta herramienta será el faro de guía la organización, por lo cual es primordial primero definir la filosofía organizacional (misión, visión, valores) de la empresa.

5.3.1. DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

La misión de la distribuidora refleja el motivo por el cual se emprendió en Casatex, la misma que da respuesta a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos? Somos una empresa familiar con 25 años de experiencia en la distribución de fibras textiles de reconocidas fábricas nacionales.

¿Qué hacemos? Comercializamos fibras textiles, 100% acrílicas para la producción de artesanías y tejidos planos, entre los clientes de la región norte del Ecuador.

¿Cómo lo hacemos? Mediante canales directos de venta, con nuestros clientes, a precios razonables y productos de alta calidad que permiten a nuestros clientes elaborar productos textiles de aceptación general en el mercado local e internacional. Para lo cual contamos con personas comprometido con el desarrollo y bienestar empresarial.

¿Para qué lo hacemos? Obtener rendimientos económicos que permitan un desarrollo satisfactorio del dueño de la distribuidora y todos los colaboradores, así como satisfacer las necesidades de materia prima de los artesanos, pequeños y medianos productores textiles del país.

MISIÓN

Casatex es una empresa familiar con más de 25 años de experiencia en el mercado que se encarga de la comercialización de fibras textiles 100% acrílicas al por menor y mayor, con productos que satisfacen los estándares de calidad de sus clientes, con un grupo humano comprometido con la empresa y los clientes.

5.3.2. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN

La visión institucional de Casatex refleja la aspiración de la empresa a futuro, la cual es determinada en base a las siguientes preguntas:

¿Quiénes seremos? Una empresa líder en el sector, un referente en la industria textil ecuatoriana

¿Qué haremos? Buscar nuevos productos que vayan acordes a las tendencias y necesidades de los productores textiles.

¿Cómo lo haremos? Cumpliendo con las expectativas de los clientes, y mediante el contacto con las fábricas para sacar productos nuevos e innovadores en el sector textil.

¿Para qué lo haremos? Para constituirnos en líderes del mercado textil, reconocidos por el crecimiento organizacional, atendiendo a los clientes con prontitud y un personal calificado que garantice el rendimiento económico y social sostenido.

VISIÓN

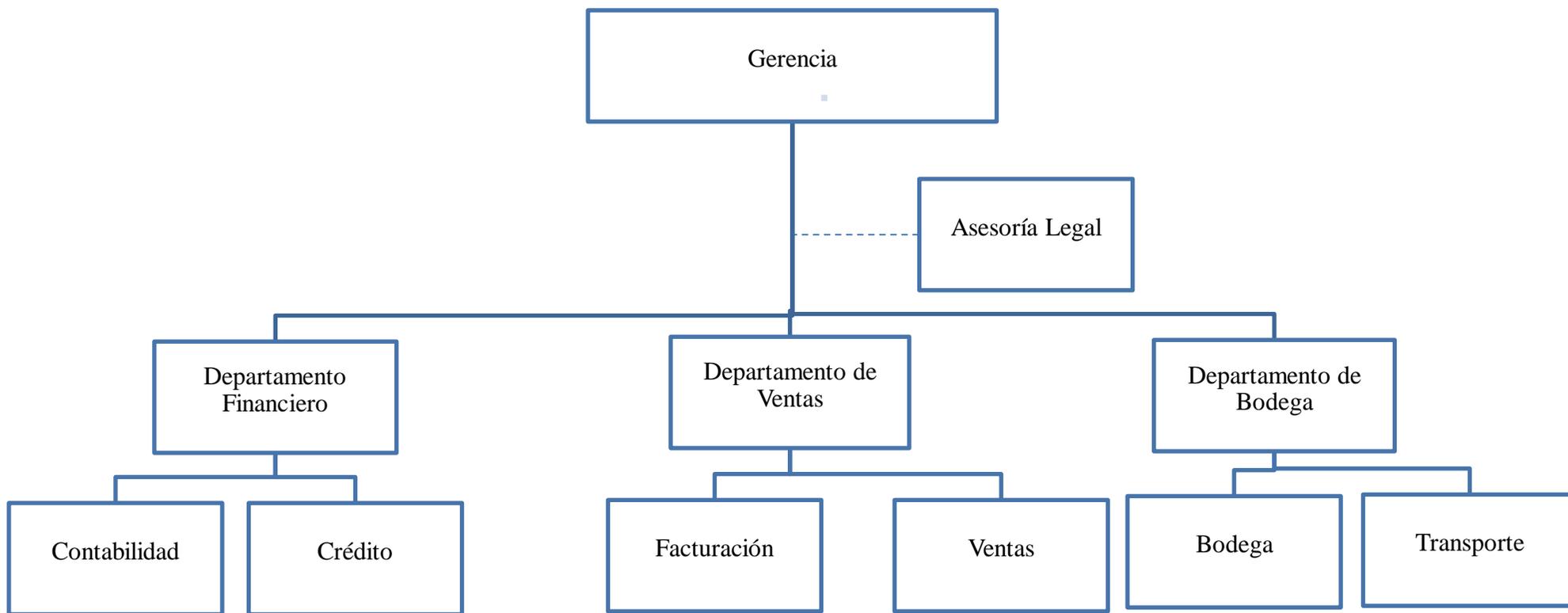
Para el año 2025 ser una empresa distribuidora de fibras textiles diversas de alta calidad, que nos permita atender un mercado amplio, satisfaciendo las necesidades de los clientes, respaldados por una cultura de excelencia administrativa.

5.3.3. VALORES CORPORATIVOS

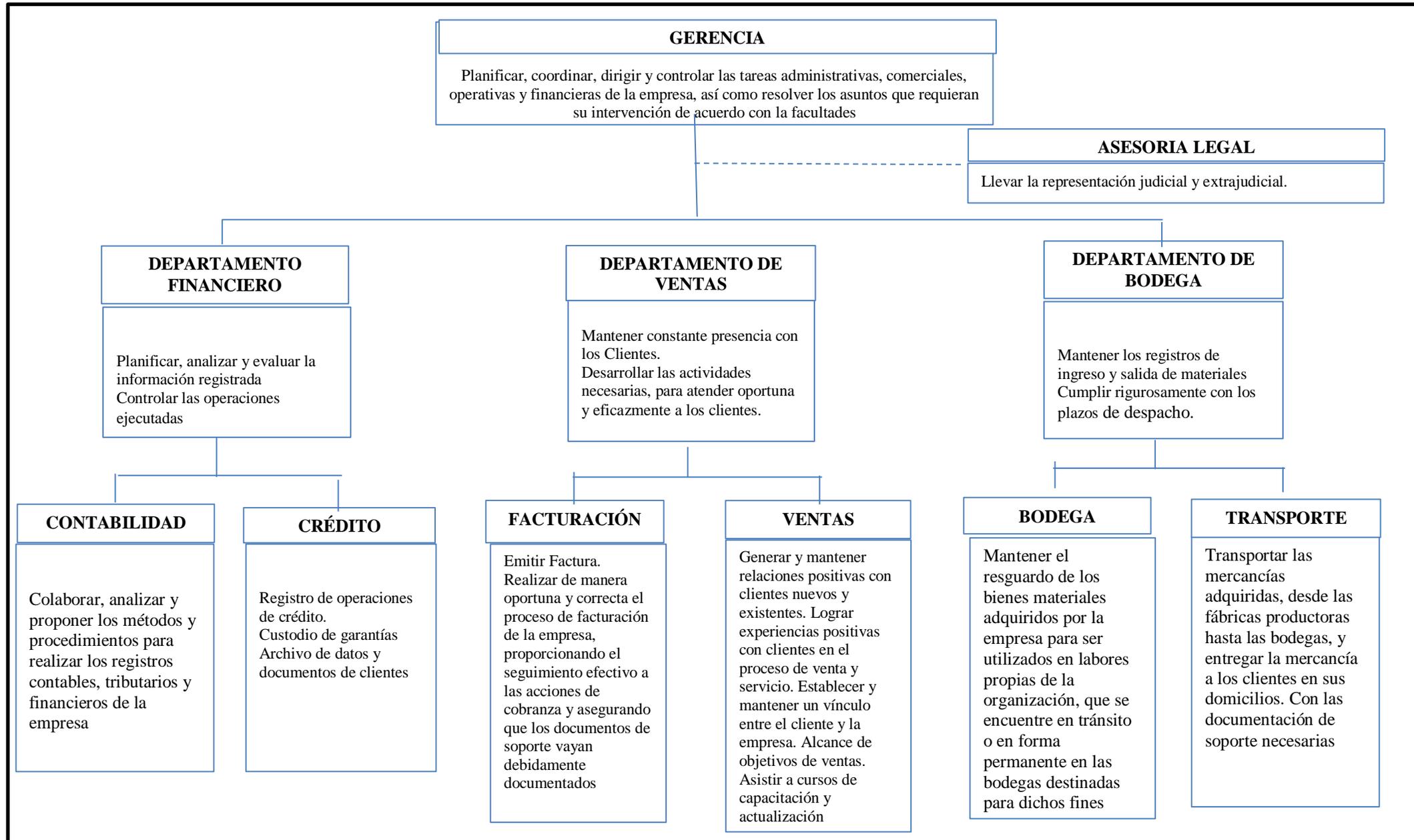
En Casatex se practican los siguientes valores:

- * Honestidad. - En cada una de las actividades se demuestra la rectitud e integridad.
- * Responsabilidad. -Cumplimiento de todos los compromisos, tanto con el Estado, los Clientes, proveedores, colaboradores y la sociedad en general.
- * Respeto. -Práctica diaria, de todos los empleados, para la convivencia sana y pacífica de todo el grupo humano, que se trasmite a los clientes.
- * Puntualidad. -Cumplimiento cronológico de las obligaciones adquiridas con todos los entes de control, clientes y proveedores, como base de desarrollo integral.
- * Confianza. - Brinda respaldo, entregando sus productos de calidad a sus clientes, cumpliendo con los proveedores y motivando a sus colaboradores.
- * Solidaridad. -Ambiente fraterno y de mutua colaboración que ayuda a desarrollar las actividades con una mentalidad tranquila y de apoyo constante.
- * Comunicación. -Diálogo permanente que facilita establecer una relación directa entre todos los empleados.

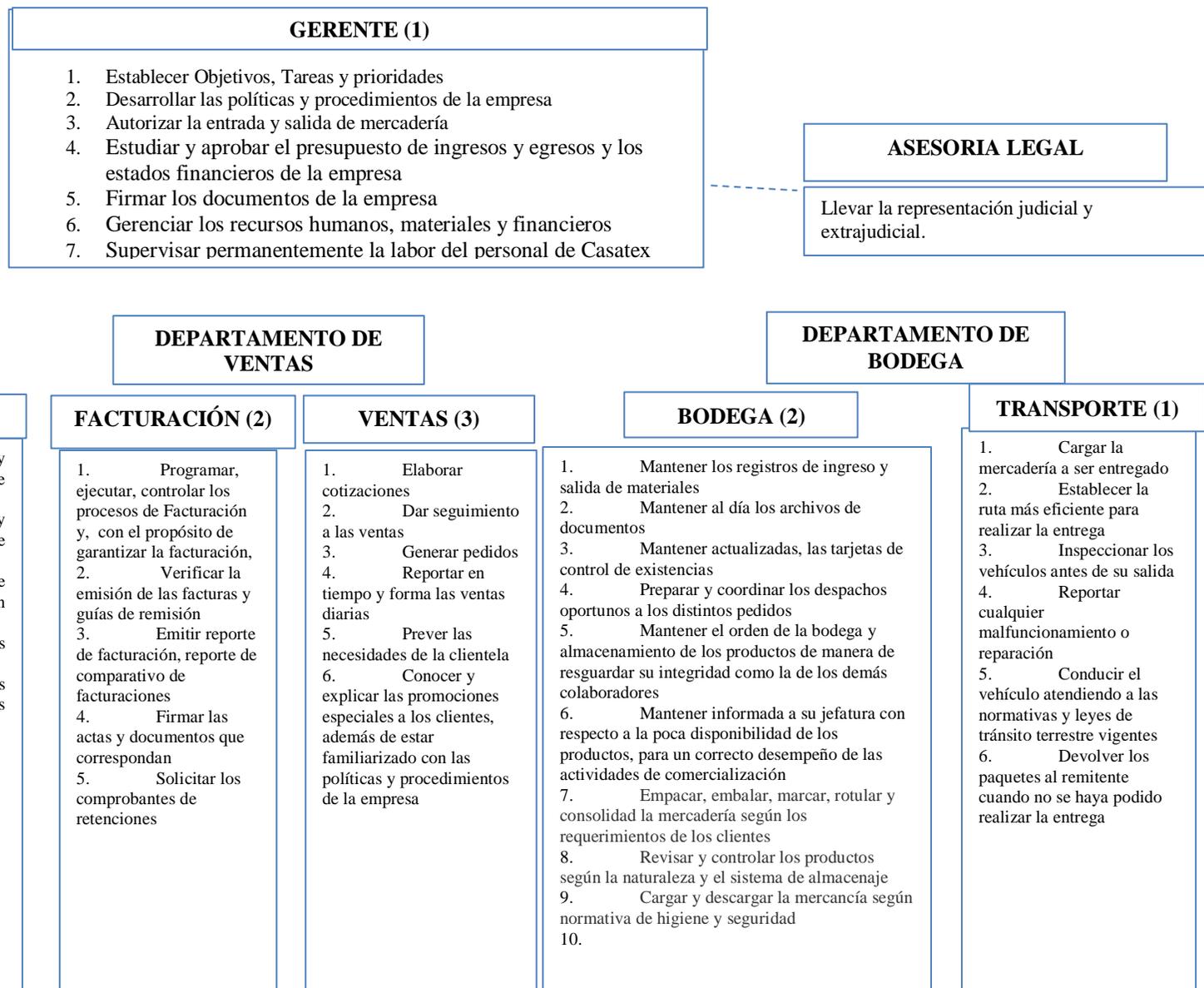
5.3.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



5.3.5. ORGANIGRAMA OPERACIONAL



5.3.6. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



5.3.7. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aumentar la gama de productos en un 10% anual.
2. Incrementar el segmento del mercado a nivel nacional e internacional
3. Crear una cultura de atención personalizada y diferenciada con los clientes de Casatex.
4. Incrementar la rentabilidad hasta un 20% en los próximos 5 años.

5.3.8. ESTRATEGIAS Y METAS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	METAS
1. Aumentar la gama de productos en un 10% anual	F5, F3, F5, O1 Incrementar y diversificar los productos, aprovechando la experiencia y trayectoria	Incremento de productos hasta un 50% en los próximos cinco años
2. Aperturar nuevos locales para a nivel nacional e internacional	F3, O2, O3 Analizar el mercado nacional e internacional e identificar un nuevo nicho de mercado.	Aperturar una sucursal a nivel nacional, en la Sierra Central Aperturar una sucursal en Colombia
	F5, A2 Establecer un precio competitivo de introducción de los productos en los nuevos mercados.	Mejorar las relaciones profesionales y sociales con los proveedores y alcanzar descuentos o precios diferenciados de la competencia
3. Generar una experiencia satisfactoria mediante la atención personalizada y diferenciada.	F1 , O4 Dotar al personal de los conocimientos necesarios para brindar una atención adecuada a las necesidades del cliente.	Fomentar e incrementar el compromiso y la satisfacción laboral
	D1, D2, D3, D4, O4 Generar encuestas de satisfacción postventa y elaborar las herramientas administrativas necesarias para organizar a la empresa de acuerdo a la perspectiva del cliente.	Disponer con el 25% anual de documentos administrativos necesarios para la empresa
	D4,A3 Contar con una política de cobranzas y recuperación de cartera	Mantener una cartera morosa en el rango del 4% al 7%
4. Incrementar la rentabilidad de la empresa en los próximos 5 años	F1 , A1 Incremento de volumen de ventas en nuevos mercados y fortaleciendo la fidelización de los clientes actuales	Alcanzar una rentabilidad de 8% anual

5.3.9. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

ACTIVIDAD	2021	2022	2023	2024	2025	PRESUPUESTO		INDICADORES	RESPONSABLE
* Analizar los productos vendidos en la empresa para determinar los más solicitados por los clientes.	X	X	X	X	X	2.000,00	Porcentaje de productos	Productos solicitados/ productos vendidos Número de Productos nuevos/ número total de productos	* Propietario
* Reuniones permanentes con los proveedores para la elaboración de nuevos productos	x	x	x	x	x	6.000,00			* Personal de venta y bodega
* Apertura de sucursales					X	250.000,00	físico	número de sucursales apertura das	* Propietario * Contabilidad * Arquitecto
* Alianzas con los proveedores	x	x	x	x	x	3.000,00	Disminución de costos	Acuerdos y convenios firmados con proveedores	* Propietario * Contabilidad
*Capacitación a todo el personal de la empresa en relaciones humanas, técnicas de venta y atención al clientes	x	x	x	x	x	5.000,00	rotación del personal	Número de personas capacitadas/personal Numero de capacitaciones realizadas por persona	* Propietario * Personal de la empresa
*Elaboración de manuales	X					500,00	documento	Documentos requeridos planificados/Documents elaborados	* Propietario
* Definición de Políticas	X					500,00			* Personal de venta y bodega
* Elaboración de Reglamentos	X					500,00			
* Control permanente de Clientes	x	x	x	x	x	-	índice de morosidad	cartera morosa / cartera total	* Propietario

* Solicitar garantías reales según tipo de cliente	X	X	X	X	X	5.000,00		Numero de garantías reales entregadas/número de ventas a crédito realizadas.	* Personal empresa *Contabilidad
* Incremento de volumen de ventas	x	x	x	x	x	-	Rendimiento sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas x 100	* Propietario
* Disminución de costos por eficiencia y eficacia	x	x	x	x	x	-	Ratio de rentabilidad de las ventas	(ventas - Costos)/Ventas *100	* Personal de venta y bodega
* Desarrollar un procedimiento adecuado para mejor el control de inventarios	x	x	x	x	x	24.000,00		Procedimiento de control de inventarios	* Contabilidad

5.3.10. RESUMEN DE COSTOS

El cuadro a continuación, detalla los costos que implica el cumplimiento de cada uno de los objetivos como resumen del Plan Estratégico Institucional PEI 2021-2025.

OBJETIVO	DETALLE	VALOR
Objetivo 1	Aumentar la gama de productos en un 10% anual.	11.000,00
Objetivo 2	Incrementar el segmento del mercado a nivel nacional e internacional	250.000,00
Objetivo 3	Crear una cultura de atención personalizada y diferenciada con los clientes de Casatex.	6.500,00
Objetivo 4	Incrementar la rentabilidad hasta un 20% en los próximos 5 años	29.000,00
COSTO TOTAL DEL PLAN		296.500,00

5.3.11. POLÍTICAS.

Con la finalidad de que se puedan cumplir con eficiencia y efectividad las actividades de la Empresa Casatex se considera importante contar adicionalmente con políticas de gestión de conocimiento del personal de la empresa que coadyuven a mejorar los distintos procesos de la organización por lo que se establece:

	POLÍTICA DE COMPROMISO	
OBJETIVO	Crear una cultura de atención personalizada y diferenciada con los clientes de Casatex	
ESTREGIAS	Generar las herramientas administrativas necesarias para organizar a la empresa	
Todos los colaboradores de Casatex deben conocer la misión, visión y valores que son guías para la consecución de los objetivos planteados, así como las estrategias y acciones a desarrollarse,		
Se desarrollaran evaluaciones periódicas para medir el avance de los objetivos a través de indicadores preestablecidos, asignando el responsable del cumplimiento y el presupuesto necesario en caso de ser necesario.		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

	POLÍTICA DE COMERCIALIZACIÓN	
OBJETIVO	Aumentar la gama de productos en un 10% anual	
ESTREGIAS	Incrementar y diversificar los productos, aprovechando la experiencia y trayectoria	
Hacer una investigación de mercado, conociendo las necesidades y requerimientos del cliente Reuniones permanentes con los proveedores para la elaboración de nuevos productos		
Es necesario para Casatex, mantener un inventario acorde a las necesidades de los clientes, de acuerdo a lo que el mercado está dispuesto a adquirir, es por ello, que se necesita hacer una investigación del mercado, y ofrecer a los clientes productos de gran rotación y que sean accesibles a los mercados, para lo cual se debe aprovechar la relación existente entre el propietario y los proveedores para aumentar la gama de productos.		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

	POLÍTICA DE MERCADEO	
OBJETIVO	Incrementar el segmento de mercado a nivel nacional e internacional	
ESTREGIAS	Ingresar en nuevos mercados nacionales e internacionales	
* Promoción de los productos * Desarrollar una página Web de la empresa		
Para poder cumplir con el objetivo de incremento de ventas y mayor participación del mercado, es necesario ampliar el portafolio de clientes, llegando a incursionar en nuevos mercados, tanto nacionales e internacionales, razón por la cual se debe realizar una promoción más agresiva de los productos y servicios que presta Casatex a sus clientes, ya sea en forma directa, a través, de la comunicación directa y efectiva con los clientes que van a las instalaciones de la empresa o mediante la utilización de medios virtuales, (páginas web, WhatsApp, etc.)		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

	POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
OBJETIVO	Crear una cultura de atención personalizada y diferenciada con los clientes de Casatex	
ESTREGIAS	Hacer partícipes a los miembros de la organización de la planificación estratégica	
Capacitación a todo el personal de la empresa en relaciones humanas, técnicas de venta y atención al clientes		
<p>El personal que labora en Casatex, es elemento importante en el desarrollo y logro de todos los objetivos institucionales, es por ello que este personal debe estar capacitado y preparado para la correcta atención de los clientes, lo que es una herramienta que permite que el cliente sea atendido de una manera personalizada, buscando la satisfacción total de sus necesidades, mediante una comunicación eficiente que permita crear un lazo de confianza y fidelización de ellos ante la empresa.</p> <p>Son los empleados de todas las áreas y el mismo propietario quienes practican una atención al cliente correcta.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

	POLÍTICA DE VENTAS	
OBJETIVO	Incrementar la rentabilidad hasta un 20% en los próximos 5 años Incrementar el segmento de mercado a nivel nacional e internacional	
ESTREGIAS	Lograr la fidelización del cliente, a través del trabajo en equipo Mediante una relación buena con los proveedores, llegar a políticas consensuadas de fijación de precios	
<ul style="list-style-type: none"> * Incremento de volumen de ventas * Disminución de costos por eficiencia y eficacia * Mejor control de inventarios * Apertura de sucursales * Alianzas con los proveedores 		
<p>Las ventas son la razón de ser de la empresa, es mediante la comercialización de los productos de la empresa, acrílicos 100%, constituye la fuente de ingresos de Casatex, es por ello que para poder cumplir con los objetivos institucionales se requiere de un incremento paulatino de las ventas, ya sea a través del aumento del volumen de ventas, en la incursión de nuevos mercados, nacionales e internacionales,</p> <p>La apertura de sucursales, para poder llegar a los clientes de una manera más directa, rápida y ofreciendo un servicio más eficiente.</p> <p>Al existir un incremento de ventas sea por volumen, los costos disminuyen a causa de la eficiencia y eficacia del uso de recursos tanto económicos, humanos, materiales, etc.</p> <p>La alianza con los proveedores es fundamental, al considerar que las buenas relaciones con los proveedores y las buenas prácticas comerciales, afianzan las relaciones, lo que permite mantener una comunicación directa entre proveedores y la empresa, que llevan a la tomas de decisiones más consensuadas de elaboración de nuevos productos, a precios competitivos que hacen que la política de fijación de precios sea más acorde al mercado y dando una ventaja competitiva en el mercado.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

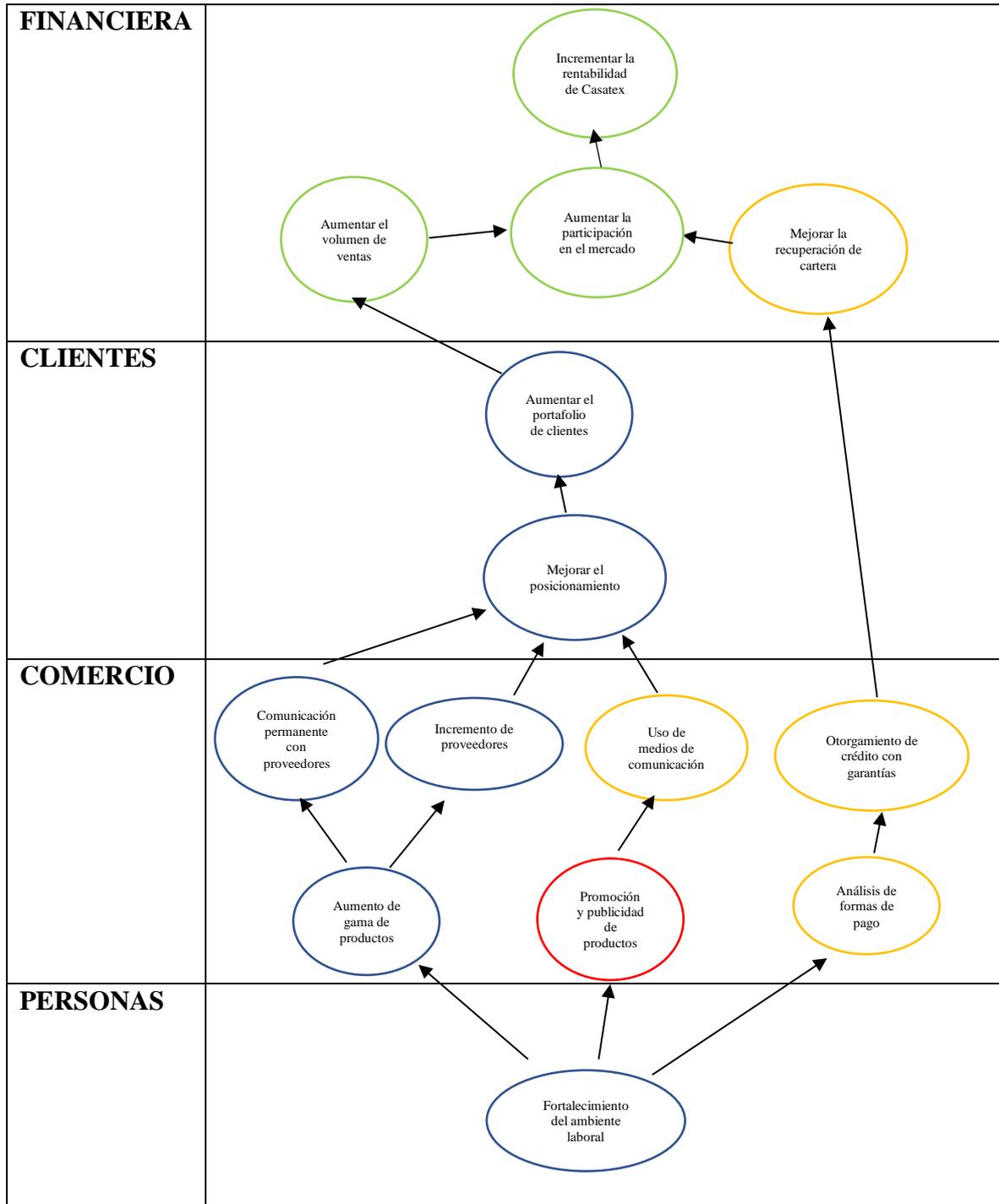
	POLÍTICA ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO	Crear una cultura de atención personalizada y diferenciada con los clientes de Casatex	
ESTREGIAS	Generar las herramientas administrativas necesarias para organizar a la empresa	
*Elaboración de manuales * Definición de Políticas * Elaboración de Reglamentos		
<p>Para el correcto desarrollo administrativo de la empresa, se requiere que todos los colaboradores, tengan un conocimiento correcto de los objetivos, los valores, así como que tipo de producto, los proveedores y las ventajas y beneficios que brindan los productos de la empresa.</p> <p>Para ello, durante el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, se busca dotarles de todas las herramientas y elementos que permitan un correcto desarrollo de las actividades y funciones.</p> <p>Para ello se requiere contar tanto con manuales, políticas y reglamentos necesarios para que los empleados ejecuten sus funciones acordes a la misión y visión institucional.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

	POLÍTICA DE CRÉDITO	
OBJETIVO	Crear una cultura de atención personalizada y diferenciada con los clientes de Casatex	
ESTREGIAS	Contar con una política de crédito, cobranzas y recuperación de cartera	
* Control permanente de Clientes * Solicitar garantías reales según tipo de cliente		
<p>Las ventas en Casatex, se desarrollan a través de dos formas de pago:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Ventas en Efectivo 10% b. Ventas a Crédito 90% <p>Esta ha sido una herramienta muy importante en la actividad comercial de Casatex, para poder otorgar el crédito a los clientes, se debe desarrollar un análisis de cada uno de los clientes, donde se observa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historial de compras del cliente. - Forma de pago - Volúmenes de compra - Frecuencia de compra - Tiempo de cliente <p>De igual manera se hace una clasificación de clientes, que hace que cada uno de ellos tenga un nivel de precio, un plazo de crédito, una forma de pago y un límite de crédito. Se debe incursionar en el proceso de solicitud de garantías reales, a fin de minimizar el riesgo de cobro del crédito, ya que en caso de índole inesperado y caso fortuito, la falta de recuperación de la cartera, sería una debilidad muy grande de la empresa, que afectaría la liquidez y la posibilidad de cumplir con las obligaciones crediticias, financieras e incluso laborales de la empresa.</p> <p>Es necesario que se aplique una política de otorgamiento de crédito y recuperación de cartera, a fin de mantener una correcta relación, proveedores, Casatex y clientes.</p>		
Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Wilson Maya Nicolalde Firmas-----	Sr. Fernando Casa Firma.....	

Elaborado: Creación propia

5.3.12. MAPA ESTRATÉGICO



CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CASATEX

PERSPECTIVA	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Línea Base 2021	meta	Frecuencia de medida	Optimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de Casatex	(utilidad Neta)/ingresos totales *100	porcentaje	6.36%	20%	anual	20%	12%	7%	Propietario
	Aumentar el Volumen de Ventas	(ventas actuales - ventas anteriores)/ (ventas anteriores)*100	porcentaje	-1.78	10%	anual	10%	5%	0%	Propietario
	Aumentar la Participación en el mercado	Valor de ventas anuales	valor	3.635.905.10	10%	Anual	10%	5%	2%	Propietario
	Mejorar la Recuperación de cartera	Cartera Morosa/ Cartera Total	porcentaje	6.98%	4%	mensual	4%	5%	6%	Propietario
CLIENTES	Aumentar el portafolio de clientes	número de clientes actuales - Clientes Anteriores/ clientes anteriores *100	porcentaje	-25.93%	10%	anual	10%	5%	0%	Propietario
	Mejorar el Posicionamiento	Número de locales	locales físicos	1	2	anual	2	1	0	Propietario
PRODUCCIÓN	comunicación permanente con proveedores	número de reuniones mantenidas	reuniones	2	5	mensual	5	3	1	Propietario
	Incremento de proveedores	(proveedores actuales -	porcentaje	-16.67%	20%	anual	20%	10%	0%	Propietario

		proveedores periodo anterior)/ (proveedores periodo anterior)*100								
	Aumento de gama de productos	Número de productos Activos/ Número total de Productos	porcentaje	35%	50%	anual	50%	45%	35%	Propietario
	Otorgar créditos con garantías reales	Número de Garantías recibidas	Garantías	0	1 por cada cliente con crédito superior a 10000	mensual	25	15	10	Propietario
	Análisis de formas de pago	Ventas a Crédito / Ventas Totales	porcentaje	85.15%	50%	anual	50%	75%	85%	Propietario
PERSONAS	Fortalecer el ambiente laboral	(Personal que salió/(Personal al Inicio - Personal al final)/2)*100	porcentaje	22%	0%	anual	0%	10%	25%	Propietario

Objetivos Smart

Incrementar la rentabilidad de Casatex, hasta un 20%, en los próximos cinco años. Con un aumento del Volumen de Ventas en un 10% anual, mejorando la participación de mercado Específico. - Incrementar la utilidad Medible 20%

Alcanzable Mediante aumento de ventas del 10% anual

Relevante Mejorando participación del mercado

A tiempo 5 años

Aumentar el portafolio de clientes en un 10% anual, teniendo un mejor posicionamiento del mercado

Específico. - Aumentar el portafolio de clientes

Medible 10% Alcanzable Mejorando participación del mercado

Relevante Para el incremento del nicho de mercado

A tiempo Anual

Incrementar el número de proveedores, en un 10% que nos permita tener una gama mayor de productos que permita satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes en los próximos 5 años.

Específico. - Incrementar el número de proveedores

Medible 10% Alcanzable incremento de gama de productos

Relevante Para satisfacer mejor las necesidades de los clientes A

tiempo 5 años.

CONCLUSIONES

El desarrollo de un marco teórico permitió establecer las bases conceptuales de transmisión del conocimiento de los términos utilizados en el desarrollo de la investigación, lo cual coadyuva a identificar las consideraciones teóricas que sustentan la investigación.

Desarrollar un diagnóstico de la situación real permite evidenciar las debilidades administrativas y financieras que comprometen y ponen en riesgo el crecimiento de la empresa, al mantener una administración empírica de las actividades empresariales y no contar con una planificación estratégica que oriente a la organización para la consecución de sus objetivos, aprovechando sus fortalezas y oportunidades.

La propuesta del plan estratégico institucional para Casatex corresponde a la primera planificación formal de la empresa enfocada al crecimiento institucional tanto nacional como internacional, entendiéndose como una herramienta fundamental para el direccionamiento estratégico de la empresa, que fortalece el trabajo en equipo, el carácter participativo y la relación viable entre los objetivos y los recursos de la organización frente a las variables del mercado.

RECOMENDACIONES

Para futuro la empresa Casatex, debería desarrollar actualizaciones al plan estratégico institucional basada en los fundamentos teóricos, bases legales vigentes y la realidad del entorno, con el objeto de identificar factores que le permita mantener un desarrollo y crecimiento constante.

Realizar el diagnostico de seguimiento al plan estratégico institucional para identificar su ejecución y desarrollar los cambios necesarios para garantizar la consecución de los objetivos de Casatex.

Considerar la propuesta presentada, por parte del gerente y ponerla en ejecución determinando las responsabilidades correspondientes e informando al personal su rol para la consecución de las metas planteadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackerman, S., & Com, a. S. (2013). Metodología de la investigación. Ediciones del Aula Taller. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3216667>
- AITE. (2020). AITE. Retrieved from <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Anton Pérez, J. (2011). Empresa y administración. Macmillan Iberia, S.A. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/52804?page=10>
- Arenal Laza, C. (2018). Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial. UF1723. Tutor Formación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/44273>
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=En+ciencia,+una+variable+es+cualquier+elemento,+condici%C3%B3n+o+factor+que+se+puede+controlar,+variar+o+medir+dentro+de+una+investigaci%C3%B3n&ots=kXpL9qyuk4&sig=HvSdI7p1bPBXPxX9Zi>
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. EEUU: ILPES/CEPAL.
- Armijos, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Santiago: CEPAL.
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación (3ra. ed.). Pearson. doi:ISBN 978-958-699-128-5
- Camara de Comercio de Quito. (2017). BOLETIN JURÍDICO. Quito. Obtenido de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- CAN. (2008). DECISION 702. Lima. Retrieved from https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- Chaparro, F. (2015). Dirección por Objetivos. València: Universitat Politècnica de València. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/57416>
- Conan Doyle, A. (2012). Introducción al plan estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/62663>
- Daccach, J. (25 de 04 de 2013). degerencia.com. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulo/del-dicho-al-hecho>
- Florido, M. (23 de Junio de 2017). Mk@ Marketing and Web. Obtenido de https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#Que_esla_mision_de_una_empresa
- Galvis, I. (2013). Planeación Estratégica en la empresa confecciones Salome LTDA. 2012-2014. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Gan, F. y. (2012). Cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/62709>
- García Nava, J. A. (2015). Estrategias financieras empresariales. Mexico: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/uotavalo/39396>
- García Padilla, V. M. (2016). Análisis financiero: un enfoque integral. México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/40426>
- Goig Martínez, R. M. (2021). La matriz DAFO, un recurso en el contexto socioeducativo. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/173776>

- González Millán, J. (2020). Manual práctico de planeación estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/129291>
- Gonzalez, A. C. (2015). Proceso Administrativo. Mexico: Editorial Patria.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2014). Contabilidad Financiera (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J., & Franklin. (2017). Administración un enfoque basado en competencias. Mexico.
- Hernández Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). Santa Fe: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Alfonso, L. (2018). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=y3NKDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=metodos+de+investigacion+cientifica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjx19_Uj-HIAhXmuFkKHe3NBoYQ6AEIUTAG#v=onepage&q&f=false
- Huanambal Tiravanti, V. (. (2005). Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/96652>
- Innovación, y Cualificación, S. L. (2018). Iniciación en materiales, productos y procesos textiles. IC Editorial. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/111746?page=1>
- Lobato Gomez, F. (2011). Empresa e iniciativa emprendedora. Madrid: Macmillan Iberia S.A. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/52797?page=43>
- Luna González, A. C. (2015). Proceso Administrativo. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/39415>
- Martínez Pedrós, D. (. (2007). La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/53118>
- Mendez, C. E. (1995). Metodología. Colombia: Ed. 2 McGraw-Hill Interamericana.
- Moyano Fuentes, J. B. (2011). Administración de empresas: un enfoque teórico-práctico. Madrid: Pearson Educación. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/53919>
- Palacios Acero, L. (2012). Estrategias de creación empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/69210>
- Puerta., P. C. (2016). Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial. UF1723. CEP. S.L. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/51019>
- Reyes Ponce, A. (1992). Administración moderna. Limusa.
- Rojas López, M. D. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/70197>
- Sánchez Delgado, M. (2015). Administración 1. Mexico D.F: Grupo editorial Patria. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/39474>
- Soriano Llobera, J. M. (2015). Economía de la empresa. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/52179?page=16>
- Stoner, F. (2006). Administración (Sexta ed.). Mexico: Pearson. doi:ISBN 0-13-1 08747-9
- Torres Hernández, Z. (2015). Administración Estratégica. Mexico: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <https://elibro.net/es/ereader/uotavalo/39403>
- Uribe, M., & Reinoso, J. (2014). Sistema de Indicadores de Gestión. Bogota: Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utnorte/70236?page=5>

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2016). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 60-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

ANEXOS RUC

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes
Apellidos y nombres CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO		Número RUC 0501600118001
Estado ACTIVO	Régimen REGIMEN GENERAL	
Inicio de actividades 08/06/1998	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 1 / IMBABURA / OTAVALO		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo PERSONAS NATURALES		Agente de retención SI
Domicilio tributario		
Ubicación geográfica		
Provincia: IMBABURA Cantón: OTAVALO Parroquia: OTAVALO		
Dirección		
Calle: PASAJE SAONA Intersección: MODESTO JARAMILLO Referencia: DIAGONAL A LA PLAZA DE PONCHOS		
Actividades económicas		
- G46692103 - VENTA AL POR MAYOR DE FIBRAS TEXTILES, ETCÉTERA.		
Establecimientos		
Abiertos	Cerrados	
1	0	
Obligaciones tributarias		
- 2011 DECLARACION DE IVA		
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO		
- ANEXO DECLARACIÓN PATRIMONIAL		
- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES		
ⓘ Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec .		
Números del RUC anteriores		
No registra		
		1/2
www.sri.gob.ec		
Apellidos y nombres CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO		Número RUC 0501600118001
	Código de verificación: CATRCR2021001988595 Fecha y hora de emisión: 19 de agosto de 2021 13:07 Dirección IP: 186.4.202.131 Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCOG15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.	

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO

Contribuyente:

CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO

RUC:0501600118001

Ciudad.-

De conformidad con lo establecido en el artículo 96 del Código Tributario sobre el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes y en concordancia con el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno sobre la responsabilidad por la declaración de impuesto del sujeto pasivo; el Servicio de Rentas Internas certifica que:

Una vez revisada la base de datos del SRI, el contribuyente **CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO** con RUC **0501600118001**, ha cumplido con sus obligaciones tributarias hasta **JULIO 2021** y **no registra deudas en firme**, información registrada a la fecha de emisión del presente certificado de cumplimiento tributario.

Sin embargo, la Administración Tributaria se reserva el derecho de verificar las declaraciones presentadas y ejercer la facultad determinadora, orientada a comprobar la correcta aplicación de las normas tributarias vigentes, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes en caso de detectarse falsedad en la información presentada.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Fecha y Hora de emisión: 19 de agosto de 2021 13:08

Código de verificación: SRICCT2021000265072



Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página web del SRI, www.sri.gob.ec y/o en la aplicación SRI Móvil.

CERTIFICADO DEL IESS



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) certifica que, revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO, representante legal de la empresa CASA TOAPANTA SAMUEL FERNANDO con RUC Nro. 0501600118001 y dirección EL JORDAN. PASAJE SAONA MODESTO JARAMILLO. SN. MODESTO JARAMILLO. PLAZA DE PONCHOS., NO registra obligaciones patronales en mora; información verificada a la fecha de emisión del presente certificado.

El IESS se reserva el derecho de verificar la información y las obligaciones pendientes que no se encontraren registradas o no hayan sido determinadas, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes; esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.



José Ricardo Herrera Falcones

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera.

ENCUESTA TRABAJADORES

Esta es una encuesta, dirigida a los trabajadores de la distribuidora de fibras textiles CASATEX, para determinar el conocimiento de las políticas, reglamentos y reglas de convivencia laboral. El fin es poder desarrollar un Plan Estratégico para la empresa, agradezco, su colaboración con las respuestas a estas preguntas:

1. ¿Se le dio a conocer la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

2. ¿se le proporciono algún documento donde conste la misión, visión, valores y objetivos de la empresa?

3. ¿Conoce cuál es la distribución organizacional y funcional de Casatex?

4. ¿El personal que labora en Casatex tienen bien definidas sus tareas?

5. ¿Cuáles son las funciones a desempeñar en su lugar de trabajo?

6. ¿Cuáles son las actividades que usted realiza?

7. ¿Cómo es la convivencia laboral que tiene en Casatex?

8. ¿Conoce el contenido del reglamento interno de Casatex?

9. ¿Conoce cuál es el código de ética?

10. ¿Se le ha proporcionado todos los materiales y herramientas para la realización de su trabajo?

11. ¿ha sufrido al algún riesgo laboral?

12. ¿Consideraría usted que es importante tener un manual de funciones en Casatex?

ENTREVISTA AL GERENTE - PROPIETARIO

1. ¿Cuándo nace la idea de iniciar las actividades en Casatex?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas que tiene la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene Casatex?
4. ¿Cuál es la misión, visión y objetivos de la empresa?
5. ¿Existe un organigrama funcional y estructural bien definido?
6. ¿qué estrategias de venta aplica Casatex?
7. ¿Según usted, los empleados tienen bien distribuidos sus funciones y responsabilidades?
8. ¿Cómo se realiza manejo de los recursos económicos y financieros de su establecimiento y quien es el responsable?
9. ¿La empresa cuenta con un presupuesto para la realización de sus actividades?
10. ¿Cuenta Casatex con un reglamento interno para la conducta del personal?
11. ¿Los empleados tienen claro los riesgos laborales y mantienen algún seguro?
12. ¿A los empleados se les dota de materiales de prevención de riesgos?
13. ¿Cuáles son los criterios que maneja para seleccionar a sus proveedores?
14. ¿Cuáles son las políticas de atención al cliente?
15. ¿Podría decir que existe fidelidad de parte de sus clientes?
16. ¿Cuáles son las autoridades de control?
17. ¿Considera que es importante realizar una planificación estratégica para la empresa?
18. ¿La empresa cuenta con misión, visión, valores y objetivos?
19. Cuáles son sus perspectivas hacia un futuro.
20. ¿Cómo imagina a Casatex en el año 2025?



