



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
TEXTIL “CISNE”**

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

JOHANNA ALEJANDRA TAFUR SALAZAR

TUTOR: MBA. ADRIÁN ANDRADE

Otavalo – Ecuador, 2019



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

Otavaló, 04 de Septiembre del 2019

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

Modelo de Gestión Administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil "Cisne"

Correspondiente a la estudiante:

Nombre: Tafur Salazar Johanna Alejandra
C.I: 1002249397

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador.

Presidente del tribunal de grado
Nombre: MSC. Valdospinos Balda Marcelo Felipe
C.I: 100376521-9

Tutor del trabajo de grado
Nombre: MBA. Andrade Orbe Adrián
C.I: 100284167-2

Evaluador del trabajo de grado
Nombre: MSC. Alvear Oña Daissy Lorena
C.I: 100355819-2

Evaluador del trabajo de grado
Nombre: MSC. Del Río César Augusto
C.I: 1754041558-8

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Yo, JOHANNA ALEJANDRA TAFUR SALAZAR, declaro que este trabajo es de mi total autoría que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

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

JOHANNA ALEJANDRA TAFUR SALAZAR

C. I.:1002249397

CERTIFICADO DEL TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN DE ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL CISNE” bajo mi dirección y supervisión, constituye el trabajo de titulación para aspirar al título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS del estudiante JOHANA ALEJANDRA TAFUR SALAZAR, y cumple con las condiciones requeridas por el Reglamento de Trabajos de Titulación Art. 16 y 25.

ADRIÁN MANUEL ANDRADE

C. I: 100284167-2

AGRADECIMIENTO

Al cumplir una de las metas que me propuse en mi vida sin duda alguna quiero dar un agradecimiento en primer lugar a Dios, a mi Divino Niño y a la Virgencita María por cuidarme, guiarme, protegerme y darme las fuerzas para salir adelante, por permitirme una segunda oportunidad en mí vida y culminarla, a mi madre, mi amiga, mi primer pilar, mi ejemplo a seguir, la persona que amo con toda mi vida y gracias a su sacrificio y lucha diaria me han llevado adelante a surgir como persona y en este caso como profesional por su comprensión, amor.

Al pilar fundamental en mi vida a mis dos angelitos, mi orgullo, mis hijos los amores de mi vida, que, con su amor incondicional, inocencia, espera y paciencia, han sido el motor que me alentó en cada paso difícil de todos los días de mi vida.

A la Universidad Otavalo por haberme dado la oportunidad de seguir adelante en mis estudios de superación.

A todos los docentes por su paciencia, tiempo, enseñanzas, sabiduría y todo ese apoyo brindado.

A mis compañeros, por su amistad y apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	iii
CERTIFICADO DEL TUTOR	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
Introducción	1
Capítulo I: MARCO TEÓRICO	7
1.1 EMPIRISMO.....	7
1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	8
1.2.1 Gerencia	8
1.2.2 Administración.....	8
1.2.3 Misión	9
1.2.4 Visión.....	10
1.2.5 Objetivos	11
1.2.6 Valores	11
1.2.7 Política	12
1.3 MARKETING Y VENTAS	14
2.1.1 Marketing.....	14

3.1.1	Ventas	14
4.1.1	Producto	14
5.1.1	Precio	15
6.1.1	Plaza.....	16
7.1.1	Promoción de ventas	17
1.4	OPERACIÓN Y LOGÍSTICA.....	18
1.5	COMPETITIVIDAD.....	19
8.1.1	Ventaja comparativa	23
9.1.1	Ventaja competitiva	23
10.1.1	Liderazgo en costos.....	23
11.1.1	Diferenciación.....	24
12.1.1	Enfoque.....	24
1.6	Conclusiones parciales	24
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....		25
2.1	Tipo de investigación cualitativa y cuantitativa	25
2.1.1	CUALITATIVA	25
2.1.2	Cuantitativa.....	25
2.2	Métodos lógicos:	25
2.2.1	Método inductivo	25
2.2.2	Método deductivo	26
2.3	Nivel de investigación: descriptiva	26

2.3.1	Técnicas	26
2.3.2	Entrevista.	26
2.3.3	Encuesta.	27
2.3.4	Población de estudio	27
2.3.5	Muestra	27
2.4	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TEXTIL CISNE	28
2.4.1	Análisis interno	28
2.4.2	Análisis externo	41
2.4.3	Análisis del Diamante de Porter	45
2.4.4	Análisis de la matriz PESTEL	49
2.5	OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FODA	53
2.5.1	Diagnóstico estratégico de la empresa textil Cisne.....	54
2.6	Conclusiones parciales	60
Capítulo III: PROPUESTA.....		61
3.1	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL “CISNE”	61
3.1.1	Objetivos.	61
3.2	ESTRATEGIA GENÉRICA	61
3.2.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	61
3.3	ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA	62
3.3.1	Misión	62
3.3.2	Visión.....	63

3.3.3	Políticas empresariales.....	64
3.3.4	Valores.....	65
3.3.5	Organigrama estructural y funcional.....	66
3.3.6	Manual de funciones.....	68
3.3.7	marketing y ventas.....	72
3.3.8	OPERACIÓN Y LOGÍSTICA.....	81
3.3.9	Cadena de valor.....	92
3.4	Análisis de impactos del proyecto.....	93
3.4.1	Impacto administrativo.....	93
3.4.2	Impacto de marketing y ventas.....	94
3.4.3	Impacto de operación y logística.....	94
3.5	Conclusiones parciales.....	95
	CONCLUSIONES.....	96
	RECOMENDACIONES.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. MATRIZ DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	23
TABLA 2: DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	27
TABLA 3.....	29
TABLA 4. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	32
TABLA 5. VISIÓN DE LA EMPRESA	33
TABLA 6. GUÍAS DE COMPORTAMIENTO.....	34
TABLA 7. NORMAS DE CONDUCTA	35
TABLA 8. METAS PLANTEADAS	36
TABLA 9. PRODUCTOS DE MAYOR CANTIDAD	37
TABLA 10.: DIFICULTADES CON LA PRODUCCIÓN.....	38
TABLA 11. ÁREAS DE TRABAJO.....	39
TABLA 12. FUNCIONES QUE DESEMPEÑA.....	40
TABLA 13. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI.....	41
TABLA 14. MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	42
TABLA 15. DIAMANTE DE PORTER.....	45
TABLA 16. VALORACIÓN DEL DIAMANTE DE PORTER.....	47
TABLA 17. MATRIZ PESTEL.....	49
TABLA 18. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	53
TABLA 19. MATRIZ FODA.	54
TABLA 20. PUNTUACIÓN, INCIDENCIAS O IMPACTOS.....	54
TABLA 21. CRUCE ESTRATÉGICO FO.....	55
TABLA 22. CRUCE ESTRATÉGICO FA	56
TABLA 23. CRUCE ESTRATÉGICO DO	57
TABLA 26. CRUCE ESTRATÉGICO DA.....	58

TABLA 27. ANÁLISIS FODA	59
TABLA 26. MISIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL CISNE.....	62
TABLA 27. VISIÓN DE LA EMPRESA TEXTIL CISNE	63
TABLA 28. FUNCIONES DEL GERENTE	68
TABLA 29. FUNCIONES DE LA CONTADORA	69
TABLA 30. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	69
TABLA 31. FUNCIONES DEL DISEÑADOR.....	69
TABLA 32. FUNCIONES DEL CORTADOR	70
TABLA 33. FUNCIONES DEL ARMADOR – ACABADOS.....	71
TABLA 34. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	72
TABLA 35. MATRIZ BCG.....	73
TABLA 36. MATRIZ ANSOFF	74
TABLA 37. COSTO DE MATERIALES DIRECTOS	77
TABLA 38. COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	77
TABLA 39. COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN.....	78
TABLA 40. GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	78
TABLA 41. FIJACIÓN DEL PRECIO UNITARIO.....	79
TABLA 42. CONSOLIDACIÓN DE INVENTARIOS.....	88
TABLA 43. INVENTARIO DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	89
TABLA 44. PLAN DE ACCIÓN	90
TABLA 45. ANÁLISIS DE IMPACTOS	93
TABLA 46. IMPACTO ADMINISTRATIVO	93
TABLA 47. IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS.....	94
TABLA 48. IMPACTO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA	94

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MATRIZ BCG.....	15
FIGURA 2. MATRIZ CALIDAD – PRECIO.....	15
FIGURA 3: MATRIZ DE ANSSOF.....	16
FIGURA 4. MODELO AIDA	18
FIGURA 5: DIFICULTADES CON LA PRODUCCIÓN.	38
FIGURA 6: ÁREAS DE TRABAJO.....	39
FIGURA 7: FUNCIONES QUE DESEMPEÑA.	40
FIGURA 8. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	67
FIGURA 9. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	67
FIGURA 10. PROCESO DE PRODUCCIÓN	83
FIGURA 11. PROCESO SELECCIÓN DE PROVEEDORES	84
FIGURA 12. PROCESO INTEGRAL DE INVENTARIOS.....	85
FIGURA 13. RECEPCIÓN, REGISTRO Y CONTROL DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	86
FIGURA 14. PROCESO SALIDO DE MERCADERÍA	87
FIGURA 15. CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA CISNE.....	92

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un modelo de gestión de administración gerencial para la Empresa Textil “CISNE” de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura. Para la elaboración de la investigación se aplicó la metodología cualitativa - cuantitativa, los métodos lógicos y se aplicó las técnicas de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la empresa. Del diagnóstico situacional interno a través de la matriz AMOFIHT, se determinó las fortalezas y debilidades de la empresa; mediante el análisis externo se estableció las oportunidades y amenazas que tiene en el macro y micro entorno donde se desarrolla la empresa. En la propuesta se diseñó el modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento, en el que se determinó el direccionamiento estratégico: misión, visión, políticas, valores, como lineamientos técnicos para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa, la estructura organizacional y funcional, las estrategias de marketing y ventas y las de operación y logística. Es importante aplicar el modelo de gestión de administración gerencial propuesto como una herramienta que le permite a la empresa un mejor control y seguimiento fortaleciendo la comunicación a nivel interno y con sus clientes, para generar una mejora continua en los procesos operativos, administrativos, ventas y lograr ventaja competitiva sobre la competencia.

ABSTRACT

This research work aims to propose a management model for the Textile Company “CISNE” of the city of Otavalo, province of Imbabura. The qualitative - quantitative methodology, the logical methods were applied for the elaboration of the investigation and the techniques of the interviews and surveys applied to the personnel of the company were applied. From the internal situational diagnosis through the AMOFIHT matrix, the strengths and weaknesses of the company were determined; through external analysis, the opportunities and threats it has in the macro and micro environment where the company develops are established. In the proposal, the management administrative management model was designed in which the strategic direction was determined: mission, vision, policies, values, as technical guidelines for strengthening the corporate image of the company, the organizational and functional structure, the strategies of marketing and sales and those of operation and logistics. It is important to apply the management model proposed as a tool that allows the company better control and monitoring by strengthening communication internally and with its customers, to generate continuous improvement in operational, administrative, sales and sales processes. Achieve competitive advantage over the competition.

INTRODUCCIÓN

Las empresas textiles específicamente las Mipymes son consideradas como generadoras de fuente de empleo a nivel mundial según las estadísticas realizadas en el año 2014 sobre el principal productor y exportador de textiles, es China, con un valor de aproximadamente USD 112.000 millones (Statista, 2018).

La Unión Europea es la segunda región exportadora textil más grande del mundo donde se encuentran países como Italia, Alemania, España, Francia y los Países Bajos, que representa casi el 24% de la cuota de mercado mundial y tiene un valor de mercado de USD 75.000 millones. En 2014 hubo más de 170.000 empresas de productos textiles y ropa en la Unión Europea; alrededor del 70% de ellas eran empresas de confección de ropa, el 30% eran empresas de productos textiles, y las empresas de fibra sintética representaron menos del uno% (Statista, 2018).

En lo que respecta a Sudamérica, Brasil actualmente es el séptimo productor mundial de textiles; y ha realizado inversiones de alrededor de USD 8000 millones para la modernización el sector, y para los próximos 8 años se espera la inversión de otros USD 12000 millones en maquinaria y equipos textiles, por lo que se prevé un aumento en su producción. (Angulo , s.f)

El saldo comercial con Brasil es altamente deficitario, fluctuando entre los US\$ 750 y US\$ 850 millones durante los últimos cinco años. En el 2010 la brecha ascendió a US\$ 802.4 millones. Brasil constituye el sexto socio comercial más importante, en cuanto a importaciones, para Ecuador. En este rubro, luego de Colombia y Perú, es el más importante a nivel sudamericano. En el año 2011 las exportaciones ecuatorianas hacia Brasil han crecido en un 43%, comparando con el 2010, en el período de enero a abril. Por otra parte, las importaciones también se han incrementado en un 10%. El total de exportaciones en lo que va del 2011 es de US\$ 24.05 millones, mientras que las importaciones en el presente año suman más de US\$ 304 millones (Peña, s.f)

Antecedentes y situación problemática

Antecedentes

Las Mipymes de confecciones textiles en el Ecuador están localizadas principalmente con mayor número en: Pichincha (27%), Guayas (17%), Azuay (7,5%), Tungurahua (8,1%), e Imbabura (4,5%), son las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil (INEC, 2012). De acuerdo con El Comercio (2017), el sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo, con 174 125 puestos de trabajo que representan el 21 % de los que produce la industria manufacturera del país. Las ventas del sector textil fueron de USD 1 313 millones en 2016 y representaron el 5 % del sector manufacturero, señaló el Ministro de Industrias y Productividad, quien agregó que se trata de un área prioritaria para la economía nacional, que supuso el 8 % del producto interno bruto (PIB) industrial entre 2007 y 2015.

Según los datos de la AITE, cerca del 15% de la producción textilera en el país está dirigido a la exportación, especialmente hacia Colombia, México, Chile, Perú, Estados Unidos, Bolivia y Venezuela (El telégrafo, 2016).

Los antecedentes que tienen relación con esta investigación son los realizados por AITE (2018) en los que destaca que la provincia de Imbabura en los cantones de Atuntaqui y Otavalo son los que sobresalen en la confección de productos textiles que tienen gran acogida por los turistas.

Antonio Ante, se ha convertido en uno de los centros industriales de la moda más importantes del país. Actualmente, en promedio, se confeccionan unas 20.500 prendas al mes, entre ellas ropa interior, casual, deportiva, infantil, pijamas, camisetas, blusas y suéteres. Asimismo, la población total es de 44 157, de los cuales el 47% se dedica a la producción y comercialización de productos textiles, lo que equivales a 20 179 personas implicadas en el sector textil (Espinosa S. , 2013).

Según David Guevara, ex titular de la Cámara de Comercio Antonio Ante, es esta ciudad la que viste al 20% del Ecuador, mientras que el 80% se exporta a mercados internacionales como Canadá, Colombia, Perú, Chile, Costa Rica, Argentina y otros (Gómez , 2014). Lo que establece que han desarrollado óptimos locales comerciales de las empresas que son claves para el desarrollo de la ciudad de Atuntaqui. Asimismo, las ferias textiles de los días viernes y la movilización de sus productores a las principales ciudades del país demuestran el potencial industrial que tiene la ciudad.

Mientras que en Otavalo es conocido por la plaza de ponchos, los sábados son para visitar los puestos con el fin de encontrar la diversidad de los productos textiles, la actividad textil es la principal fuente de ingresos. Existe una gran cantidad de tejedores que utilizan talleres artesanales, pero últimamente existen también familias que tienen fábricas modernas, lo que ha incrementado la productividad. En todo caso, al poseer una población total de 109 261, el porcentaje que se dedican al sector textil es de 12% que equivale a 13 111 personas involucradas en el sector textil. Los productos han llegado a los mercados de Venezuela, Colombia, los Estados Unidos, Europa e incluso Asia (Espinosa S. , 2013).

Situación problemática

La Empresa Textil “CISNE” se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, en la cual su principal problemática es la carencia de una buena Gerencia Empresarial que le permita un crecimiento sostenido y la posibilidad de un posicionamiento en el mercado local, regional y nacional. Se establece que entre la problemática principal es el deficiente conocimiento del área de Administración, por parte de la propietaria de la empresa; esto ocurre debido a que la dueña y administradora no dispone de conocimientos administrativos, más bien la empresa ha sido administrada de manera empírica con lo que no se permite gestionar con eficiencia y eficacia las acciones que demanda el mercado textil existente. Por otra parte, se confirma que se necesita una adecuada logística y control de los procesos internos lo que produce pérdidas económicas.

A través de la entrevista realizada al Sra. Dueña y propietaria, la cual se identifica como la administradora, se determinó que no cuenta con una misión clara que represente a la empresa, que no le permite dar una dirección adecuada para su sobresalir con su negocio.

La Visión de la empresa textil se estableció que no contiene una aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, ya que es la guía para los logros a futuro y poder alcanzar los objetivos deseados.

Asimismo, se ha detectado diversas falencias en las estrategias de venta lo que permiten comprender la razón de su poco desarrollo como empresa, además de ver la necesidad de implementar un modelo de Gestión empresarial adecuada; para ayudar a los problemas de producción que se complementan con la falta de una buena administración.

El plan de operaciones y logística tiene como objetivo analizar el conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la empresa, desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega de las mercancías a los clientes. Estas actividades se caracterizan por estar muy relacionadas entre sí, por lo que resulta crucial analizar cada una de las distintas áreas relacionadas con las compras, los almacenes, la producción y la distribución física de las mercancías, con objeto de realizar una gestión eficaz de todo el conjunto.

Justificación del tema

El modelo de gestión de administrativa para mejorar la competitividad será una herramienta que permitirá a la empresa Textil Cisne obtener una guía en la planificación realista de sus fortalezas y debilidades actuales en relación con los principales competidores como también, la realización de toda actividad económica, busca un beneficio económico para quienes la realizan, entre sus objetivos está la búsqueda de una rentabilidad que permita la recuperación de las inversiones y su crecimiento.

En consecuencia, el modelo de gestión administrativa para mejorar la competitividad ayudara a buscar los mecanismos adecuados para alcanzar una mayor rentabilidad para la empresa, lo que implica mayor beneficio con la optimización de los recursos orientados a la producción.

Mientras que con la ejecución de esta investigación se proporcionará el modelo de un plan estratégico para activar la competitividad de la Empresa Textil “CISNE” en el cantón de Otavalo, que permitirá optimar niveles de venta, marketing y planificación, con el fin de generar ganancias y competitividad dentro del mercado nacional para irse fortaleciendo a nivel nacional.

Esta investigación, brindará bases teóricas que servirán como guía dentro de las líneas de investigación del área de administración de empresas para futuras investigaciones por algún interesado en el tema.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Proponer un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la Empresa Textil “CISNE” de la ciudad de Otavalo.

Objetivos Específicos

- Establecer las bases conceptuales sobre administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística.
- Identificar los factores de competitividad internos y externos en la empresa.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa para el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil Cisne.

Idea a defender

El diseño del modelo de gestión administrativa, se contribuye a mejorar la competitividad y fortalecimiento de Empresa Textil “CISNE” de la ciudad de Otavalo.

Declaración de Variables

Variable independiente

Gestión administrativa y comercial

Variable Dependiente

Competitividad

Estructura capitular

El trabajo de investigación está conformado por la introducción en el que se desarrolla una síntesis de la historia objeto de estudio, antecedentes, situación problemática, justificación, objetivos, hipótesis, variables y los siguientes capítulos:

Capítulo I Marco Teórico. En este acápite se analizaron las bases teóricas científicas en lo pertinente a modelo de gestión administrativo gerencial, su contextualización, componentes, la competitividad.

Capítulo II Marco metodológico y diagnóstico. En este capítulo se establecen la metodología aplicada, el tipo de investigación, los instrumentos, la población objeto de estudio, para estructurar la información en forma sistémica, coherente y ordenada. En este capítulo se establece los resultados del diagnóstico interno y externo de la empresa textil Cisne.

Capítulo III Modelo de gestión de administrativa para fortalecer la competitividad. Este componente tiene la particularidad de la descripción del modelo de gestión administrativo gerencial, sustentado en: administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística, que viabilice el fortalecimiento de la competitividad de la empresa textil Cisne. Se establecen los impactos positivos que puede generar el modelo de gestión administrativa en la cadena de valor y en las dimensiones respectivas de la empresa. Se concluye con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 EMPIRISMO

Uno de los mayores problemas de las Mipymes se encuentra en sus plantas de producción debido a que no cuentan con el personal capacitado, tomando al empirismo como el fundamento básico de su organización, entendiéndose que el empirismo es aquella postura filosófica del origen del conocimiento y el valor del mismo depende de la experiencia (Paredes, 2016).

El empirismo ha ejercido una profunda influencia en las microempresas familiares, debido a que 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 (Izquierdo, 2017).

El empirismo puede ser caracterizado, por un lado, como una teoría acerca de los orígenes del conocimiento empírico sobre de la justificación de las creencias, la experiencia, la percepción y la repetición, sin necesidad de poseer un conocimiento científico sino más bien práctico, el mismo que generalmente se aplica en las mipymes, ya que son empresas familiares en su mayoría (Roa, 2018).

Existe una relación entre los temas de gestión y la satisfacción del consumidor de las mipymes. Los niveles de dominio de la gestión por procesos se identifican de acuerdo al desarrollo de cinco sistemas de gestión, siendo el empirismo el sistema inicial y el proceso de planeación el sistema integrador: el empirismo, donde existe una mínima integración de los temas de gestión, la documentación, donde la intención es obtener datos de las funciones del negocio, el sistema de información, el cual proporciona datos con el fin de repetir las prácticas exitosas, el sistema de decisión, cuya intención

es visualizar el desempeño y efectos en el futuro y el proceso de planeación, en el sentido de la administración general y por objetivos (Palomo, 2017).

El empirismo con el que se conducen las mipymes no es profesional por lo que se debe combatirse con estrategias científicas medibles en cuestión de competitividad y gestión de talento. La innovación y la experiencia de la gente adecuada, aunada al trabajo en equipo es también una gran parte de la solución a las necesidades de continuar con los proyectos empresariales (González L. , 2015).

1.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Un modelo de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Rosero, 2016).

1.2.1 GERENCIA

La gerencia por lograr la meta correspondiente debe organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos si se mueven bajo la misma dirección y tratándolos en calidad de dificultades que es necesario resolver cuando son obstáculos (Rosero, 2016).

De acuerdo con establecido se puede manifestar que las empresas para gerenciar, deben contar con una misión y una visión, mismas que determinen ser alcanzado por medio de objetivos afín de generar competitividad empresarial.

1.2.2 ADMINISTRACIÓN

Como expresa Henri Fayol, la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señalo como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control (Sadmon, 2015).

Según Munch (2015), la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.

Por lo enunciado se puede determinar que la administración, tendrá que ser guiada por elementos administrativos, como son políticas y valores, aspectos que permiten estandarizar las decisiones en una empresa.

1.2.3 MISIÓN

Como afirma Amaru (2016) la misión establece el propósito o razón de ser de la empresa o su utilidad para los clientes, por lo señalado, se puede establecer que toda empresa debe contar con una misión para su gestión empresarial, al respecto, según la investigación desarrollada por Díaz (2015), definir la misión de una empresa no debe ser una labor tediosa y mucho menos debe hacerse por obligación, todo lo contrario, cada emprendedor entiende perfectamente en qué consiste su negocio y cuál es su razón de ser, por lo enunciado, solo es cuestión de tomarse un tiempo para escribir en breves palabras una misión corta, fácil de memorizar, inspiradora y debe transmitir a los clientes la identidad de nuestra empresa. Para concluir se puede establecer que las empresas deben contar con una misión que les permita guiar sus objetivos empresariales hacia un fin común, y que esta sea entendible y fácil de crearla.

Según Popular (2015), establece que la aplicación de una misión es importante, ya que una MIPYME que no cuente con una misión clara, no podrá alcanzar el éxito esperado, por esta razón, se puede manifestar que la misión es un pilar para establecer estrategias en la gestión administrativa.

Para elaborar una misión, según Popular (2015), para la elaboración de la misión una empresa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Que sea clara y concisa.
- Que no sea muy amplia.
- Que indique a lo que se dedica la empresa.
- Que explique lo que te hace diferente.

Asimismo, según Munch (2015), para crear la misión se debe responder a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A que nos dedicamos?
- ¿Cuál es valor agregado y/o ventaja competitiva?

1.2.4 VISIÓN

Como expresa Munch (2015), la visión es el enunciado para lograr metas a futuro para la empresa, ya que provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla, en consecuencia, las empresas deben contar con una misión que les permita guiar su camino para alcanzar sus propósitos en el futuro. Una investigación realizada sobre la aplicación de este elemento por Barraza (2019), determino que la visión en las en las MIPYMES, permiten guiar de forma eficiente y eficaz la gestión empresarial, por esta razón, se pude establecer que las MIPYMES deben contar con una misión ya que sin esta no cuentan con una guía para alcanzar su éxito esperado.

En síntesis, podemos manifestar que la visión es un elemento indispensable para que la gestión administrativa tenga una guía que le permita lograr metas a futuro, de forma eficiente y eficaz.

De acuerdo con Popular (2015), para la elaboración de la visión se recomienda que:

- Sea clara y entendible.
- Que sea atractiva e inspiradora.
- Que se redacte en una sola oración.
- Que sea realista y recordable.

De igual manera, según Munch (2015), para formular la visión se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué contribución y cambios debe hacer en el futuro?
- ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento?
- ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes?
- ¿Qué es probable que cambie en la organización en tres o cinco años?

1.2.5 OBJETIVOS

Como señala Munch (2015), los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico, por esta razón deben establecer un tiempo específico para que sean cumplidos y su redacción debe iniciar con verbo en infinitivo. Según Arturo (2014), los objetivos de una empresa son resultados que una empresa procura alcanzar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone, por lo señalado, es esencial establecer objetivos para el éxito de una empresa pues éstos determinan un curso a seguir y sirven como fuente de motivación y retos para los miembros de la misma.

Como afirma Arturo (2014), para que los objetivos de una empresa permitan obtener los beneficios, deben contar con las siguientes características:

- Medibles
- Claros
- Alcanzables
- Desafiantes
- Realistas
- Coherentes.

De igual forma, declara InvenioPro (2015), que a la hora de establecer un objetivo se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cómo estimaré los resultados?
- ¿Cuál es el tiempo para lograr los objetivos?

1.2.6 VALORES

Según Hernández & Rodríguez (2016), los valores son convicciones que tiene las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante o equivocado, con referencia a lo anterior son los principios éticos sobre los que se consienta la cultura de la empresa con lo que permite crear modelos de comportamiento y conducta.

Por último, como dice Popular (2015), se puede establecer que los valores, son las cualidades y las creencias de la empresa, hecha la observación anterior con esto permite tomar decisiones asertivas y definir la conducta y comportamiento del equipo de trabajo y saber la identidad.

Mientras como sugiere Popular (2015), las características que deben poseer los valores están:

- Creencias en las que realmente la empresa crea y confíe.
- Deben estar alineados a tus valores como empresario.
- Que sean recordados y cumplidos.

Igualmente, según Munch (2015), se debe responder a las siguientes preguntas para definir algunos valores:

- ¿Cómo somos?
- ¿En qué creemos?

En efecto es importante que estas definiciones sean difundidas para facilitar las labores a realizar si son conocidas por todos. Además, ayudara que todo el personal de la empresa estar al tanto de quienes son, que quieren ser en el futuro y en los valores que se apoyan para conseguirlos.

1.2.7 POLÍTICA

Manifiesta Arias & Heredia (2016), que las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado, con referencia a lo anterior, la política es, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. y constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Según Medina (2015), la política organizacional es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Por las consideraciones anteriores las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Menciona Emprende Pyme (2016), que los pasos para crear la política de una empresa son:

- Desarrollar las políticas, teniendo en cuenta la necesidad, utilidad y su redacción.
- Se revisan para que una vez redactadas en su versión definitiva y puedan ser aprobadas por la dirección de la empresa.
- Hacer difundir las políticas de la empresa a todo el personal vinculada a la actividad laboral de la compañía, y formalizar su aplicación.
- Mantener en cumplimiento y la vigencia de las políticas y hacer actualizaciones.
- El empleo de un lenguaje claro y preciso es fundamental para evitar confusiones.

Asimismo, Emprende Pyme (2016) sugiere, una vez determinada las políticas de empresa deben sustentarse en bases a las preguntas:

- ¿Cómo hago unas políticas de empresa?
- ¿Cuáles son los pasos necesarios para crear unas buenas políticas?

1.3 MARKETING Y VENTAS

1.3.1 MARKETING

Kotler, Kartajaya y Setiawan (2018), definen al marketing como: “Un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (p.28).

1.3.2 VENTAS

La atención al cliente, según (Rodríguez, 2015) es transcendental el momento de ejecutar las ventas, ya que de esta depende la percepción de compra, debido a que demandan de un lugar adecuado, productos de calidad y aprecio competitivo y en muchos casos comparan promociones en el mercado.

Por lo establecido anteriormente se puede manifestar que los elementos indispensables son, producto, precio, plaza y promoción.

1.3.3 PRODUCTO

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta (Rodríguez, 2015). Del mismo modo Genwords (2018) detalla que un producto es un artículo que se construye para satisfacer las necesidades de las personas, puede ser intangible o tangible, ya que puede ser en forma de servicios o bienes. Todo lo anterior hace referencia a crear productos con características que cumplan las necesidades de la gran mayoría de clientes.

Para definirlo, Campos (2016) indica, que se debe responderse a ciertas preguntas:

- ¿Qué quiere el consumidor de mi producto o servicio?
- ¿Cuáles son los beneficios que ofrece y necesidades que satisface?
- ¿Cuáles son las características del producto o servicio?
- ¿Cómo y dónde se va a usar mi producto?
- ¿Qué es lo que lo hará diferente de la competencia?

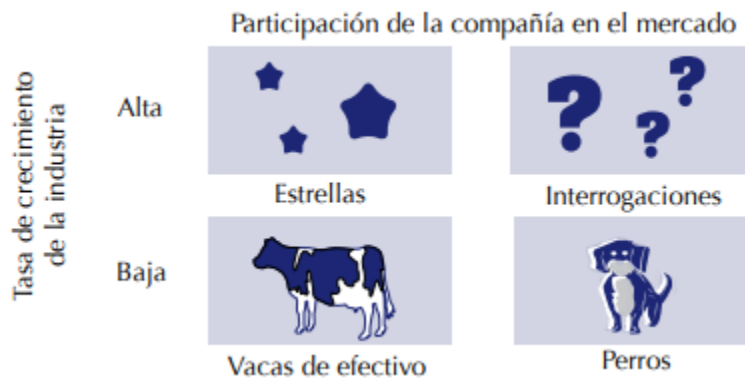


Figura 1: MATRIZ BCG
Fuente: Kotler y Armstrong (2016, p. 340)

1.3.4 PRECIO

Esto es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto (Rodríguez, 2015). De manera argumenta Arturo (2015), que el precio es el valor monetario que se le asigna a un producto al momento de ofrecerlo a los consumidores. Cabe agregar que debe realizarse un estudio de mercado para saber cuánto está dispuesto a pagar el consumidor.

Antes de determinar el precio Campos (2016) sugiere, hacerse algunas preguntas:

¿Cuál es el coste de fabricación de mi producto o servicio?

¿Cuál es el valor de mi producto o servicio para el consumidor?

¿Cuáles son los precios habituales de los productos y servicios similares al ofertado?

¿Puedo ofrecer descuentos y promociones en diferentes temporadas?

¿Cómo es mi precio respecto de la competencia?

CALIDAD:	PRECIO:		
	ALTO	MEDIO	BAJO
ALTA	Estrategia de primera Calidad	Estrategia Alto Valor	Estrategia sobre-estimación: Súper Valor
MEDIA	Precio excesivo	Estrategia Media	Valor adecuado
BAJA	Estafa	Falsa economía	Estrategia de economía

Figura 2. Matriz calidad – precio

Fuente: (Rodríguez, 2015)

1.3.5 PLAZA

La plaza incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores meta (Rodríguez, 2015), Como afirma Genwords (2018) tienes que colocar y distribuir el producto en un lugar que sea accesible a los compradores potenciales. En efecto todo esto implica de como el producto llegue al consumidor donde puede ser en forma física o digital, ya que es una parte importante para generar competitividad.

Como da a conocer Campos (2016), en este caso surgen algunos interrogantes:

- ¿Cómo hacer llegar el producto al cliente?
- ¿Dónde van a buscar los clientes mi producto o servicio?
- ¿Cómo puedo acceder a los canales de distribución adecuados?
- ¿Necesito contar con una fuerza de ventas? ¿Mandar catálogos a empresas?
- ¿Estar en contacto con vendedores online? ¿Montar mi propio sitio de distribución online?
- ¿Qué está haciendo mi competencia, y cómo puedo aprender o diferenciarme de ellos?



Figura 3: Matriz de Ansoff

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

1.3.6 PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Rodríguez, 2015). De acuerdo con Arturo (2015), la promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o hacer recordar la existencia de un producto al consumidor, así como persuadir, estimular, motivar su compra, adquisición, consumo o uso. Con referencia a lo anterior trata de como el cliente va a conocer el producto ofertado en el mercado.

En este sentido Campos (2016), señala ciertos aspectos que se debe preguntar:

- ¿Qué medios habrá que usar para dar a conocer el producto?
- ¿Cuáles son los medios que más consumen?
- ¿Dónde y cuándo puedo hacer llegar mi mensaje al público adecuado?
- ¿Cuándo es el mejor momento para hacer promoción?
- ¿Qué están haciendo mis competidores y cómo debe influir eso en mis decisiones?
- ¿Qué KPIs (Indicador Clave de Rendimiento) se va a usar para medir el resultado de mis acciones de promoción?

El objetivo de los empresarios en las operaciones de marketing es encontrar una oferta de productos y servicios que incremente el nivel de satisfacción del comprador y genere utilidades para la empresa (Peñaloza, 2015).

Por otra parte, a continuación, se puede observar las principales estrategias de marketing que se ejecutan en una empresa, como son: matriz PEST-E, las 5 fuerzas de Porter, la matriz FODA, estrategia de posicionamiento de marca, estrategia de cartera como la matriz BCG, la matriz MPC sirve para comparar la competitividad entre empresas, estrategia de segmentación de mercado, estrategia funcional para la toma de decisiones, estrategia de crecimiento como la matriz de Ansoff y estrategia de fidelización de clientes (Espinosa, 2016).

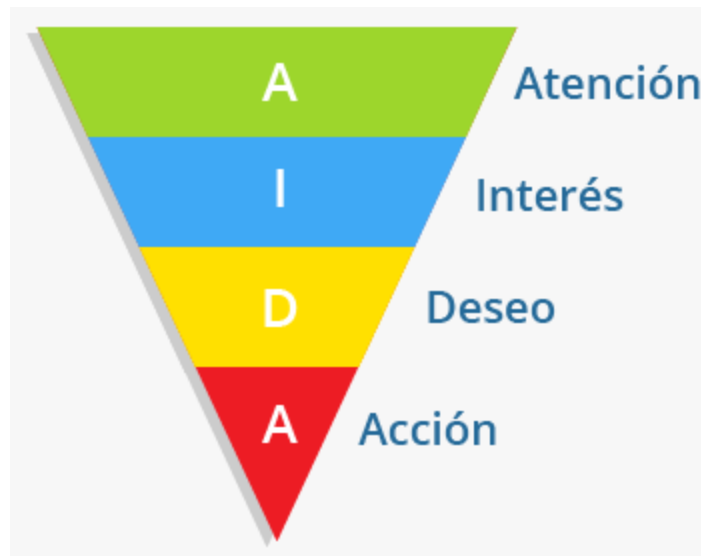


Figura 4. Modelo AIDA

Fuente: (Espinosa, 2016)

En esta perspectiva, se puede resumir que el marketing se define como el proceso de planear y ejecutar la idea, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas de bienes y servicios para satisfacer los objetivos generales con el fin de cubrir las necesidades del cliente obteniendo una utilidad para la empresa.

1.4 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Con respecto al control de inventarios según Ehrhardt y Brigham (2016) persigue dos objetivos fundamentales donde nos menciona la importancia de un adecuado manejo.

- Garantizar con el inventario disponible, la operatividad de la empresa
- Conservar niveles óptimos que permita minimizar los costos totales (de pedido y de mantenimiento). Un inventario bajo hace aumentar los costos de pedido, mientras que los inventarios altos incrementan los costos de mantenimiento.

Se debe mantener un nivel adecuado de inventario, ya que, si se mantienen inventarios demasiados elevados, el costo de mantenimiento será elevado implicando problemas financieros a la empresa. Por el contrario, si se mantiene un nivel bajo de inventario, habrá que hacerse más pedidos al año, aumentándose dichos costos. Adicionalmente, no se atendería satisfactoriamente a la demanda, ocasionando a su vez, pérdida de clientes, disminución de ventas y reducción de las utilidades (Yosmary Durán, 2015).

Dentro de esta perspectiva la revista de logística enuncia que para mejorar la efectividad en control de inventarios se debe relacionar con la correcta implementación de un inventario de existencias, permite que una empresa sea efectiva, en un mundo en el cual la rapidez y buen servicio son parámetros imprescindibles para la competitividad. Un inventario deficiente conlleva a la toma de decisiones equivocadas, lo que genera una demanda insatisfecha con baja calidad de servicio e insatisfacción tanto del cliente; sobrecostos por compras innecesarias y finalmente una disminución de utilidad y pérdida de capital, concluye Nicolás Castro Ariza, especialista en control, planeación y tomas físicas de inventario (González, 2016).

Los indicadores logísticos son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión Logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso. Incluye los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despacho, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (Mora, s.f).

En nuestra opinión los objetivos que debe tener un control de inventarios vienen a ser un sistema donde es utilizado para registrar cantidades de mercancías existentes y para establecer el costo de la mercancía vendida. Cabe considerar, por otra parte, que los inventarios representan una base fundamental en la toma de decisiones dentro de cualquier organización, lo que permite el buen desarrollo y labor de la misma con el fin de obtener un ciclo de producción eficiente con menos interrupciones, para evitar posibles sustracciones, maniobras fraudulentas o mal manejo en su utilización.

1.5 COMPETITIVIDAD

Como un indicador en la investigación, la competitividad puede ser abordada desde varias visiones, muchas investigaciones se enfocan en el análisis de la competitividad empresarial, centrándose principalmente en la comprensión del desenvolvimiento de las empresas en los mercados nacionales e internacionales, independientemente de su lugar de origen.

De acuerdo a Porter (2015) “La competitividad estratégica tiene como objetivo establecer una posición sostenible y sustentable en contra de las fuerzas que determinan la competencia de la industria” (p. 27). La capacidad de una organización para incrementar y mantener su participación en el mercado, basandose en su capacidad para desarrollar nuevas estrategias de comercialización, con un crecimiento sostenido de la productividad y el desarrollo de capacidades para la negociación interempresarial en cualquier entorno al que se enfrente la organización; eso es a lo que llamamos competitividad (Solleiro & Castañón, 2015, p. 153).

El apoyo de los programas de acceso a credito generan resultados efectivos, ya que mejora la competitividad de las mipymes a partir de observar efectos positivos sobre empleo, exportaciones, supervivencia y salarios, lo que se justifica la intervencion publica en esta area, porque permite que estos programas se traduzcan en ganancias de eficiencia para las mipymes, lo que permite mejorar en ultima instnacia su desempeño (Castillo & Figal, 2016).

El Ministerio de Industrias y Productividad, como parte de la política de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), desarrolló programa de mejora competitiva para potenciar la aplicación de herramientas de gestión que impulsen la productividad de las empresas. Este programa propició una experiencia nueva y positiva en el país. Los beneficios del programa se traducen en la reducción de movimientos en la línea de producción, optimización de equipos y tiempos de producción, reducción de costos, optimización del personal y desarrollo de estándares de calidad en los productos finales (Zambrano, 2017).

En un ambiente incierto de los negocios, con una globalización de la economía y un elevado nivel de competitividad de los mercados, las empresas, principalmente las mipymes necesitan mejorar o adoptar nuevas estrategias empresariales que les permitan no solamente sobrevivir, sino además crecer en el mercado en el que participan (Maldonado, 2016).

El fomento de las mipymes ha sido considerado un tema de moda en los últimos años, no obstante, los estudios presentes revelan que la intensidad del empleo y la creación de valor agregado de estas empresas tienen una importancia decisiva para la competitividad y la generación de ingreso en Centroamérica. En este marco de cambio este segmento empresarial enfrenta el desafío de ajustarse a las nuevas estructuras de competencia y crecer en ese contexto. De ahí la necesidad de políticas de fomento adecuadas para el desarrollo social y económico (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015)

La estrategia, en una empresa es uno de los factores más importantes, dado que van a permitir definir el rumbo de la organización; el concepto de estrategia no puede separarse del concepto de planeación, puesto que las acciones que se llevarán a cabo por la organización en un tiempo establecido, permitirán el logro de los objetivos empresariales (Sallenave, 2015, p. 18). Hernándo (2015) señala que: “La estrategia se concreta, principalmente, en la formulación de las políticas de investigación y desarrollo, producción, marketing y finanzas que permiten alcanzar los objetivos de la empresa” (p. 36).

La estrategia, de acuerdo Banguero, Carrillo y Aponte (2018) se refiere a:

La alineación de todos los componentes de la gestión, a saber, la misión, el diagnóstico estratégico, la visión, la estrategia, los programas y proyectos, la organización, las personas (cultura organizacional), el presupuesto y el sistema de evaluación de los resultados para que todos marchen en la misma dirección (p.15).

Las estrategias de promoción, son esencialmente planes de marketing para lanzar nuevos productos / servicios y contrarrestar a la competencia. Estas estrategias están conformadas por habilidades de carácter impreso, digital, directo, producto / cliente sustentado en maximizar las ventas, atraer nuevos clientes, extender el conocimiento del producto y posicionar la marca. Entre los medios promocionales se puede encontrar: demostraciones en ferias, plazas, centros de ventas, campañas por redes sociales, campañas en locales de ventas, cupones y descuentos, formulación de obsequios, muestras o acciones combinados para reforzamientos de la marca, crear lealtad en los clientes actuales y potenciales (Orozco & Villa, 2015).

Las estrategias de producto en relación al análisis de la matriz BCG, permite a las empresas a encontrar las estrategias, acciones para el crecimiento y cuota de participación en el mercado según el posicionamiento en los 4 cuadrantes de la mencionada matriz: productos interrogantes, estrella, vaca lechera y productos perro. Atendiendo esta metodología las empresas pueden establecer sus estrategias equilibradas eficientes para una perspectiva de mayor posicionamiento de sus productos en el mercado (Correa & Jimenez, 2017).

Las estrategias de producto tienen como objetivos específicos: mayor posición en el mercado, que pueda ser ofensiva o defensiva, mantener la cuota en el mercado de manera que sea la más adecuada de acuerdo a la etapa de madures de sus productos, cosechar los mayores beneficios con los productos estrella, vacas lecheras que tiene la empresa (Rodríguez D. , 2017).

La estrategia ANSOFF se conoce también como estrategia de plaza / producto / crecimiento, siendo una de las principales herramientas de estrategias de marketing empresarial, son estrategias claves para el crecimiento de ventas de las empresas e incrementar las ventas de los productos, reposicionamiento en nuevos mercados, siendo una herramienta que viabiliza la dirección estratégica de marketing en las organizaciones: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación, creando nuevas economías para competir exitosamente a las empresas (García, 2018).

Las estrategias de precio son las acciones que aplican las empresas para alcanzar precios competitivos o liderazgo en costos que es un eslabón de la competitividad según Michael Porter. Las estrategias de precio son importantes para alcanzar la penetración en el mercado, aumentar el volumen de ventas, causar impacto positivo en la fidelización de los clientes y persuadir para la compra y ganar el mayor número de clientes (Moreno, 2017).

1.5.1 VENTAJA COMPARATIVA

Para poder comprender la ventaja comparativa y competitiva, es necesario comprender lo que implica la ventaja absoluta, que de acuerdo a Adam Smith es: comparación entre los productores de un bien de acuerdo con su productividad. Producción de un bien con menos recursos.

Rache & Blanco (2015), definen a la ventaja comparativa como: “La comparación entre los productores de un bien de acuerdo con su costo de oportunidad” (p. 48).

1.5.2 VENTAJA COMPETITIVA

Michael Porter en su libro Ventaja Competitiva: Creando y manteniendo un rendimiento superior, define tres estrategias para lograr la ventaja competitiva e ir más allá de la ventaja comparativa.

Tabla 1. Matriz de estrategias genéricas de Porter.

	FORMA DE COMPETIR		
ENTORNO COMPETITIVO		COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO CORTO	ENFOQUE EN COSTOS	ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN

Fuente: Porter (2013)

1.5.3 LIDERAZGO EN COSTOS

En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos redunde en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado (Porter, 2013).

1.5.4 DIFERENCIACIÓN

En la estrategia de diferenciación la empresa debe producir servicios/productos exclusivos que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en disposición de pagar más por tenerlos (Porter, 2013).

1.5.5 ENFOQUE

Con una estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos (Porter, 2013).

1.6 Conclusiones parciales

La información obtenida de diferentes autores bibliográficos de modelos de gestión de administrativa, genera conocimientos en cuanto a gestión administrativa, formulación de la misión, visión, valores.

La gestión de marketing y ventas se fundamenta en la matriz BCG para estrategias de producto: vacas lecheras, productos estrella, interrogantes y perros, la matriz ANSOFF para las estrategias de plaza en la que define las variables: producto actual y nuevo, en la variable mercado actual y nuevo para sustentar estrategias de manera técnica.

Para establecer estrategias y acciones de competitividad se definió la matriz de estrategias genéricas de Porter: Liderazgo en costos, diferenciación y segmentación o enfoque de mercado, como herramientas importantes para el desarrollo de las acciones.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de investigación cualitativa y cuantitativa

2.1.1 CUALITATIVA

La investigación cualitativa permitió establecer las actitudes, percepciones, relaciones que tiene el personal de la empresa textil Cisne, en torno a la administración y gerencia en lo pertinente a filosofía empresarial: misión, visión, valores, políticas, objetivos corporativos. En marketing y ventas: producto, precio, plaza y promoción. En operación y logística la gestión de inventarios y selección de proveedores, aspectos propios de la empresa textil, información recolectada en base a las entrevistas y encuestas.

2.1.2 CUANTITATIVA

Con la investigación cuantitativa, permitió realizar el análisis de los factores del macroambiente del diamante de Porter, determinar su valoración, y clasificación según sus características y establecer datos estadísticos de estos factores externos que se encuentran en el entorno del ámbito operativo de la empresa textil Cisne, proporcionando una visión más clara de las oportunidades y amenazas. Este tipo de investigación en el análisis interno de la empresa permitió hacer uso de herramientas como los cuestionarios aplicados a través de encuestas al personal de la empresa recolectando información numérica o medible a través tablas y gráficos estadísticos.

2.2 Métodos lógicos:

2.2.1 MÉTODO INDUCTIVO

Con el método lógico inductivo permitió efectuar el razonamiento de la situación actual interna de la empresa textil Cisne, mediante información obtenida de las entrevistas y encuestas aplicadas al personal de la empresa, en lo pertinente a: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, y sustentar mediante tablas, gráficos estadísticos de los datos recolectados y establecer las fortalezas y debilidades, ampliando la comprensión de estos factores de la situación interna actual de esta empresa.

2.2.2 MÉTODO DEDUCTIVO

La aplicación de este método permitió analizar el macro entorno a través del enfoque de la teoría de diamante de Michael Porter: estructura, estrategias y rivalidad de las empresas, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, condiciones de los factores de producción y estos resultados interrelacionar con la operatividad de la empresa textil Cisne, determinando las oportunidades y amenazas.

2.3 Nivel de investigación: descriptiva

Por el nivel de investigación se aplicó la descriptiva que permitió llegar a conocer la situación actual interna y externa de la empresa textil Cisne, describiendo la situación en torno a la administración y gerencia, marketing y ventas, operación y logística; sustentado en la recolección de información de entrevistas y encuestas, y presentar un análisis significativo que contribuya al conocimiento de su situación actual interna. Con la investigación descriptiva se detallaron los factores del diamante de Porter y establecer su incidencia favorable o desfavorable en el ámbito operativo de la empresa.

2.3.1 TÉCNICAS

Las técnicas que se usaron para el desarrollo de la investigación fueron las siguientes:

2.3.2 ENTREVISTA.

La técnica de la entrevista fue dirigida a la señora Luisa Cuasmacas gerente propietaria de la Empresa Textil "CISNE", al señor Andrés Pachacama, encargado de las actividades de marketing y ventas, a la señora Saide Toapanta encargada de operaciones y logística, con la finalidad de determinar la situación actual de la empresa en estos factores.

2.3.3 ENCUESTA.

La encuesta fue aplicada a los operarios de la empresa textil Cisne con la finalidad de determinar el nivel de conocimiento sobre aspectos administrativos y de producción que actualmente mantiene la empresa.

2.3.4 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población corresponde al personal de la empresa textil Cisne, para determinar la situación interna o análisis interno de la misma, que se detalla a continuación:

Tabla 2: Delimitación de la población de estudio

Cargo	Cantidad	Nombre
Gerente	1	Luisa Cuasmacas
Marketing y ventas	1	Andrés Pachacama
Operaciones y logística	1	Saide Toapanta
Operarios	3	Varios
TOTAL	Op6	

Fuente: Empresa textil Cisne
Elaborado por: La autora

2.3.5 MUESTRA

Por ser la población de la empresa 6 personas no se realizó el cálculo de la muestra, y se utilizó la técnica del censo, por lo que 3 fueron entrevistados y 3 operarios encuestados.

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable Individual	Dimensión	Indicadores	Ítem	Instrumento de medición
Modelo de Gestión Administrativa	Administración y Gerencia	-Misión -Visión -Valores	1 2 3	Entrevista (Guía de

		-Políticas -Definición de objetivos		entrevista estructurada) Encuesta
	Marketing y ventas	-Producto -Precio -Plaza -Promoción	4 5 6 7	
	Operaciones y Logística	-Organigramas estructural y funcional - Inventarios -Proveedores	8 9 10	
Fortalecimiento de la Competitividad	Pensamiento estratégico (Ventaja competitiva y comparativa)	-Análisis interno -Análisis externo -Estrategias estratégicas genéricas -Estratégicas	11 12 13	Entrevista (Guía de entrevista estructurada) Encuesta

Fuente: Empresa textil Cisne

Elaborado por: La autora

2.4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA TEXTIL CISNE

2.4.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo principal fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa textil Cisne, mediante la identificación de los recursos y capacidades disponibles, información obtenida a través de la matriz de

operacionalización de variables, con el soporte de las entrevistas y la encuesta realizadas al personal de esta empresa.

Tabla 3.

2.4.1.1 *Análisis e interpretación de resultados*

Luego de haber aplicado los instrumentos se analizan e interpretan los datos obtenidos a partir de la aplicación de las entrevistas y encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

2.4.1.2 *Análisis de la entrevista realizada a la señora Luisa*

Cuasmacas gerente propietaria de la Empresa Textil “CISNE”

La gerencia de la empresa no ha definido el propósito empresarial debido a que no se ha presentado la oportunidad; sin embargo, considera importante que se defina un propósito claro para la empresa, como señala la gerente: “Se debería definir algo como una misión que indique lo que hacemos cada día”.

En cuanto a una proyección a cuatro años la gerencia considera que: “Sabemos que queremos seguir manteniéndonos en el mercado porque es nuestra única fuente de ingresos, de este negocio mantenemos a nuestra familia”; respecto a si considera necesario plantear a donde desea llegar en cuatro años responde que: “Sí, pero necesitamos su ayuda para poder definir eso”.

Al consultar a la gerencia sobre la definición de valores como guías para el comportamiento de la organización se recibió la siguiente respuesta: “No tenemos una guía escrita clara que indique que es lo que tiene que hacer cada uno, y no se lo ha hecho porque no sabemos cómo se debe hacer y no se ha presentado la oportunidad”.

La respuesta que se recibió al preguntar que si ve necesario definir una guía de comportamiento se recibió la respuesta siguiente: “Sí, sería importante que tengamos este tipo de herramienta; las otras empresas si tienen por eso funcionan mejor”.

Para conocer si la empresa mantiene establecidas políticas para la organización, se consulto acerca de la definición de normas de conducta para las actividades diarias, a lo cual se recibió la siguiente respuesta: “Si tenemos normas de conducta para todos los que trabajan aquí porque así los empleados trabajan bien; sin embargo, si hace falta poner por escrito para que todos cumplan mejor”.

Para conocer si la gerencia mantiene establecidos objetivos se preguntó si tiene metas establecidas; a lo cual la respuesta fue: “No tenemos metas porque el mercado cambia mucho y se pierde la dirección; hay que cambiar y adaptarse al mercado; plantear algunas metas nos ayudaría mucho al progreso de nuestro emprendimiento”.

2.4.1.3 Análisis de la entrevista dirigida al Sr. Andrés Pachacama encargado de Marketing y Ventas

La respuesta recibida por parte del directivo de la organización fue: “Conocemos los productos más vendidos por que es necesario para saber que debemos producir y los que menos se venden conocemos porque se quedan en percha”.

A continuación, se presenta los resultados de las entrevistas y las encuestas aplicadas al Sr. Andrés Pachacama encargado de Marketing y Ventas; para conocer la situación actual de la organización en cuanto a las 4 P.

La respuesta a este indicador por parte del encargado de marketing y ventas fue la siguiente: “Consideramos que los precios que mantenemos en nuestros productos son iguales a los de la competencia”.

El manejo de los precios de los productos también se realiza de manera empírica y representan una debilidad importante, ya que depende de los precios que establezca la competencia para mantenerse en el mercado, no se tiene un factor diferencial que permita a la empresa posicionarse con una propuesta de valor, que disminuya la competencia por precios.

A la pregunta ¿Qué clase económica tienen los clientes de la empresa?; el encargado del área ha indicado que: “principalmente nos dirigimos a personas de clase media”.

Este tipo de segmentación es muy amplio, y poco determinante, dificulta el posicionamiento de los productos en mercados adecuados y en los que se tenga mayores oportunidades de vender los productos.

Se ha indagado también en cuanto a la satisfacción del cliente en cuanto a la forma de distribución del producto, a lo cual la respuesta ha sido la siguiente: “No podríamos saber, creo que los clientes no toman en cuenta esto”.

Este tipo de análisis por parte de la persona encargada de ventas confirma que el análisis de las ventas se hace de manera empírica y sin basarse en datos reales; además, se ve necesaria capacitación en métodos de comercialización.

En cuanto a la promoción de los productos de la empresa se ha recibido la siguiente respuesta: “La empresa no realiza promociones de los productos por que se pierde, nunca han dado resultado ponerse a promocionar los productos, a la final se termina perdiendo”.

Este tipo de consideraciones se dan de manera lógica, ya que no se tiene bien definido el segmento de mercado, ni se conoce las necesidades del cliente, el bajo nivel de conocimiento de estrategias de marketing y ventas también influyen en la falta de promoción de los productos.

2.4.1.4 Análisis de la entrevista aplicada a la señora Saida

Toapanta, encargada de Operaciones y Logística

Para conocer la situación de la empresa en este indicador, se ha indagado acerca de la definición de puestos de trabajo y las funciones de cada trabajador para lo cual se ha recibido las siguientes respuestas: “Sí, se tienen los puestos de trabajo que necesitamos en la empresa, esto se ha ido definiendo de acuerdo a la necesidad; y las funciones que tienen que cumplir cada uno ya sabe que es lo que tiene que hacer. Los resultados de las entrevistas para este indicador, han sido las siguientes: “Para conocer las cantidades de producto elaborado, se cuenta uno por uno y se pasa a la bodega, estábamos registrando en Excel, pero ya no hemos tenido tiempo de seguir con los registros; normalmente revisamos los inventarios anualmente”.

Para la selección de proveedores la respuesta conseguida ha sido la siguiente: “Trabajamos bien con los proveedores que estamos actualmente, si nos entregan las cosas a tiempo; cuando hemos tenido que seleccionar algún proveedor principalmente se lo escoge por precios”.

En el análisis de este indicador, se puede determinar que la empresa tiene una satisfacción empírica con el cumplimiento de los compromisos por parte de los proveedores, no tiene identificados adecuadamente, no evalúa su eficiencia y tampoco tiene establecida una metodología de selección de proveedores.

2.4.1.5 *Análisis de la encuesta aplicada a los operarios de la empresa textil Cisne*

¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?

Tabla 4. Misión de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

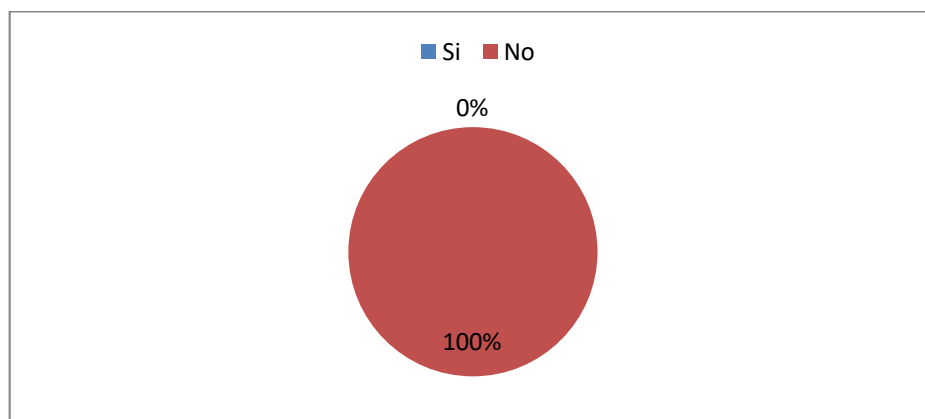


Figura 3: Misión de la empresa.
Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

De la encuesta aplicada a los operarios de la empresa textil Cisne, se determina que no conocen el propósito de la misma, debido a que según información obtenida por parte del gerente no han definido la misión, por esta razón el personal desconoce cuál es la razón de ser de la empresa, por lo que es recomendable que se determine la filosofía empresarial para que se pueda comunicar al talento humano.

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

Tabla 5. Visión de la empresa

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

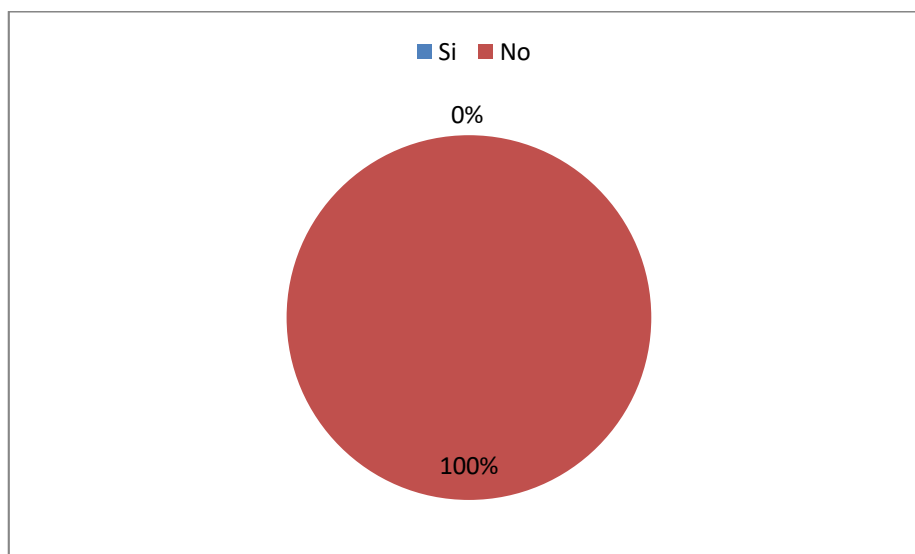


Figura 4 Visión de la empresa.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

Estos resultados ponen en evidencia que la empresa tiene esta debilidad importante, lo cual puede provocar una falta de compromiso en la organización por parte de los colaboradores, por esta razón es necesario que la empresa tenga definido la visión de manera que el personal pueda empoderarse de sus actividades para poder cumplir con lo establecido en 4 años.

¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?

Tabla 6. Guías de comportamiento

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

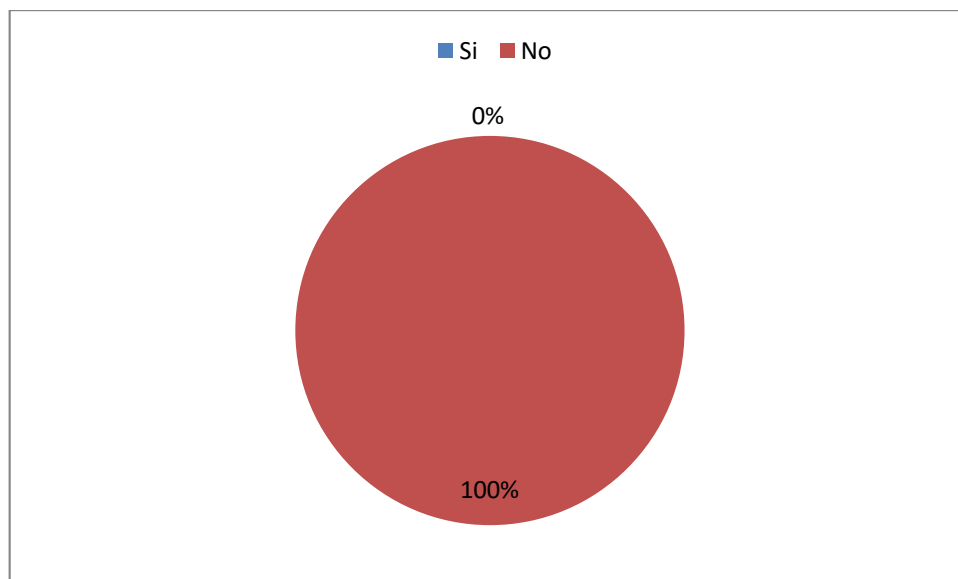


Figura 5: Guías de comportamiento.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

Se identifica otra debilidad de la empresa, lo cual está afectando el buen desenvolvimiento de los miembros de la organización y a futuro limitará su desarrollo. Es importante que la empresa cuente con guías de comportamiento o valores que le permita desarrollar sus actividades en un ambiente de respeto, responsabilidad, puntualidad y de esta manera generar fidelidad en sus clientes.

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

Tabla 7. Normas de conducta

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33
No	2	67
Total	3	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

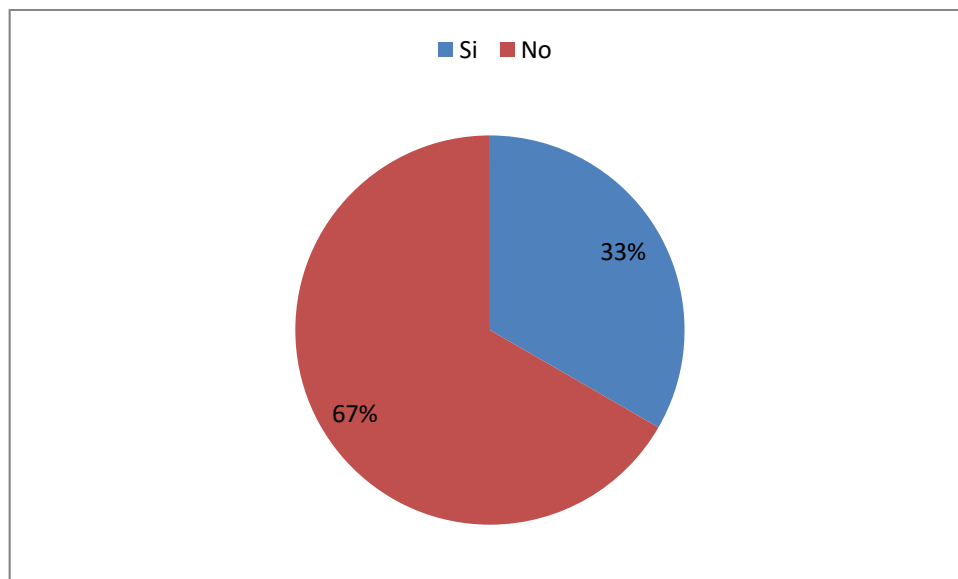


Figura 6: Normas de conducta.
Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

Sí analizamos estos datos se puede observar que a pesar que la gerencia considera que si tiene establecidas normas de conducta y que los trabajadores trabajan bien por esas normas; dos de los tres trabajadores no conocen a cerca de las normas de conducta. Por lo tanto, se puede evidenciar la necesidad de establecer estas normas por escrito y desarrollar una adecuada comunicación a toda la organización.

¿La empresa tiene metas planteadas?

Tabla 8. Metas planteadas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	3	100
Total	3	100

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La autora

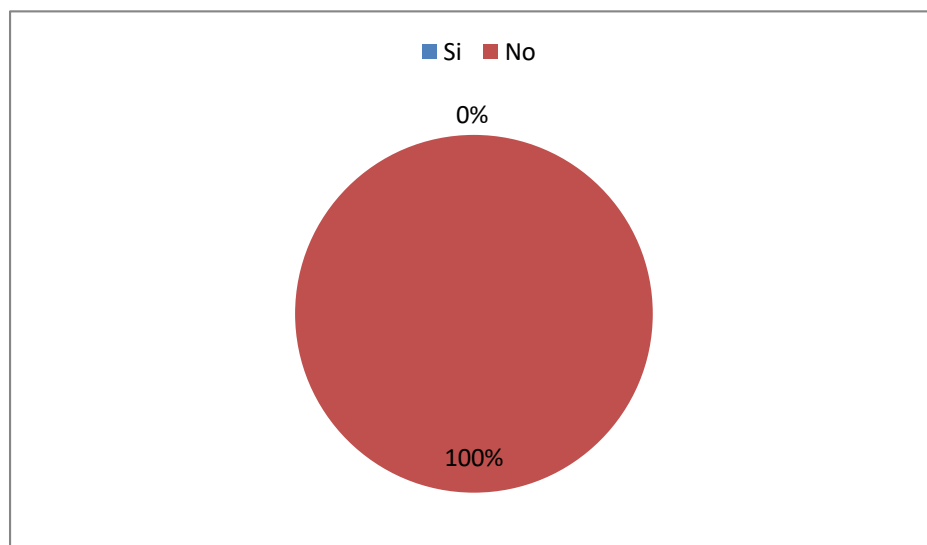


Figura 7: Metas planteadas.
Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

Es evidente la falta de metas de la empresa, por ende, se entiende que tampoco existen objetivos, lo cual, es una de las mayores dificultades ya que no se sabrá hacia donde se dirigirá la empresa. Por esta razón la empresa debe poner énfasis en desarrollar objetivo y metas que le permitan tener un horizonte y el personal un compromiso para poder cumplirlos.

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

Tabla 9. Productos de mayor cantidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67
No	1	33
Total	3	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

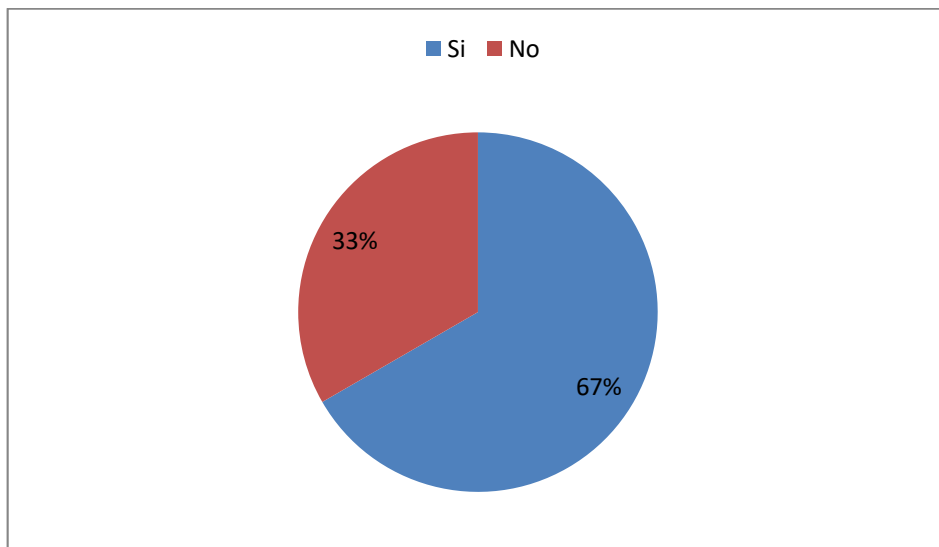


Figura 8: Productos de mayor cantidad

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

De acuerdo a la información obtenida se puede decir que la empresa conoce empíricamente los productos que más se elaboran y los que más se venden; sin embargo, manejar estos datos de manera empírica es una debilidad ya que no se pueden hacer análisis ni proyecciones de ventas.

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

Tabla 10.: Dificultades con la producción

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67
No	1	33
Total	3	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

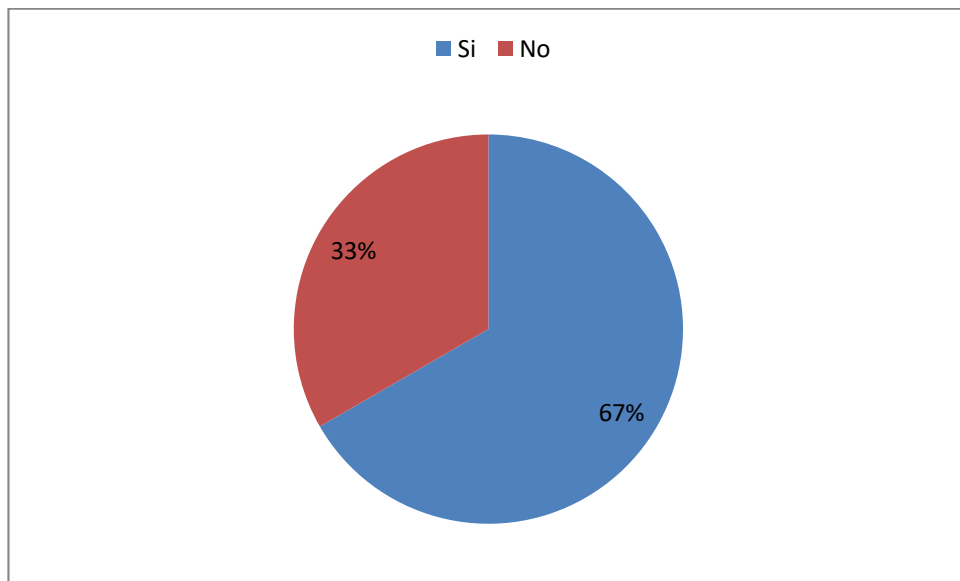


Figura 5: Dificultades con la producción.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

Se puede decir que la empresa controla los inventarios de producto terminado de manera empírica, pero evidencia que reconoce la importancia de llevar un control sobre el mismo, sin embargo, los operarios manifiestan tener dificultades en la producción por la falta de materiales, lo cual demuestra que la gerencia no controla los inventarios de materias primas.

¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

Tabla 11. Áreas de trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

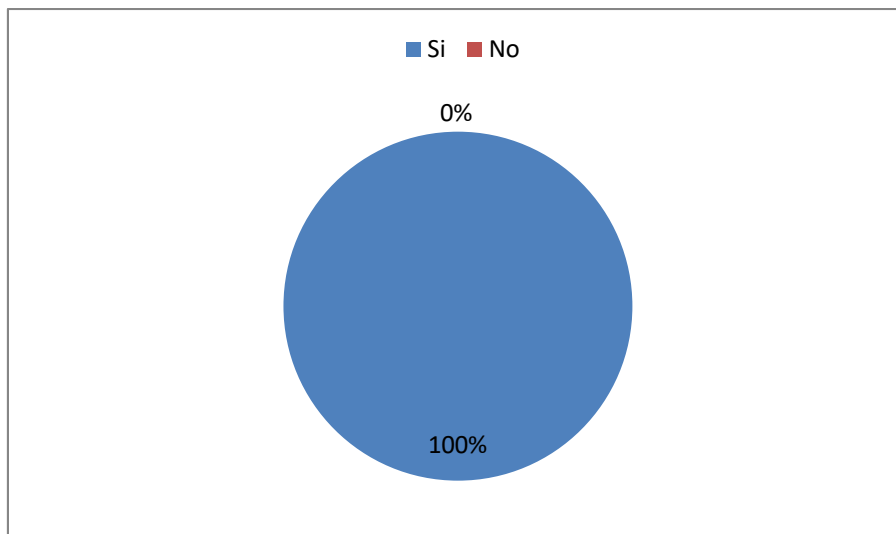


Figura 6: Áreas de trabajo.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

Se determina que todo el talento humano si tiene conocimiento de las áreas de trabajo de la empresa textil Cisne, en vista de que cuando ellos han ingresado a trabajar se les ha dado a conocer toda la distribución.

¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Tabla 12. Funciones que desempeña

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100
No	0	0
Total	3	100

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

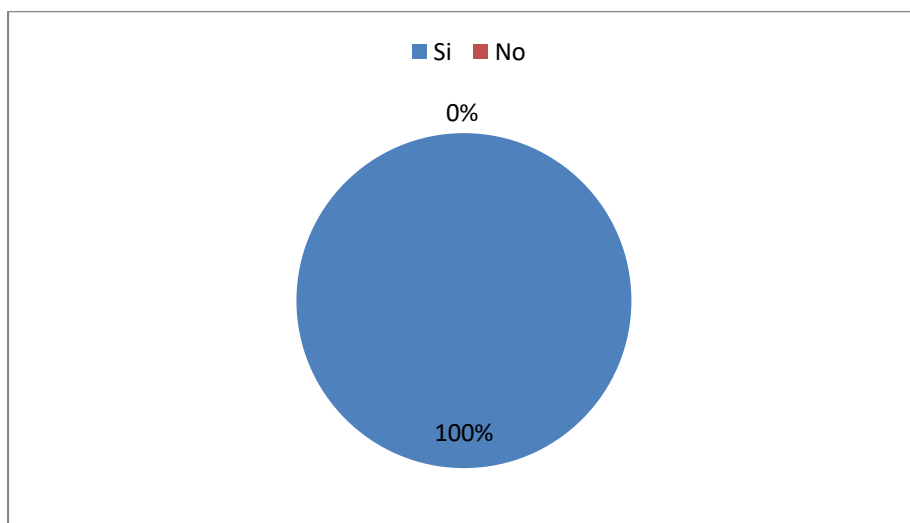


Figura 7: Funciones que desempeña.

Fuente: Munuera y Rodríguez (2015, p.199)

Análisis

En relación al conocimiento de las funciones que desempeña el talento humano, se determina que la totalidad si conocen, debido a que la empresa les ha dado a conocer en forma verbal, pero si consideran necesario que se disponga en forma documentada para tener un mejor control de las actividades que ellos desarrollan.

Tabla 13. Matriz de evaluación de factores internos EFI.

	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR (0-1)	CALIFICACIÓN (1-4)	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Áreas de trabajo definidas	0,09	4	0,36
F2	Experiencia de los propietarios en este negocio	0,08	3	0,24
F3	Elabora variedad de productos	0,11	2	0,22
F4	Equipos y maquinaria en óptimas condiciones	0,10	3	0,30
F5	Cuenta con infraestructura propia	0,12	2	0,24
DEBILIDADES				
D1	No dispone de la filosofía empresarial: misión, visión, valores.	0,09	4	0,36
D2	No está definida la organización y estructura de la empresa.	0,10	3	0,30
D3	Falta de estrategias de marketing y ventas	0,12	2	0,24
D4	La empresa no tiene un sistema de gestión de inventarios	0,09	4	0,36
D5	No mantiene un sistema de gestión de proveedores	0,10	1	0,10
		1		2,72

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.4.2 ANÁLISIS EXTERNO

Como segundo componente del diagnóstico situacional se realizó el análisis del ambiente operativo externo de la empresa textil Cisne, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas a través del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter y del análisis del Diamante de Porter, presentando los siguientes resultados:

2.4.2.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

Consistió en analizar las fuerzas competitivas del ambiente de la industria textil, concentrado en cinco fuerzas que generan la competencia en este sector o actividad económica que son: rivalidad entre empresas competidoras, entrada de nuevas empresas competidoras, productos sustitutos, proveedores, clientes. Para disponer de información cualitativa y cuantitativa se les asignó la valoración a las variables de cada una de las fuerzas, en relación al grado de amenaza y la intensidad. Los resultados son los siguientes:

Tabla 14. Matriz de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuerzas de Porter	Variables	Grado de amenaza	Intensidad	Promedio
Rivalidad entre empresas competidoras	Productos de la competencia	5	3	3
	Cantidad de empresas competidoras	1	4	
Entrada de nuevas empresas competidoras	Nuevos productos	5	3	4
	Productos similares de bajo precio	5	4	
	Nuevas tecnologías	5	4	
Productos sustitutos	Variedad de productos sustitutos	5	4	3
	Preferencia por productos sustitutos	1	3	
	Accesibilidad a productos sustitutos	1	3	
Proveedores	Distribuidores de materias primas e insumos	1	2	2
	Calidad de los insumos y materias primas	1	2	

	Precio de los insumos y materias primas	1	3	
Clientes	Relaciones con los clientes	5	2	3
	Productos de mayor calidad	5	3	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.4.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras

Productos de la competencia. En la Plaza de Ponchos se exhiben en distintos locales blusas bordadas con distintos encajes en los cuellos y puños que incorporan motivos Inca artísticos locales de hilo, lana.

Cantidad de empresas competidoras. En el mercado artesanal de Otavalo (Plaza de Ponchos) existen alrededor de 35 puestos que venden blusas bordadas y otros textiles como: bolsos, ponchos, artículos de cuero, alfombras, entre otros.

2.4.2.3 Entrada de nuevas empresas competidoras

Nuevos productos. Esta fuerza establece que en el mercado pueden ingresar empresas competidoras con nuevos tipos de blusas bordadas, en una diversidad de colores y bordados, lo que puede generar una amenaza para la empresa.

Productos similares de bajo precio. En el mercado de la Plaza de Ponchos se localizan blusas bordadas de diferentes calidades y precios, generalmente las de algodón tienen un precio más alto y están en relación al tipo de bordado y la variación de la demanda.

Nuevas tecnologías. Para la confección de blusas en el ámbito de maquinaria, se establece que existen moldes de bordados que pueden ser impresos en plotter a diferentes escalas, máquinas de bordar para elaborar bordados sobre puesto, bordados de aplicación, bordados en policromía de sedas.

2.4.2.4 Productos sustitutos

Variedad de productos sustitutos. Se considera como productos sustitutos las blusas en general pero que no tienen ningún tipo de bordado como son: las blusas típicas de Otavalo que produce la empresa Cisne.

Preferencia por productos sustitutos. Existen diferentes tipos de productos sustitutos a las blusas bordadas que es uno de los trajes típicos de las mujeres otavaleñas que generalmente utilizan, pero que en ocasiones visten con otro tipo de blusas.

Accesibilidad a productos sustitutos. Por la variedad de productos sustitutos que se comercializan en distintos locales comerciales de Otavalo, se puede establecer que existe de diferentes precios, colores, diseños y que son accesibles a diferentes segmentos de mercado.

2.4.2.5 Proveedores

Distribuidores de materias primas e insumos. En la ciudad de Otavalo se localizan algunas empresas distribuidoras como: Hilos en Ecuador, Distribuidora Boston, Indutexma – Textiles, Delitex, Textiles San Pedro, Gamatex, entre las más principales.

Calidad de los insumos y materias primas. Los proveedores o distribuidores de materias primas disponen de distintos tipos de telas de punto, telas deportivas, telas licra, hilos elásticos, reatas, cordón de diferentes precios y calidades.

Precio de los insumos y materias primas. Generalmente los precios de los insumos: telas, hilos, reatas, cordones, son similares en los almacenes distribuidores y tienen una variación mínima tratándose del mismo insumo con una diferencia del 5 al 15%.

2.4.2.6 Clientes

Relaciones con los clientes. Las blusas bordadas por ser una vestimenta típica de las mujeres de Otavalo, se considera que existe un mercado potencial, por lo que las empresas deben incursionar en mejores diseños y bordados que son parte del elegante traje de la mujer indígena de esta localidad.

Productos de mayor calidad. Las blusas bordadas a mano tienen generalmente un precio más alto que las bordadas a máquina, aunque depende también del tipo de tela y los encajes, por lo que puede alcanzar hasta un precio de \$80 a \$100.00, considerando que van generándose nuevos modelos para las mujeres kichwas

2.4.3 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

Para el análisis estratégico del ambiente competitivo del sector textil se consideró el Diamante de Porter o Diamante de la Competitividad, considerando: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, estructura, estrategia y rivalidad de las empresas y sectores afines y de apoyo:

Tabla 15. Diamante de Porter

Condiciones de los factores	Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas
Condiciones ecológicas Mano de obra calificada Investigación y desarrollo	Empresas existentes en Otavalo Precios más bajos de productos similares
Condiciones de la demanda	Sectores afines y de apoyo
Mercado interno Segmentos de mercado Ritmo de crecimiento de la demanda	Maquinaria y equipos Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.4.3.1 *Condiciones de los factores*

Condiciones ecológicas. Las actividades industriales y manufactureras textiles de la confección, corresponden al Código Internacional, Industrial Uniforme CIIU 13, por lo que generan en sus actividades productivas impactos ambientales de categoría no significativa, por lo que tienen la necesidad de implementar medidas preventivas del

medio ambiente, por las cargas contaminantes generadas en cada uno de sus operaciones.

Mano de obra calificada. En el sector de las confecciones de prendas de vestir como las blusas bordadas a máquina o a mano, generalmente las empresas no requieren de mano de obra calificada, sino que reúnan ciertos requisitos de habilidades y destrezas en el bordado y en la confección en sí de la blusa.

Investigación y desarrollo. En el sector textil de las confecciones en general y específicamente en la elaboración de blusas bordadas, en el mercado existen diferente tipología de maquinaria, para los procesos de diseño, corte, confección y bordados, que se incorporan de acuerdo a las necesidades de las empresas.

2.4.3.2 Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas

Empresas existentes en Otavalo. En la ciudad de Otavalo existen 35 locales de venta de blusas bordadas en la Plaza de Ponchos y 30 locales más que se dedican a la venta de estas prendas en esta ciudad, según la Cámara de Comercio de Otavalo.

Precios más bajos de productos similares. En los puestos de la Plaza de Ponchos en que se comercializa las blusas bordadas se encuentran a la venta a diferentes precios de acuerdo a los modelos y tipo de tela, determinándose que las de bordado a mano son las que predominan más en estos locales.

2.4.3.3 Condiciones de la demanda

Mercado interno. Se considera como mercado interno a niñas, jóvenes y personas adultas de género femenino de la etnia kichwa que son las que utilizan esta vestimenta típica de esta ciudad.

Segmentos de mercado. Los segmentos de mercado desde el punto de vista geográfico corresponden a las niñas, jóvenes y adultas que se localizan en el centro poblado de Otavalo y en las parroquias rurales de esta ciudad. Desde el punto de vista de edad se puede considerar un segmento de mercado representado por jóvenes menores de 18 años y segmentos de mercado mayores de 18 años.

Ritmo de crecimiento de la demanda. El ritmo de crecimiento de la demanda ante la falta de un estudio de mercado que es el índice de crecimiento poblacional que es del 2.7% según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo 2015-2023.

2.4.3.4 Sectores afines y de apoyo

Maquinaria y equipos. Se considera como sectores de apoyo a las empresas que comercializan máquinas y equipos de confección en la ciudad de Otavalo como: Indutexma – Textiles, Mainco, Inducon, Singer, que distribuye especialmente la marca Siruba, Saga y tiene el apoyo de servicio técnico y repuesto.

Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas. En la ciudad de Otavalo se localizan algunas empresas distribuidoras como: Hilos en Ecuador, Distribuidora Boston, Indutexma – Textiles, Delitex, Textiles San Pedro, Gamatex, entre las más principales.

Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles. En la ciudad de Otavalo se localiza la Cámara de Comercio, la Cámara Artesanal y la Cámara de Pequeños Industriales, que son organismos que vinculan políticas de desarrollo, capacitación y vinculación a la productividad y competitividad.

Tabla 16. Valoración del Diamante de Porter

Factores del Diamante de Porter	Variables	Amenaza importante	Amenaza menor	Indiferente	Oportunidad menor	Oportunidad importante
Condiciones de los factores	Condiciones ecológicas			x		
	Mano de obra calificada			x		
	Investigación y desarrollo					x
	Mercado interno				x	

Condiciones de la demanda	Segmentos de mercado				x	
	Ritmo de crecimiento de la demanda					x
Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas	Empresas existentes en Otavalo	x				
	Precios más bajos de productos similares	x				
	Distintas marcas en el mercado		x			
Sectores afines y de apoyo	Maquinaria y equipos				x	
	Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas					x
	Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles				x	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: La autora

2.4.4 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PESTEL

Tabla 17. Matriz PESTEL

Político	Económico
Ley de Fomento y Desarrollo de las pymes Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones Ley de Régimen Tributario	Tasas de interés para las mipymes Microcrédito en BanEcuador Exporta emprendedor
Social	Tecnológico
Organización familiar Etnia Tradición de vestimenta	Máquinas de bordar Telas Tecnología en procesos de producción
Ecológico	Legal
Técnicas de producción limpia Buenas prácticas ambientales Control de contaminación	Formas jurídicas de las microempresas Licencias necesarias para desarrollar la actividad Leyes sobre seguridad y salud ocupacional

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: La autora

2.4.4.1 Factor político

Ley de Fomento y Desarrollo de las pymes. Establece un marco de estabilidad de los aspectos productivos fomento de la generación de empleo y dinamizar las economías de estas unidades económicas del 29 de mayo del 2018 y nuevas inversiones como política de gobierno.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Las mipymes y organismos de la Economía Popular y Solidaria se beneficiarán con los gastos de capacitación técnica y mejora en la productividad, investigación y desarrollo tecnológico que mejore la competitividad de este sector.

Ley de Régimen Tributario. Para las empresas ya constituidas previamente antes de la vigencia de esta ley, la exoneración se aplicará proporcionalmente el valor de las nuevas inversiones productivas, se pueden beneficiar de pagos de importaciones de maquinaria – equipos, bienes de capital y materia prima, hasta un monto y plazo estipulado en los controles de inversión.

2.4.4.2 Factor económico

Tasas de interés para las mipymes. Oferta de créditos de la CFN a mipymes a una tasa del 8.95% como un producto específico para mejorar su producción, comercio – ventas, evolucionar los estándares y condiciones implícitas de las distintas ramas económicas de las mipymes en el Ecuador.

Microcrédito en BanEcuador. BanEcuador oferta microcréditos a las mipymes con una tasa de interés del 10% bajo la modalidad 80% - 20% para proyectos nuevos y del 100% de la inversión para mipymes nuevas, independientemente de su actividad económica y localización. Estas condiciones viabilizarán el fomento productivo y las condiciones para enfrentar a la competitividad.

Exporta emprendedor. Es un proyecto económico en conjunto con el Estado y Banco del Pacífico, dirigido a personas naturales y jurídicas que no cuentan con garantías suficientes y que tienen proyección de exportar sus manufacturas a cualquier parte del mundo, creando nuevas oportunidades de mercado para este sector.

2.4.4.3 Factor social

Organización familiar. La organización familiar en el cantón Otavalo está compuesta por: 30% mujeres y 70% los jefes de hogar son hombres, constituyéndose en el tejido social compuesto en su mayoría por hombres, según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo 2015-2019.

Etnia. Las etnias presentes en el cantón Otavalo son: el 57.24% indígena, el 40.36% mestizo, el 1.14% blanco, el 0.52% afroecuatoriano, el 0.30% mulato, el 0.23% montubio. El pueblo kichwa es el de mayor presencia en este cantón. Según datos obtenidos del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo 2015-2019.

Tradición de vestimenta. Las camisas y blusas bordadas con distintos colores y bordados con hilos de colores vivos, debido al simbolismo y elegancia, siendo una tradición de su riqueza cultural que conservan este pueblo kichwa, se sustenta en la tradición de uso de las etnias de Otavalo y norte de la provincia de Pichincha (Cayambe) y sur del cantón Ibarra. Información del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Otavalo 2015-2019.

2.4.4.4 Factor tecnológico

Máquinas de bordar. Los bordados de las blusas tipo otavaleñas pueden ser elaboradas a mano o con el uso de máquinas bordadoras tipo industrial 3D de 120 cabeza, los bordadores basados con PLC, pantalla LCD, al tacto, cuya función principal es bordar en alto relieve e impresiones resistentes. Existen en el mercado marcas reconocidas de bordados como: Singer, Brother, PFAFF entre otros.

Telas. Existen en el mercado un sinnúmero de telas que son usadas para la elaboración de blusas bordadas como: telas de algodón, poliéster, hilo y poliéster, algodón y poliéster. Batista es una tela de algodón de alta calidad, otra tela en algodón de hilos muy finos en el mercado es la Chambray, la Satey que es de seda con una trama gruesa o doble trama de alta calidad.

Tecnologías de procesos de producción. el sector de las confecciones de prendas de vestir en general como las buenas prácticas de manufactura que es auspiciado por el MIPRO y contribuyen a los empresarios y trabajadores del sector de las confecciones a trabajar en la mejora continua de sus procesos de producción mejorando la eficacia productiva en estas mipymes.

2.4.4.5 Factor ecológico

Técnicas de producción limpia. Son distintas técnicas de los procesos de producción considerados como buenas prácticas ambientales para lo cual se debe considerar la prevención y mitigación de impactos de los procesos de producción sobre todo en las actividades de tinturado de hilos o estampados, sustitución de los compuestos con cloro para el blanqueo de las telas y la no aplicación de tintas cromadas.

Buenas prácticas ambientales. El Ministerio del Ambiente del Ecuador, a través del programa buenas prácticas ambientales ha generado este instrumento para las pymes textiles, orientadas a apegar a este sector en cuanto a materia de gestión ambiental, promoviendo la prevención de la contaminación, control de directrices técnicas de entendimiento y aplicabilidad en los planes de manejo ambiental de manera ordenada y estandarizada.

Control de contaminación. El GAD de Otavalo dispone de la ordenanza ambiental para la regulación a personas naturales o jurídicas que realicen actividades económicas en su jurisdicción a través de la Dirección de Gestión Ambiental e Higiene de este Municipio, de acuerdo al marco legal vigente ejercida por el Ministerio del Ambiente instancia rectora, coordinadora del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental.

2.4.4.6 Factor legal

Constituciones de las mipymes. Son todos los trámites legales que tienen que cumplir las mipymes y están plasmados en lo siguiente: nombre de la empresa, tipo de constitución: persona natural o jurídica, forma de tributación según su naturaleza e identificación fiscal, para sus relaciones tributarias, obtención de la patente municipal, las licencias necesarias de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, reglamento interno de trabajo y otros requisitos que exige el IESS para los trabajadores de las mipymes según las leyes vigentes.

Leyes de trabajo. Son las diferentes normativas de derechos y obligaciones que tienen que tener los propietarios de las mipymes y sus trabajadores, de acuerdo al Código del Trabajo, la Ley de Régimen Laboral, la Ley de Protección del Trabajo, la Ley de Riesgos del Trabajo, consideraciones técnicas que los propietarios, gerentes de las mipymes deben tener conocimiento para su aplicación.

Requisitos tributarios. Las mipymes para su funcionamiento deben obtener el Registro Único de Contribuyentes RUC o RISE para el efecto de pago de impuestos por el ejercicio de su actividad económica con la finalidad de facilitar y simplificar los rubros

de sus impuestos. Para obtener el RISE las mipymes que son personas naturales deben tener ingresos no superiores a los \$60.000 dentro de un periodo fiscal.

2.5 OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y FODA

Tabla 18. Matriz de evaluación de factores externos.

	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	VALOR (0-1)	CALIFICACIÓN (1-4)	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Investigación y desarrollo	0,12	4	0,48
O2	Ritmo de crecimiento de la demanda	0,11	3	0,33
O3	Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas	0,1	2	0,2
O4	Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles	0,095	1	0,095
O5	Segmentos de mercado	0,095	1	0,095
AMENAZAS				
A1	Cantidad de empresas competidoras	0,08	1	0,08
A2	Marcas establecidas en el mercado	0,12	4	0,48
A3	Variedad de productos sustitutos	0,09	2	0,18
A4	Accesibilidad a productos sustitutos	0,07	1	0,07
A5	Productos similares de bajo precio	0,12	2	0,24
		1		2,73

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Tabla 19. Matriz FODA.

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Elabora variedad de productos	D1	No dispone de la filosofía empresarial: misión, visión, valores.
F2	Experiencia del TH	D2	No está definida la organización y estructura de la empresa.
F3	Áreas de trabajos definidos	D3	Falta de estrategias de marketing y ventas
F4	Cuenta con infraestructura adecuada	D4	La empresa no tiene un sistema de gestión de inventarios
F5	Equipos y maquinaria en óptimas condiciones	D5	No mantiene un sistema de gestión de proveedores
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Investigación y desarrollo	A1	Cantidad de empresas competidoras
O2	Ritmo de crecimiento de la demanda	A2	Marcas establecidas en el mercado
O3	Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas	A3	Variedad de productos sustitutos
O4	Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles	A4	Accesibilidad a productos sustitutos
O5	Segmentos de mercado	A5	Productos similares de bajo precio

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.5.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTIL CISNE

Para establecer el diagnóstico estratégico de la empresa textil Cisne, de manera descriptiva, cualitativa y cuantitativa, la siguiente puntuación de los factores críticos de éxito: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 20. Puntuación, incidencias o impactos

Descripción	Puntaje
Ninguna	0
Baja	1
Media	2
Alta	3
Muy alta	4

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.5.1.1 Cruce estratégico: fortalezas – oportunidades

Tabla 21. Cruce estratégico FO

Oportunidades	Fortalezas					Total
	Áreas de trabajo definidas	Experiencia del talento humano	Elabora variedad de productos	Equipos y maquinaria en óptimas condiciones	Cuenta con infraestructura adecuada	
Investigación y desarrollo	4	2	4	3	2	15
Ritmo de crecimiento de la demanda	3	3	4	3	2	15
Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas	2	3	3	3	3	14
Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles	1	2	2	2	3	10
Apertura de nuevos segmentos de mercado	1	3	4	2	2	12
Total	11	13	17	13	12	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.5.1.2 Cruce estratégico fortalezas – amenazas

Tabla 22. Cruce estratégico FA

Amenazas	Fortalezas					Total
	Áreas de trabajo definidas	Experiencia del talento humano	Elabora variedad de productos	Equipos y maquinaria en óptimas condiciones	Cuenta con infraestructura adecuada	
Cantidad de empresas competidoras	3	2	3	2	1	11
Marcas establecidas en el mercado	1	3	2	2	1	8
Variedad de productos sustitutos	1	4	3	1	1	10
Accesibilidad a productos sustitutos	1	2	3	2	2	10
Productos similares de bajo precio	1	1	2	1	1	6
Total	7	12	13	8	6	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.5.1.3 Cruce estratégico debilidades – oportunidades

Tabla 23. Cruce estratégico DO

Oportunidades	Debilidades					Total
	No dispone de la filosofía empresarial: misión, visión, valores.	No está definida la organización y estructura de la empresa.	Falta de estrategias de marketing y ventas	La empresa no tiene un sistema de gestión de inventarios	No mantiene un sistema de gestión de proveedores	
Investigación y desarrollo	2	3	4	3	2	14
Ritmo de crecimiento de la demanda	3	2	3	3	3	14
Disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas	1	2	2	3	4	12
Cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles	2	1	2	2	2	10
Segmentos de mercado	1	1	3	3	3	10
Total	9	9	14	14	14	

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

2.5.1.4 Cruce estratégico debilidades – amenazas

Tabla 24. Cruce estratégico DA

Amenazas	Debilidades					Total
	No dispone de la filosofía empresarial: misión, visión, valores.	No está definida la organización y estructura de la empresa.	Falta de estrategias de marketing y ventas	La empresa no tiene un sistema de gestión de inventarios	No mantiene un sistema de gestión de proveedores	
Cantidad de empresas competidoras	2	2	4	3	3	14
Marcas establecidas en el mercado	1	1	3	2	1	8
Variedad de productos sustitutos	1	1	4	3	2	11
Accesibilidad a productos sustitutos	1	1	3	2	2	9
Productos similares de bajo precio	1	1	2	2	2	8
Total	6	6	16	12	10	

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Tabla 25. Análisis FODA

FO Fortalezas – Oportunidades	FA Fortalezas - Amenazas
<p>FO1. Áreas de trabajo definidas, investigación y desarrollo</p> <p>FO2. Experiencia del talento humano, ritmo de crecimiento de la demanda</p> <p>FO3. Elabora variedad de productos, apertura de nuevos segmentos de mercado</p> <p>FO4. Equipos y maquinaria en óptimas condiciones, cámaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles</p> <p>FO5. Cuenta con infraestructura propia, segmentos de mercado</p>	<p>FA1. Áreas de trabajo definidas, cantidad de empresas competidoras</p> <p>FA2. Experiencia de los propietarios en este negocio, variedad de productos sustitutos</p> <p>FA3. Elabora variedad de productos, accesibilidad a productos sustitutos</p> <p>FA4. Equipos y maquinaria en óptimas condiciones, marcas establecidas en el mercado</p> <p>FA5. Cuenta con infraestructura propia, productos similares de bajo precio</p>
DO Debilidades – Oportunidades	DA Debilidades – Amenazas
<p>DO1. No dispone de la filosofía empresarial: misión, visión, valores, ritmo de crecimiento de la demanda</p> <p>DO2. No está definida la organización y estructura de la empresa, investigación y desarrollo</p> <p>DO3. Falta de estrategias de marketing y ventas, segmentos de mercado</p> <p>DO4. La empresa no tiene un sistema de gestión de inventarios, disponibilidad de proveedores de insumos y materias primas</p> <p>DO5. No mantiene un sistema de gestión de proveedores, camaras de comercio, asociaciones de microempresas y empresas textiles</p>	<p>DA1. No dispone de la filosofía empresarial: misión, visión, valores, cantidad de empresas competidoras</p> <p>DA2. No está definida la organización y estructura de la empresa, productos similares de bajo precio</p> <p>DA3. Falta de estrategias de marketing y ventas, variedad de productos sustitutos</p> <p>DA4. La empresa no tiene un sistema de gestión de inventarios, accesibilidad a productos sustitutos</p> <p>DA5. No mantiene un sistema de gestión de proveedores, marcas establecidas en el mercado</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

2.6 Conclusiones parciales

La metodología utilizada para el diagnóstico situacional fue la documental para el análisis del macro y micro entorno y sus variables respectivas, de manera que permitió obtener información coherente y sistémica.

Para el diagnóstico interno de la empresa Cisne se aplicó la técnica de la entrevista al gerente, encargado de marketing y ventas, encargado de operación y logística y la encuesta a los operarios de la empresa, con la finalidad de evidenciar las debilidades y fortalezas que tiene esta empresa.

Para la valoración de las fortalezas y debilidades se aplicó la matriz EFI con sus respectivos pesos y calificaciones obteniéndose la calificación ponderada de estos factores internos de la empresa. Para la valoración de los factores externos: amenazas y oportunidades se utilizó la matriz EFE con los criterios antes descritos.

Se estructuró la matriz FODA con las fortalezas y debilidades más importantes, así como las oportunidades y amenazas, con esta información se definió el cruce estratégico.

CAPÍTULO III: PROPUESTA

3.1 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA TEXTIL “CISNE”

El modelo de gestión administrativo gerencial tiene como finalidad beneficios desde el punto de vista estratégico, operativo al organizar las tareas en los distintos departamentos que tiene la empresa, de manera que el talento humano de la misma logre mejores desempeños específicos, aprovechando las fortalezas, maximizando los tiempos y los recursos de la empresa textil Cisne.

3.1.1 OBJETIVOS.

- Establecer al 100% los elementos del direccionamiento estratégico con el personal de la empresa en el año 2019
- Implementar el 100% de las estrategias de marketing en la empresa en el año 2019
- Aumentar la participación en el mercado, para generar el 100% del uso de la capacidad instalada de la empresa en el año 2019.

3.2 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia Genérica a implementar será una estrategia de diferenciación, debido a que la empresa se caracteriza por la exclusividad de diseños de bordados, de tal manera que incorporará nuevos productos y diseños de alta calidad.

3.2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico o filosofía empresarial, como una herramienta de planeación de la empresa textil Cisne, como una guía para un periodo de tiempo de mediano y largo plazo que viabilice el orden y el direccionamiento de los propietarios y el personal hacia los objetivos de mejorar la competitividad.

3.3 ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

3.3.1 MISIÓN

El procedimiento para cumplir y establecer la misión cumple con los principios administrativos con el de unidad de dirección de Henry Fayol, así como en la información de la entrevista aplicada a la gerencia de la empresa en la que se evidencia lo siguiente:

Tabla 26. Misión de la empresa textil Cisne

¿Quiénes somos?	Nos consideramos una empresa de confecciones de blusas bordadas típicas Otavaleña
¿Qué buscamos?	Ampliar nuestros mercados y alcanzar mayor volumen de ventas
¿Qué hacemos?	Nuestra empresa produce y comercializa blusas bordadas
¿Para quién trabajamos?	Nuestros clientes son de Otavalo, nacionales y extranjeros

Fuente: Empresa textil Cisne.

Elaborado por: La autora

Misión propuesta

Somos una empresa de confección de blusas bordadas típicas, con diseños innovadores, a precios competitivos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes con criterios de eficacia, eficiencia y mejora continua en los procesos.

Elaborado por: La autora

Validado por: La gerente

3.3.2 VISIÓN

Para estructurar la visión de la empresa, se obtuvo los datos de la entrevista realizada al gerente en el que se establece que no tiene determinada la visión de la empresa, por lo que fue importante estructurar la misma en base a la información obtenida:

Tabla 27. Visión de la empresa textil Cisne

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	En los próximos cinco años ser una empresa de confecciones líder en la producción y comercialización de blusas bordadas.
¿En que nos queremos convertir?	En una empresa reconocida a nivel nacional con diseños innovadores, creativos de acuerdo a las tendencias del mercado
¿En que nos diferenciamos?	En aplicar criterios de calidad desde las materias primas hasta nuestro producto final.

Fuente: Empresa textil Cisne

Elaborado por: La autora

Visión propuesta

En los próximos cinco años ser una empresa de confecciones de blusas bordadas, reconocida a nivel nacional con diseños innovadores, creativos de acuerdo a las tendencias del mercado, aplicando criterios de calidad desde las materias primas hasta el producto final para satisfacer a nuestros clientes.

Elaborado por: La autora

Validado por: La gerente

3.3.3 POLÍTICAS EMPRESARIALES

Las políticas se estructuraron siguiendo los principios administrativos de Fayol en la unidad disciplina. Una vez formulada las políticas y valores se validaron con la gerencia de la empresa textil Cisne, considerando que actualmente no dispone de políticas empresariales, que le permita conseguir una mejor gestión de sus procesos administrativos, operativos y de ventas. Para determinar las políticas de la empresa se consideró los siguientes pasos:

- Se mantuvo una reunión con el gerente de la empresa
- Se definió las directrices que tiene que cumplir la empresa
- Se socializó las políticas planteadas al gerente de la empresa las mismas que fueron aprobadas y son las siguientes:

Políticas propuestas

De acuerdo a la misión propuesta se desarrolló las políticas para que permitan direccionar la misión para conseguir la visión

- Capacitar en forma permanente al talento humano de la empresa
- Adquirir materias primas e insumos con criterios de calidad
- Producir blusas bordadas de acuerdo a las expectativas y requerimientos de los clientes
- Cumplir con las normativas y estándares ambientales para controlar los impactos ambientales (compromiso de desarrollo sostenible)

3.3.4 VALORES

Los valores se establecieron como las formas en que debe actuar el talento humano en la empresa para satisfacción interna y de sus clientes, y que se conviertan en un pilar que fortalezca los procesos de la empresa textil Cisne. De acuerdo a la misión planteada se establecieron los siguientes valores:

Tabla 28. Valores

Propuesta de los valores para la empresa textil Cisne		
Para establecer los valores de la empresa textil Cisne se debe realizar las siguientes actividades:		
No.	Actividades	Responsable
1	Reunión con el gerente y operarios de la empresa para proponer los valores sustentados en acciones y comportamientos	Gerente y operarios
2	Definir los valores que más se ajustan con la empresa	Gerente
3	Socializar los valores planteados a los operarios de la empresa los mismos que fueron aprobados por el gerente	Gerente

Fuente: Empresa textil Cisne

Elaborado por: La autora

Tabla 29. Valores propuestos

Valores propuestos
Respeto: al talento humano, a sus procedimientos, actividades, horarios establecidos por la empresa textil Cisne como un elemento fundamental para el desarrollo organizacional, convivencia armónica en el desarrollo del trabajo.
Disciplina: Para una óptima convivencia armónica de trabajo, de las relaciones humanas en la empresa textil Cisne.
Honestidad: Conducta de comportamiento de nuestro personal a nivel interno con los proveedores y clientes observando normas y compromisos pertinentes.
Responsabilidad: Con las acciones, disposiciones, cooperación, buscando beneficios internos y de sus clientes (responsabilidad social empresarial).

Lealtad: Somos fieles a la empresa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Solidaridad: Mejorar el clima laboral y organizacional para alcanzar buenas relaciones internas y externas.

3.3.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

El organigrama estructural definido para la empresa textil Cisne está de acuerdo a su capacidad operativa y consta de: gerencia, contabilidad, producción y ventas, con las relaciones para establecer ambientes de trabajo motivador, productivo y competitivo.

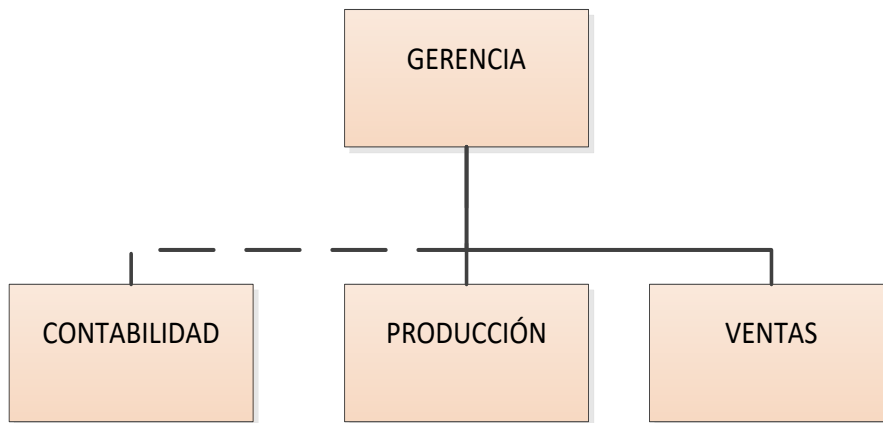
Tabla 30. Organigrama

Propuesta del organigrama para la empresa textil Cisne		
Para establecer el organigrama de la empresa textil Cisne se debe responder las siguientes preguntas:		
No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Qué actividad específica tiene su empresa?	Empresa textil
2	¿Cuál es el tipo de estructura a utilizar?	Lineal y funcional
3	¿Cuál es el número de empleados de la empresa?	6 personas
4	¿Cuáles son los niveles jerárquicos?	Gerencia, producción, ventas y contabilidad (asesoría externa)
5	¿Qué funciones realiza cada trabajador en los puestos de trabajo	Se describe en cada tabla las funciones correspondientes

Fuente: Empresa textil Cisne

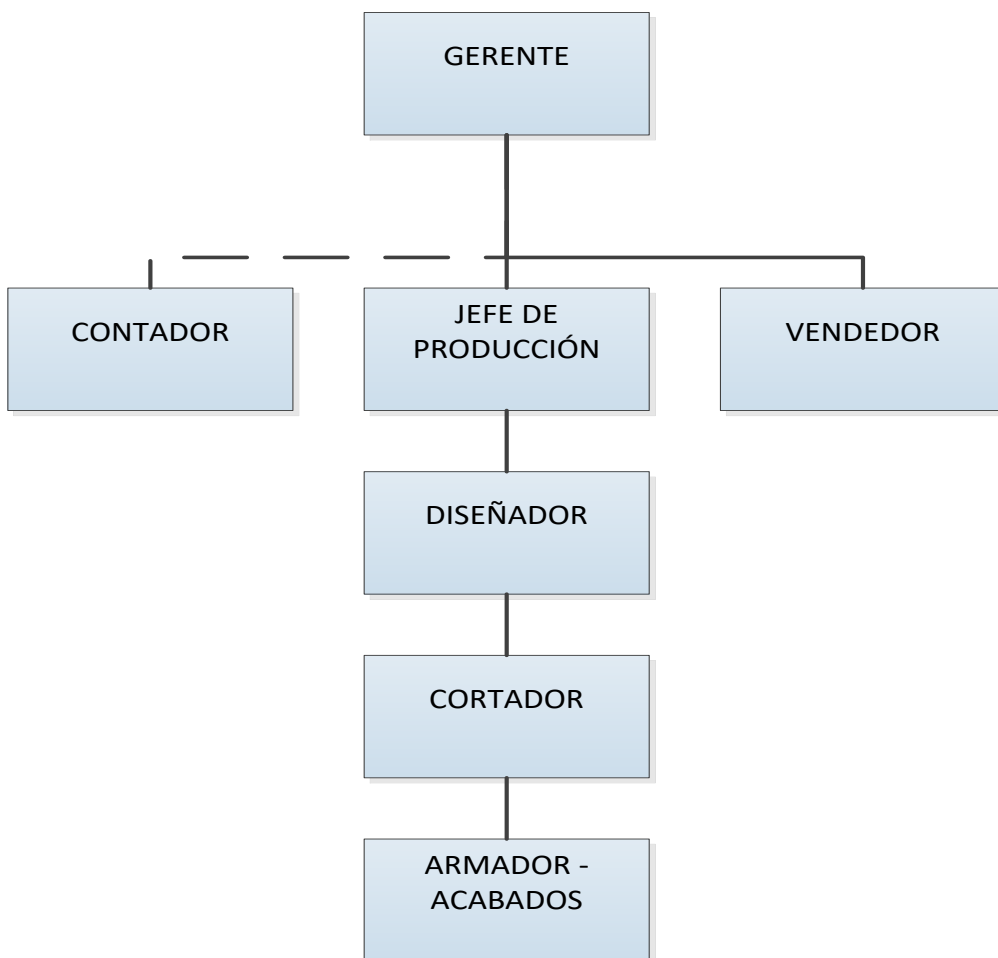
Elaborado por: La autora

Figura 8. Organigrama estructural



Fuente: Empresa textil Cisne
Elaborado por: La autora

Figura 9. Organigrama funcional




Fuente: Empresa textil Cisne
Elaborado por: La autora

3.3.6 MANUAL DE FUNCIONES


Con la descripción de las funciones en forma documentada por cada departamento de la empresa textil Cisne, de acuerdo a la estructura organizacional se establece en forma específica el conjunto de tareas para que integre los procesos, las responsabilidades en su trabajo diario, de manera que se mejore la comunicación, se aumente la productividad individual, colectiva y de metas de la empresa.

Tabla 31. Funciones del gerente

	EMPRESA TEXTIL “CISNE”	
Denominación del cargo	Gerente	
Objetivo	Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la gestión empresarial de la empresa textil Cisne.	
Funciones		
Mantener en correcto funcionamiento la empresa textil Cisne Ser el representante jurídico y legal de la empresa ante terceros Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros de la empresa Evaluar el desempeño del talento humano de la empresa Autorizar las compras de materiales e insumos para la producción de blusas bordadas y la comercialización de las mismas Efectuar estrategias de cumplimientos de metas de las ventas de la empresa Analizar nuevas rutas de ventas con la finalidad de promover nuevos clientes		

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Tabla 32. Funciones de la contadora

	EMPRESA TEXTIL “CISNE”	
Denominación del cargo	Contadora	
Objetivo	Manejar la gestión contable y financiera de la empresa textil Cisne	
Funciones		
Llevar el libro diario de todas las operaciones que realice la empresa		
Formular el libro de facturas de acuerdo a las cuentas		
Llevar las cuentas de inventarios y tener una descripción estimativa de los bienes (activos)		
Llevar todos los registros y pagos de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno		
Registrar los movimientos económicos de la empresa y los estados financieros imputables a los respectivos ejercicios económicos para su relación y presentación a gerencia		
Realizar las planillas de pago del personal de la empresa con soportes pertinentes.		


Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Tabla 33. Funciones del departamento de producción

Elaborado por: La autora

Tabla 34. Funciones del diseñador


	EMPRESA TEXTIL “CISNE”	
Denominación del cargo	Diseñador	
Objetivo	Diseñar las blusas con diferentes tipos de bordados y colores según la temporada y necesidades de los clientes.	

Funciones
Realizar los bosquejos de nuevos productos según los requerimientos de los clientes y la demanda
Formular los diseños con las especificaciones técnicas necesarias para que sean aprobados por gerencia
Producir diseños de bordados originales con toques artísticos
Establecer los distintos tipos de telas que se utilizarán en los diseños nuevos
Elaborar los patrones de diseño según las características de los mismos
Trabajar en conjunto con el área de producción especialmente cuando se trata de modelos nuevos
Verificar el volumen de ventas y determinar los productos que más requiere la empresa y otros que respalden los objetivos de ventas de acuerdo a las tendencias del mercado
Explorar, evaluar e investigar las tendencias de la moda de este tipo de prendas de vestir

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Tabla 35. Funciones del cortador

	EMPRESA TEXTIL "CISNE"	
Denominación del cargo	Cortador	
Objetivo	Realizar el proceso de corte de acuerdo a la ficha técnica de la orden de producción de la empresa	
Funciones		
Coordinar con el diseñador y producción las fichas técnicas de los productos sujetos al proceso de corte		
Tender las telas en forma adecuada para generar lo mínimo de desperdicios (aprovechamiento del material) al momento de cortar		
Realizar el tizado en las telas que están tendidas en las mesas de corte		


Identificar los tipos de telas que van a ingresar al área de corte según la orden de producción

Verificar el funcionamiento de la máquina de cortar vertical para el cumplimiento del proceso de corte

Operar la cortadora vertical de mano y otras herramientas que son necesarias para cumplir con el objetivo de corte


Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Tabla 36. Funciones del armador – acabados

	EMPRESA TEXTIL “CISNE”	
Denominación del cargo	Armador – acabados	
Objetivo	Unir los elementos que conforman las blusas de acuerdo a la ficha de trabajo de la orden de producción.	
Funciones		
Analizar los distintos elementos que forman parte de la prenda de vestir, sus formas y dimensiones Definir la unión de las piezas de acuerdo a los componentes del patrón que ofrezca el máximo rendimiento Realizar los ajustes cuando sea pertinente de acuerdo al patrón asociado a las proporciones y medidas según la talla de la prenda Realizar los acabados pertinentes en las prendas de vestir Planchar las prendas de vestir con los aplomos necesarios		

Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

Tabla 37. Funciones del departamento de ventas

	EMPRESA TEXTIL “CISNE”	
Denominación del cargo	Departamento de ventas	
Objetivo	Desarrollar el proceso de ventas de los productos que elabora la empresa mediante una atención personalizada	
Funciones		
Verificar los inventarios que dispone en el área de exhibición del almacén Atender a los clientes, dando a conocer las características de los productos y contestar a las preguntas de los clientes Ordenar las blusas en las diferentes estanterías de exhibición del almacén Realizar las facturas de ventas de los productos con el control respectivo para consolidar en forma diaria, semanal y mensual Mantener actualizada las etiquetas de precios de los productos Realizar los pedidos de productos terminados de acuerdo a los inventarios que dispone en el almacén Preparar las estanterías de exhibición de los productos siguiendo criterios de merchandising Presentar a los clientes el portafolio de productos que tiene la empresa en exhibición y a nivel de catálogo		

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.3.7 MARKETING Y VENTAS

3.3.7.1 *Producto*

Para determinar las estrategias de producto se utilizó la matriz BCG con los 4 cuadrantes: producto estrella, interrogantes, vacas lecheras, perros, se definieron las acciones estratégicas más importantes, para una mayor participación en el mercado, lograr ventaja competitiva y como consecuencia niveles de rentabilidad. Las estrategias propuestas son las siguientes:

Tabla 38. Matriz BCG

		Participación de la empresa textil Cisne	
		Producto estrella	Interrogantes
Tasa de crecimiento de la demanda	Alta	Los productos estrella de la empresa textil Cisne son blusas bordadas a mano blancas con encaje en las tallas M y L, con el código BL0001	Los productos interrogantes de la empresa textil Cisne son las blusas sin encaje y en tallas S y XL. con el código BL0003
		Vacas lecheras	Perros
	Baja	Los productos que se encuentran en este cuadrante son las blusas bordadas a máquina en distintos colores y tallas. con el código BL0002	Los productos perros considerados en la empresa textil Cisne son las blusas bordadas a máquina de niñas de 10 a 13 años, con el código BL0004

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

- Los productos estrella está dirigido especialmente al nicho de mercado indígena de la ciudad de Otavalo, generalmente son del grupo social de estudiantes y profesionales.
- Los productos vaca lechera, está dirigido especialmente al segmento de mercado de mujeres de 20 a 40 años.
- Los productos interrogantes tienen como mercado a distintos segmentos como profesionales, amas de casa en general de la etnia indígena que gustan de este tipo de blusa.
- Los productos perros, está dirigido al nicho de mercado de niñas de 10 a 13 años de diferentes estratos sociales.

3.3.7.2 Plaza

Mediante la matriz descriptiva de ANSOFF que se muestra en la figura, se establece los vectores de desarrollo y las estrategias propuestas para la empresa textil Cisne:

Tabla 39. Matriz ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Clientes	Actuales	Penetración Aplicar acciones de diferenciación de sus productos Conocer las necesidades y expectativas de sus clientes Facilitar la cadena de ventas como entrega de los productos en los tiempos acordados	Desarrollo de los productos Innovación continua de los modelos de los productos Extensión de la marca para el desarrollo de nuevos productos Introducir nuevas tecnologías en los procesos de producción para minimizar los costos
	Nuevos	Desarrollo del mercado Consolidar las ventas en nuevos mercados de otras provincias del país Cumplir con los requerimientos de PROECUADOR para la exportación de sus productos Consolidar los canales de distribución con los nuevos mercados	Diversificación Diseñar nuevos productos para ingresar a mercados altamente potenciales a nivel interno y de exportación Ampliar la cartera de productos para asegurar el flujo de ingresos en un periodo de tiempo Aplicar estrategias de producto durante el ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez, declive.

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.3.7.3 Penetración

Las estrategias de penetración se desarrollarán ofertando los actuales productos que tiene la empresa en la categoría de interrogantes como son las blusas sin encaje en las tallas S y XL establecidos en la tabla de la matriz BCG, a los mismos segmentos de mercado, lo que se pretende es alcanzar un crecimiento de la empresa mediante el incremento de ventas e ingresos por la consiguiente penetración en el mercado.

Desarrollo de los productos

Esta estrategia tendrá como finalidad el crecimiento de la empresa mediante la oferta de nuevos productos de acuerdo a las tendencias de los mercados actuales.

Desarrollo del mercado

La estrategia de desarrollo de mercado se conseguirá mediante la identificación y el desarrollo de nuevos segmentos de mercado en otras provincias del Ecuador y fuera del mismo para los productos actuales de la empresa.

Diversificación

La estrategia de diversificación deberá encaminarse a desarrollar nuevos productos para nuevos mercados a nivel del Ecuador y en otros países.

3.3.7.4 Precio

- Realizar ajustes de precios de acuerdo a la temporada del año
- Realizar descuentos en los precios según el volumen de compras de los clientes
- Fijar los precios en relación a los costos totales y al precio medio de las empresas competidoras
- Implementar un sistema de costos por órdenes de producción para su planificación, control y utilización más eficiente de sus recursos
- Aplicar políticas de precios bajos a sus productos según a los nichos de mercado a los que quiere ingresar.

Fijación de precio

Para fijar los precios de los productos se establece el principio de costos totales, en el que se determina los costos de producción correspondientes a: materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de producción. Se establece los gastos administrativos en general de manera que se obtiene los costos totales, mediante el siguiente procedimiento:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Se mantuvo una reunión con el gerente y la asesora externa contable de la empresa textil Cisne para determinar los costos de los materiales que ocupa la empresa en forma mensual. |
| <ul style="list-style-type: none">• Una vez determinado los costos de los materiales se estableció la unidad, cantidad, precio unitario, para conformar el precio total al mes y el precio total al año. |
| <ul style="list-style-type: none">• Para calcular el valor económico de la mano de obra directa se le preguntó a la contadora cual es costo de la planilla de pago de mano de obra directa (operarios), con la finalidad de determinar este costo. |
| <ul style="list-style-type: none">• Para establecer los costos indirectos de producción se realizó la reunión con la contadora definiéndose los costos concernientes a: materiales indirectos, mantenimiento y depreciación de equipos y maquinaria. |
| <ul style="list-style-type: none">• Una vez obtenida esta información se procedió a sistematizar mediante la información en el que se consolida: costos de materiales directos, costos de mano de obra directa, costos indirectos de producción, gastos administrativos, obteniéndose los costos totales de la empresa. |
| <ul style="list-style-type: none">• Se consultó el volumen de producción que generalmente tiene la empresa en el año 2018 determinándose. |

Con esta información se procedió a sistematizar en forma lógica y coherente los resultados de la fijación de precios unitario en relación a los costos, utilizando los siguientes formatos:

Tabla 40. Costo de materiales directos

	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio total/ mes	Precio total / año
Materiales directos	Tela	Metros	100	6.50	650.00	7.800
	Hilos	Cono	8	2.80	22.40	268.80
	Encaje	Metros	100	0.60	60.00	720.00
Total					732.40	8.788.80

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Tabla 41. Costo de mano de obra directa

	Descripción	Cantidad	Sueldo / mes	Total	Sueldo total / año
Mano de obra directa	Operarios	3	394.00	1.182	14.184
Total					14.184

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Tabla 42. Costos indirectos de producción

	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio total/ mes	Precio total / año
Materiales indirectos	Fundas de plástico	Cientos	1	3.00	3.00	36.00
	Agujas	Cajas	2	6.00	12.00	144.00
	Etiquetas	Cientos	1	10.00	10.00	120.00
Sub total					25.00	300.00
Mantenimiento de maquinaria y equipos					30.00	360.00
Sub total						360.00
Depreciación de equipos y maquinaria					150.00	1.800
Depreciación de mobiliario de producción					4.20	50.40
Depreciación de equipo de informática de producción					25.00	300.00
Subtotal						2.150.40
Total, costos indirectos de producción						2.810.40

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Los costos de producción que tendrá la empresa en el año 2019 son correspondientes a materiales directos \$8.788.80, mano de obra directa de \$14.184 y costos indirectos de producción es de \$2.810.40, lo que significa un costo de producción de \$25.783.20.

Tabla 43. Gastos administrativos

	Descripción	Mensual	Anual
Gastos administrativos	Servicios básicos	100.00	1.200
	Insumos de oficina	10.00	120.00
Total			1.320

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

Tabla 44. Fijación del precio unitario

Concepto	Valor (dólares)
Costos de materiales directos	8.788.80
Costos de mano de obra directa	14.184
Costos indirectos de producción	2.810.40
Gastos administrativos	1.320
Total	27.103.20
Número de unidades producidas al año	2.400
Costo unitario (27.103.20 / 2.400)	11.29
Precio de venta = costo unitario total más margen de rentabilidad (11.29 +16.71)	28.00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

La fijación del precio de venta de las blusas bordadas que elabora y comercializa la empresa textil Cisne está en relación a los costos de producción, gastos de administración, lo que significa un costo total de \$27.103.20. El volumen de producción es decir el número de blusas que elabora en forma anual es de 2.400, lo que significa un costo unitario por blusa de \$11.29. Para determinar el precio de venta (fijación de precio) se establece un margen de rentabilidad de \$16.71, lo que establece un precio de venta de \$28.00.

3.3.7.5 Promoción

Para realizar las variables de la matriz AIDA se realizó una reunión con la gerencia y con la responsable de ventas para definir qué tipo de acciones se va a desarrollar en lo referente a atención, interés, deseo, acción, estando de acuerdo con las acciones que se propone a continuación:

Atención

- Ofrecer una atención personalizada a los clientes, comunicándoles la visión de la empresa, las características relevantes que tiene la empresa con sus clientes usando lenguaje claro y convincente.
- Aplicar una comunicación bidireccional usando las redes sociales para facilitar a los clientes la información de los productos que elabora y comercializa la empresa.

Interés

- Establecer una sólida acción comercial con los potenciales clientes para desarrollar parámetros y condiciones apropiadas para la venta de los productos dándoles a conocer las fortalezas de la empresa, generando expectativas en los clientes.
- Informar de las ventajas comparativas de los productos que produce y comercializa la empresa para nutrir la relación empresa – cliente.

Deseo

- Efectuar campañas de promoción en jornadas deportivas por las fiestas de Otavalo o por otro tipo de festividades en los colegios u otros establecimientos
- Desarrollar una página web de la empresa en la que se publique los productos, características y las ventajas comparativas y competitivas.
- Realizar descuentos en los precios de algunos productos para atraer deseos de compra de los clientes bajo el criterio precio – demanda para generar impactos positivos en las ventas de la empresa
- Mejorar las instalaciones físicas (merchandising) y de mobiliario del almacén o punto de venta de la empresa para que impacte en la decisión de compra.

Acción

- Señalar al cliente que nuestros productos son los mejores, especiales, diseños exclusivos y relacionar con el precio de venta que es menor que los de la competencia como incentivos para sellar la venta
- Fortalecer las relaciones con los clientes, recibiendo sus puntos de vista de los productos, diseño, moda, tendencias, tipos de tela, otros construyendo relaciones sustentables y sostenibles para crecer las ventas y la empresa.
- Participar en ferias artesanales, textiles en general a nivel de la provincia y nacional, para dar a conocer sus productos.
- Realizar campañas por redes sociales de la empresa a los clientes actuales y potenciales.
- Regalar obsequios en diferentes épocas del año por la adquisición de sus productos.

3.3.8 OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

3.3.8.1 Planificación de la producción

Los objetivos principales de la planificación de la producción serán los siguientes: Alcanzar los costos más óptimos mediante la utilización de mano de obra directa, materiales directos y los costos indirectos de producción, minimizando la cantidad de desperdicios. Aprovechar al máximo la capacidad instalada del área de producción, así como de su maquinaria y equipos. Llevar un control en el que se establezca las ordenes de producción que se van a ejecutar de acuerdo al tipo de productos.

Proceso de producción de blusas bordadas

Para elaborar el proceso de producción de blusas bordadas se realizó lo siguiente:

<ul style="list-style-type: none">• Reunión con el gerente y responsable de producción
<ul style="list-style-type: none">• Se preguntó al responsable de producción las actividades principales para el proceso de producción de blusas bordadas, señalando en orden lógico las mismas con la finalidad de establecer el diagrama de este proceso estructurado y que posteriormente sea aplicado a la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Se verificó las actividades en los puestos de trabajo
<ul style="list-style-type: none">• Se socializó el flujograma diseñado con el gerente y responsable de producción los mismos que dieron su aprobación para que en lo posterior sea puesto en práctica y les permita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en los productos que elabore la empresa.

Recepción de la tela

En la recepción de las telas del área de producción se verificará la composición, color, textura, que no esté presente ningún tipo de daño, así como la cantidad expresada en metros de acuerdo al número de productos que se va elaborar asociadas a la orden de producción.

Tendido y trazado

El personal responsable de esta actividad recibe las telas y coloca en las respectivas mesas de corte de manera que la tela quede extendida sobre estas mesas para proceder al trazado de las diferentes partes que componen la prenda de vestir.

Cortado

En esta actividad se utiliza la maquina cortadora de mano vertical siguiendo el orden de los trazados pertinentes que están en la tela, para obtener las piezas con sus distintas características.

Ensamble de piezas

Esta actividad tiene como finalidad el uso de máquinas de puntada recta y son operadas por el personal para la unión de las piezas de acuerdo al diseño establecido.

Bordado

Esta actividad tiene como objetivo realizar el bordado de acuerdo a los diseños que tiene la prenda y con los colores respectivos, usando la maquina bordadora.

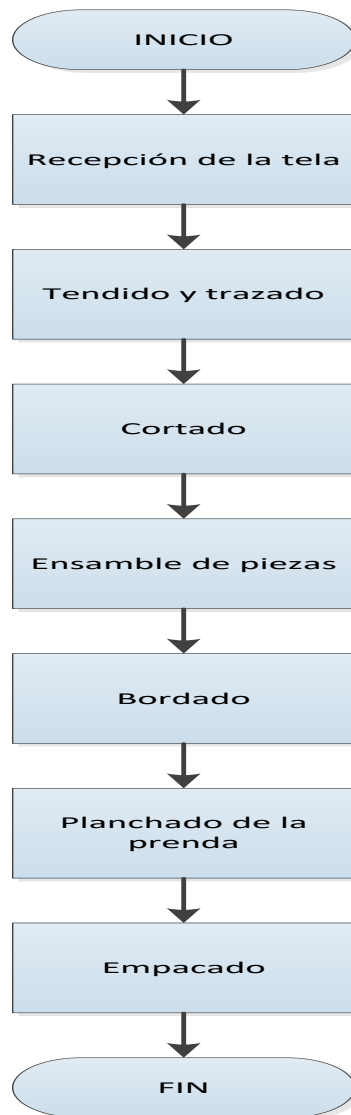
Planchado de la prenda

Cuando las blusas salen del área de bordado, pasan al de planchado, en el que utilizando una plancha industrial realizan esta actividad.

Empacado

En esta área se procede a la revisión de las blusas terminadas verificando que no queden hilos sueltos para proceder a ubicar en las fundas plásticas para el ingreso a bodega o almacén.

Figura 10. Proceso de producción



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

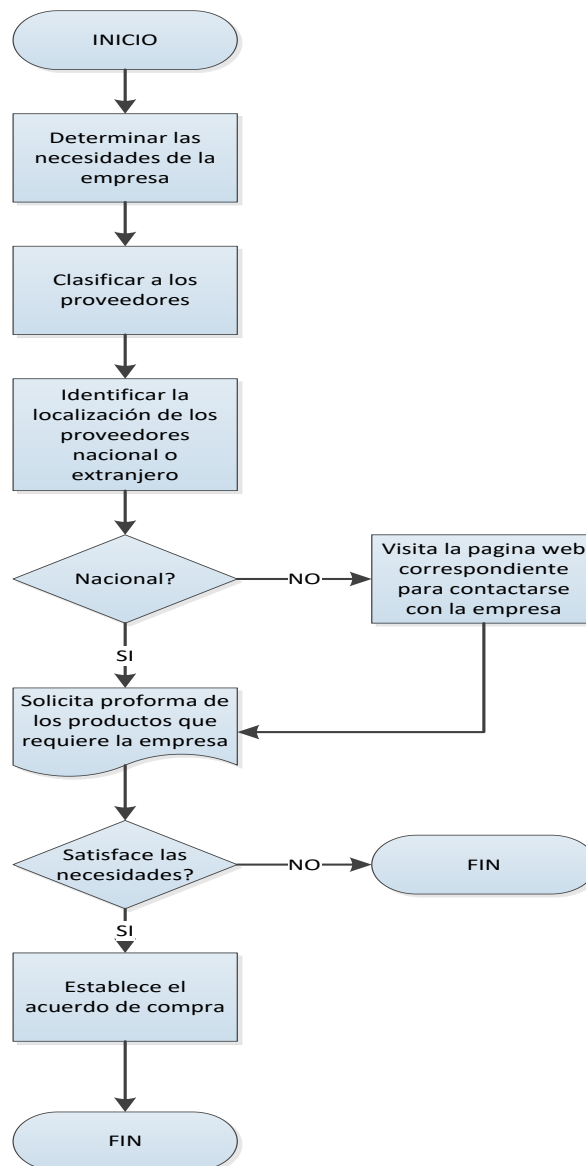
3.3.8.2 Selección de proveedores

En la selección de proveedores y disponer de una gestión de abastecimiento de telas, hilos, y otros insumos, se debe considerar como un proceso clave, que se transformen en aliados estratégicos para el abastecimiento y alcanzar la productividad y competitividad de la empresa.

Realizar la consulta en base a datos de referencias de las empresas localizadas en Otavalo que ofertan los insumos que la empresa requiere, para garantizar el cumplimiento de las condiciones y los estándares de estas materias primas.

Desarrollar un análisis cualitativo y cuantitativo de la selección de proveedores, como herramienta para la disponibilidad de datos a la hora de aplicar la cadena de abastecimiento y considerar los proveedores más competitivos para la empresa, en relación a: precios, calidad de las materias primas, tiempo de entrega, garantías y acuerdos de confidencialidad.

Figura 11. Proceso selección de proveedores



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: La Autora

3.3.8.3 Gestión de inventarios

Políticas generales

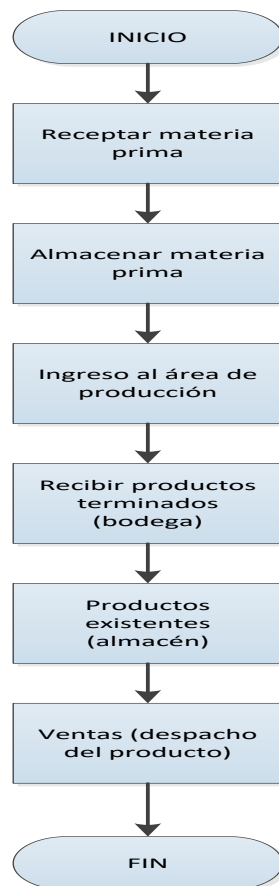
El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales al último día hábil de cada mes

El responsable del almacén y bodega llevará a cabo un registro sistemático del movimiento de materias primas y productos terminados en hojas de kardex. Los registros mensuales para el efecto de cierre mensual se debe contemplar la información de entradas y salidas del día primero al día último del mes correspondiente.

El último día hábil de cada mes se emitirá el informe de cierre de cada mes de bodega y almacén. La conciliación de información se emitirá a contabilidad para sus respectivos reportes de los movimientos de bodega y almacén.

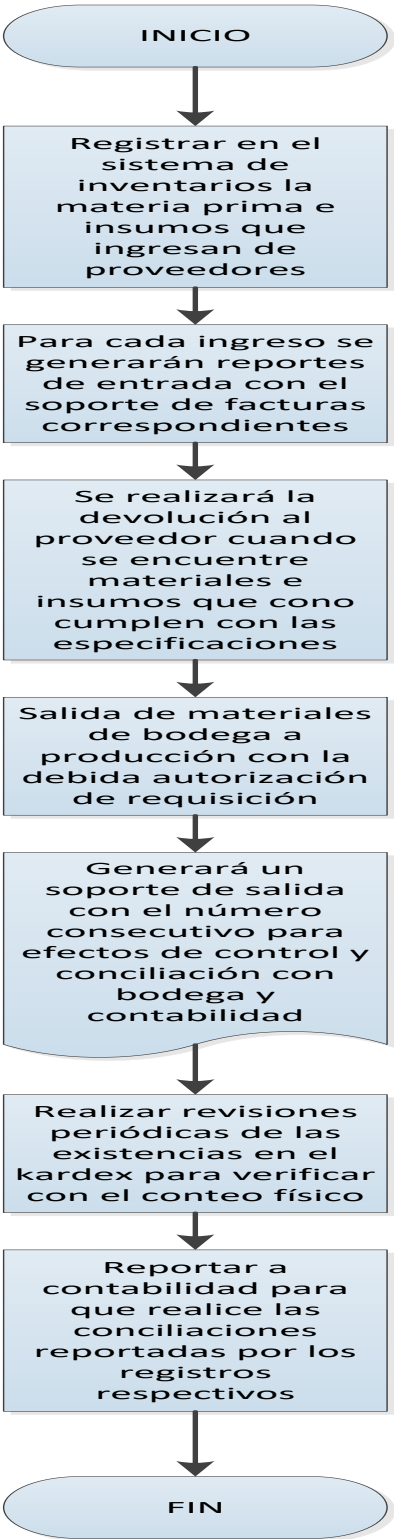
El proceso integral de inventarios de la empresa textil Cisne es como se propone en el siguiente diagrama de flujo, en el que se establecen los procedimientos que asegure de que los movimientos físicos se cumplan de forma óptima, reduciendo al máximo la minimización de niveles de stock de materias primas y productos terminados.

Figura 12. Proceso integral de inventarios



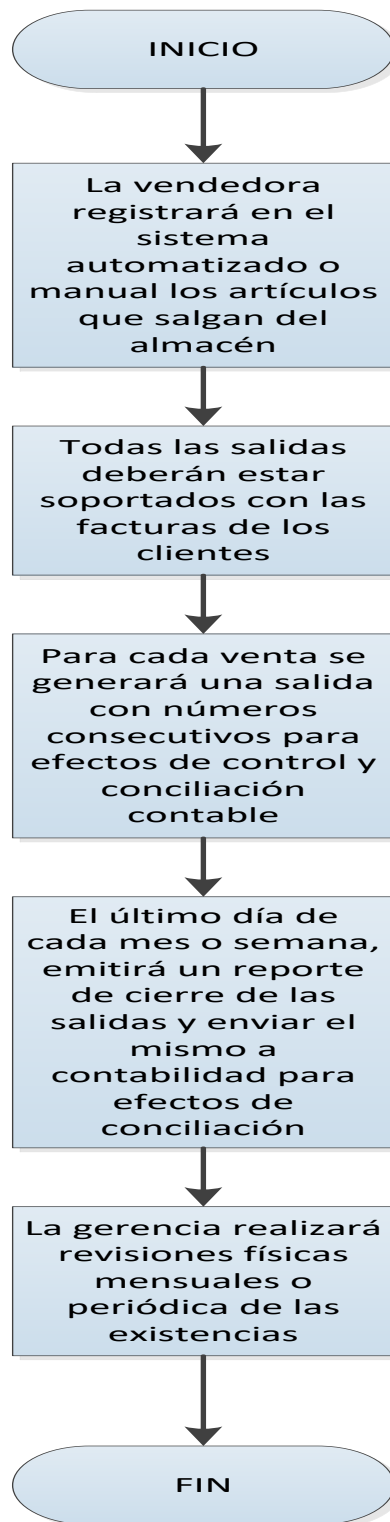
Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Figura 13. Recepción, registro y control de materias primas e insumos



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Figura 14. Proceso salido de mercadería



Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: La Autora

Consolidación de inventarios

Para consolidar los inventarios, verificar su saldo actual, como un instrumento administrativo de control en bodega y almacén se propone el siguiente formato en el que se contempla: el nombre del artículo, código, fecha, y el número de hoja de kardex, los meses, saldo anterior, entradas, salida y saldo actual.

Tabla 45. Consolidación de inventarios

Artículo: Blusas bordadas				
Código: 0002				
Fecha: 01/01/2019				
No. de hoja de kardex: 100102				
Mes	Saldo anterior	Entradas	Salidas	Saldo actual
Enero	50	15	35	30
Febrero	30	29	16	43
Marzo	43	22	21	44
Abril	44	16	15	45
Mayo	45	23	13	55
Junio	55	19	25	49
Julio	49	33	26	56
Agosto	56	27	18	65
Septiembre	65	14	21	58
Octubre	58	30	24	64
Noviembre	64	23	15	72
Diciembre	72	41	50	63

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Con este instrumento permitirá conocer el manejo físico de este artículo que ha tenido durante el año, la emisión de información confiable y oportuna, para una toma adecuada de decisiones de la gerencia.

Inventario de materias primas e insumos a producción

Para establecer los costos de las materias primas e insumos que ingresarán al área de producción, se utilizará el siguiente formato con la finalidad de garantizar una información razonable y tener un control en la cadena de suministros de la salida de materiales e insumos hacia el proceso de producción, información interna relevante en la planeación y control de inventarios, así como mantener stock apropiado de inventarios para ingresar hacia el área de producción y establecer los costos de materias primas mediante el método de costeo.

Tabla 46. Inventario de materia prima e insumos

Inventario de materia prima	Valor
Compras de materia prima e insumos	1.500
(+) Fletes de transporte de materias primas e insumos	40.00
(-) Descuentos por compras	15.00
(-) Devoluciones en compras	0.00
(-) Inventario final de materia prima e insumos	610.00
= Salida de materiales a producción	915.00

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

Tabla 47. Plan de acción

Objetivo	Estrategia	Actividades	Desarrollo de las actividades	Recursos necesarios	Trimestre 2020				Responsable
					I	II	III	IV	
Disponer de blusas bordadas de acuerdo a las tendencias de la moda para aumentar en un 30% la participación en el mercado.	Producto	Formular nuevos productos	Revisar las tendencias de la moda de blusas bordadas	\$600.00					Responsable de marketing y ventas y diseño
			Mejorar los diseños y colores del bordado	\$450.00					Diseñador
			Formular el diseño de acuerdo a las tendencias y preferencias de los clientes	\$720.00					Diseñador
Mejorar el nivel de rentabilidad del 25 al 30% en el año 2022	Precio	Estandariza los costos	Realizar hojas de costos por cada producto	\$500.00					Responsable de producción
			Contratar una consultora que elabore el sistema de costos por órdenes de producción	\$5.600					Gerente
Ampliar la participación	Plaza		Aplicar encuestas	\$1.500					Gerente

n en el mercado para generar el 100% de uso de la capacidad instalada de la empresa.		Penetración en el mercado	a los clientes para conocer las necesidades y expectativas					
			Analizar los ciclos de vida de los productos	\$380.00				Gerente
			Documentar los procesos de entrega a los clientes	\$1.600				Gerente
Desarrollar estrategias de promoción para alcanzar niveles de eficacia y eficiencia del 90% en el año 2022	Promoción	Incrementar las ventas	Promoción en jornadas deportivas y otras fiestas	\$800.00				Responsable de marketing y ventas
			Desarrollar una página web	\$370.00				Responsable de marketing y ventas
			Elaboración de obsequios (esferos) con la marca de la empresa	\$750.00				Responsable de marketing y ventas
			Realizar exhibiciones en ferias artesanales	\$640.00				Gerente y responsable de marketing y ventas
				\$13.910				

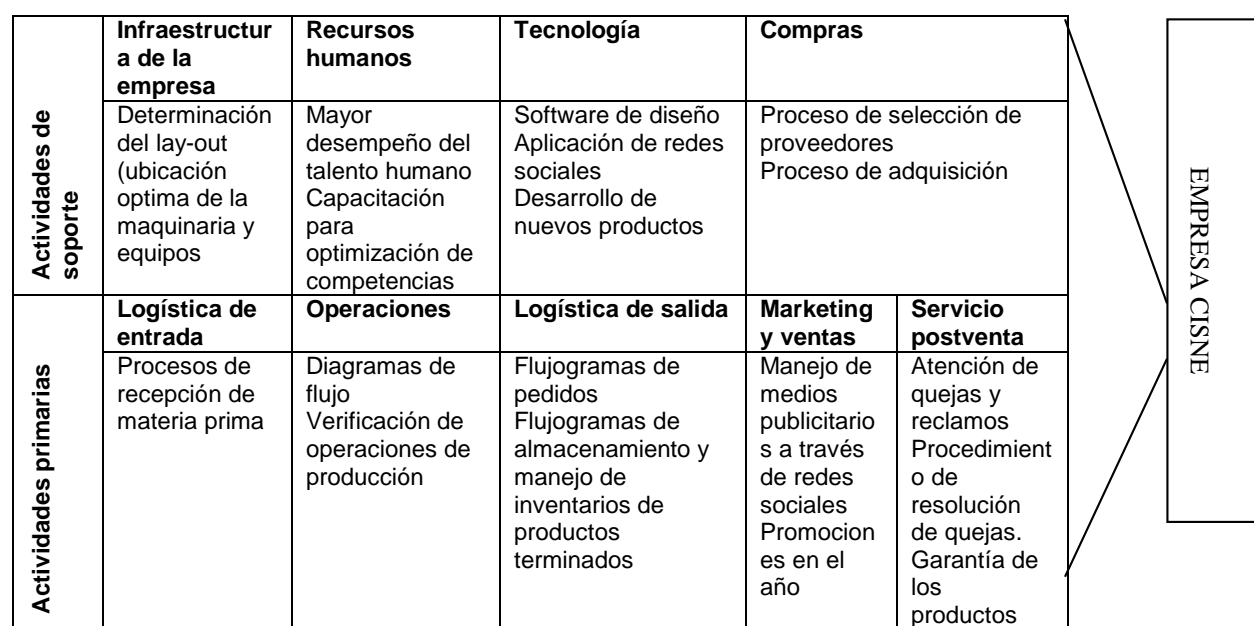
Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.3.9 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de una empresa se mide en relación a las capacidades de las actividades primarias y de las actividades de apoyo, para determinar la eficacia y eficiencia efectiva de la administración y operación de una empresa (Palomo, 2017). Los impactos que se pretende alcanzar con el modelo de gestión son en las actividades primarias de logística, de recepción, almacenamiento de materias primas, en el proceso de producción mediante el diagrama determinado, en el proceso de pedido de materiales, distribución y en el de mercadeo y ventas a través de las estrategias que se formularon para mejorar su volumen de ventas. En las actividades de soporte se espera obtener impactos positivos en los recursos humanos con un mayor desempeño, en el manejo de tecnologías para el diseño de los productos que elabora la empresa y desarrollar una posición favorable en relación a la competencia.

Figura 15. Cadena de valor de la empresa Cisne



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: La autora

3.4 Análisis de impactos del proyecto

Para analizar los impactos ex –ante del modelo de gestión administrativo en la empresa textil Cisne, se sustenta en las dimensiones: administrativo, marketing y ventas, operación y logística, determinando la influencia que puede ser positiva o negativa, para lo cual se utilizó los siguientes criterios de análisis de impactos mediante la valoración cuantitativa y cualitativa (nivel de impactos):

Tabla 48. Análisis de impactos

Escala de impactos	Nivel de impactos
-3	Impacto alto – negativo
-2	Impacto medio - negativo
-1	Impacto bajo – negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo – positivo
2	Impacto medio – positivo
3	Impacto alto - positivo

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: La autora

3.4.1 IMPACTO ADMINISTRATIVO

El impacto administrativo que se pretende generar con el modelo de gestión, se sustenta en los indicadores de:

Tabla 49. Impacto administrativo

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Gestión Administrativa							x	3
Gestión General							x	3
Cultura organizacional						x		2
Total								8
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.4.2 IMPACTO DE MARKETING Y VENTAS

Los impactos que se pretenden alcanzar en la dimensión de marketing y ventas son: mayor posicionamiento en el mercado, incremento en las ventas, fortalecimiento de la participación en el mercado a través de la ventaja competitiva alcanzada.

Tabla 50. Impacto de marketing y ventas

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Herramientas para el producto						x		2
Herramientas para la plaza							x	3
Herramientas para la promoción							x	3
Total								8
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	3 alto positivo							

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.4.3 IMPACTO DE OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

Los beneficios que se pretende alcanzar desde la dimensión operación y logística son: un mejoramiento en el proceso de producción, minimizar los costos y optimizar los inventarios, realizando compras más eficaces y obteniendo niveles de existencias adecuadas.

Tabla 51. Impacto de operación y logística

Indicadores	Nivel de impacto							Total
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Gestión de inventarios							x	3
Análisis de proveedores de mercadería						x		2
Optimización de inventarios						x		2
Total								7
Número de indicadores	3							
Nivel de impacto	2 medio positivo							

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

3.5 Conclusiones parciales

El modelo de gestión de administración gerencial debe ser considerado como una herramienta que coadyuva y viabiliza a la empresa Cisne a la competitividad y a mejorar su productividad, generando productos con eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes.

La planificación de la producción permitirá a la empresa disponer de documentación ordenada y lógica para promover ambiente de cultura organizacional, fortaleciendo el nivel gerencial y administrativo de la empresa.

Las estrategias de marketing se sustentaron en criterios técnicos de las matrices abordadas en el marco teórico, definiéndose acciones específicas en el plan de acción considerando un presupuesto referencial, el plazo y los responsables.

CONCLUSIONES

En esta investigación modelo de gestión de administración gerencial de la empresa textil Cisne, localizada en la ciudad de Otavalo, se establecen las conclusiones siguientes:

- Se puede concluir que los fundamentos teóricos respecto a todas las variables que son administración, gerencia, marketing, operación y logística, competitividad, tienen literatura actualizada y aplicable para una Mipyme de producción textil. Así como también los elementos de competitividad analizados en el marco teórico, son aplicables para que la empresa pueda mejorar su competitividad.
- La metodología utilizada existente como la cuantitativa y cuantitativa aplicada con herramientas, como son encuestas y entrevistas permiten hacer un diagnóstico idóneo, para una Mipyme con características empíricas, así como también los análisis externos con aplicación de matrices EFE y EFI, permite hacer un análisis adecuado, a las oportunidades y amenazas que existen para establecer en una Mipymes.

RECOMENDACIONES

Es importante que, para el inicio de investigaciones en esta línea, se considere este marco teórico abordado, a la vez que se integre otros tipos de conceptualizaciones que aporten y contribuyan a las categorías e interpretaciones de modelo de gestión de administración gerencial y competitividad.

- Utilizar el enfoque cualitativo y cuantitativo, mediante descripciones detalladas de la situación interna y externa de cualquier empresa sujeta a diagnóstico situacional, considerando los criterios de valor que permitan la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como pre requisito para sustentar cualquier propuesta administrativa, marketing y ventas, operación y logística, en las empresas del sector textil.
- Aplicar el modelo de gestión de administración gerencial propuesto utilizando la documentación y los procesos formulados, permitiendo un mejor control y

seguimiento, fortaleciendo la comunicación a nivel interno y con sus clientes, para generar una mejora continua en los procesos operativos, administrativos, ventas y lograr ventaja competitiva sobre la competencia.

- Se recomienda se realice un análisis profundo a nivel interno de las empresas analizando las capacidades: infraestructura del área de producción, análisis de los procesos de producción, de las actividades administrativas, contables, financieras, marketing y ventas, para encontrar posibles cuellos de botella, nudos críticos que se conviertan en un marco referencial para la formulación de propuestas administrativas, contables, financieras.

Bibliografía

Amaru, A. C. (2015). *Fundamentos de administración. Teoría general y procesos administrativos*. México: Pearson Educación.

Hernández, & Rodríguez. (2016). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.

Mora, L. (s.f). *Indicadores de la gestión logística*. Obtenido de

http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf

Munch, L. (2015). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Primera ed.). México S.A: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (2015). *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA*. Obtenido de

http://www.adizesca.com/site/assets/me-fundamentos_de_mercadotecnia-ar.pdf

Arturo. (2015). Los objetivos de una empresa. *Crece Negocios*. Obtenido de

<https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

Barraza, H. (2019). ¿Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión?

Entrepreneur. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/294059>

Campos, B. (2016). Qué no sabías sobre el Marketing Mix y las 4Ps del Marketing.

cyberclick. Obtenido de <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-no-sabias-y-ahora-si-sobre-el-marketing-mix-y-las-4ps-del-marketing>

Díaz, J. (2015). Como definir la misión de una empresa. *Emprendices*. Obtenido de

<https://www.emprendices.co/como-definir-la-mision-de-una-empresa/>

Emprende Pyme. (2016). *EmprendePyme.net*. Obtenido de

<https://www.emprendepyme.net/como-crear-las-politicas-de-una-empresa.html>

Espinosa, R. (2016). MARKETING ESTRATEGICO: CONCEPTO, FUNCIONES Y

EJEMPLOS. *WELCOME TO THE MARKETING*. Obtenido de

<https://robertoepinosa.es/2016/10/23/marketing-estrategico-concepto-ejemplos/>

Genwords. (2018). *Marketing Mix: Qué es y Cómo Aplicarlo*. Obtenido de https://www.genwords.com/blog/que-es-marketing-mix#Elementos_del_Marketing_Mix

InvenioPro. (2015). *Cómo definir los objetivos de una empresa*. Obtenido de <http://www.inveniopro.es/como-definir-los-objetivos-de-una-empresa/>

Medina, M. (2015). Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

Mesquita, R. (2018). *Rock Content*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>

Popular. (2015). *¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CONTAR CON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES EN MI EMPRESA?* Obtenido de Banco Popular Dominicano, S.A: <https://www.impulsapopular.com/impulsate/por-que-es-importante-contar-con-la-mision-vision-y-valores-en-mi-empresa/>

Sadmon. (2015). *Definición de administración*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/angelicareyesadmon/tarea-2-definicion-de-administracion-10-autores>

Solbes, A. (2017). *CEEI Alcoy*. Obtenido de El consumidor y la percepción de precios: <http://ceeialcoi.emprenemjunts.es/?op=8&n=14725>

Arias, L., & Heredia, V. (2015). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*. México: Trillas. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17697/capitulo2.pdf>

McCall. (2015). *Gerencia exitosa*. Obtenido de http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/bonilla_c_r/capitulo2.pdf

Rosero, C. (2016). *Modelo de gestión administrativa*. Aademia. Obtenido de https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa

Durán, Y. (01 de 06 de 2015). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

González, M. B. (16 de 02 de 2016). *Revista de Logística*. Obtenido de <https://revistadelogistica.com/actualidad/efectividad-en-control-de-inventarios/>

Peñaloza, M. (2015). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8(10). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>

Porter, M. (2013). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performace*. Brookline: The free press.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. New York: Lid editorial.

ANEXOS





ENTREVISTA AL GERENTE SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

¿La empresa 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.

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

¿Cuenta con guías para el comportamiento a la organización?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

¿Por que?.....
.....

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

Si () No ()

¿Por qué?.....
.....

Gracias por su colaboración

**ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DE VENTAS SOBRE
MARKETING Y VENTAS**

¿Conoce los productos más vendidos de la empresa Cisne?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

¿Conoce los productos menos vendidos de la empresa Cisne?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

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

Bajo () Iguales () Alto ()

¿Qué clase económica tienen los clientes de la empresa?

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

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

¿La empresa hace con promociones para incrementar las ventas?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

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

¿Son efectivas las promociones?

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

Gracias por su colaboración

ENTREVISTA AL GERENTE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

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

Si () No ()

¿Cuál?.....

.....

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

¿Cada que tiempo verifica la información?

Mensual ()

Trimestrales ()

Semestrales ()

Anuales ()

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

Si () No ()

¿Por qué?.....

.....

¿Ha seleccionado proveedores alguna vez?

Si () No ()

¿Cómo?.....

.....

¿La empresa tiene establecido los puestos de trabajo?

Si () No ()

¿Cómo?.....
.....

¿La empresa tiene establecido las funciones de cada trabajador?

Si () No ()

¿Cómo?.....
.....

Gracias por su colaboración

ENCUESTA PARA LOS OPERARIOS

Señale con una X la respuesta que crea conveniente

¿Conoce el propósito de la existencia de la empresa?

Si () No ()

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

Si () No ()

¿Conoce las guías para el comportamiento de la organización?

Si () No ()

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

Si () No ()

¿La empresa tiene metas planteadas?

Si () No ()

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

Si () No ()

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

Si () No ()

¿La empresa tiene definido las áreas de trabajo?

Si () No ()

¿Conoce exactamente las funciones que desempeña?

Si () No ()

Gracias por su colaboración