



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA “BORDADOS Y CONFECCIONES PICHAMBA”

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORAS:

**ALBA QUILUMBANGO MARÍA TATIANA
CAJAMARCA TIPAN JENIFER VALERIA**

TUTOR:

MBA. ADRIÁN ANDRADE ORBE

Otavalo, septiembre 2019

DECLARACIÓN

Nosotras, ALBA QUILUMBANGO MARÍA TATIANA portadora de la cédula de ciudadanía N° 172596253-2 y CAJAMARCA TIPAN JENIFER VALERIA portadora de la cédula de ciudadanía N° 172596066-8 declaramos que este trabajo es de nuestra total autoría, que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

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

Alba Quilumbango María Tatiana

C. I. 172596253-2

Cajamarca Tipan Jenifer Valeria

C. I. 172596066-8

CERTIFICACIÓN

Certifico que el proyecto de investigación titulado MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA “BORDADOS Y CONFECCIONES PICHAMBA” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de Licenciada en Administración de Empresas de las estudiantes ALBA QUILUMBANGO MARÍA TATIANA y CAJAMARCA TIPAN JENIFER VALERIA, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación (Arts. 16 y 25).

MBA. Adrián Manuel Andrade Orbe

C.I. 100284167-2

DEDICATORIA

ALBA QUILUMBANGO MARÍA TATIANA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por darme salud y fuerza para luchar y seguir adelante pese a los obstáculos que se han presentado.

A mis padres y hermanos quienes me han sabido acompañar durante todo este trayecto académico, con su apoyo incondicional y ejemplo de lucha constante.

A mi madrina María Chimarro, quien me ha sabido apoyar y guiar a pesar de la distancia.

A mis amigos quienes con sus palabras de ánimo han contribuido en culminar este trabajo.

Y en especial a mi hijita Alanis Jiménez Alba, por ser la razón y aliento que me transmite para cumplir todo aquello que me proponga.

CAJAMARCA TIPAN JENIFER VALERIA

Dedico este trabajo a Dios por darme la fuerza suficiente para cumplir con este objetivo.

A mis padres Fernando Cajamarca y Teresa Tipan por ser mi motivación, ejemplo de perseverancia y superación.

A mis hermanos Juan Fernando, Alexis Jampier y Cesar Jahir.

A mi sobrino Emilio Fernando, que con su llegada ha llenado de felicidad nuestro hogar.

A todos mis familiares y amigos, por sus palabras de aliento y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos a todas las personas que confiaron en nosotras y contribuyeron a finalizar nuestros estudios. En especial:

A Dios y la Virgen por darnos la vida, salud y fuerza para superar todas las dificultades suscitadas a lo largo de nuestra vida.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, sin ellos nada hubiera sido posible.

A nuestros amigos por ser parte de este logro, al ayudarnos a superar los obstáculos dados a lo largo de este proceso, con sus palabras de aliento y conocimientos compartidos, gracias.

Un agradecimiento especial a la Señora Fabiola Pichamba por permitirnos realizar este trabajo investigativo en su empresa “Bordados y Confecciones Pichamba”, y así apoyar a nuestro desarrollo profesional.

A la prestigiosa Universidad de Otavalo, por darnos la oportunidad de formarnos como profesionales y cumplir uno de los más anhelados objetivos.

Al MBA. Adrián Andrade Orbe por guiar este trabajo investigativo y ser parte fundamental para el desarrollo y culminación del mismo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	PÁG.
DECLARACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	4
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	7
1.1.1 GERENCIA.....	7
1.1.1.1 Misión.....	7
1.1.1.2 Visión.....	8
1.1.1.3 Objetivos.....	9
1.1.2 ADMINISTRACIÓN.....	10
1.1.2.1 Políticas.....	11
1.1.2.2 Valores.....	12
1.1.3 MARKETING MIX.....	13
	VI

1.1.3.1	Producto.....	13
1.1.3.2	Precio.....	15
1.1.3.3	Plaza	16
1.1.3.4	Promoción.....	17
1.1.4	OPERACIONES Y LOGÍSTICA.....	18
1.1.4.1	Organización estructural y funcional	19
1.1.4.2	Aprovisionamiento.....	20
1.1.4.3	Inventario	22
1.1.4.4	Almacén	23
1.1.4.5	Servicio al cliente	23
1.2	COMPETITIVIDAD	25
1.2.1	CADENA DE VALOR	26
1.2.2	VENTAJA COMPETITIVA	27
1.2.3	VENTAJA COMPARATIVA	28
1.2.4	DIAMANTE DE PORTER.....	30
1.2.5	LAS 5 FUERZAS DE PORTER	31
1.2.6	ESTRATEGIAS	32
1.2.6.1	Tipos de estrategias.....	35
	CONCLUSIONES CAPÍTULO I.....	38
	CAPÍTULO II: METODOLOGÍA.....	39
2.1	MÉTODOS.....	39
2.1.1	DEDUCTIVO- CUALITATIVO.....	39
2.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
2.2.1	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	39
2.3	INSTRUMENTOS	39
2.3.1	ENTREVISTA.....	39
2.3.1.1	Entrevista a la gerente sobre administración y gerencia	40
2.3.1.2	Entrevista para el personal de ventas sobre marketing y ventas	42
2.3.1.3	Entrevista a la gerente de operaciones y logística	43
2.3.1.4	Entrevista a la gerente de competitividad.....	44

2.3.2	ENCUESTA.....	44
2.3.2.1	Tabulación y análisis de encuestas.....	45
2.4	MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	54
2.5	DIAGNÓSTICO EMPRESA “BORDADOS Y CONFECCIONES PICHAMBA”	55
2.5.1	ANÁLISIS PESTEL.....	55
2.5.2	DIAMANTE DE PORTER	59
2.5.3	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	60
2.5.4	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO SEGÚN SU PUNTUACIÓN.....	65
	CONCLUSIONES CAPÍTULO II	67
	CAPÍTULO III: PROPUESTA.....	68
3.1.	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	68
3.1.1.	MISIÓN.....	68
3.1.2.	VISIÓN	69
3.1.3.	OBJETIVOS	70
3.1.4.	POLÍTICAS.....	71
3.1.5.	VALORES	72
3.2.	MARKETING MIX	73
3.2.1.	PRODUCTO.....	73
3.2.2.	PRECIO.....	76
3.2.3.	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	78
3.2.4.	COMUNICACIÓN	79
3.3.	OPERACIONES Y LOGÍSTICA	80
3.3.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL.....	80
3.3.2.	APROVISIONAMIENTO.....	86
3.3.3.	INVENTARIO Y ALMACÉN.....	88
3.3.4.	SERVICIO AL CLIENTE	89
3.4.	ESTRATEGIAS.....	91

3.4.1. PLANES DE ACCIÓN	91
3.5. IMPACTOS.....	95
3.5.1. IMPACTO ADMINISTRATIVO.....	96
3.5.2. IMPACTO MARKETING.....	97
3.5.3. IMPACTO OPERACIONES Y LOGÍSTICA	98
3.5.4. IMPACTO GLOBAL.....	99
CONCLUSIONES CAPÍTULO III	100
CONCLUSIONES.....	101
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Misión de la empresa.....	45
Tabla 2. Visión de la empresa	46
Tabla 3. Guías de comportamiento	47
Tabla 4. Normas de conducta.....	48
Tabla 5. Metas empresariales	49
Tabla 6. Análisis de productos que se elaboran en mayor cantidad.....	50
Tabla 7. Materiales para la producción.....	51
Tabla 8. Áreas de trabajo	52
Tabla 9. Funciones que desempeñan	53
Tabla 10. Matriz de operacionalización de variables	54
Tabla 11. FODA “Bordados y Confecciones Pichamba”.....	62
Tabla 12. Cruce estratégico Fortalezas - Oportunidades FO	63
Tabla 13. Cruce estratégico Fortalezas - Amenazas FA	63
Tabla 14. Cruce estratégico Debilidades - Oportunidades DO	64
Tabla 15. Cruce estratégico Debilidades - Amenazas DA.....	64
Tabla 16. Factores críticos FO – FA – DO – DA.....	65
Tabla 17. Preguntas para realizar la misión	68
Tabla 18. Misión	69
Tabla 19. Preguntas para realizar la visión.....	69
Tabla 20. Visión.....	70
Tabla 21. Objetivos.....	70
Tabla 22. Políticas empresariales.....	71
Tabla 23. Preguntas para determinar los valores empresariales.....	72
Tabla 24. Valores empresariales	72
Tabla 25. Descripción de productos	73
Tabla 26. Análisis de cartera de productos.....	73
Tabla 27. Matriz Ansoff.....	75
Tabla 28. Fórmula para establecer el precio de venta.....	76
Tabla 29. Costo variable unitario	77
Tabla 30. Promedio de costos fijos.....	77

Tabla 31. Cálculo del precio de venta	78
Tabla 32. Funciones Gerente General	83
Tabla 33. Funciones Vendedor.....	84
Tabla 34. Funciones del Personal Operativo.....	85
Tabla 35. Funciones Contador	86
Tabla 36. Plan de Acción.....	92
Tabla 37. Presupuesto Total.....	95
Tabla 38. Análisis de impactos	95
Tabla 39. Impacto Administrativo	96
Tabla 40. Impacto Marketing	97
Tabla 41. Impacto Operaciones y Logística.....	98
Tabla 42. Impacto Global.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Boston Consulting Group	14
Figura 2. Canales de comercialización	16
Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter.....	27
Figura 4. Diamante de Michael Porter	30
Figura 5. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	32
Figura 6. Las 5 estrategias genéricas de Porter	37
Figura 7. Misión de la empresa	45
Figura 8. Visión de la empresa	46
Figura 9. Guías de comportamiento	47
Figura 10. Normas de conducta	48
Figura 11. Metas empresariales	49
Figura 12. Análisis de productos que se elaboran en mayor cantidad	50
Figura 13. Materiales para la producción	51
Figura 14. Áreas de trabajo	52
Figura 15. Funciones que desempeñan	53
Figura 16. BCG cartera de productos.....	74
Figura 17. Canal de Distribución	79
Figura 18. Organigrama Estructural	81
Figura 19. Organigrama Funcional	82
Figura 20. Orden de Trabajo	87
Figura 21. Kardex	88
Figura 22. Formato para el Buzón de Sugerencia	90

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo I.	
Entrevista a la gerente sobre administración y gerencia	111
Anexo II.	
Entrevista para el personal de ventas sobre marketing y ventas.....	113
Anexo III.	
Entrevista a la gerente de operaciones y logística	114
Anexo IV.	
Entrevista a la gerente de competitividad.....	115
Anexo V.	
Encuesta personal operativo	116
Anexo VI.	
Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	117
Anexo VII.	
Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	118
Anexo VIII.	
Visita a la empresa	119
Anexo IX.	
Local y productos	120

RESUMEN

El presente trabajo de investigación propone un Modelo de Gestión Administrativa y Comercial para la empresa “Bordados y Confecciones Pichamba”, con el objetivo de fortalecer su competitividad empresarial, el mismo que consta con tres capítulos: en el capítulo I, se establecieron las bases conceptuales necesarias para desarrollar el modelo de gestión apropiado para la empresa y sustentar su aplicación, aquí se describió las herramientas necesarias para construir importantes elementos de la empresa como la misión, visión, objetivos y estrategias, en el capítulo II, se realizó la identificación de la metodología aplicada en la investigación además se ejecutó el análisis interno y externo de la empresa que permitió la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para diagnosticar el estado actual de la empresa y en el capítulo III, se presenta el modelo de gestión administrativa en el cual se propone los indicadores de administración y gerencia, marketing y logística contruidos por medio de la aplicación de las herramientas investigadas en el capítulo I, con el fin de que estas contribuyan al desarrollo empresarial. Se realiza el análisis de impactos para sustentar la factibilidad del modelo y por último se redactan las conclusiones y recomendaciones.

ABSTRACT

This research work proposes an Administrative and Commercial Management Model for the company "Bordados y Confecciones Pichamba", with the aim of strengthening its business competitiveness, which consists of three chapters : in chapter I, the necessary conceptual bases were established to develop the appropriate management model for the company and to support its application, here it was described the necessary tools to build important elements of the company such as the mission, vision, objectives, and strategies, in chapter II, it was realized the identification of the methodology applied in the investigation , in addition the internal and external analysis of the company were performed, which allowed the strengths, opportunities, weaknesses and threats identification in order to diagnose the current company state and in chapter III, the administrative management model is presented in which the administration and management, marketing and logistics indicators constructed through the application of the tools investigated in chapter I are proposed, in order for them to contribute to the business development. It is performed the impact analysis to support the feasibility model and finally, the conclusions and recommendations are given.

INTRODUCCIÓN

La industria textil se establece como uno de los sectores más dinámicos en la economía, China se ubica como el primer exportador de la industria del vestido a nivel mundial desde el año 2011, de acuerdo con las estadísticas de la Organización Mundial de Comercio (OMC) en el 2017 llegó a exportar 109.884,7 millones de dólares.

Las ventajas a favor de China son: el tamaño de su economía, la estabilidad macroeconómica, abundancia de mano de obra barata, la fuerte expansión de su infraestructura física y su capacidad para innovar. Además, que su gran diferencial se fundamenta en la fijación de un rumbo con una visión de largo plazo, ocasionando un despegue importante de su economía gracias a una política consistente y continua. (De la Cruz G & Marín H, 2011). También el uso de maquinaria de alta tecnología y tener el medio de transporte más grande e importante a nivel global le permiten a China ser el número uno en esta industria.

América Latina se ha convertido en la segunda región exportadora del mundo de la industria textil para el mercado de Estados Unidos en gran medida por su cercanía geográfica y la existencia de un gran número de clústeres industriales, sin embargo, ocupan un lugar poco relevante en términos de estructura y de desarrollo. En Latinoamérica, la maquila sigue siendo un medio de producción hacia la exportación que se ha visto favorecido con tecnología e innovación por la inversión extranjera instalada en los clústeres industriales, aunque, esto no ha sido suficiente para contrarrestar al auge chino, las estrategias que deben usar los países latinos más viables son trabajar con modelos de negocios que ofrezcan el “paquete completo”, la clusterización y las cadenas de valor global, así como la especialización. (López J & Rodríguez, 2016). En esta región, Brasil es el líder exportador de textiles, en el año 2017 según la OMC exportó 799.6 millones de dólares.

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

En marzo del 2017, el presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, Marco Carrión afirmó que 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.

Según el Censo 2010 las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil son: Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%).

El negocio textil en Ecuador lo lidera Pichincha, según datos de la Superintendencia de Compañías en el año 2013 indican que, de las 163 industrias dedicadas a ese oficio, 99 están en esa provincia y 46 en Guayas, estas industrias manejan varios canales de distribución además de adaptarse a los gustos y preferencias del consumidor, su ubicación les permite estar conectados directamente a los distribuidores de materia prima, así como la concentración de mano de obra.

En el norte del Ecuador se encuentra la provincia de Imbabura en donde se fabrican un sinnúmero de productos textiles siendo, los hilados y tejidos, los principales en volumen de producción, La Fábrica Imbabura creada en 1927 dio origen a esta actividad. En el cantón Ibarra provincia de Imbabura según la información del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el 13.9% de la población se dedican a la actividad textil.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa “Bordados y Confecciones Pichamba” ubicada en el cantón Otavalo se dedica al diseño, confección y comercialización de ropa indígena para la mujer otavaleña, actualmente catorce personas forman parte del equipo de trabajo, las cuales están distribuidas así: doce personas en el área de producción, una persona en ventas y por último la gerente propietaria encargada de la administración.

Según manifiesta la Sra. Fabiola Pichamba propietaria del establecimiento, no plantea estrategias y lo dirige sin conocimientos teóricos administrativos que demanda cada proceso de su actividad comercial, sin embargo, la experiencia obtenida en 10 años le ha permitido mantenerse dentro del mercado, pero sin mayor crecimiento o expansión, la deficiencia administrativa no le permite ser competitiva dentro de sector textil.

Esta situación conlleva a que la organización se vea en la necesidad de establecer un modelo de gestión administrativa y comercial que le permita comprender, analizar y ejecutar el trabajo de manera eficiente y eficaz a su vez generando el desarrollo, crecimiento y la competitividad de la misma.

Las siguientes investigaciones muestran los resultados de una gestión administrativa empírica:

El conocimiento empírico e intuitivo de los microempresarios en el tema de estrategias es significativo. En algunos casos utilizan ejemplos del fútbol e identifican la relación estrecha entre estrategias y objetivos o propósitos. Incluso, se encontró que las microempresas han venido usando de manera intuitiva las estrategias definidas en la teoría por Ansoff, David y Porter, aunque los gerentes no conocían los términos técnicos con las cuales se les designan (diversificación, integración, diferenciación, intensidad, etc.). (Sánchez J. , 2003)

En el estudio se demostró que un 70,4% de los establecimientos analizados carecen de la elaboración de planes estratégicos formales que determinen el direccionamiento de las empresas. Se estableció la existencia de una orientación de las empresas hacia el corto plazo, donde la toma de decisiones se basa en juicios intuitivos producto de la experiencia de los gerentes, y no en análisis formales basados en investigaciones de mercado. (Morales, 2005)

(Izquierdo, Novillo, & Mocha, 2017) En el desarrollo de su investigación señala que: Las microempresas familiares en general, tienden a poseer un ritmo de liderazgo cambiante, es decir, el líder en muchas de las situaciones no posee un conocimiento académico excelso para ejercer sus funciones, dado el empirismo que maneja para resolver los diversos procesos administrativos y relacionados con la toma de decisiones de su organización. En cuyos casos se refleja la clara falta de conocimientos académicos que poseen quienes están a cargo de este tipo de organizaciones, dado el empirismo con el que manejan y direccionan su establecimiento pueden presentarse diversas falencias en relación al binomio calidad-servicio, dependiendo del tipo de negocio que represente la microempresa.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿De qué manera podrá contribuir un modelo de gestión administrativa y comercial a la empresa “Bordados y Confecciones Pichamba”?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Proponer un modelo de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa “Bordados y Confecciones Pichamba”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer teorías respecto a administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística y competitividad empresarial.
- Análisis interno y externo para identificar los factores críticos de competitividad de la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa y comercial que permita fortalecer la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.1.1 GERENCIA

La gerencia es la manera estratégica de usar los recursos mediante la dirección y control de las actividades planeadas.

Luna (2015), señala que “la 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 esa forma lograr los propósitos del organismo social, y que el control “es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización, integración y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa”. La gerencia será la encargada de cumplir la misión, visión y objetivos que la organización se planteó por medio de las capacidades del gerente y el control de los avances.

1.1.1.1 Misión

Palacios (2015), manifiesta que; la misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa, es lo que la organización hace en el presente, expresa cómo y para quién desarrolla sus actividades comerciales, siendo la misión la razón de la existencia de una organización es necesario que las empresas que desean permanecer competitivas en el mercado actúen estratégicamente y tengan la misión como guía de sus actividades (Maragno Coral, de Souza, & Lunkes, 2014) , la competitividad de la empresa se elevara al contar con una misión definida que sea la base para el desarrollo de actividades en beneficio de la empresa.

En resumen, la misión proporciona sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Torres (2014), señala que la misión es importante porque:

- Garantiza un propósito unánime.
- Permite sentar las bases para asignar recursos.

- Establece una tónica para el ambiente laboral.
- Es el punto central para identificarse o no, con el propósito y curso de la organización.
- Permite que objetivos se convierta en estructuras y así se asignen tareas. Especifica los propósitos que se convierten en objetivos los cuales permiten controlar y evaluar parámetros de costos, tiempo y resultados.

Componentes y preguntas que apoyan la redacción de la declaración de la misión

1. Clientes ¿Quiénes son los clientes de la organización?
2. Productos o servicios ¿Cuáles son los principales bienes de la organización?
3. Mercados ¿Dónde compite?
4. Tecnología ¿Está tecnológicamente actualizada?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿Es rentable?
6. Filosofía ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades?
7. Concepto de sí misma ¿Cuál es la competencia distintiva o principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública ¿Se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados ¿Son los empleados un activo valioso? (Torres , 2014, pág. 83)

1.1.1.2 Visión

La visión, es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro. (Torres , 2014, pág. 70), es decir que representa en lo que desea convertirse en un determinado tiempo, una vez que el equipo de trabajo de la empresa se compenetre con la visión gerencial, esta se fortalecerá, puesto que los trabajadores entrarán a participar con sus propias visiones personales, (sin perder el enfoque de la visión general), con aquellas imágenes que poseen en sus mentes acerca de su futuro y que lograrán materializar sin duda, en importantes aportes a la organización. (González , Manrique Salas, & González Bonilla , 2010), una visión clara se convierte en la inspiración de los directivos para que a partir de ella establezcan acciones con el fin de hacerla realidad.

Sin duda la visión representa la imagen de la empresa en el futuro y sirve de guía para el planteamiento de objetivos con el fin de llegar a convertir a la empresa en lo deseado, este trabajo incluye todos los recursos disponibles de la empresa, en donde el aporte individual de cada empleado será indispensable.

La visión es importante porque sitúa a la empresa entre el presente y un futuro que parece no tener fin, un camino en el tiempo que se tiene que recorrer con el atractivo de que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, están puestos al servicio de sus semejantes. (Torres , 2014, pág. 76)

Una manera práctica para determinar los elementos claves de la visión gerencial es dando respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cómo será la empresa cuando haya llegado a su madurez en un determinado tiempo? ¿Cuál será el nivel de tecnología con el que contará la empresa?

¿Cómo estará organizada y quienes laborarán en la empresa?

¿Cuál será el portafolio de productos y servicios ofrecidos?

¿Cuál será la identidad, principios y valores de la empresa?

¿Qué imagen tendrán de la empresa los clientes, proveedores, trabajadores y todas aquellas personas que se relacionan con ella? (González , Manrique Salas, & González Bonilla , 2010, pág. 48)

1.1.1.3 Objetivos

Objetivo es la determinación de estados positivos y deseados que la organización, en sus planes, aspira alcanzar a partir de una situación negativa o problemática específica. (Illera & Illera, 2015) , son las guías para el cumplimiento de la visión.

En atención a los objetivos de la organización, los autores Guiltinan et al., (2005) afirman que debe hacerse un completo análisis de la situación por parte de quienes toman las decisiones a modo de establecer objetivos específicos, que se identifiquen con el nivel de desempeño que la empresa quiera alcanzar en el futuro de acuerdo a las realidades que se susciten. (León Valbuena , 2013), los directivos serán los encargados de establecer objetivos realizables y que se ajusten a la realidad de la organización y la conviertan en exitosa.

Una organización debe tener claro lo que desea lograr y con ello plantear objetivos que comprometan y motiven a cada miembro de la organización a trabajar en el beneficio empresarial, profesional y personal.

El propósito de establecer los objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización. (Luna González , 2014, pág. 84)

El procedimiento en la fijación de objetivos debe ser:

- Empiece con un verbo en infinitivo.
- Especifique un resultado clave que se desea conseguir.
- Determine una fecha de cumplimiento.
- Cuantifique o cualifique el objetivo.
- Cuide que sea realista y alcanzable, que represente un reto significativo.
- Sea consecuente con recursos y políticas disponibles.
- Asigne un responsable. (Palacios Acero , 2015, pág. 64)

1.1.2 ADMINISTRACIÓN

La administración será la responsable de definir las políticas y valores que se deben de cumplir para que la empresa opere adecuadamente simplificando procesos y eliminando dudas.

Luna (2015), define a la planeación como “la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren encause correctamente las otras fases del proceso administrativo” y señala que organización “es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos para que se cumpla con eficiencia y eficacia los planes definidos”. Es decir que se fijaran actividades a realizar en donde se involucra todos los recursos existentes en la empresa.

1.1.2.1 Políticas

Las políticas son planes fijados o guías de acción en áreas limitadas o especializadas. Son principios generales de acción que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas. (Luna González, 2014, pág. 67), se pueden entender como tareas específicas que se deben acatar y cumplir sin discusión alguna.

Toda empresa, sea familiar o no, deberá definir sus políticas, métodos y procedimientos, que ayuden a crear acciones que permitan generar mecanismos de prevención y de detección con la finalidad de buscar la mejora continua en las áreas administrativas y contables para que la información sea veraz y confiable. (Aguirre & Armenta, 2012), implementar políticas dentro de una empresa cualquiera que sea su tipo permitirá ejecutar el trabajo correcto para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas.

Las políticas se comprenden como normas importantes que se deben cumplir dentro de la organización o un área específica que permite mejorar la coordinación, confiabilidad de actividades y uso recursos, con la finalidad de reducir o eliminar posibles problemas futuros.

La declaración de políticas es una herramienta importante para coordinar y controlar las actividades de planeación, dado que las políticas fijan límites en los cuales deben funcionar determinadas acciones o actividades de operación. (Luna González, 2014, pág. 67)

Una política estará completa y bien definida:

- a) Si se va desglosando todos los aspectos relacionados al tema elegido. No debe quedar ninguna duda acerca de “qué”, “cómo”, “cuándo”, “dónde” y “en qué casos se pueden hacer las cosas”. Para hacer una descripción clara de una POLÍTICA se requiere redactar un conjunto de ideas en párrafos, y
- b) Si cada párrafo redactado, contiene Criterios u Normas específicos de actuación. Por ejemplo, el personal de nuevo ingreso..., todos los martes..., el personal del primer turno..., los días 15 y 30 de cada mes..., el área de fundición..., una tolerancia máxima de 10 minutos..., sólo el personal sindicalizado..., antes de las 16:00 horas..., firmado y sellado por el cajero...,

todos los proveedores..., los pedidos del mes anterior..., los nuevos clientes..., etc. La Norma sirve como punto de comparación. Sin Normas no se sabría si algo está bien hecho, si es correcto, si está aprobado o si está completo. (Álvarez Torres, 2006, pág. 32)

1.1.2.2 Valores

Los valores son aprendizajes estratégicos, convicciones o creencias establecidas en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que otra para conseguir nuestros fines (Illera & Illera, 2015), la redacción de estos valores permiten guiar las acciones de las empresas, la conducta de sus empleados y mantener una cultura organizacional estable.

Como afirma Argandoña, los valores “tienen que ver con las conductas y decisiones de las personas”. Con otras palabras, “orientan en las decisiones”, “son criterios para la acción” y “se reflejan en la conducta de las personas”. (Pérez & Ramón, 2009, pág. 7), los resultados positivos o negativos de una empresa son resultados de valores adquiridos y correctamente aplicados.

Las empresas sin estas cualidades no podrían tener una misión firme de lo que hacen, así como de una visión clara de la capacidad que podrían lograr frente a la competencia y ofrecer a sus clientes.

Para Montuschi (2008), la importancia de los valores en las organizaciones radica en su capacidad para promover conductas de alto desempeño, donde la eficiencia se asocia a valores que son medios y fines en sí mismo. (Illera & Illera, 2015)

Los valores organizacionales deben ser coherentes, factibles de comunicar y cumplir con cierta facilidad, convincentes, concretos, presentes en la conducta de quienes conducen, aceptados por el personal e integrados al funcionamiento usual de la empresa (Cleri, 2016, pág. 60). Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos: ¿Cómo somos?, ¿en qué creemos? (Espinosa, 2012)

1.1.3 MARKETING MIX

El marketing es la actividad humana que se encuentra relacionada con los mercados, significa trabajar con ellos para actualizar los intercambios potenciales con el fin de satisfacer necesidades y deseos humanos. (Kotler, 2005), se entiende como el estudio de los factores que influyen en el intercambio de bienes y servicios.

Dentro del marketing se encuentra la venta como el elemento que se encarga de comunicar al cliente de las ventajas del producto y persuadir su compra.

El marketing mix, se puede definir como la combinación de las diferentes funciones, recursos e instrumentos de los que dispone la organización para alcanzar los objetivos comerciales o sociales establecidos. (Martínez Valverde, 2015, pág. 13)

El tipo de marketing y la forma de vender se establecerán según las estrategias y la filosofía planteada mediante el análisis de las 4P dentro de la empresa de estudio.

1.1.3.1 Producto

Es el bien o servicio que se puede ofrecer al mercado para satisfacer algún deseo o necesidad. (Baca Urbina, 2014, pág. 254). El consumidor elegirá el producto, que cumpla las expectativas tanto en calidad, tiempo y lugar, así como los beneficios que pueda obtener de él.

La esencia del marketing consiste en la planificación de un producto o servicio de utilidad para su mercado de referencia que satisfaga sus necesidades siendo necesario para ello establecer un precio y una forma de distribución, así como un plan de promoción para su difusión y adquisición. (Fernández Marcial, 2015). Todos los elementos que contengan el producto o servicio deben ser enfocados en captar la atención del cliente con el propósito de atender y satisfacer sus necesidades, estas características motivaran la compra y fidelizara al cliente.

El producto es el elemento esencial de la empresa ya que con su existencia se determina todas las estrategias de los demás elementos de la mezcla del marketing. Todas estas enfocadas a satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas del consumidor.

Su papel en la gestión del marketing es fundamental en tanto es el resultado fundamental de las diversas estrategias y métodos empleados. (Férrnandez, 2015).

A través de la matriz del Boston Consulting Group (BCG) se evaluará la cartera de productos de la empresa considerando dos variables:

1. La posición relativa de mercado
2. El crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente

La matriz consiste de cuatro cuadrantes en donde:

Interrogante: Abarcan parte pequeña del mercado, pero compiten en industria de gran crecimiento. Necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

Estrellas: Abarcan una porción grande de mercado y compiten en industrias de alto crecimiento.

Vaca lechera: Abarca una porción grande de mercado, pero compiten en industrias que ya no crecen.

Perro: Abarca una posición relativa de mercado baja y compiten en una industria de lento o nulo crecimiento.

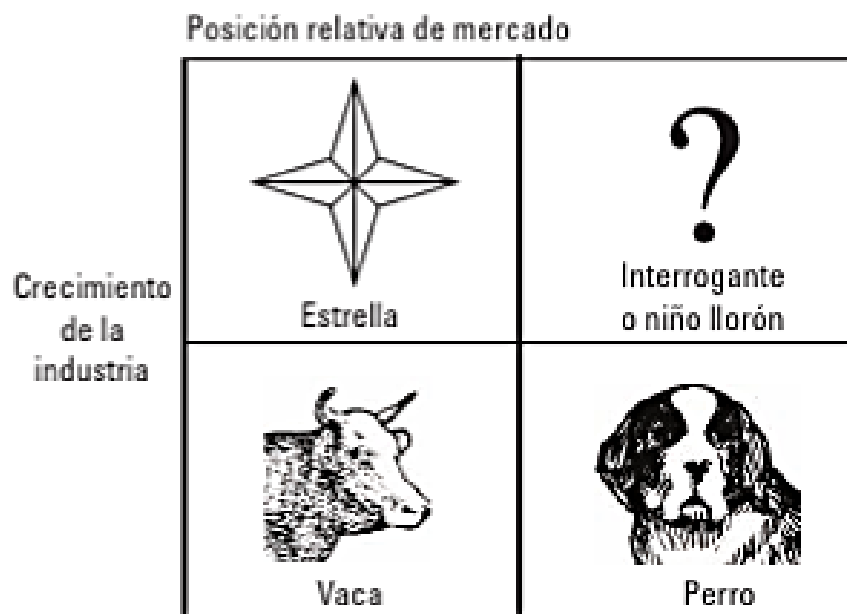


Figura 1. Boston Consulting Group

Fuente: (Torres Z. , 2014, pág. 217)

1.1.3.2 Precio

Es la cantidad de dinero pedida a cambio de un producto, servicio o la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Hernández, 2014, pág. 256). El cliente pagara el precio del producto dependiendo de las características y beneficios que éste le proporcione.

El precio es el valor que se le asigna al producto y se compone de dos tipos de costos: fijos (materia prima y la producción) y variables como (servicio, distribución y ventas). (Sangri Coral, 2014, pág. 55). Las empresas deben identificar claramente todos los costos que abarca el producto con el fin de establecer correctamente el precio de venta y obtener las utilidades deseadas.

La política de precios que establezcan las empresas deben ser las correctas con el fin de facilitar y motivar la decisión del comprador. Al no existir otro factor que permita identificar la calidad del producto el precio será el determinante.

El precio es la variable más importante de las que compone el marketing mix. En primer lugar, influye de forma directa en la venta, ya que su importe será el que haga que muchos de los posibles compradores decidan adquirir o no el producto. Y en segundo lugar influye en los ingresos de la empresa, y, en consecuencia, en los beneficios, ya que el precio incluye el margen bruto de venta. (González Ríos, 2015, pág. 31)

Para fijar precio al producto de venta se puede usar el método

Pricing basado en costos (Cost – Based pricing): Este esquema de fijación se basa en la medición de los costos internos de las firmas tanto fijos como variables. Inicialmente, se espera que el precio del producto o servicio cubra los costos de producción y, además, genere un rendimiento a partir de un margen adicional que produzca dicha utilidad. El pricing basado en costos se representa por la siguiente ecuación:

(1) Precio = (1 + Margen de ganancia) (Costo variable unitario + Promedio costos fijos) (Cordova & Moreno, 2017)

1.1.3.3 Plaza

Es el lugar en donde se comercializará el producto y los apoyos que se necesita para ello. (Sangri Coral, 2014, pág. 56), también es conocida como distribución y se entiende como el medio que permite al cliente tener acceso al producto.

Las compañías deben plantear sus objetivos del canal de marketing en términos del nivel de servicio que los consumidores meta esperan. Por lo general, una compañía puede identificar varios segmentos que desean diferentes niveles de servicio. En los objetivos de canal de la compañía también influyen la naturaleza de la organización y de sus productos, los intermediarios de marketing, los competidores, y el entorno. (Romero Zúñiga, Zúñiga Toro, & Suárez Gámez, 2016). La actividad de la distribución se puede considerar como un servicio que incrementa el valor del producto.

El lugar de venta debe cumplir con todas las condiciones que brinde confort al cliente y al a vez no retrase o complique la venta, la distribución estratégica del producto a partir del momento que se lo crea hasta que llegue a las manos del consumidor permitirá tener una empresa eficiente.

Si el tiempo de espera, el canal elegido y las condiciones en que llega el bien en cuestión son adecuados y correctos, el consumidor seguramente esté satisfecho antes incluso de probar el producto propiamente dicho. (González Ríos, 2015, pág. 37)

Para lograr que el producto llegue al cliente se podrá usar el canal de distribución que la empresa considere más eficiente.

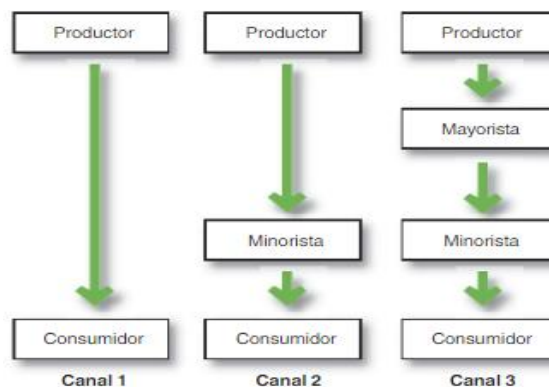


Figura 2. Canales de comercialización

Fuente: (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 296)

1.1.3.4 Promoción

Es todas las actividades que el industrial o comercializador realizan para que el consumidor acepte y adquiera el producto. (Sangri Coral, 2014, pág. 56). Este elemento permite ofrecer alternativas de compra al consumidor.

Es el conjunto de herramientas o variables de comunicación utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus mercados, en busca de sus propios objetivos, básicamente buscan incrementar las ventas de un producto o servicio. (Baca Urbina, 2014, pág. 258). La promoción es una estrategia de venta que permite incrementar las opciones de compra.

La promoción es el elemento del marketing mix vinculado con la comunicación al público objetivo de la existencia de los productos o servicios. (Anato, 2006). La comunicación que proporcione el ofertante al consumidor de los productos o servicios existentes determinará el volumen de ventas que pueda obtener.

Las empresas para lograr mantenerse y ser competitivas dentro del mercado utilizan alternativas de promoción que consiste en ofrecer a los consumidores incentivos para la adquisición directa del producto.

La naturaleza de cada herramienta promoción tiene costos y características únicas. Esta mezcla promocional son las siguientes:

Publicidad. La publicidad puede llegar a las masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición y permite al vendedor repetir el mensaje.

La publicidad permite a la empresa dramatizar sus productos mediante el ingenioso uso de imágenes, impresión, sonido y color.

Venta Personal. La venta personal es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, especialmente en la construcción de acciones, convicciones y preferencias de los compradores. Se trata de una interacción personal entre dos o más personas, para que cada persona pueda observar las necesidades y características de la otra y realizar ajustes rápidos. La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones con los clientes, que van desde relaciones de ventas prácticas a amistades personales.

Promoción de ventas. La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas cupones, concursos, descuentos, obsequios y otros todos los cuales tienen muchas cualidades únicas. Atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos de compra y pueden utilizarse para realzar ofertas de producto y aumentar las ventas que caen.

Relaciones públicas. Las relaciones públicas son muy creíbles noticias, apariciones, patrocinios y eventos parecen ser más reales y creíbles para los lectores que los anuncios. Las RP también pueden llegar a muchos clientes potenciales que evitan a los vendedores y anuncios el mensaje llega a los compradores como “noticias” en lugar de como una comunicación dirigida a la venta.

Marketing directo. Aunque existen muchas formas de marketing directo correo directo y catálogos, marketing online, marketing telefónico y otros todos ellos comparten cuatro características distintivas. El marketing directo es menos público: el mensaje se dirige por lo general a una persona específica. El marketing directo es inmediato y personalizado: los mensajes pueden ser preparados con mucha rapidez y pueden ser personalizados para atraer a consumidores específicos. Por último, el marketing directo es interactivo: permite un diálogo entre el equipo de marketing y el consumidor, y los mensajes pueden ser modificados dependiendo de la respuesta del consumidor. (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 363)

1.1.4 OPERACIONES Y LOGÍSTICA

La logística es la parte del proceso de gestión de la cadena de suministro que planea, lleva a cabo y controla el flujo directo e inverso y el almacenamiento de bienes y servicios de forma eficaz y eficiente, así como la información relacionada con estos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes. (Brenes, 2015, pág. 8)

La logística abarca cada actividad de la empresa desde la compra de materias primas y demás materiales hasta la entrega del producto final al cliente, es por ello que las empresas deben manejar una logística eficiente que permita la coordinación entre departamentos que además incluya a los responsables de llevar a cabo cada tarea.

El objetivo principal de la logística es satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles los bienes y servicios que demandan en el tiempo, lugar, momento, cantidad y calidad exigidos:

- Se maximizará la satisfacción de los clientes y la flexibilidad de respuesta.
- Se minimizará el tiempo de respuesta y el coste.

La logística es un generador de ventajas competitivas relacionadas con el servicio al cliente y la aportación a la productividad (Brenes, 2015, pág. 10)

1.1.4.1 Organización estructural y funcional

Henry Fayol, dice que la división trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo, permite reducir el número de objetos sobre los cuales debe aplicarse atención y esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y colectividades, se aplica a todos los trabajos sin excepción.

La estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento. (Saavedra García, 2012)

En una empresa en la que se conozca las responsabilidades o funciones que cada integrante de ésta tiene, permite obtener el mayor provecho de las capacidades del personal, una estructura funcional bien definida ayuda a tener un mayor control de los procesos, identificar fallas y tomar acciones correctivas.

La estructura organizacional está representada por medio de organigramas, gráfica que muestra las jerarquías existentes, líneas de mando y responsables de los resultados.

El organigrama donde se trabaja ubica, da seguridad y motiva al empleado, así como al usuario le da confianza y noción de los servicios que ofrece. (Orozco, 2007, pág. 92)

Para elaborar un organigrama se deben seguir los siguientes pasos.

- a. Representación de un departamento o un puesto.
- b. Las líneas de conexión. Relacionan los departamentos o puestos integrándolas en la estructura. Las líneas pueden ser verticales u horizontales.
- c. Niveles jerárquicos: los departamentos o puestos con el mismo nivel de autoridad lineal (puestos de línea) se colocan a la misma altura.
- d. Relaciones laterales de asesoría y apoyo. Desarrollan departamentos o puestos especializados vinculados a un puesto de línea.
- e. La autoridad funcional: algunos departamentos o puestos por su especialidad tienen derecho para intervenir controlando procesos, prácticas, políticas o temas específicos relacionados con actividades que realiza el personal de otros departamentos. Este derecho de intervención puede representarse en el organigrama a través de líneas punteadas.
- f. Comisiones o comités: como áreas de trabajo o equipos, cumplen una función formal de coordinación en la organización. Si son permanentes, deben estar representados en el organigrama. Su posición es a la derecha del puesto o área con la que trabaja y de la que depende.
- g. Otros vínculos: organizaciones de gran tamaño y de estructura compleja pueden graficarse igualmente siguiendo las mismas pautas ya descritas. Puede darse el caso de que haya departamentos o divisiones descentralizadas y dispersos geográficamente y en este caso se representan en el último nivel del organigrama para diferenciarlas de las demás, trazando una división en línea punteada que las separe. (Pulgar Vidal & Rios Ramos, 2015, pág. 219)

1.1.4.2 Aprovisionamiento

La función de aprovisionamiento consiste en comprar los materiales necesarios para la actividad de la empresa (producción y venta) y almacenarlos mientras se inicia cada proceso de producción o comercialización. (Escudero, 2013, pág. 13)

Adquirir los materiales para la producción es la primera actividad que la empresa debe realizar, de este dependerá la calidad final del producto y que se encuentre listo en los tiempos determinados para su entrega.

En esta etapa no solo se tienen en cuenta los costos relacionados con las actividades propias de la compra, sino que adicionalmente se deben incluir los costos de almacenamiento posterior o inventario, costos de reclamación a proveedores, costos de reposición por parte del proveedor, costo de Inspección, costos de comunicación con el proveedor y costo de desarrollo de proveedores, lo que concluye el costo total de compras (CTC) particular. (Díaz, García, & Porcell, 2008)

Las actividades del abastecimiento se relacionan directamente con el costo de producción del bien por ello deben ser gestionadas de manera eficiente en donde se reduzca los costos y se genere mayor beneficio.

Para una adecuada compra, la empresa tiene que determinar con exactitud las características del material con ello podrá elegir al proveedor, la calidad de producto y el precio que mejor convenga.

La importancia de una buena política de aprovisionamiento es obvia, por varias razones:

- Es la principal relación de la empresa con el proveedor, y a aquella le interesa tener cuanto antes el producto solicitado.
- Desde el punto de vista comercial, a la empresa le conviene tener el menor stock de materiales inmovilizados, pues una gran cantidad de existencias en el inventario puede acarrear costes excesivos (mantenimiento, almacenaje, etc.) y disminuir la competitividad de la empresa. (Gómez Aparicio , 2013, pág. 57)

Para conocer el volumen necesario de material que se debe de adquirir para cumplir con las metas de producción o pedidos por parte de los clientes, se puede llevar un registro de los pedidos por medio de órdenes de trabajo el cual le permitirá a la gerente determinar la cantidad necesaria para realizar la compra debida y evitar gastos innecesarios.

1.1.4.3 Inventario

Un inventario o stock es cualquier recurso que posee valor económico que, en un determinado momento, está en algún lugar de la empresa a la espera de ser utilizado en el proceso productivo o de ser vendido. (Núñez, 2014, pág. 112) Estos recursos acumulados reflejan el estado económico de la empresa que permiten llevar a cabo la actividad económica de la empresa.

El objetivo general de la gestión de inventarios es garantizar la disponibilidad oportuna de los elementos que se necesitan (materia prima, materiales en proceso, productos terminados, insumos, repuestos, etc.), en las condiciones deseadas y en el lugar correcto. (Salas Navarro, Maiguel Mejía, & Acevedon Chedid, 2017).

Los bienes de una empresa deben encontrarse en un orden y registro adecuado para que proporcione información pertinente para el aprovisionamiento de materias primas, así como de los equipos necesarios para la producción.

Meana (2017) señala que tener inventariado nuestro almacén es importante por las siguientes funciones:

- Tendremos localizadas nuestras existencias en todo momento.
- Nos permitirá conocer la aproximación del valor total de las existencias.
- Podremos saber qué beneficio o pérdidas en el cierre contable del año tiene nuestra empresa.
- Nos ayudará a saber qué tipos de productos tiene más rotación.
- Podremos tomar decisiones sobre cómo organizar la distribución del almacén, según las estadísticas de nuestros inventarios.
- Tendremos siempre información sobre el stock del que disponemos en nuestro almacén. (pág.3)

El kardex es una herramienta que permitirá llevar un registro progresivo y sistemático de todos los movimientos que realizamos de los inventarios por cuanto este registro se convertirá en nuestro tablero de control en el cual podamos ubicar de manera detallada todos los movimientos ejecutados a nuestro inventario. (Díaz H. , 2014, pág. 67)

1.1.4.4 Almacén

Para Núñez (2014), un almacén es el espacio físico donde materias primas, productos intermedios o acabados, componentes u otros materiales permanecen a la espera de ser utilizados en el proceso productivo o ser distribuidos y entregados a los clientes. (p.585), al ser un lugar donde permanecerán los elementos de producción este deberá contar con las condiciones adecuadas para que permita la conservación del bien sin causar deterioro alguno para que el producto final no pierda calidad y por ende valor.

Para que un almacén adquiera un nivel competitivo debe ser visto no como el lugar donde permanecen las mercancías, sino como un centro de distribución y consolidación de productos en donde se realizan labores mucho más complejas y de mayor responsabilidad sobre el producto final. (Arrieta, 2011) El almacén debe de estar distribuido correctamente para que no afecte el flujo de salida o entrada de productos a este.

Dependiendo de la cantidad de producción, así como de los materiales en stock para ser usados se deberá disponer de un lugar adecuado para que sea usado como almacén, este también será un factor del que dependa la compra de materia prima puesto que el desorden podría provocar compras indebidas y gastos innecesarios.

En principio, el almacenamiento está considerado como una actividad necesaria para evitar que cualquier fluctuación en alguna fase del proceso altere la regularidad del ritmo de producción, además de servir para neutralizar los desequilibrios que se puedan producir entre aprovisionamientos y producción, o entre esta y el consumo, cosa que también resulta importante cuando las áreas de demanda están alejadas de las de producción. (Núñez, 2014, pág. 586)

Las existencias que muestre el kardex determinaran si el almacén sobrepasa su capacidad o por el contrario existe escasez de algún producto y este debe ser abastecido.

1.1.4.5 Servicio al cliente

El servicio al cliente es una actividad intangible de toda venta que influye y determina el hecho de que las personas compren en cierto establecimiento o

prefieran una marca en lugar de la de la competencia. Dar servicio al cliente implica tener programas permanentes de educación para el personal que mantiene contacto con el consumidor, de tal manera que el servicio se constituya en la causa y la venta en el efecto. (Sangri Coral, 2014), el servicio al cliente es un factor que impulsa la venta de un producto si existe una mala atención el cliente poco le importa la calidad o precio de este y es seguro que no volverá al establecimiento ya que la competencia puede tener mayor capacitación y dar un mejor trato al cliente.

Los clientes actuales y futuros tienen necesidades que cambian, las cuales obligan a mantener una constante observación del entorno comercial para poder conocer quiénes son, dónde se encuentran, cómo deben ser atendidos y cuál es su opinión en cuanto al servicio y la atención que reciben. (González Arias, Frías Jiménez, & Gómez Figueroa, 2016), la competencia obliga a que la empresa realice acciones de fidelización ya que el cliente cada vez es más difícil de complacer, además el encargado de la venta debe conocer lo que vende y sus atributos con el fin de cumplir las expectativas del cliente.

El servicio al cliente se debe transformar en una fortaleza de la empresa y así en una ventaja competitiva que le permita ocupar un espacio en el mercado y sobresalir de otras, la empresa no solo debe vender un producto de calidad y a precio justo también, imagen, lo que implica la atención y la simpatía al cliente. Se debe hacer sentir al cliente a gusto y convertirnos en su primera opción para su próxima compra.

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de sus necesidades y expectativas, además de conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. A través del análisis y la medición del grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la entidad obtiene una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo. (González Arias, Frías Jiménez, & Gómez Figueroa, 2016)

Para conocer el grado de satisfacción del cliente se pondrá a disposición un buzón de sugerencias el cual permitirá corregir errores y mejorar el servicio que se proporciona.

1.2 COMPETITIVIDAD

Cuando se hace referencia al término competitividad, una empresa debe relacionar diversos factores que evalúan el grado de capacidad para responder a las necesidades actuales del mercado; términos como productividad, calidad, servicio e imagen son factores que determinan la situación en su mercado. (Chávez Hernández, 2011)

Los cambios continuos que tiene el mercado obliga a los empresarios a poner a prueba sus capacidades para responder a una clientela cada vez más exigente a la hora de elegir un producto, ya que buscan mayor calidad, precios llamativos y un servicio excepcional, además la competencia ha aumentado y con la globalización las opciones son múltiples.

Las empresas deben identificar su ventaja competitiva y establecer estrategias que le permitan mejorar su productividad, calidad y servicio al cliente factores determinantes para prevalecer en el mercado, esta actividad debe realizarse permanentemente y actualizarse según las necesidades del mercado y la empresa.

Se han relacionado una serie de trabajos realizados en las pymes donde se identifican factores que determinan la competitividad empresarial.

Las estrategias de las firmas, en mercados altamente competitivos como el de indumentaria, se basan en la diferenciación de sus prendas, por calidad y diseño. (Belmartino, Liseras, & Berges, 2016)

Las pocas empresas que han logrado un desarrollo exitoso en el sector estudiado (31% de la muestra) se han apoyado en factores como: calidad de los productos; precios competitivos (basados en reducciones de costos); adecuada gestión del recurso humano, respaldado por un proceso de reclutamiento efectivo de personal y programas continuos de formación en áreas clave de la organización; incorporación de tecnología avanzada; rapidez en los plazos de entrega y capacidad de respuesta ante necesidades imprevistas de los clientes; adecuados sistemas de información y mantenimiento de fuertes lazos comerciales con una clientela cautiva. (Leal Morantes & Labarca Ferrer, 2013)

Paredes, Jaramillo, & Méndez (2013) En la presente investigación se identificó que el perfil actual de las pymes textiles del estado de Tlaxcala se caracteriza por niveles

bajos de competitividad, con respecto a desarrollo tecnológico esta actividad no es considerada como un eje sustantivo, porque no existe una cultura para actividades de I+D, por la falta de visión para desarrollar esta área estratégica, por la escasa inversión en I+D, la limitada vinculación academia-empresa y la ausencia de capital humano preparado para llevar a cabo actividades de I+D; carecen de una visión de mejora continua e indica la ausencia de una cultura enfocada a la calidad; se necesitan sistemas de información sistémicos y oportunos para decisiones más objetivas. Esta situación afecta su competitividad y ante un mundo globalizado, la tecnología es un elemento importante para que compitan y prosperen.

Entre los recursos de capital organizacional están la estructura organizativa, las líneas de autoridad, la forma de reportes, la planeación formal e informal y el control y la coordinación de sistemas. Por otro lado, se tiene a la cultura organizacional, la cual se relaciona con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización y es considerada un recurso intangible clave y una fuente esencial de ventajas competitivas sostenibles. (Nájera Ochoa, 2015)

Una de las características que constituyen una desventaja competitiva en la mayoría de las mipymes en América Latina es la forma de gestión, muchas veces informal y poco profesional. Esto ocurre debido a un escaso conocimiento del uso o provecho de las diversas herramientas de gestión empresarial, lo cual les resta eficacia, rentabilidad y desarrollo sostenido. (Larios Francia, 2017)

1.2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar un producto o un servicio exitoso en un mercado mediante un planteamiento económico variable (Robben, 2016), comprende el análisis de todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de obtener un producto final con valor.

Porter señala: Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta, y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta y las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones

globales (Vergíu Canto, 2013, pág. 18), el análisis interno de la organización permite identificar y establecer de mejor maneja la ventaja competitiva.



Figura 3. Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: (Vergíu Canto, 2013, pág. 18)

Con este análisis interno la empresa puede identificar problemas u obstáculos que generan pérdidas y así mejorar cada proceso con el fin de tener una cadena de valor óptima que le permita ser competitiva.

El análisis de la cadena de valor resulta de vital importancia cuando una empresa desea determinar si sus precios y costos son competitivos. (David, 2013, pág. 119)

1.2.2 VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia entre los ojos del mercado (Luna González , 2014, pág. 133), estas características le permiten a la organización destacarse de entre la competencia y ser la opción preferida de compra por parte del consumidor.

Una empresa que tiene una ventaja competitiva está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtiene mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de una ventaja competitiva (Fuente S. & Muñoz C., 2003), sin que exista estas ventajas las estrategias no tienen en que apoyarse y por lo tanto es más probable que la organización se enfrente al fracaso.

Dentro de la empresa la ventaja competitiva debe adaptarse a los cambios que le puedan manifestar tanto dentro y fuera de ella, además la aplicación de las estrategias que resalten esta ventaja deberán estar correctamente formuladas, para así no ser alcanzados y superados por la competencia.

Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga muchas más ganancias cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas. (Thompson, Gamble, & Peteraf, 2012, pág. 6)

1.2.3 VENTAJA COMPARATIVA

El economista Adam Smith en su libro la *Riqueza de las Naciones* (1776), estableció que un país posee ventaja *absoluta* sobre otra nación en la producción de un bien cuando es más eficiente en el proceso productivo. En otras palabras, para lograr la eficiencia, se requiere que dicho país necesite menor cantidad de recursos por unidad para la producción que la otra nación.

De lo expuesto se deduce que las naciones deberían especializarse en la producción de mercancías en las que se posea ventaja absoluta, e intercambiar estos productos por bienes producidos en otros países. La teoría demuestra que especializándose en la producción de bienes en los que cada país tiene ventaja absoluta ambos países se beneficiaran a través del comercio de dichos bienes.

La ventaja *comparativa* de David Ricardo en su libro Principios de Política Económica, se define como los beneficios del comercio en situaciones en las cuales un país tiene ventaja absoluta en ambos bienes. Básicamente Ricardo establecía que el beneficio se obtiene cuando el país con ventaja absoluta en ambos bienes se especializa en producir aquel con mayor eficiencia relativa, es decir el que denota el menor costo de oportunidad.

Ventaja Absoluta entre Argentina y Brasil para la producción de calzado y telas.

PRODUCTO	ARGENTINA	BRASIL
CALZADO	11	8
TELAS	7	10

Del cuadro podemos observar que Argentina para fabricar una unidad de calzado, utiliza once horas de trabajo y para fabricar un metro de tela, precisa siete horas de trabajo. Mientras tanto que para Brasil la relación sería de 8 y 10, respectivamente. Tal como puede observarse, Argentina posee ventaja absoluta para la producción de telas y Brasil, a su vez lo tiene para la producción de calzado. Podemos observar que la ventaja absoluta se encuentra cuando, para una misma unidad de producto, se utiliza la menor cantidad de unidades de producción.

Ventaja comparativa relativa entre Argentina y Brasil para la producción de calzado y telas.

PRODUCTO	ARGENTINA	BRASIL
VINO	6	8
TELAS	7	10

Del cuadro podemos observar que Argentina para fabricar una unidad de vino utiliza 6 horas de trabajo y para fabricar un metro de tela, necesita 7 horas de trabajo, mientras tanto, la relación de producción en Brasil sería de 8 y 10, respectivamente. Tal como puede observarse, Argentina posee ventaja absoluta en ambos productos por lo que es aquí cuando aparece el concepto de ventaja comparativa relativa según David Ricardo, poseer VA en ambos productos no es impedimento para que exista el comercio internacional. (Canta, Casabella, & Otros, 2014). A este postulado se puede argumentar que se ha venido desarrollando nuevas propuestas que demuestran que todos los países pueden beneficiarse con el comercio al existir diferencias de costos al momento de poder intercambiar un bien. Así entonces un país nunca va tener ventaja comparativa en todos los bienes que se produce.

El concepto de ventaja comparativa, propuesto por David Ricardo en 1817, se refiere a la mayor eficiencia relativa en la producción de algunos bienes nacionales que, basados en su menor costo comparativo de producción, constituye la base de exportación de los países que participan en el comercio internacional. (Salazar Cantú, 2015), por tal razón las diferencias en costos influyen, debido a ventajas naturales o aprendidas para su ventaja comparativa.

Hosein (2008) establece: Especialmente en el contexto de alcanzar un desarrollo sostenible, definido como el que logra la equidad intergeneracional en la asignación de los recursos. (Salazar Cantú, 2015)

Cada país tiene una propia capacidad y recursos para competir con otros países al ofrecer un producto que abarque una ventaja comparativa. Es así que permite que el comercio se de manera dinámica y benéfica para ambas partes.

1.2.4 DIAMANTE DE PORTER

Porter (1990), señala atributos que determinan el ambiente en que las empresas nacen y aprenden a competir:

1. *Condiciones de los factores.* Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios competir en un sector determinado.
2. *Condiciones de la demanda.* Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en cuestión en el mercado anterior.
3. *Sectores a fines y auxiliares.* Presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
4. *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestiona, así como la naturaleza de la competencia interna.

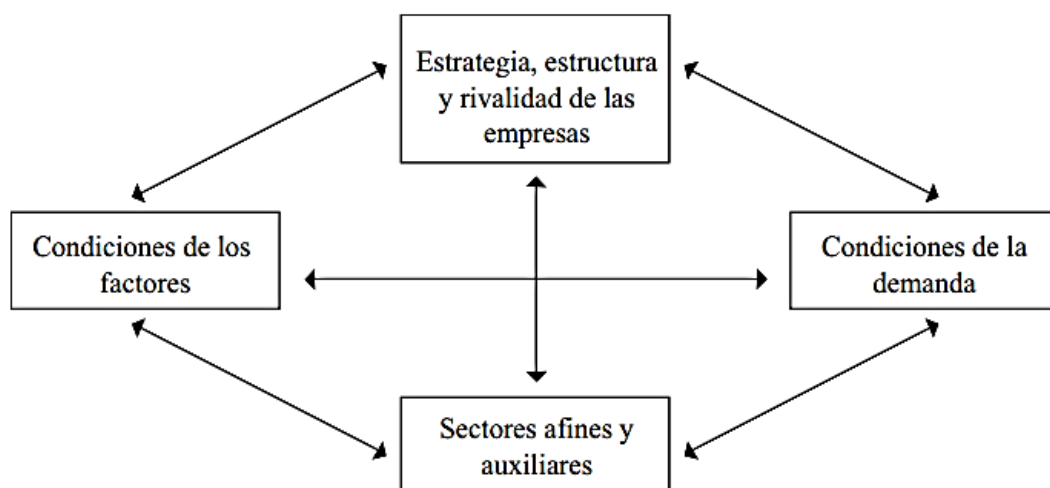


Figura 4. Diamante de Michael Porter

Fuente: (Porter M. , 1990, pág. 175)

Cada factor forma una parte del diamante y afectan a los ingredientes esenciales para lograr éxito internacional, pero debe de tenerse en cuenta que cada uno de estos factores son dependientes unos de otros, trabajan como un sistema, se relacionan con al menos algún otro componente y se refuerzan (Buendía Rice, 2013) la relación entre uno o más factores refuerza la ventaja competitiva.

Buendía (2013) determina que la estructura del diamante es una herramienta útil para entender cómo y dónde se desarrollan las empresas competitivas a nivel internacional. Al evaluar la empresa con esta herramienta se determina el nivel de competitividad y si este le permite enfrentar mercados internacionales.

1.2.5 LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Porter plantea 5 fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones/estabilidad de una empresa las cuales son:

1. Los clientes: pueden ejercer una presión sobre las empresas para reducir el precio del producto, afectando sus márgenes de beneficio.
2. Los proveedores: pueden ejercer una presión sobre las empresas para aumentar el precio de los insumos, encareciendo el producto de la empresa.
3. Los potenciales competidores: pueden ingresar al mercado y tomar posesión de parte del mercado ya sea reduciendo precios o diferenciándose.
4. Los actuales competidores: pueden aumentar su participación en el mercado lanzando nuevos productos, mejorando el servicio, reduciendo sus precios, etc.
5. Los productos sustitutos: pueden reducir la participación del mercado de las empresas, porque pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado total. (Gonzales, Espilco, & Aragón, 2003).

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y rentabilidad) a lo largo de tiempo. (Porter M. , 2009, pág. 33) La aplicación de esta herramienta ayudara a comprender más a fondo el entorno en el que la empresa se maneja y determinar factores que contribuyan a su desarrollo o influyan en su declive.

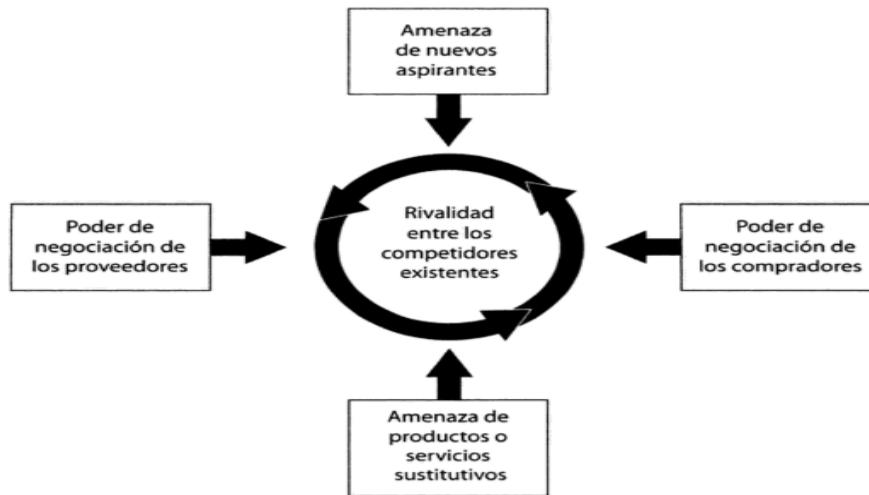


Figura 5. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter M. , 2009, pág. 32)

El modelo creado por Porter es un valioso instrumento para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar las oportunidades de cada una. (Luna González , 2014, pág. 118)

1.2.6 ESTRATEGIAS

Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada (Arce Burgoa, 2010), es decir, el cómo se va a usar la ventaja competitiva y los demás recursos disponibles para cumplir los objetivos planteados.

La estrategia de una empresase transforma a lo largo del tiempo, surge en una base de acciones planeadas, que los directivos tienen para elaborar movimientos que enfrentan y dan solución. (Luna González , 2014, pág. 163) Las estrategias planteadas permitirán el avance de la organización frente a los desafíos del entorno.

La estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe conocer y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado (Contreras Sierra, 2013), los resultados de las estrategias estarán en función de las decisiones que tome el administrador tanto al plantearlas y al ejecutarlas.

Existen varias investigaciones que mencionan la importancia de las estrategias en las mipymes estas son:

Solano, Bravo y Giraldo (2012), en su investigación concluyen que:

La identificación de las prioridades competitivas que el mercado objetivo exige a las Pymes de la confección debe ser el punto de partida para que estas definan una estrategia coherente e integral de mejoramiento de sus sistemas de producción. Coherente en el sentido que cualquier acción de mejoramiento que emprendan conlleve al logro de metas que satisfagan las necesidades de su mercado objetivo, sea este nacional o internacional, e integral desde el punto de vista de evitar obtener solo mejoras locales o parciales.

Según el grupo de expertos consultado, para que la Pyme de la confección estudiada pueda mantenerse en altos niveles de desempeño frente a su mercado objetivo, debe mejorar simultáneamente en las prioridades competitivas: calidad, costo y entrega, las cuales alcanzan a cubrir hasta un 80% de la importancia relativa. Se requiere específicamente mejoras en las dimensiones: calidad de concordancia, costo de maquilar y plazo en la entrega.

Sánchez, Vázquez y Mejía (2017), en su investigación plantea la hipótesis **H3**: a mejores estrategias de mercadotecnia mayor competitividad, obteniendo el siguiente resultado:

Para H3, los resultados ($\beta = 0,5288$, $p < 0,001$) reflejan que cuanto mejores estrategias de mercadotecnia sean formuladas e implementadas en las empresas, mayor impacto tendrán en su competitividad.

Dentro de la variable estrategias de mercadotecnia, las áreas de oportunidad para las empresas resultan ser departamento de mercadotecnia (EM1), características del producto (EM2), identificación del segmento de mercado (EM4), medición del nivel de satisfacción del cliente (EM5), estrategia de producto (EM6), promoción sistemática (EM7), estrategia de promoción (EM8) y la estrategia de distribución (EM9).

Tanto las estrategias de marketing como el conocimiento de su mercado les permiten a la mipymes incrementar las posibilidades de un mayor impacto en el mercado y su posicionamiento, con el fin de mantener su supervivencia.

Velásquez (2004) en su investigación concluye que: La empresa está empezando a ser consciente de su sistema de valores y creencias, y a trabajar en la consistencia de ellos con los objetivos estratégicos del negocio, para alinear empresa y recurso humano hacia sus metas de crecimiento. Los ejecutivos con entendimiento estratégico organizacional no sólo conocen el negocio y tienen definido a dónde y cómo quieren llevar la empresa, sino que son capaces de identificar las amenazas y las oportunidades en el momento de elaborar las estrategias del negocio.

La investigación realizada por Aguilera, Virgen y Riascos (2017) determina que:

Entre los hallazgos obtenidos se puede mencionar que, según la percepción de los empresarios, muy pocas Pyme de Santiago de Cali – Colombia adoptan los criterios definidos en este trabajo desde las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos para orientar su crecimiento. Esto se puede sustentar porque según los resultados del estudio, tan solo el 19% de las empresas estudiadas emplean los excedentes de recursos para usarlos en otros negocios. Sin embargo, pese a lo anterior, se identifica que algunas de estas empresas buscan la penetración de nuevos mercados y el desarrollo de nuevos productos como estrategias que les permitan alcanzar el crecimiento empresarial. Se identifica que para los empresarios de las Pyme objeto de estudio, el aspecto de mayor relevancia en el manejo de sus negocios, es mejorar los bienes y servicios existentes, lo cual podría contribuir al desarrollo de nuevos productos como estrategia de crecimiento.

Larios (2017) recomienda que: El empresario debe planificar estrategias de mercado - previamente a la identificación de sus ventajas competitivas - que incluyan la definición de objetivos, análisis del entorno y del interior de la organización, investigaciones de mercado, con el fin de identificar al mercado potencial, formular estrategias de penetración y planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

Jiménez, Domínguez y Martínez (2009) concluye en su investigación que:

La estrategia de manufactura que más aplican los artesanos es la de calidad del producto, lo que les permite mejorar los precios y/o incrementar el volumen de ventas. La estrategia de entrega es la menos utilizada por los artesanos, porque tienen poca relación con sus proveedores y clientes, no han buscado nuevas formas

de distribuir sus productos, pues sus necesidades no los han obligado a tener nuevos mercados.

La estrategia de mercadotecnia más utilizada por los artesanos es la estrategia de precio, utilizan mucho el regateo como estrategia de precio para mejorar sus ventas. Finalmente, la estrategia de mercadotecnia menos aplicada por los artesanos es la promoción; de vez en cuando ofrecen piezas de regalo, aplican descuentos sobre compra y muy pocos hacen demostraciones del proceso de producción como forma de promoción de sus productos.

1.2.6.1 Tipos de estrategias

Fred R. David, en su libro *Conceptos de la Administración Estratégica* nombra los siguientes tipos de estrategias:

Estrategias de integración, permite que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

- Integración hacia adelante: Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ello.
- Integración hacia atrás: Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos mismos.
- Integración horizontal: Buscar apropiarse de los competidores o aumenta el control sobre los mismos.

Estrategias intensivas, llamadas así debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos de la empresa.

- Penetración de mercado: Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
- Desarrollo de mercado: Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
- Desarrollo de producto: Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.

Estrategias de diversificación, relacionadas cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor y *no*

relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.

- Diversificación relacionada: Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
- Diversificación no relacionada: Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.

Estrategias defensivas, cuando aplican el recorte de gastos, la desinversión y la liquidación.

- Recorte de gastos: Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y utilidades.
- Desinversión: Venta de una división o de una parte de la organización.
- Liquidación: Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.

Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

De acuerdo con Michael Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas.

- El liderazgo en costos enfatiza en la producción de bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos de alternativas. El tipo 1 es la estrategia de bajo costo, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo del mercado. El tipo 2 es la estrategia del mejor valor, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado.
- La diferenciación es la estrategia genérica tipo 3, su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda industria, y dirigidos a consumidores que son relativamente insensibles al precio.
- El enfoque se refiere a producir a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Existen dos alternativas de la estrategia. El tipo 4 es una estrategia de enfoque de bajo costo que

ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 5 es una estrategia de enfoque en el mejor valor, y consiste en ofrecer producto y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado; algunas veces se le conoce también como “diferenciación enfocada”, y tiene el objeto de ofrecer a un nicho de clientes productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales.

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Figura 6. Las 5 estrategias genéricas de Porter

Fuente: (David, 2013, pág. 149)

La estrategia adecuada para la empresa permitirá que esta se fortalezca competitivamente, para realizar una correcta elección se deberá realizar el diagnóstico de la empresa para plantear su aplicación.

CONCLUSIONES CAPÍTULO I

En el marco teórico ha destacado las teorías de Michael Porter para determinar la competitividad empresarial y a Fredd David para identificar las estrategias que se recomendaran aplicar en la propuesta del modelo de gestión administrativa.

Las teorías y herramientas plasmadas en este capítulo permitirán elaborar el modelo administrativo y que con su aplicación organizará de mejor manera la empresa y le permitirá ser más competitiva.

A partir de las teóricas se obtuvo la información necesaria para realizar el diagnóstico interno y externo de la empresa y conocer la situación actual.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 MÉTODOS

2.1.1 DEDUCTIVO- CUALITATIVO

La aplicación del método deductivo - cualitativo se ve reflejado en esta investigación ya que en el marco teórico partimos de datos antes establecidos y aceptados como válidos y que por medio del razonamiento estableceremos datos particulares, en este caso las herramientas, que al ser analizados a profundidad y aplicadas a la organización se entiende su situación actual de la empresa y consolida para diseñar un modelo de gestión administrativa.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.2.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Este tipo de investigación será usado al describir la situación actual de la empresa en cuanto a su gestión administrativa en donde se estudiará su administración, el marketing y la logística, que se aplica en cada proceso de la actividad comercial que ejerce, además de puntualizar las características de la organización y así determinar sus ventajas competitivas, y que a través de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación se obtendrán conclusiones significativas que contribuyan a la solución del problema.

2.3 INSTRUMENTOS

2.3.1 ENTREVISTA

La entrevista es una técnica de diálogo que se entabla para obtener información de manera personalizada que contribuya a la investigación, por ello que se ha planteado un banco de preguntas abiertas para la señora Fabiola Pichamba propietaria de “Bordados y Confecciones Pichamba” sobre la administración, la logística y la competitividad de la empresa y al encargado de la venta en el local acerca del marketing.

Las respuestas obtenidas serán analizadas para determinar si existen procesos que necesiten mejorar, corregir o desarrollarlos.

2.3.1.1 Entrevista a la gerente sobre administración y gerencia

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

Si () No (X)

¿Por qué? Cuando se creó la empresa era solo porque me gusta cocer más no por una necesidad o con un propósito, no pensaba en que se iba a convertir en un negocio rentable.

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

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

Si (X) No ()

¿Por qué? Es importante conocer cuál es el propósito en el que estamos invirtiendo dinero y tiempo y por ende los empleados conozcan el porqué de su trabajo.

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

Si (X) No ()

¿Por qué? Si no se tiene visión no se sabe a dónde se está camina, para conocer si estamos avanzando. Quiero mantener la posición en donde estamos y lograr pagar todas las deudas que se han adquirido.

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Si (X) No ()

¿Cuáles son? Deseo que mis hijos sigan con el negocio. No tener deudas y que en el futuro en el área administrativa contar con un profesional porque no puedo llevar un registro adecuado.

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

Si (X) No ()

¿Por qué? Así sabemos si estamos o no avanzando.

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

Si (X) No ()

¿Por qué? En el almacén trabajo con mi sobrino y tiene el horario flexible porque él es casado y tienen sus necesidades hace un año estaba estudiando entonces el a veces sale antes o llega después. Pero las personas encargadas de la confección si tiene fechas límites de entrega.

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

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

Si (X) No ()

¿Cuáles son? Los empleados se rigen a los valores cristianos y se espera que los empleados tengan un carácter definido sean responsables, honestos, luchadores y disciplinados.

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

2.3.1.2 Entrevista para el personal de ventas sobre marketing y ventas

1. ¿Conoce los productos más vendidos de la empresa Bordados y Confecciones Pichamba?

Si (X) No ()

¿Por qué? Me encargo de todos los pedidos que realizan y me encuentro en el local de venta. El que se vende más son las blusas a la mano.

2. ¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa Bordados y Confecciones Pichamba?

Si (X) No ()

¿Por qué? Las manillas corales porque han venido los hindúes y ellos venden más barato porque parece que son proveedores directos.

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

Bajo () Iguales (X) Alto ()

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

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

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

Si (X) No ()

¿Por qué? El local donde está ubicado es la zona comercial donde transitan las personas más adineradas.

6. ¿La empresa hace promociones para incrementar las ventas?

Si () No (X)

¿Por qué? No se tiene tiempo y no me gusta porque hace tres años él envió era gratis a cualquier parte del mundo, pero los consumidores desconfían porque han sido estafados y ya no compran por medio del internet.

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

7. ¿Son efectivas las promociones?

Si () No ()

¿Por qué?
.....

2.3.1.3 Entrevista a la gerente de operaciones y logística

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

Si () No (X)

¿Por qué? No se cómo realizarlo

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

Si () No (X)

¿Por qué? Mi sobrino y yo hacemos todo el trabajo que sea necesario. Los otros se encargan solo de bordar.

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

Si (X) No ()

¿Por qué? Cumplen la calidad que necesito.

4. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si (X) No ()

¿Cómo? Por el cumplimiento del pedido que se realiza por ejemplo se pidió a PASA una fábrica en Cuenca me ofrecieron en dos semanas y aun no me entregan ya van con dos meses de retraso, además la tela de Ecuador no es de calidad se daña y los encajes se arrugan y amarillan yo con ese material como garantizo mi trabajo, por eso compro solo material español por eso me endeudo.

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

Si () No (X)

¿Porque? No sé cuál se puede usar.

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

6. ¿Cada que tiempo verifica la información?

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

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

La experiencia me permite conocer qué tipo de cliente es y que debo ofrecerle.

2.3.1.4 Entrevista a la gerente de competitividad

1. **¿Ha evaluado todas las actividades que realiza para ofrecer el producto al mercado?**

Si (X) No ()

¿Por qué? El precio y la calidad se evalúan siempre.

2. **¿Tiene identificadas características que le diferencie de la competencia?**

Si (X) No ()

¿Cuál? Mucha gente me ha dicho que el carácter y la atención es buena porque han dicho íbamos a comprar en otro lado, pero me atendieron mal y ya no le compramos por eso decidimos comprar aquí.

3. **¿Ha establecido acciones para que la empresa progrese?**

Si () No (X)

¿Por qué? No cuento con el capital suficiente, pero si lo tuviera si tengo nuevos planes dentro de esta misma línea.

Todas las respuestas obtenidas servirán para determinar los factores internos con los que cuenta la organización, su interpretación será la guía para establecer las herramientas necesarias para construir un modelo adaptable a la empresa y por ende beneficioso.

2.3.2 ENCUESTA

Otro método que se ha considerado útil para la obtención de información ha sido la encuesta, elaborada con preguntas cerradas, para que sea respondida fácilmente por el personal operativo con el fin de conocer requerimientos que permita desarrollar un trabajo óptimo, calificado y competitivo.

Con la encuesta se conocerá de forma puntual como se está siendo administrada desde el punto de vista de los empleados, los resultados que la encuesta genere determinará la calidad de gestión que se está realizando y las necesidades existentes en la organización.

La encuesta fue validada por expertos de la institución y aprobada su aplicación.

2.3.2.1 Tabulación y análisis de encuestas

Una vez realizada la encuesta al personal operativo se procede a su análisis.

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

Tabla 1. Misión de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Propia

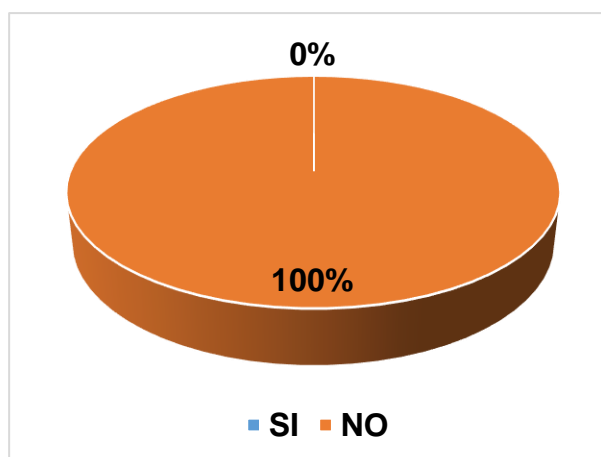


Figura 7. Misión de la empresa

Fuente: Propia

El propósito de la empresa no se encuentra definido y por ello los empleados no lo conocen, lo que se identifica como una debilidad dentro de la organización. El desarrollo de la misión permitirá a los empleados identificarse con el propósito de la empresa y sentirse partícipes del progreso de la misma.

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

Tabla 2. Visión de la empresa

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	17%
NO	10	83%
Total	12	100%

Fuente: Propia

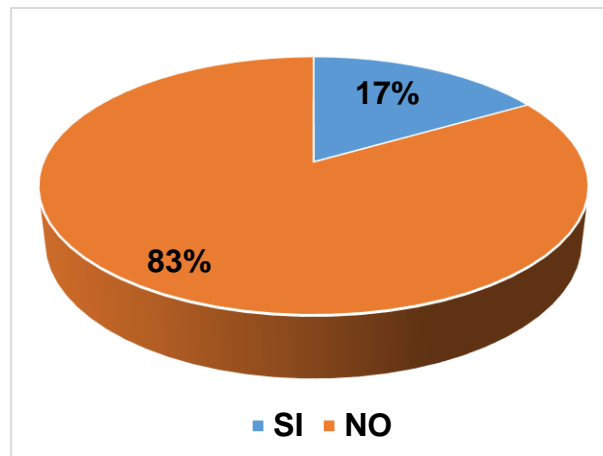


Figura 8. Visión de la empresa

Fuente: Propia

Los resultados demuestran que la empresa no cuenta con una visión a futuro identificándose como otra debilidad organizacional. La definición de una visión permitirá a la gerente, así como a sus colaboradores trabajar con un fin unánime.

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

Tabla 3. Guías de comportamiento

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	83%
NO	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Propia

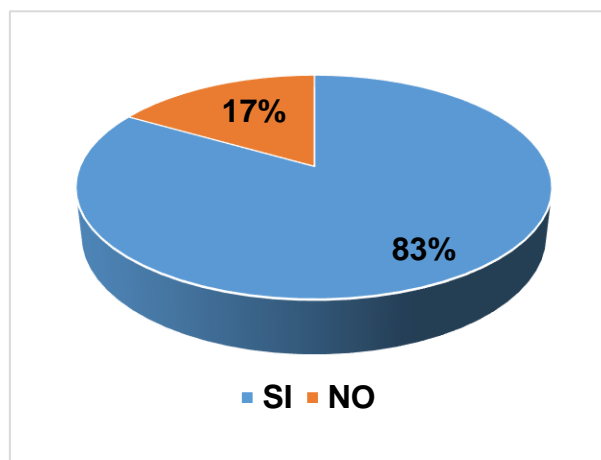


Figura 9. Guías de comportamiento

Fuente: Propia

En la empresa la mayoría de trabajadores conoce las guías de comportamiento que rigen en la empresa, pese a esto no se considera una fortaleza ya que no se encuentran definidas claramente ni documentadas. Las normas ayudan a reducir procesos, agilizar el trabajo y ser más eficientes.

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

Tabla 4. Normas de conducta

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Propia

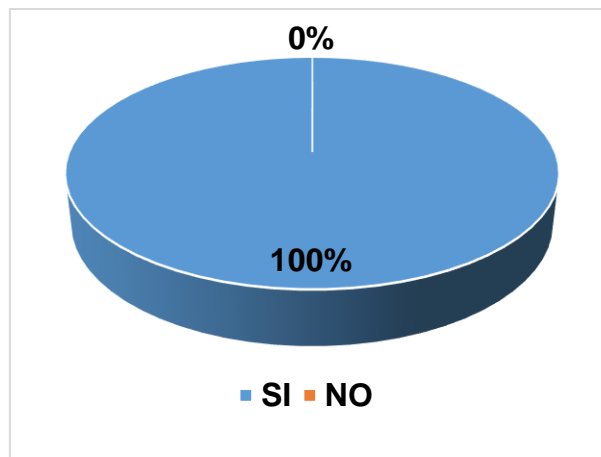


Figura 10. Normas de conducta

Fuente: Propia

El 100% de los empleados conocen las guías, aunque, así como las normas estas no se encuentran publicadas la propietaria ha compartido con sus empleados los valores con los que deben trabajar. La identificación y publicación de los valores permitirá a que las personas que visiten el local conozcan bajo que creencias guían la empresa.

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Tabla 5. Metas empresariales

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	25%
NO	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Propia

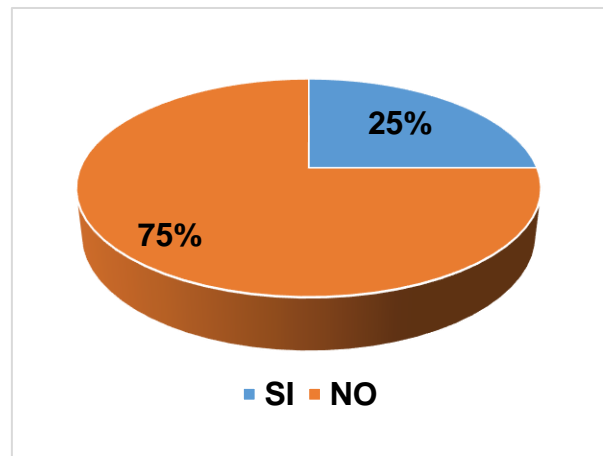


Figura 11. Metas empresariales

Fuente: Propia

El 75% de los empleados no conocen si la empresa tiene metas a corto o largo plazo que deseen alcanzar, poco ha compartido la gerente sobre sobre las metas que tiene la organización tan solo tres de sus empleados manifiestan conocer las metas. El planteamiento de objetivos y metas permite conocer el avance de la empresa y si se está logrando la visión.

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

Tabla 6. Análisis de productos que se elaboran en mayor cantidad

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Propia

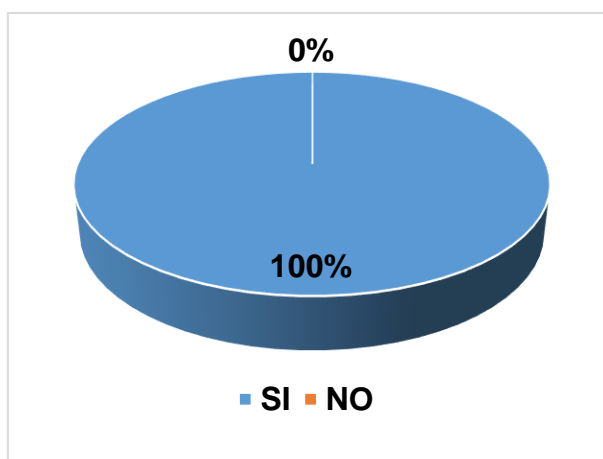


Figura 12. Análisis de productos que se elaboran en mayor cantidad

Fuente: Propia

El 100% de los empleados conocen cual es el producto que más se produce ya que trabajan directamente en la confección del mismo.

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

Tabla 7. Materiales para la producción

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Propia

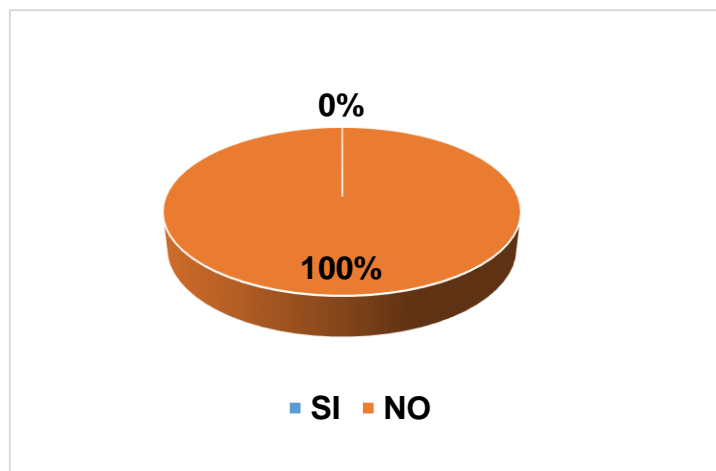


Figura 13. Materiales para la producción

Fuente: Propia

Los resultados indican que los empleados nunca han tenido dificultades en la producción lo que se manifiesta como una fortaleza dentro de la empresa. Los materiales son entregados a tiempo permitiendo que el trabajo no tenga retrasos esto muestra que la gerente se toma la importancia debida para realizar el pedido en los tiempos y cantidades necesarias al proveedor.

8. ¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

Tabla 8. Áreas de trabajo

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
Total	12	100%

Fuente: Propia

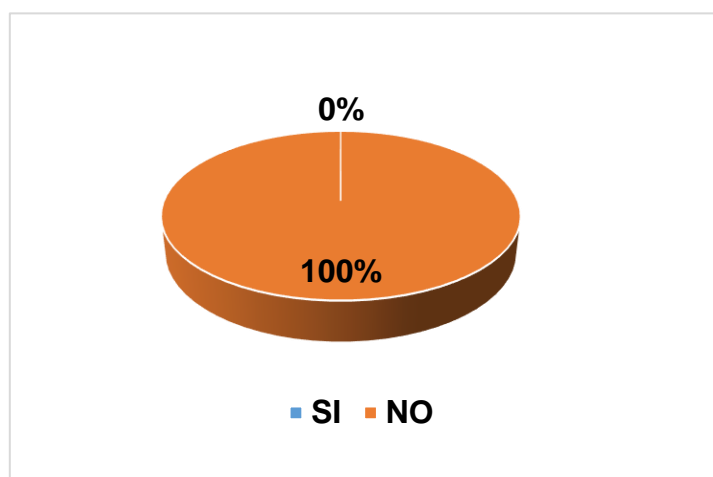


Figura 14. Áreas de trabajo

Fuente: Propia

La empresa no cuenta con áreas previamente establecidas esto se debe a que la mayoría de las actividades operativas no se realizan dentro del almacén ya que los operadores realizan el trabajo en su hogar. Se pudo identificar que dentro del local de venta existe un área para realizar también la confección de los productos, establecer adecuadamente las áreas de trabajo permiten realizar un trabajo con mayor orden.

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Tabla 9. Funciones que desempeñan

Opción	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Propia

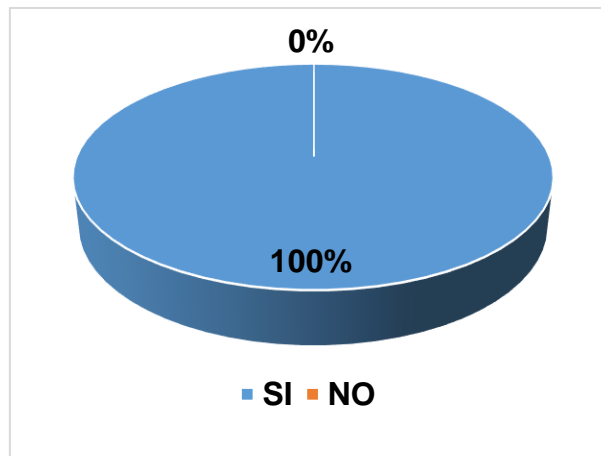


Figura 15. Funciones que desempeñan

Fuente: Propia

De acuerdo a los resultados cada empleado conoce lo que debe hacer identificándose como una fortaleza empresarial. La gerencia ha informado verbalmente las funciones de cada trabajador esto demuestra que a pesar de no tener de manera documentada existe responsabilidad en lo que la gerente solicita.

2.4 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 10. Matriz de operacionalización de variables

Variable Individual	Objetivo	Dimensión	Indicadores	Instrumento	Fuente de información
Modelo de Gestión Administrativa	Analizar la parte administrativa de la empresa.	Administración y Gerencia	-Misión -Visión -Objetivos -Políticas -Valores	Entrevista Encuesta	Gerente Personal operativo
	Determinar el uso de los factores que abarcan el marketing.	Marketing Mix	-Producto -Precio -Plaza -Promoción	Entrevista Encuesta	Vendedor Personal operativo
	Determinar el manejo de las operaciones y la logística de la empresa.	Operaciones y Logística	-Organización estructural y funcional -Aprovisionamiento -Inventario -Almacén -Servicio al cliente	Entrevista Encuesta	Gerente Personal operativo
Competitividad	Establecer los fundamentos necesarios para establecer la competitividad de la empresa.	Competitividad	-Cadena de Valor -Ventaja competitiva -Ventaja comparativa -Estrategias	Entrevista	Gerente

Elaborado por: Las Autoras

2.5 DIAGNÓSTICO EMPRESA “BORDADOS Y CONFECCIONES PICHAMBA”

La ciudad de Otavalo es uno de los referentes de la industria textil en el norte del país según el registro municipal en el 2016 existían alrededor de 160 locales dedicados a la venta de atuendos kichwas para mujeres (Benalcázar, 2016), una de ellas “Bordados y Confecciones Pichamba” por lo tanto la existencia de competencia es evidente. A través del análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y las entrevistas realizadas se diagnosticarán el ambiente en que la organización Pichamba se está desarrollando.

2.5.1 ANÁLISIS PESTEL

Entorno Político

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo se señalan objetivos y políticas que favorecen la productividad y apoyan a la competitividad de las empresas estas son:

- Objetivo 4. Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización.

Política 4.3 Promover el acceso de la población al crédito y a los servicios del sistema financiero nacional, y fomentar la inclusión financiera en un marco de desarrollo sostenible, solidario y con equidad territorial.

En el año 2017 según la Corporación Financiero Nacional (CFN), el sector textil fue beneficiario de crédito por un monto de USD 115,68 millones, siendo la Banca Privada la acreedora de 74% de este financiamiento y presento un aumentó en 20% respecto al año 2016.

- Objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social

Política 8.5 Promover un pacto ético nacional e internacional para lograr justicia económica, la eliminación de paraísos fiscales, el combate a la defraudación fiscal y el comercio justo global.

Según datos de la AITE, del 80% de productos textiles importados, aproximadamente el 51% de telas planas, el 76% de las telas de punto y el 64% de las prendas de vestir llegan a Ecuador registrando subdeclaración aduanera, lo que genera competencia desleal y grandes pérdidas para las empresas.

Un aporte a la lucha contra el contrabando es una de las políticas del Plan Binacional de Integración Fronteriza Ecuador-Colombia 2014-2022, el cual establece: disminuir la incidencia de la informalidad en territorios de frontera.

El apoyo de las entidades financieras se considera una oportunidad que se debe aprovechar para así poder incrementar o fortalecer la cartera de productos existente, a causa del contrabando se puede encontrar productos sustitutos a menor precio perjudicando así a los productores y comerciantes que si cumplen las leyes.

Entorno Económico

- Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Política 5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

Para conocer si este objetivo se está cumpliendo se analizará el PIB y la balanza comercial de la industria para conocer el estado económico del sector textil.

PIB de la industria: El sector de fabricación de productos textiles, prendas de vestir, fabricación de cuero y artículos de cuero, en el año 2016 suma \$ 581 millones, con una participación en el total del PIB de 0,84%, y ha disminuido con respecto al año 2015 en un 3% que fue de \$598 millones.

Balanza comercial de la industria: La balanza del sector es ampliamente deficitaria debido a la alta demanda de tejidos importados. En el año 2016 fue de -118,02 millones y en el 2017 de -200,90 millones.

Los datos señalados con anterioridad muestran un claro declive de este sector, ya que las importaciones son superiores a las exportaciones debido a que dentro del país no se cuenta con la materia prima de calidad que demandan los productores,

por lo que las acciones que el Estado este llevando a cabo para cumplir el objetivo y la política señalada con anterioridad no favorece al sector textil.

Entorno Social

Empresas: Según datos del Censo 2010, las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, de los cuales el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel, de los cuales el 4,5% se ubica en la provincia de Imbabura.

Al ser un sector de gran demanda la ubicación es importante porque a través de esta se puede acceder a mejores oportunidades de venta y canales de comercialización, los dueños de establecimientos de zonas comerciales populares elevan sus valores por la cantidad de personas que circulan por estos.

Moda y cultura: En varios artículos de periódicos señalan la innovación de los diseños de las blusas para las mujeres indígenas con el fin de fomentar el uso de su vestimenta típica y combatir la pérdida de la identidad cultural.

Entorno Tecnológico

La tecnología no solo abarca la maquinaria que, de acuerdo, a la propietaria de la empresa señala que cuenta con la necesaria y óptimas condiciones para realizar su trabajo, también con el uso de nuevas tecnologías como el uso del computador y herramientas del internet que podría brindar apoyo significativo dentro de la empresa el cual se observa alta deficiencia y baja confianza para el uso de estos ya que la propietaria considera que existe estafas por medio de la venta en línea.

Entorno Ecológico

- Objetivo 3: Garantizar los derechos de la naturaleza para las actuales y futuras generaciones.

Política 3.4 Promover buenas prácticas que aporten a la reducción de la contaminación, la conservación, la mitigación y la adaptación a los efectos del cambio climático, e impulsar las mismas en el ámbito global.

Política 3.5 Impulsar la economía urbana y rural, basada en el uso sostenible y agregador de valor de recursos renovables, propiciando la corresponsabilidad social y el desarrollo de la bioeconomía.

Política 3.7 Incentivar la producción y consumo ambientalmente responsable, con base en los principios de la economía circular y bio-economía, fomentando el reciclaje y combatiendo la obsolescencia programada.

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

Para mitigar este impacto como lo señala la revista Vistazo: más de 50 toneladas de residuos sólidos mensuales que genera la industria textil y de confección en el país reciben en la actualidad un tratamiento técnico para su disposición final, a fin de que los mismos no contaminen el medio ambiente.

Dentro de la empresa no se considera un alto desecho ya que por el valor mismo de la materia prima y materiales estos son tratados correctamente para evitar desperdicios y pérdidas. Sin embargo, sus proveedores son generadores de desechos que se espera se acojan a nuevas formas de producción ambientalmente responsables.

Legal

En el país existen varias leyes que la empresa debe cumplir y a la vez que la ampara:

Ley de regulación y control del poder del mercado, que protege a los pequeños empresarios de los monopolios para así poder contribuir al desarrollo y permanencia en el mercado, esta ley impulsa el cumplimiento de la política 4.10 del Plan de Desarrollo Nacional: Promover la competencia en los mercados a través de una regulación y control eficientes de prácticas monopólicas, concentración del poder y fallas de mercado, que generen condiciones adecuadas para el desarrollo de la actividad económica, la inclusión de nuevos actores productivos y el comercio justo, que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes y servicios para el beneficio de sus consumidores.

Ley de seguridad social, el empleador debe cumplir como la afiliación al Seguro Social y el cumplimiento de las obligaciones patronales.

Ley de régimen tributario, al ser una empresa de actividad comercial y que se cuenta con RUC se debe cumplir declaraciones y pago de impuestos.

Código de trabajo, derechos y obligaciones que rigen el ámbito laboral.

Ordenanzas municipales, dentro de estas se pueden encontrar impuestos y tasas como la patente además de pasos a seguir para obtener o renovar el permiso de funcionamiento.

Conocer estas leyes puede evitar inconvenientes o lograr solucionarlos de manera oportuna para así evitar sanciones.

2.5.2 DIAMANTE DE PORTER

Condiciones de los factores

Mano de obra especializada, la empresa cuenta con personal operativo sin formación técnica especializada en esta actividad, sus conocimientos artesanales han sido heredados, al comenzar desde temprana edad a confeccionar y bordar adquieren destrezas y experiencia para laborar en este sector.

Materia Prima, para cumplir con las expectativas de los clientes la empresa adquiere materia prima importada ya que la materia prima nacional no cumple con las características de calidad esperadas.

Infraestructura, el taller de confección cuenta con un espacio adecuado en donde se encuentra tres máquinas de coser en donde se realiza en corte de la tela, y confección final de la prenda, no se considera necesario la adquisición de nuevas máquinas ya que se las existen se encuentran en perfectas condiciones. Cabe recalcar que el bordado lo realizan en los domicilios de cada operador.

Condiciones de la demanda

La mujer otavaleña se muestra cada vez más exigente en la calidad – precio de su vestimenta, además del servicio que pueda recibir y a esto se suma la innovación de los atuendos para estar a la moda sin perder su identidad cultural.

Sectores afines y auxiliares

El principal proveedor de la empresa son los productores de telas que por experiencia en la industria la gerente ha optado por confiar y adquirir materia prima importada, sin embargo, manifiesta no tener un proceso de selección de proveedores.

Las instituciones educativas brindan apoyo a los pequeños productores y comerciantes tanto en labores de vinculación, prácticas pre profesionales e investigaciones de grado, aplicando los conocimientos adquiridos en las aulas y aportando así al desarrollo de estas empresas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Al contar con diez años de experiencia, la gerente conoce cuando adquirir materia prima, la cantidad necesaria para producir y así no realizar gastos innecesarios, esta estrategia de supervivencia le ha permitido mantenerse en el mercado, pero no crecer. Por ello la importancia de contar con apoyo profesional para establecer estrategias beneficiosas y competitivas a largo plazo.

2.5.3 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Amenazas de Entrada

En una empresa ya establecida se debe fortalecer las barreras de entrada para así detener a los nuevos competidores, una de las ventajas de la empresa es la experiencia de la propietaria ya que el ingreso a esta línea comercial resulta difícil si no se tiene conocimientos sobre la cultura indígena, sin embargo, solo cuenta con un canal de distribución, la venta directa, para la implementación de un nuevo canal de distribución se necesita una inversión mayor y existen altos riesgos de fracasos como las estafas en la venta por internet que menciona la propietaria. Para competir con las empresas existentes o nuevas la innovación debe ser constante.

Poder de negociación con los compradores

La organización manifiesta los precios establecidos a los productos son justos por la innovación de sus diseños y la calidad de materia prima, los clientes que residen en la ciudad, así como los del extranjero que regresan al Ecuador reconocen la calidad

del producto que ofrecen. Por lo que los clientes no tienen mayor poder de compra y adquieren al precio establecido sin mayor discusión en la baja del precio, además el local comercial se encuentra en la zona donde existen demandantes con mayor poder adquisitivo.

Productos sustitutos

“Bordados y Confecciones Pichamba” está siendo afectada por el ingreso de productos sustitutos que se comercializan a menor precio, como es el caso de los productos de origen hindú los cuales están siendo ofrecidos de manera informal al presentar similares características de los que se ofrece en la organización, provocado en su mayoría por el contrabando existente en el país. En cuanto a las blusas no existe un sustituto perfecto, esto se confirma según la entrevista en la cual la gerente manifiesta no existir dos blusas idénticas, por lo que las empresas deben competir en aspectos como la calidad, precio, promoción, moda e innovación.

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que la materia prima adquirida es de origen extranjera pues cumple con las características de calidad requerida a diferencia de los proveedores nacionales que no brindan la misma confianza de calidad y no cumplen con el tiempo de entrega establecida. Pese a existir gran número de proveedores no se confía de la calidad. Marcas y empresas confiables según manifiesta la gerente son pocas.

Rivalidad entre empresas existentes

La diferencia de los productos de la organización frente a las demás es alta, al contar con gran variedad de modelos ya que por ejemplo en las blusas no se puede encontrar un modelo igual en dos locales diferentes, por lo tanto, no existe una rivalidad tan marcada, la atención y canales de distribución son factores que pueden resaltar rivalidad.

A través del análisis interno y externo realizado, se identificaron: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la organización a partir de la matriz evaluación de factores internos y externos se determinarán las que mayor influencia tienen para la empresa para establecer el FODA final:

Tabla 11. FODA “Bordados y Confecciones Pichamba”

Factores Internos	
Fortalezas	Debilidades
F1. Producto y servicio de calidad F2. Ubicación del local de venta F3. Clientes clase alta F4. Precio	D1. Carece de filosofía empresarial D2. No controla inventarios D3. No tiene establecido organigrama D4. No tiene establecido objetivos empresariales
Factores Externos	
Oportunidades	Amenazas
O1. Incremento de la demanda internacional O2. Apoyo de las instituciones bancarias para créditos O3. Profesionales dispuestos a trabajar en esta industria O4. Demanda de ropa para el hombre indígena otavaleño	A1. Productos sustitutos A2. Materia prima nacional de mala calidad A3. Incremento anual del arriendo del local A4. Pérdida de la identidad cultural

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

A partir del FODA, Tabla 11. Se procede a realizar el cruce estratégico partiendo de la siguiente puntuación de impacto o incidencia:

- **0** Ninguna
- **1** Baja
- **2** Media
- **3** Alta
- **4** Muy alta

Tabla 12. Cruce estratégico Fortalezas - Oportunidades FO

		Oportunidades				Suma
		Incremento de la demanda internacional	Apoyo de las instituciones bancarias para créditos	Profesionales dispuestos a trabajar en esta industria	Demanda de ropa para el hombre indígena otavaleño	
		O1	O2	O3	O4	
Fortalezas						
Producto y servicio de calidad	F1	4	2	2	4	12
Ubicación del local de venta	F2	1	1	2	2	6
Clientes clase alta	F3	4	2	2	3	11
Precio	F4	4	2	1	4	11
Suma		13	7	6	13	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 13. Cruce estratégico Fortalezas - Amenazas FA

		Amenazas				Suma
		Productos sustitutos	M.P. nacional de mala calidad	Incremento anual del arriendo del local	Perdida de la identidad cultural	
		A1	A2	A3	A4	
Fortalezas						
Producto y servicio de calidad	F1	4	4	3	2	13
Ubicación del local de venta	F2	3	2	4	1	10
Clientes clase alta	F3	2	3	2	2	9
Precios	F4	4	4	4	1	13
Suma		13	13	13	6	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 14. Cruce estratégico Debilidades - Oportunidades DO

		Oportunidades				Suma
		Incremento de la demanda internacional	Apoyo de las instituciones bancarias para créditos	Profesionales dispuestos a trabajar en esta industria	Demanda de ropa para el hombre indígena otavaleño	
		O1	O2	O3	O4	
Debilidades						
Carece de filosofía empresarial	D1	4	2	2	4	12
No controla inventarios	D2	3	2	2	4	11
No tiene establecido organigrama	D3	2	1	2	2	7
No tiene establecido objetivos empresariales	D4	4	2	1	3	10
Suma		13	7	7	13	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 15. Cruce estratégico Debilidades - Amenazas DA

		Amenazas				Suma
		Productos sustitutos	M.P. nacional de mala calidad	Incremento anual del arriendo del local	Perdida de la identidad cultural	
		A1	A2	A3	A4	
Debilidades						
Carece de filosofía empresarial	D1	2	1	1	3	7
No controla inventarios	D2	3	2	3	1	9
No tiene establecido organigrama	D3	1	1	2	1	5
No tiene establecido objetivos empresariales	D4	2	1	2	1	6
Suma		8	5	8	6	

Elaborado por: Las Autoras

2.5.4 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO SEGÚN SU PUNTUACIÓN

Tabla 16. Factores críticos FO – FA – DO – DA

FO	FA
<p>F1 - O4 Al ofrecer un servicio y producto de calidad se garantiza la confianza de los clientes, facilitando la venta de nuevos productos.</p>	<p>F1 - A2 Adquirir materia prima de calidad para obtener un producto final de calidad.</p>
<p>F2 - O3 La empresa está ubicada en un sector comercial bueno y con la contratación de un profesional se puede generar mayor rentabilidad.</p>	<p>F2 - A3 La ubicación del local es altamente comercial por lo que demanda un alquiler alto.</p>
<p>F3 - O1 Aprovechar la existencia de clientes en el extranjero para realizar exportaciones.</p>	<p>F3 - A4 Los clientes adinerados han sido los principales clientes de esta ropa por lo que son un ejemplo de identidad cultural.</p>
<p>F4 - O2 El apoyo financiero permite estabilidad para no tener que alterar los precios y perjudicar al cliente.</p>	<p>F4 - A1 Al vender a precios justos y de calidad permite garantizar la adquisición de ellos y contrarrestar estos productos sustitutos eliminándolos del mercado.</p>
DO	DA
<p>D1 - O1 Establecer una filosofía que permita avanzar hacia la exportación.</p>	<p>D1 - A4 Crear una filosofía empresarial que resalte el respeto hacia la identidad cultural.</p>
<p>D2 - O4 La organización y el correcto manejo del inventario permiten conocer la cantidad de producto que pueda ofrecer un cierto mercado.</p>	<p>D2 - A3 Al no conocer las existencias ocasiona compras innecesarias por lo que este dinero podría ser usado para pagar arriendo del local.</p>
<p>D3 - O2 Al ser una empresa organizada hace que tenga una imagen confiable frente a las gestiones y apoyo bancario.</p>	<p>D3 - A2 Al no tener un responsable de seleccionar el proveedor, puede provocar la compra de MP de mala calidad.</p>
<p>D4 - O3 El profesional contratado puede establecer objetivos alcanzables</p>	<p>D4 - A1 Se deben establecer objetivos con el fin de contrarrestar los efectos de los productos sustitutos.</p>

Elaborado por: Las Autoras

Al realizar el diagnóstico interno por medio de las herramientas de investigación aplicadas a la empresa “Bordados y Confecciones Pichamba” se pudo identificar las fortalezas y debilidades también con el análisis externo se determinó oportunidades y amenazas. El análisis FODA, permitió identificar los aspectos que causan un impacto negativo a la organización como el carecer de procesos administrativos que le permitan el desarrollo de la empresa, por tal razón se considera necesario realizar un modelo de gestión administrativo y comercial, el mismo que servirá como guía para las actividades administrativas permitiendo el fortalecimiento competitivo de la empresa. Las estrategias necesarias se identificarán mediante este cruce para así explotar las fortalezas y eliminar las debilidades.

CONCLUSIONES CAPÍTULO II

Conociendo el tamaño y procesos de la empresa se ha determinado tomar del AMOFITH las tres áreas funcionales como Administración y Gerencia, Marketing y Ventas y Operaciones y Logística para su evaluación interna.

Se ha determinado que el análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter permiten establecer de manera correcta los factores externos que afectan a la empresa.

La entrevista y encuesta permitieron la recopilación de información veraz que permitirá el desarrollo de este modelo ajustándose a las necesidades detectadas.

A través del cruce estratégico FODA se determinan las estrategias que pueden ser aplicadas en la empresa para poder ser competitiva frente a las demás.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

En el presente capítulo se propone el modelo de gestión administrativa para la empresa “Bordados y Confecciones Pichamba” que se rige a las necesidades que presenta la organización.

3.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

3.1.1. MISIÓN

La misión considerada como la razón de ser de la empresa no se encuentra definida, por ello se procede a crear una para ser propuesta.

Tabla 17. Preguntas para realizar la misión

¿Quiénes son los clientes de la organización?	Mujeres indígena otavaleña
¿Cuáles son los principales bienes de la organización?	Blusas, anacos y corales.
¿Dónde compite?	Ciudad de Otavalo, Calle Bolívar y Abdón Calderón.
¿Está tecnológicamente actualizada?	Si, artesanal, máquina y computarizada
¿Es rentable?	Si
¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades?	Cristiana, valores: responsabilidad, honestidad, constancia, trabajo en equipo y puntualidad. Vender a precios justos
¿Cuál es la competencia distintiva o principal ventaja competitiva?	Diseños, atención al cliente y prendas de calidad.
¿Se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?	Si
¿Son los empleados un activo valioso?	Si

Fuente: Fabiola Pichamba – Propietaria

Una vez realizadas las preguntas de la Tabla 17. Las respuestas se integran para realizar el desarrollo de la misión.

Tabla 18. Misión

“Somos una empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa y accesorios de alta calidad para la mujer indígena otavaleña, que se diferencia por sus precios justos y la entrega a tiempo de sus pedidos, además se cuenta con personal hábil, cordial y capaz de cumplir siempre las expectativas del cliente”

Elaborado por: Las Autoras

3.1.2. VISIÓN

En la pregunta 3 de la entrevista sobre gerencia y administración la gerente manifiesta tener una visión, pero esta no se encuentra correctamente estructurada por ello se procede a su creación.

Tabla 19. Preguntas para realizar la visión

¿Cómo será la empresa cuando haya llegado a su madurez en un determinado tiempo?	Totalmente organizada y que exista solo ganancias y no deudas
¿Cuál será el nivel de tecnología con el que contará la empresa?	Alto, que agilice la producción
¿Cómo estará organizada y quienes laborarán en la empresa?	Establecer funciones y áreas de trabajo
¿Cuál será el portafolio de productos y servicios ofrecidos?	Los mismos productos pero con una continua innovación en sus diseños.
¿Cuál será la identidad, principios y valores de la empresa?	Fortalecer los valores con los que ahora se cuenta
¿Qué imagen tendrán de la empresa los clientes, proveedores, trabajadores y todas aquellas personas que se relacionan con ella?	Imagen positiva y confiable

Fuente: Fabiola Pichamba – Propietaria

Elaborado por: Las Autoras

Una vez realizadas las preguntas de la Tabla 19, al igual que la misión las respuestas se integran para realizar el desarrollo de la visión.

Tabla 20. Visión

“Ser en el 2024, una empresa textil debidamente organizada y reconocida en el cantón Otavalo por confeccionar y comercializar ropa y accesorios para la mujer indígena otavaleña, que se caracterice por su calidad, innovación, precios justos y excelente servicio y se diferencie de la competencia por su constante mejora en sus procesos administrativos y productivos”

Elaborado por: Las Autoras

3.1.3. OBJETIVOS

La gerente manifiesta las siguientes metas: Permanencia del negocio, no tener deudas y administrar adecuadamente, tomando de base se plantea objetivos en las áreas que se han diagnosticado

En base se establece los objetivos estratégicos en la Tabla 21.

Tabla 21. Objetivos

- Lograr que el 100% de los empleados conozcan la filosofía empresarial y así mejorar la gestión administrativa hasta diciembre del 2019.
- Incrementar la cartera de clientes, en un 6%, aplicando estrategias de marketing hasta diciembre del 2019.
- Implementar las 4 herramientas de control propuestas en este modelo de gestión con el fin de optimizar los procesos de operación y logística hasta diciembre del 2019.

Elaborado por: Las Autoras

La misión, visión y objetivos propuestos serán los indicadores que permitan conocer si la gerente está realizando una correcta dirección y control de las actividades con el fin de cumplir las metas, de no ser así se deberá tomar acciones y corregir las desviaciones que pueden existir.

3.1.4. POLÍTICAS

Las políticas empresariales son importantes por considerarse guías que rigen la gestión administrativa, en la pregunta 7 de la entrevista sobre gerencia y administración la gerente manifiesta tener normas de conducta sin embargo estas no se encuentran debidamente establecidas.

Por lo que se procede a su desarrollo considerando la misión y visión propuestas, así como la literatura revisada en el capítulo I.:

Tabla 22. Políticas empresariales

- Comprar materia prima e insumos de calidad
- Realizar el mantenimiento de la maquinaria de confección a diario.
- Establecer precios justos a todos nuestros productos
- Entregar a tiempo los pedidos
- Ser cordial y atento a las solicitudes del cliente
- Cumplir con el horario de entrada y salida establecido
- Realizar diariamente el registro de inventarios
- Mantener el área de trabajo limpia y ordenada
- Pago puntual de salarios y a proveedores
- Mantener un plazo de 30 días en las ventas a crédito
- Cumplir con las normativas legales que rigen a la empresa

Elaborado por: Las Autoras

Al poner en marcha las políticas propuestas dentro de la empresa se puede verificar y comprobar a través de la optimización y organización de actividades dando como resultado la estabilidad laboral, producto de calidad y clientes satisfechos.

3.1.5. VALORES

Los valores son las creencias de la empresa y mediante las cuales se toma decisiones en la pregunta 9 de la entrevista sobre gerencia y administración, la gerente manifiesta los valores con los que espera que sus empleados trabajen.

Considerando lo manifestado por la gerente y contestando las preguntas de la Tabla 23 se establecerán los valores empresariales.

Tabla 23. Preguntas para determinar los valores empresariales

¿Cuenta con guías para el comportamiento a la organización? ¿Cuáles son?	Si Los empleados se rigen a los valores cristianos y se espera que los empleados tengan un carácter definido sean responsables, honestos, luchadores y disciplinados
¿Cómo somos?	Somos respetuosos y educados con los clientes y entre nosotros
¿En qué creemos?,	En que podemos lograr muchos existo realizando un trabajo honrado

Fuente: Fabiola Pichamba – Propietaria

Se realiza el análisis respectivo y se realiza la propuesta.

Tabla 24. Valores empresariales

- **Responsabilidad:** Al cumplir con las tareas designadas por el gerente y demandas del cliente.
- **Honestidad:** Ofrecer un producto de calidad a precios justos.
- **Puntualidad:** Entregar a tiempo los pedidos a los clientes.
- **Respeto:** En el trato tanto a clientes como a trabajadores.

Elaborado por: Las Autoras

3.2. MARKETING MIX

3.2.1. PRODUCTO

Para aplicar la matriz BCG es necesario disponer de datos sobre la posición relativa de mercado y el crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente, sin embargo, la empresa no cuenta con las variables que se menciona anteriormente al no tener un registro histórico de las ventas realizadas, por lo que, la información crítica que proporciona la propietaria permite desarrollar la matriz para determinar la posición de cada grupo de blusas dentro del mercado y establecer estrategias que se puedan aplicar en bien de la organización.

Tabla 25. Descripción de productos

Producto	Descripción
Grupo A	Blusa elaborada bajo pedido del cliente
Grupo B	Blusa diseñada y elaborada por la gerente de la empresa
Grupo C	Blusa elaborada bajo pedido del cliente con corte tradicional
Grupo D	Blusas que llevan más de seis meses en exhibición

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 26. Análisis de cartera de productos

Descripción	Ventas al mes	Precio de Venta	Matriz BCG
Grupo A	4	\$90 a \$120	Estrella
Grupo B	1		Interrogante
Grupo C	6		Vaca
Grupo D	1		Perro

Elaborado por: Las Autoras

Bordados y Confecciones PICHAMBA	
ESTRELLA	INTERROGANTE
 <p>Grupo A</p>	 <p>Grupo B</p>
VACA	PERRO
 <p>Grupo C</p>	 <p>Grupo D</p>

Figura 16. BCG cartera de productos

Elaborado por: Las Autoras

Estrella: Grupo A, elaboradas bajo pedido, este producto se encuentra en una buena posición en el mercado ya que se respeta las preferencias del cliente y su compra es garantizada, generando mayor efectivo dentro de la empresa, por ello se debe mantener su inversión y mejorar el trato al cliente para así fidelizarlo.

Interrogante: Grupo B, elaborada según el diseño de la propietaria, usando su creatividad para innovar, no se conoce si el producto será o no aceptado en el mercado, ya que compite con otras empresas en cuanto a gustos, colores e introducción de nuevos materiales en la blusa que genera mayor inversión incrementando los costos de producción.

Vaca Lechera: Grupo C, elaboradas bajo pedido del cliente en el modelo tradicional, con cambios en el diseño del bordado y no del corte de la blusa, sus pedidos se mantienen constantes y el costo de este es alto ya que se prefiere el bordado a mano. El corte tradicional se refiere a aquellas blusas típicas sin alteraciones en el escote y mangas.

Perro: Grupo D, diseños que no han sido aceptados por los clientes y que siguen en exhibición sin poder venderse, no tienen una participación fluida de ingresos por lo que la empresaria optaría por innovarlos o crear estrategias de promoción para venderlos y así recuperar la inversión. Las blusas del grupo B son mayormente propensas a convertirse en perro y generar pérdidas.

Al tener varios grupos de blusas a ofertar, la empresa debe determinar cuáles son los de mayor fluidez, para planificar y organizar el presupuesto con el fin de cumplir con la adquisición de materia prima y demás elementos esenciales para confeccionarlos y a la vez implementar acciones de innovación y mejorar a los productos de menor participación dentro del mercado.

Matriz Ansoff de la empresa

La matriz Ansoff es una herramienta útil para determinar el tipo de estrategia a aplicar a cada grupo de productos

Tabla 27. Matriz Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: (Laethem, Lebon, & Durand-Mégret, pág. 112)

Elaborado por: Las Autoras

Estrategias de penetración de mercados: productos actuales en mercados actuales. Para incrementar el número de clientes, la cantidad de compra o su frecuencia de compra en el mercado se debe aplicar descuentos por la cantidad de compra, publicidad para que la empresa sea conocida y pueda captar más clientes además de ofertas en las que se podría aprovechar la compra de los productos del grupo A, B o C para impulsar la compra del grupo D.

Desarrollo de nuevos mercados: vender productos actuales a mercados nuevos. La implementación de un nuevo canal de comercialización o a su vez abrir otro local de venta en otra zona comercial dentro o fuera del cantón implica altos costos por lo que la estrategia a usar será la fijación de precios adecuada para acceder a nuevos segmentos del mercado actual, se aprovecharía la existencia de productos del grupo D a bajos precios para vender a clientes de menor ingreso económico.

Desarrollo de nuevos productos, productos nuevos en mercados actuales, esta estrategia se la aplica en la elaboración de blusas del grupo B ya que el cambio constante dentro de la moda obliga a la empresa a innovar logrando productos únicos de alta calidad capaces de competir, para introducir estos productos en el mercado existente se debe comunicar adecuadamente sus características para obtener la compra de clientes regulares.

Diversificación, nuevos productos en nuevos mercados, la empresa produce nuevos productos, pero no cuenta con un nuevo mercado, nuevos locales o nuevos canales de comercialización por lo que no se puede aplicar esta estrategia.

3.2.2. PRECIO

Para fijar el precio de venta se toma en método basado en los costos en donde se consideran: los costos fijos unitarios y el promedio de costos variables, según la fórmula de la tabla 26:

Tabla 28. Fórmula para establecer el precio de venta

$$\text{Precio} = (1 + \text{Margen de ganancia}) (\text{Costo variable unitario} + \text{Promedio costos fijos})$$

Fuente: (Córdova & Moreno, 2017)

Otros métodos como el precio basado en el consumidor y el precio basado en la competencia, no se consideran ideales ya que el consumidor puede establecer un precio menor a los costos de producción ocasionando pérdidas y haciendo que el cliente tenga mayor poder sobre la empresa por temor a perderlo. Al plantear un precio basado en la competencia no se da el valor real al producto que se ofrece y en los dos casos no se toma en cuenta la calidad del producto y no se puede determinar con exactitud la utilidad obtenida. Para realizar un ejemplo de cómo establecer el precio se ha tomado el producto estrella de la empresa; la blusa del Grupo A bordada a mano.

Tabla 29. Costo variable unitario

Costos variables unitarios	Valor
Mano de obra directa	\$30.00
Materia prima e insumo	\$20.00
Total	\$50.00

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar el promedio de costos fijos se divide el total de estos para 25 número promedio de productos que se producen durante el mes.

Tabla 30. Promedio de costos fijos

Costos Fijos	Valor
Arriendo	\$750.00
Servicios básicos	\$40.00
Total	\$790.00
Promedio	\$ 31.60

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

La gerente ha manifestado que obtiene una ganancia de \$25.00 a \$35.00 por una blusa que vende en \$120.00 lo que establece un margen de ganancia del 45% obteniendo el precio de venta como muestra la Tabla 31.

Tabla 31. Cálculo del precio de venta

$\text{Precio} = (1 + \text{Margen de ganancia}) (\text{Costo variable unitario} + \text{Promedio costos fijos})$
$\text{Precio} = (1 + 0.45) (50.00 + 31.60)$
$\text{Precio} = 1.45 * 81.60$
Precio = \$118.32

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Por lo tanto, se demuestra que la empresa pese a no tener un manejo teórico para establecer precios tiene una ganancia significativa que ayuda a cubrir los costos y competir en el mercado.

Sin embargo, se recomienda controlar los costos y gastos con el fin de obtener mayores utilidades y así poner en marcha planes de mejora en la organización.

3.2.3. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El local de venta se encuentra ubicado en la ciudad de Otavalo en las calles Bolívar y Abdón Calderón, destacada como la zona comercial en donde los principales clientes son de clase económica alta.

Por medio de la investigación se determinó dos modos de venta:

1. La venta directamente en el local, sus productos son ofrecidos por el vendedor y por el mismo gerente a los clientes que visitan el local.
2. Ventas en el extranjero, la propietaria viaja al menos tres veces al año a comercializar sus productos esto lo hace sin intermediarios y resalta tener una cartera de clientes fija en Colombia.

Por lo tanto, se establece que la empresa tiene el canal 1 de comercialización según Klotler & Armstrong (2013).



Figura 17. Canal de Distribución

Elaborado por: Las Autoras

Al contar con un solo canal de distribución se deben establecer acciones para fortalecerlo con el fin de crear relaciones estables con los clientes, esto se puede lograr si se brinda una atención personalizada, un adecuado seguimiento de cartera de clientes y llamadas telefónicas o cartas de agradecimiento.

El planificar y organizar los pedidos de materia prima como pedidos de clientes permitirá adquirirlos a tiempo y entregar el producto final al consumidor sin novedad, es ahí donde se puede verificar si se ha cumplido con lo planificado conociendo la satisfacción del cliente e inconformidades por lo que se puede tomar acciones correctivas de manera inmediata para que no se vuelva a repetir de ser el caso negativo.

3.2.4. COMUNICACIÓN

Confecciones y Bordados Pichamba no ha realizado campañas publicitarias por el costo que estas tienen, el vendedor y la propietaria son los encargados de comunicar los productos que ofrece y sus características a los clientes, los cuales llegan recomendados por el boca a boca o atraídos por los modelos que se exhiben en el local de venta.

Venta Personal: Es la herramienta de promoción que se aplica dentro de la empresa, ya que el único canal de comercialización con el consumidor final, por ello, la atención al cliente deberá ser excelente siempre logrando satisfacer las solicitudes del consumidor realice o no la compra, esto permitirá obtener buenas referencias del producto y servicio.

Promoción de ventas: La empresa no emplea ningún tipo de promoción en la actualidad, para hacerlo la organización debe realizar un análisis de los costos y gastos que estos pueden ocasionar. Artículos promocionales como esferos, fundas o monederos con el logo y el contacto de la empresa pueden ser opciones de promoción de ventas a bajos costos.

Relaciones públicas: La empresa no cuenta con un plan de relaciones públicas por el caso que este implica además el tamaño de la empresa no justifica.

Marketing directo: Pese a que la empresa tiene una cuenta en Facebook esta no se encuentra actualizada y tampoco se usa para interactuar y captar los posibles clientes. Se debe de fortalecer el uso de medios publicitarios digitales que no tienen costo significativo e incursionar en nuevas plataformas como el Instagram y pagina Web.

Al ofrecer un producto y servicio de calidad y de manera personal la organización logra una relación particular con sus clientes, además con la pagina Facebook será una influencia importante al decidir la compra por lo tanto se puede comprobar si la estrategia que se aplica es la correcta y poder evaluar los resultados.

3.3. OPERACIONES Y LOGÍSTICA

3.3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

Una organización puede estructurarse de diferentes formas dependiendo de su actividad, objetivos y recursos. Mediante la investigación realizada se plantea un organigrama estructural y funcional que le permitirá ser una empresa organizada.

Organigrama estructural

En la entrevista realizada a la gerente se pudo evidenciar que no existe una división de áreas o departamentos específicos dentro de la empresa, por tal razón se propone el organigrama de la Figura 18.

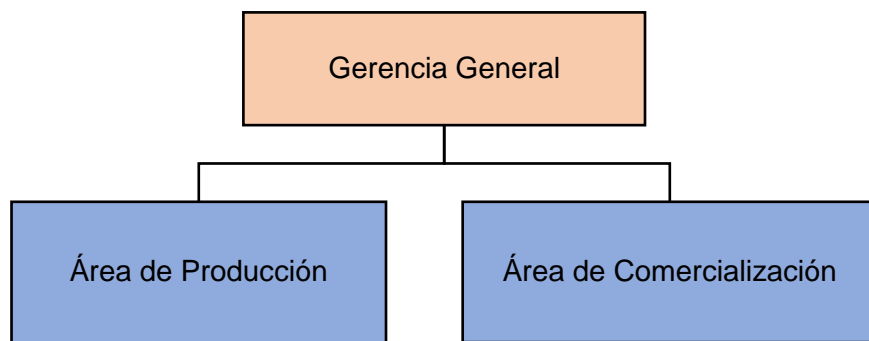


Figura 18. Organigrama Estructural

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

La **gerencia general**, en la actualidad cuenta con una persona la Sr. Fabiola Pichamba propietaria de la empresa, pero no descarta la posibilidad de contratar un profesional, el **área de producción**, está conformado por doce personas con conocimientos amplios en la confección de prendas y bordados y el **área de comercialización** con una persona dedicada a la venta de los productos.

A través del organigrama estructural se puede determinar los distintos departamentos para la planificación de actividades y llevarlas a cabo y mediante los resultados de las mismas, se puede verificar el cumplimiento de lo planeado para su corrección y continuidad de manera competente dentro del mercado.

Organigrama Funcional

El personal del área operativa tiene definidas las funciones mientras que entre la gerente y el vendedor no se encuentran especificadas por tal razón se halla en la necesidad de establecer un organigrama funcional que permita la asignación de tareas y responsabilidades para cada miembro de la empresa.

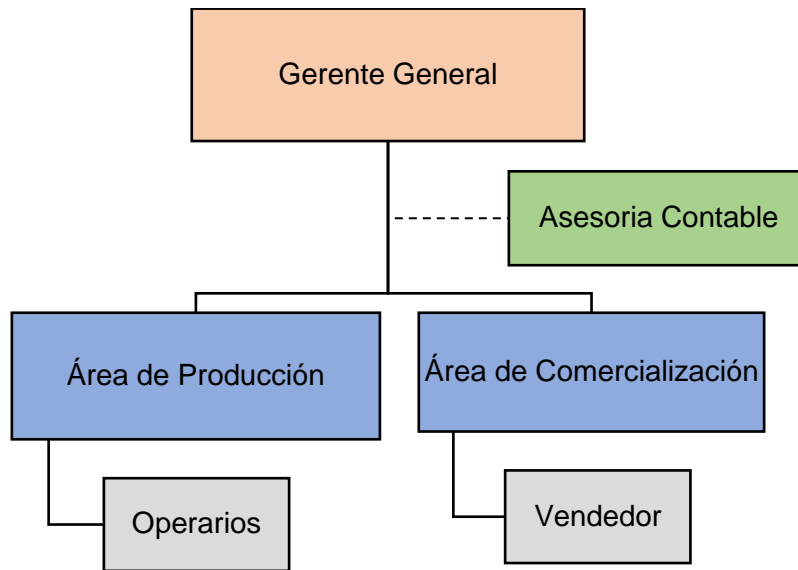


Figura 19. Organigrama Funcional


Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Para realizar un correcto reclutamiento se plantea los requisitos para cada puesto y las funciones que esta demanda:

Se detallan en las Tablas 32 a la 35.


Tabla 32. Funciones Gerente General

	Puesto o Cargo
	GERENTE GENERAL
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Título universitario en Administración o áreas afines. - Conocimientos de computación y contabilidad. - Experiencia mínima de tres años en el mismo campo. - Conocimiento en el manejo de personal, buenas relaciones interpersonales y liderazgo. 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la empresa en busca de beneficios para la organización. - Representar legal y jurídicamente a la empresa. - Toma de decisiones. - Elaboración de planes para el cumplimiento de metas. - Verificar uso correcto de maquinaria y demás recursos. - Control de compras y ventas. - Obtención de financiamiento. - Verificar la producción diaria y pedidos. 	

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 33. Funciones Vendedor

	Puesto o Cargo
	VENDEDOR
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">- Experiencia mínima de un año en actividades afines.- Agilidad y honestidad.- Conocimientos básicos de computación.- Hombre o mujer de entre 21 y 35 años de edad.	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Mantener el orden y limpieza del local de venta.- Atender de manera cordial a los clientes- Tomar pedidos.- Realizar la venta y factura correspondiente.- Manejo y control del inventario.	

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras


Tabla 34. Funciones del Personal Operativo

	<p>Puesto o Cargo</p>
	<p>Operadores</p>
<p>REQUISITOS DEL PUESTO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Tener adiestramiento en la costura y bordado. - Hombre o mujer. - Ser puntual. - Ser creativo/a e innovador/ra. - Que sepa seguir instrucciones. 	
<p>FUNCIONES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Receptar la materia prima y demás materiales. - Diseñar el modelo de bordado. - Bordar blusas y anacos - Elaborar los accesorios: collares, manillas y fajas - Entregar la obra en el plazo establecido. - Realizar las solicitudes compra de materia prima e insumos 	

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 35. Funciones Contador

	Puesto o Cargo
	Contador
REQUISITOS DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en contabilidad - Experiencia mínima de 3 años 	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Pago de salario y a proveedores. - Realizar la declaración y pago de los impuestos. - Comunicar los cambios que se puedan dar en la tributación. 	

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Las funciones que desempeñen cada integrante de la organización serán verificadas a través de la planificación y organización que han manejado en cada actividad para obtener y ofrecer un producto de calidad y lograr la satisfacción del cliente. Las funciones que no se lleguen a cumplir de acuerdo a lo planificado se deben corregir de manera inmediata o sustituir otro miembro para esas actividades, así continuar el desarrollo y competitividad empresarial

3.3.2. APROVISIONAMIENTO

Para establecer la cantidad necesaria de materia prima e insumos necesarios para la producción se plantea el uso de órdenes de trabajo el que permitirá:

- Identificar el cliente.
- La fecha de pedido y la fecha máxima de entrega.
- Determinar la cantidad necesaria de materia prima e insumos para cumplir con el pedido.
- La calidad del producto, tipo de material.
- Determina responsables y funciones a cumplir.

Para realizar los pedidos del cliente se implementa una herramienta como la orden de trabajo que permite facilitar y organizar los procesos además permite verificar el stock para un próximo pedido de materia prima y poder continuar con las actividades sin contratiempos.

3.3.3. INVENTARIO Y ALMACÉN

La empresa no cuenta con ninguna herramienta que le proporcione datos reales sobre las existencias en el almacén, para ello se plantea el uso del kardex diseñado en Excel que permitirá la optimización de tiempo y dinero para la organización y por ende la entrega a tiempo del producto al cliente.

Bordados y Confecciones PICHAMBA		"TEJIDOS Y BORDADOS PICHAMBA"								
KARDEX										
Artículo : TELA BLANCA										
Código :										
Unidad: Metro										
FECHA	DESCRIPCIÓN	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIAS		
		CANTIDAD	V.Unitario	V.Total	CANTIDAD	V.Unitario	V.Total	CANTIDAD	V.Unitario	V.Total
10/7/2019	Toma física							0	-	-
11/7/2019	Compra Factura # 123	1000	6,67	6.666,67				1000	6,67	6.670,00
12/7/2019	Elaboración Orden de Trabajo # 001				20	6,67	133,40	980	6,67	6.536,60
12/7/2019	Sobra elaboracion				-2	6,67	-13,34	982	6,67	6.549,94
	SALDO FINAL	1000		6.666,67	18		120,06			

Figura 21. Kardex

Elaborado por: Las Autoras

El método será el promedio ponderado, este método determina un promedio sumando los valores existentes en dinero con los de la nueva compra y dividiéndolo entre la cantidad de unidades existente en donde también se suma los que ya había y los nuevos.

Modificación del Kardex:

- Realizar la toma física de todos los materiales y productos.

- Establecer un valor lo más real posible por unidad para ello se revisarán las facturas de compra.
- Dar un código cada producto para una rápida identificación.
- Establecer la unidad por la que realizar las sumas y restas, ejemplo: metros, rollos o paquetes.

Una vez editado el modelo presentado se procede al registro de las entradas o salidas.

- Registrar la fecha del proceso.
- Entradas: Describir la factura, cantidad comprada y valor unitario.
- Salidas: Describir el motivo de la salida y la cantidad

Para obtener el valor final de entradas, salidas y existencias se hará uso de fórmulas previamente establecidas en el kardex.

El kardex es una herramienta que está en constante actividad ya que mediante ella se receptara la materia prima registrándolas como entradas para posteriormente confeccionarlas y registrar en salidas el producto final, con esto se puede evaluar la optimización de recursos y tomar decisiones de acuerdo al resultado.

3.3.4. SERVICIO AL CLIENTE

El buzón de sugerencias permitirá conocer las opiniones de los clientes hacia la empresa, sin temor a que exista alguna discusión entre ellos. Esta herramienta será otra forma de comunicación entre el vendedor y el cliente con el fin cambiar o mejorar el servicio que se brinda haciendo a la empresa competitiva ante los competidores.

La gerente ha manifestado no tener quejas de ningún tipo, pero si los hubiere el modelo propuesto en la Figura 22. Es simple y fácil de llenar por el cliente, además se recomienda que el lugar para su depósito sea visible y de fácil acceso además revisado por la gerente a diario para tomar acciones inmediatas.


	BUZÓN DE SUGERENCIA
Fecha : 12/7/2019 Anónimo: <input checked="" type="checkbox"/> Nombre (Opcional): _____ <u>Queja, Sugerencia y/o Reclamo:</u>	
Señora Propietaria tomar cartas en el asunto sobre la entrega del producto a tiempo	

Figura 22. Formato para el Buzón de Sugerencia

Elaborado por: Las Autoras

Según el tipo de queja, reclamo o sugerencia que se encuentre en el buzón sus acciones serán diferentes para resolver el ejemplo propuesto en la Figura 22. Se debe:

- Determinar si la queja es justificada verificando que entrega no se cumplió a tiempo, identificar la orden de trabajo del cliente insatisfecho.
- Si la queja es justificada se procederá a informar al responsable: vendedor encargado de tomar la orden y al empleado operativo encargado de la confección y bordado con el fin de conocer la causa del retraso.
- Si la causa fuere la gestión de la gerente como el proveer la materia prima necesaria se deberá evaluar por qué no se contó con los materiales necesarios; ¿incumpliendo del proveedor?, ¿se realizó el pedido en corto tiempo?, ¿transporte? ¿incumplimiento del pago al proveedor?, estos serán factores que deberán ser evaluados y corregidos.

- Si la causa fuere la falta de responsabilidad del personal se deberán ser llamados la atención. También se procederá a recordar los principios y valores que maneja la empresa.
- Se deberá pedir disculpas al cliente y procurar que no vuelva a ocurrir.

Se debe tomar en cuenta que la misión de la empresa manifiesta como característica la entrega a tiempo, si esta no se cumple se estar faltando al compromiso que tiene la organización con el cliente.

Efectivamente el buzón de salidas permitirá conocer el grado de satisfacción que ha obtenido el cliente y por ende verifican y evalúan el producto como el servicio ofertado, dando origen a nuevas estrategias futuras que impulsen la implantación de mejoras continuas.

3.4. ESTRATEGIAS

Se ha tomado la estrategia genérica de Porter **diferenciación** que destaca las características que contienen los productos existentes, así como el compromiso constante de innovar y diferenciarnos al ofrecer una atención personalizada y por ende un producto que cumpla las características que solicita el cliente tanto en diseño y calidad. Además, se ve pertinente la aplicación de la estrategia **desarrollo del producto**, de esta manera realizando acabados de calidad en las prendas, ya que el personal es capaz de implementar procesos para mejorar, nuevos diseños bajo los gustos de sus clientes y reforzar la atención que se brinda en el local de venta, esto permitirá la fidelización del cliente y con ello el aumento de las ventas, convirtiéndola en una organización competitiva.

3.4.1. PLANES DE ACCIÓN

Se propone planes de acción para cumplir los objetivos mediante la aplicación de estrategias, acciones, tiempo, responsables y presupuesto necesario.

Tabla 36. Plan de Acción.

Objetivo 1	Estrategia	Acciones	¿Cómo ejecutarlo?	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Lograr que el 100% de los empleados conozcan la filosofía empresarial y así mejorar la gestión administrativa hasta diciembre del 2019.	Diferenciación <i>Administración y Gerencia</i>	-Publicar la misión, visión, políticas y valores empresariales.	- Entregar los modelos propuestos para que la gerente proceda a publicarlos en un lugar visible para los empleados y clientes de la empresa.	1 mes	Autoras y Gerente	\$300.00
		-Verificar el cumplimiento del objetivo planteado.	- Realizar un test de conocimiento.	Dic- 2019	Gerente	
Objetivo 2	Estrategias	Acciones	¿Cómo ejecutarlo?	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Incrementar la cartera de clientes, en un 6%, aplicando estrategias de marketing hasta diciembre del 2019.	Diferenciación <i>Desarrollo del producto</i> Desarrollo de nuevos mercados.	-Aplicar estrategias para incrementar la venta de todos los productos.	- Mantener la inversión en las blusas que se producen según el pedido del cliente. - Realizar más creaciones propias. - Innovar las blusas que no han podido ser	1 mes	Gerente y Vendedor	\$400.00

	Desarrollo de nuevos productos.		vendas y promocionarlas. - Usar las redes sociales para publicitar los productos.			
		-Aplicar el método de costos para determinar el precio adecuado a los productos.	- Identificar los costos fijos y costos variables de cada producto. - Aplicar el 45% de margen de ganancia para ser competitivo.	1 mes	Gerente	\$300.00
		-Ofrecer una atención personalizada y ágil a todos los clientes.	- Capacitación al vendedor, para que desarrolle destrezas. - Correcta inducción al personal de venta.	Permanente	Vendedor	\$300.00
		Verificar el cumplimiento del objetivo planteado	- Revisar pedidos y facturas de venta para establecer si la cartera de clientes incrementó de 50 a 53.	Dic-2019	Gerente	

Objetivo 3	Estrategias	Acciones	¿Cómo ejecutarlo?	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Implementar las 4 herramientas de control propuestas en este modelo de gestión con el fin de optimizar los procesos de operación y logística hasta diciembre del 2019.	Diferenciación <i>Logística</i> y <i>Operación</i>	-Publicar el organigrama estructural y funcional.	- Entregar el modelo propuesto a la gerente para que lo publique.	1 mes	Gerente y Autoras	\$150.00
		- Capacitar a la gerente y vendedor del uso de herramientas de operación y logísticas que se han propuesto (orden de trabajo, kardex y buzón de sugerencias).	- Planificar conjuntamente con la gerente la fecha en que se realice la capacitación.	3 días	Autoras y Gerente	\$ 400.00
		-Verificar el cumplimiento del objetivo	- Revisar si se está poniendo en práctica correctamente todas las herramientas control.	Dic-2019	Gerente	

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 37. Presupuesto Total

Ítems	Valor
Objetivo 1	\$ 300,00
Objetivo 2	\$ 1.000,00
Objetivo 3	\$ 550,00
Total	\$ 1.850,00

Elaborado por: Las Autoras

3.5. IMPACTOS

Para conocer los posibles impactos del Modelo de Gestión Administrativa en la Empresa “Bordados y Confecciones Pichamba”, se han evaluado los indicadores de cada dimensión.

Para la evaluación de manera cuantitativa para cada área se define indicadores a los que se califica con un valor positivo o negativo según la siguiente escala:

Tabla 38. Análisis de impactos

Escala	Nivel de impacto
3	impacto alto-negativo
-2	impacto medio-negativo
-1	impacto bajo negativo
0	no hay impacto
1	impacto bajo-positivo
2	impacto medio-positivo
3	impacto alto positivo

Fuente: (Paillacho & Estrada, 2018)

Elaborado por: Las Autoras

3.5.1. IMPACTO ADMINISTRATIVO

Tabla 39. Impacto Administrativo

N°	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Misión							X	3
2	Visión						X		2
3	Objetivos							X	3
4	Políticas						X		2
5	Valores						X		2
Total									12
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{12}{5} = 2.4$									
Nivel de impacto administrativo = medio positivo									

Elaborado por: Las Autoras

La identificación de los empleados con la filosofía de la empresa será de gran utilidad para obtener las metas propuestas a la vez las políticas y valores guiarán las actividades para facilitar su trabajo apoyando a la logística interna de la empresa.

3.5.2. IMPACTO MARKETING

Tabla 40. Impacto Marketing

N°	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Producto							X	3
2	Precio							X	3
3	Plaza						X		2
4	Comunicación							X	3
Total									11
Nivel de Impacto = $\frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{11}{4} = 2.75$									
Nivel de impacto económico = alto positivo									

Elaborado por: Las Autoras

Una de las actividades primarias de la empresa es el marketing, los elementos que han sido diagnosticados, así como las estrategias que se plantean en este modelo impactan favorablemente a la empresa permitiéndole ser competitiva dentro de un ámbito que no ha sido manejado por el desconocimiento de la gerente. Aplicación de estrategias dirigidas a cada grupo de productos, establecer precios adecuados y fortalecer el canal de venta generara mayores ingresos a la empresa.

3.5.3. IMPACTO OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Tabla 41. Impacto Operaciones y Logística

N°	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Estructura Organizacional							X	3
2	Aprovisionamiento						X		2
3	Inventario y Almacén						X		2
4	Servicio al Cliente							X	3
Total									10
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{10}{4} = 2.50$									
Nivel de impacto social = alto positivo									

Elaborado por: Las Autoras

Dentro de la cadena de valor quienes mayores resultados positivos generan es el establecimiento de herramientas ya reorganiza las actividades logísticas dando mayo control a las actividades al recibir y almacenar la materia prima la distribución de estos hasta la producción y venta de producto, además de dar una respuesta ágil y concreta a las solicitudes del cliente.

La estructura funcional y organizacional fortalece los recursos humanos que brindan apoyo a las actividades logísticas y de marketing.

3.5.4. IMPACTO GLOBAL

Tabla 42. Impacto Global

N°	Indicadores	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Impacto Administrativo						X	2	
2	Impacto Marketing Mix							X	3
3	Impacto Operaciones y Logística							X	3
Total								8	
$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\sum \text{del nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{8}{3} = 2.67$ <p>Nivel de impacto global = alto positivo</p>									

Una empresa organizada que sabe que es y que quiere, plantea acciones para llegar a cumplirlo sin duda será suficientemente competitiva para el mercado en que se desenvuelve. La aplicación de este modelo tendrá un impacto alto positivo.

CONCLUSIONES CAPÍTULO III

En este capítulo se ha aplicado las herramientas para establecer la misión, visión, políticas, valores y organigrama estructural para mejorar los procesos dentro y fuera de la empresa

Se realizó la matriz BCG que determinó qué productos son competitivos dentro del mercado.

A través de la matriz de impactos se determina que el modelo de gestión administrativo es positivo indicando que este puede eliminar las falencias encontradas y puede estandarizar los procesos administrativos y operativos de la organización.

CONCLUSIONES

Las teorías respecto a la administración y gerencia, marketing y ventas y operaciones y logística, permitieron sustentar su aplicación en una mipyme de producción textil; así como también las herramientas que establecieron elementos de competitividad.

Las técnicas metodológicas aplicadas permitieron hacer un análisis interno y externo, además se identificó en un cruce estratégico factores para aplicar acciones de mejora en un modelo de gestión administrativo y comercial.

A través de la aplicación de herramientas se puede diseñar un modelo de gestión administrativo y comercial específico para la empresa, mismo que por medio de planes de acción y estrategias permiten medir y mejorar la competitividad.

El análisis de la cadena de valor y la aplicación de una metodología cualitativa cuantitativa permitió evidenciar posibles impactos positivos en el área administrativa y comercial de la empresa.

RECOMENDACIONES

Implementar el modelo de gestión administrativa y comercial validado en la empresa “Bordados y Confecciones Pichamba”.

Elaborar y ejecutar un modelo de gestión financiera que permita el manejo adecuado de los ingresos y egresos, para así maximizar las utilidades y fortalecer la competitividad de la empresa.

Elaborar y ejecutar un modelo de gestión de talento humano para conseguir un mayor desempeño en todos los procesos de cada área de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, A., Virgen, V., & Riascos, S. (2017). Persepción de los empresarios con respecto al cumplimiento de criterios para implantar estrategias basada en recursos orentadas al crecimeitno en las pymes de Santiago de Cali - Colombia. *Tendencias*, 18(1), 55-67.
- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control inerno en las pequeña y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli*, (76), 1-17.
- Alvarado, A. (4 de Octubre de 2017). Cuatro diseñadoras trabajan con el signo de otavalo. *El Comercio*.
- Álvarez Torres, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S.A.
- Anato, M. (2006). El uso de los instrumentos clásicos del marketing y la tecnología digital en turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(1), 19-40.
- Arce Burgoa, L. G. (2010). COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES. *PERSPECTIVAS*, 25, 191-201.
- Arrieta, J. (2011). Aspectos a considerar para una buena gestión en los almacenes de las empresas (Centros de Distribución, CEDIS). *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 84-96.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, A. (s.f.). *AITE* . Obtenido de <http://aite.com.ec/#jenu>
- Baca Urbina, G. (2014). *Administración Integral hacia un Enfoque de Procesos*. México: Grupo Editorial Patria. S.A de C.V.
- Belmartino, A., Liseras, N., & Berges, M. (07 de 2016). ¿Qué atributos busca el consumidor en prendas de vestir? Un análisis aplicado al mercado de la indumentaria en Argentina. *Tec Empresarial*, 10(1), 7-18.

- Benalcázar, W. (10 de Junio de 2016). El atuendo de la mujer kichwa de Otavalo es elegante y costoso. *El Comercio*.
- Brenes, P. (2015). *Técnicas de almacén*. España: Editex.
- Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 28(69), 55-78.
- Canta, A., Casabella, R., & Otros. (2014). *Comercio Internacional en el siglo XXI. La puerta de acceso a los negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Chávez Hernández, N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Pensamiento & Gestión*, (31), 73-82.
- Cleri, C. (2016). *Estrategia Bonsái: y otras estrategias para el desarrollo de las PyMEs*. Ediciones Granica.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
- Cordova, C., & Moreno, D. (2017). La importancia de una buena fijación de precios como herramienta para la penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68.
- Corporación Financiera Nacional, C. (2018). *Ficha Sectorial: Hiladura, tejeduría y acabados de productos textiles*. Quito. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Hiladura-Tejedura-y-Acabados-de-Productos-Textiles.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- De la Cruz G, J. L., & Marín H, C. (2011). El impacto de China sobre América Latina en el mercado de Estados Unidos, un análisis de causalidad. *Perfil de Coyuntura Económica*, (18), 99.
- Díaz, H. (2014). *Jefe de almacén por primera vez*. Lima: MACRO EIRL.
- Díaz, H., García, R., & Porcell, N. (2008). Las PyMES: costos en la cadena de abastecimiento. *Revista Escuela Administración de Negocios*, (63), 5-21.

- Diseños que mantienen a la moda a las otavaleñas. (05 de Noviembre de 2018). *El Tiempo*.
- El bordado a mano es más valorado en Otavalo. (22 de Noviembre de 2015). *El Telégrafo*.
- Escudero, M. J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Welcome to the new marketing*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Fernández, V. (2015). Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto. *Bibliotecas anales de investigación*, 64-78.
- Fuente S., M. D., & Muñoz C., C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, (26), 0.
- Gómez Aparicio, J. M. (2013). *Gestión logística y comercial*. España : McGraw-Hill.
- Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93.
- González, J. M., Manrique Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN*, (69), 42-59.
- González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., & Gómez Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 253-265.
- González Ríos, M. d. (2015). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. España: Ideaspropias.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Illera, L. E., & Illera, J. C. (2015). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias*. Colombia: CESA.
- Instuto Nacional de Estadística y Censos, (2012). *Análisis Sectorial*. Quito. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info6.pdf>

- Izquierdo, R., Novillo, L., & Mocha, J. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89-94.
- Jiménez, J., Domínguez, M., & Martínez, C. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento & Gestión*(26), 165-190.
- Kotler, P. (2005). *Las preguntas mas frecuentes sobre Marketing*. Bogotá Colombia: Norma S.A.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketig*. México: PEARSON.
- La industria textil realiza práctica ambiental responsable. (05 de Junio de 2018). *Vistazo*.
- La industria textil, una de las que más contamina. (21 de Octubre de 2018). *El Telégrafo*.
- La tradición de confeccionar ropa indígena en Otavalo. (15 de Enero de 2017). *La Hora*.
- Laethem, N. V., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Larios Francia, R. P. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, 113-137.
- Leal Morantes, M. E., & Labarca Ferrer, N. J. (2013). Factores determinantes de competitividad en pymes del sector confección del Municipio. *Visión Gerencial*, (1), 151-172.
- León Valbuena , N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389.
- López J, P., & Rodríguez, P. (2016). El liderazgo de los países asiáticos en el sector del vestido: repercusiones para América Latina. *Nueva Época* , 10(40), 152-175.
- Luna González , A. C. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

- Luna González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Maragno Coral, S., de Souza, P., & Lunkes, R. J. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3), 467-483.
- Martínez Valverde, J. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Meana Coalla, P. P. (2017). *Gestión de Inventarios*. Madrid: Nobel S.A.
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 485-496.
- Nájera Ochoa, J. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. *Universidad & Empresa*, 17(28), 37-68.
- Núñez, A. (2014). *Dirección de operaciones: decisiones tácticas y estratégicas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo técnicas y métodos*. Costa Rica: EUNED.
- Paillacho, S., & Estrada, D. (2018). *Plan estratégico de gestión administrativa y comercial para el fortalecimiento de la competitividad de la empres otavaleña Neos Internacional* (tesis de pregrado). Otavalo: Universidad de Otavalo . Obtenido de <http://repositorio.uotavalo.edu.ec/bitstream/52000/126/1/UO-PG-COM-2018-03.pdf>
- Palacios Acero , L. C. (2015). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Paredes, S., Jaramillo, J., & Méndez, A. (2013). La competitividad de las pymes textiles del estado de Tlaxcala. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Pérez, C. M., & Ramón, S. d. (2009). *VALORES EMPRESARIALES: de la teoría a la práctica Un primer estudio*. Obtenido de <https://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review.

- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. España: DEUSTO.
- Pulgar Vidal, L. H., & Rios Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. España: 50Minutos.es.
- Romero Zúñiga, C., Zúñiga Toro, G., & Suárez Gámez, A. (2016). Técnicas de marketing en las empresas de artesanías wayuu en el distrito turístico y cultural de Riohacha, Guajira, Colombia. *Omnia*, 22(3), 87-99.
- Rosales, J. (12 de Octubre de 2015). Ropa étnica de Otavalo se sube a las redes. *Líderes*.
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Salazar Cantú, J. d. (2015). Estructura y evolución reciente de las ventajas comparativas de México y de sus estados. *Trayectorias*, 17(40), 67-88.
- Salas Navarro, K., Miguél Mejía, H., & Acevedon Chedid, J. (2017). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. *Ingeniare*, 25(2), 326-337.
- Sánchez, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 34-45.
- Sánchez, J., Vázquez, G., & Mejía, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de la mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar Journal*, 27(65), 93-106.
- Sangri Coral, A. (2014). *Introducción a la Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, S. (2014). *Secretaría Técnica Planifica Ecuador*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>
- Sector textil genera 50.000 empleos. (16 de Marzo de 2014). *El Telégrafo*.

- Solano, M., Bravo, J., & Giraldo, J. (2012). Metodología de mejoramiento en el desempeño de sistemas de producción. Aplicaciones en Pymes de la confección. *Ingeniería y Competitividad*, 14(2), 37-52.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos (18a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Torres , Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Editorial Patria.
- Velásquez, F. (2004). La estrétegia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventajas competitivas para las pymes colombianas. *Estudios Geerenciales*, 73-97.
- Vergíu Canto, J. (Enero-Junio de 2013). La cadena de valor como herramienta de gestión para una empresa. *Industrial Data* , 16(1), 17-28.

ANEXOS

Anexo I.

Entrevista a la gerente sobre administración y gerencia

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

Si () No ()

¿Por qué?

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

¿Cuáles son?.....

.....

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

Si () No ()

¿Por qué?

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

Si () No ()

¿Por qué?

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

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

Si () No ()

¿Cuáles son?.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

Anexo II.

Entrevista para el personal de ventas sobre marketing y ventas

1. ¿Conoce los productos más vendidos de la empresa Tejidos y Bordados Pichamba?

Si () No ()

¿Por qué?

2. ¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa Tejidos y Bordados Pichamba?

Si () No ()

¿Por qué?

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

Bajo () Iguales () Alto ()

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

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

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

Si () No ()

¿Por qué?

6. ¿La empresa hace promociones para incrementar las ventas?

Si () No ()

¿Por qué?

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

7. ¿Son efectivas las promociones?

Si () No ()

¿Por qué?

Anexo III.

Entrevista a la gerente de operaciones y logística

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

Si () No ()

¿Por qué?

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

Si () No ()

¿Por qué?

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

Si () No ()

¿Por qué?

4. ¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si () No ()

¿Cómo?

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

Si () No ()

¿Porque?

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

6. ¿Cada que tiempo verifica la información?

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

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

.....

Anexo IV.

Entrevista a la gerente de competitividad

1. ¿Ha evaluado todas las actividades que realiza para ofrecer el producto al mercado?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

2. ¿Tiene identificadas características que le diferencie de la competencia?

Si () No ()

¿Cuál?

.....

3. ¿Ha establecido acciones para que la empresa progrese?

Si () No ()

¿Por qué?

.....

Anexo V.

Encuesta personal operativo

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

Si () No ()

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

Si () No ()

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

Si () No ()

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

Si () No ()

5. ¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

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

Si () No ()

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

Si () No ()

8. ¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

Si () No ()

9. ¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Si () No ()

Anexo VI.

Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Nº	Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de la demanda internacional	0,11	3	0,33
2	Apoyo de las instituciones bancarias para créditos	0,08	3	0,24
3	Profesionales dispuestos a trabajar en esta industria	0,06	2	0,12
4	Demanda de ropa para el hombre indígena otavaleño	0,12	3	0,36
5	Turismo creciente	0,05	1	0,05
6	Asociación	0,07	2	0,14
AMENAZAS				
1	Productos sustitutos	0,10	3	0,3
2	Precio variable de la M.P. China	0,07	2	0,14
3	Materia prima nacional de mala calidad	0,09	2	0,18
4	Estafas en ventas en línea	0,06	1	0,06
5	Incremento anual del arriendo del local	0,09	3	0,27
6	Pérdida de la identidad cultural	0,10	3	0,30
TOTAL		1		2,19

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Por medio del análisis realizado se determinó que la empresa Pichamba se encuentra con una puntuación por debajo del promedio, por lo que se ve necesario que la organización aplique estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades existentes para contrarrestar las amenazas en el mercado.

Anexo VII.

Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Nº	Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS				
1	Producto y servicio de calidad	0,10	4	0,40
2	Ubicación del local de venta	0,08	4	0,32
3	Proveedores confiables	0,08	3	0,24
4	Clientes clase alta	0,05	4	0,20
5	Experiencia en el mercado	0,07	3	0,21
6	Precio	0,10	4	0,40
7	Identifica los productos más y menos vendidos	0,07	3	0,21
DEBILIDADES				
1	Carece de filosofía empresarial	0,11	1	0,11
2	No controla inventarios	0,10	1	0,10
3	No tiene promociones	0,04	2	0,08
4	No tiene establecido organigrama	0,09	1	0,09
5	No tiene establecido objetivos empresariales	0,07	1	0,07
6	Alto endeudamiento	0,04	2	0,08
TOTAL		1		2,51

Fuente: Bordados y Confecciones Pichamba

Elaborado por: Las Autoras

Al realizar el análisis se determina que la empresa Pichamba se encuentra dentro del promedio lo que indica que se encuentra internamente sólida, por lo tanto, esto demuestra que existen fortalezas suficientemente fuertes para reducir las debilidades.

Anexo VIII.
Visita a la empresa



Anexo IX.
Local y productos



