

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE ECONOMÍA**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE ECONOMISTA**

**TEMA:**

LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD  
DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DE LA  
PARROQUIA PASA DEL CANTÓN AMBATO

**AUTOR:**

DIANA MARLENE DURAN CARRASCO

**TUTOR:**

AB. DAVID NARVÁEZ

Ambato - Ecuador

2.015

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ab Bolívar David Narváez Montenegro , en calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema: “LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DE LA PARROQUIA PASA DEL CANTÓN AMBATO”, desarrollado por DIANA MARLENE DURAN CARRASCO, egresada de la carrera de Economía, considero que dicho trabajo de investigación, reúne los requisitos tanto técnicos como certificados y corresponden a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad independiente y en el normativo para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificación designada por el Honorable Consejo Directivo.

En la ciudad de Ambato, en el mes de Mayo del año 2015



Ab. David Narváez

Tutor

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL GRADO**

Tribunal de grado, apruebe el trabajo de graduación con el tema: LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DE LA PARROQUIA PASA DEL CANTÓN AMBATO, elaborado por Diana Marlene Duran Carrasco, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo de 2015



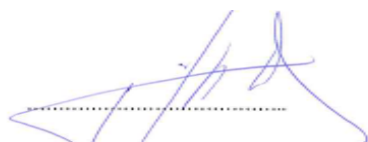
Econ. M. Sc. Diego Proaño

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE GRADO**



Doc. Tito Mayorga

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



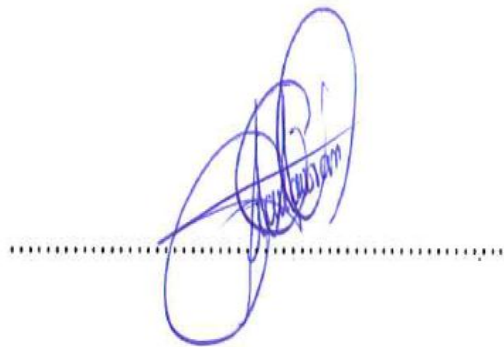
Doc. Fabrizio Viera

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AUTORÍA**

Yo, Diana Marlene Duran Carrasco con CI. 1804764064, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de graduación “LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CAMISAS DE LA PARROQUIA PASA DEL CANTÓN AMBATO”, como también los contenidos presentados, las ideas, análisis, síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona en calidad de autora de este trabajo investigativo.

Ambato, Mayo de 2015

A handwritten signature in blue ink is positioned over a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to read 'Diana Marlene Duran Carrasco'.

Diana Marlene Duran Carrasco

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

*Esta tesis está dedicada en primer lugar a DIOS por darme la vida y permitirme  
llegar a ver este momento.*

*A mis padres quienes me han enseñado a trabajar duro para alcanzar mis  
objetivo; a mi papá Luis quién partió al seno del creador, a mi madre Lilia  
quien ha sido mi ángel de la guarda, mi apoyado incondicional ella es mi luz y mi  
fuerza, a mi hermano Guillermo mi segundo padre un ejemplo de bondad,  
honestidad, humildad y respeto.*

*A mis hermanas Tannia e Irene, a mis cuñados Joffre y Paul y a mi sobrina  
María.*

*A mis amigos en especial a Cristina, ellos han sido mi segunda familia con los  
cuales he compartido los mejores momento de mi vida llenos de alegrías y  
tristeza.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Un sincero agradecimiento a mis familiares y amigos que siempre me brindaron apoyo, estímulo, aliento, y ayuda.*

*Hago agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato por los conocimientos obtenido, que me ha hecho un buen profesional con alto grado de conocimiento y valores humanos.*

*Al Doctor Marcelo Mantilla por su apoyo incondicional, por el aporte de conocimiento y don de gente.*

*Finalmente agradezco a mi tutor el abogado David Narváez por tan valiosas sugerencias en el desarrollo del trabajo investigativo.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR .....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xvi
ABSTRACT.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	xx
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA .....	1
1.1. Tema de Investigación.....	1
1.2. Planteamiento del problema .....	1
1.2.1. Contextualización .....	1
1.2.2. Análisis crítico.....	8

1.2.3. Prognosis .....	9
1.2.4. Formulación del problema.....	10
1.2.5. Formulación de preguntas directrices .....	10
1.2.6. Delimitación de la investigación .....	10
1.3. Justificación .....	10
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. <i>Objetivo general</i> .....	11
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	12
CAPÍTULO II .....	13
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes investigativos.....	13
2.2. Fundamentación filosófica.....	16
2.3. Fundamentación legal .....	18
2.4. Categorías Fundamentales .....	21
2.4.2. <i>Marco conceptual variable independiente</i> .....	23
2.4.3. <i>Marco conceptual variable independiente</i> .....	38
2.5. Hipótesis .....	45
2.6. Variables .....	45



CAPÍTULO III.....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
3.1. Enfoque.....	46
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	47
3.2.1. <i>Investigación de campo</i> .....	47
3.2.2. <i>Investigación documental</i> .....	47
3.3. Nivel o tipo de investigación .....	47
3.3.1. <i>Nivel descriptivo</i> .....	47
3.4. Población y muestra.....	48
3.5. Operacionalización de las variables.....	49
3.6. Recolección de datos informativos.....	52
3.7. Plan de procesamiento de la información.....	53
3.8. Análisis de los resultados.....	53
CAPÍTULO IV.....	54
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	54
4.1. Análisis e interpretación de los datos .....	54
4.2. Verificación de la hipótesis .....	68
CAPÍTULO V .....	74

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
5.1. Conclusiones.....	74
5.2. Recomendaciones .....	75
CAPÍTULO VI.....	76
PROPUESTA.....	76
6.1. Datos Informativos .....	76
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	77
6.3. Justificación de la Propuesta.....	78
6.4. Objetivos.....	79
6.5. <i>Análisis de Factibilidad</i> .....	80
6.6. <i>Fundamentación Científica Técnica</i> .....	82
6.7. <i>Metodología de la Planificación</i> .....	87
6.8. Desarrollo del Modelo Operativo .....	88
6.8.1. <i>Fase I: Planeamiento Estratégico</i> .....	88
6.8.2. <i>Fase II. Diagnóstico Situacional_ Análisis Externo</i> .....	95
6.8.3. <i>Fase III. Diagnóstico Situacional__ Análisis Interno</i> .....	101
6.8.4. <i>Fase IV: Objetivos Estratégicos</i> .....	113
6.9. <i>Administración de la Propuesta</i> .....	113

<i>6.10. Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta</i> .....	114
BIBLIOGRAFÍA .....	116
ANEXOS .....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones .....	3
<b>Tabla 2:</b> Operacionalización de la variable independiente_ Cadena de valor .....	49
<b>Tabla 3:</b> Operacionalización de la variable dependiente_ Competitividad .....	51
<b>Tabla 4:</b> Plan de recolección de la información .....	52
<b>Tabla 5:</b> Precio del producto .....	55
<b>Tabla 6:</b> Margen de rentabilidad .....	56
<b>Tabla 7:</b> Presentación del producto .....	57
<b>Tabla 8:</b> Durabilidad de los productos .....	58
<b>Tabla 9:</b> Estrato de clientes .....	59
<b>Tabla 10:</b> Localidad de comercio .....	60
<b>Tabla 11:</b> Almacenamiento de productos .....	61
<b>Tabla 12:</b> Cuota relativa de mercado .....	62
<b>Tabla 13:</b> Canal de comunicación .....	63
<b>Tabla 14:</b> Aprovisionamiento de materia .....	64
<b>Tabla 15:</b> Planificación de producción .....	65
<b>Tabla 16:</b> Talleres recibidos .....	66
<b>Tabla 17:</b> Innovación prevista .....	67

<b>Tabla 18:</b> Distribución estadística de la variable independiente para el calcular la desviación estándar ponderada.....	69
<b>Tabla 19:</b> Distribución estadística de la variable dependiente para el calcular la desviación estándar ponderada.....	69
<b>Tabla 20:</b> Estimación de la t student .....	69
<b>Tabla 21:</b> Recursos Económicos .....	81
<b>Tabla 22:</b> Valores y principios .....	89
<b>Tabla 23:</b> Misión .....	92
<b>Tabla 24:</b> Visión.....	93
<b>Tabla 25:</b> Inflación anual .....	96
<b>Tabla 26:</b> Inflación mensual de 2.012 a 2.014 .....	96
<b>Tabla 27:</b> Comparación de Tasa de interés activa frente a Índice de precios al consumidor.....	98
<b>Tabla 28:</b> FODA .....	105
<b>Tabla 29:</b> EFI .....	106
<b>Tabla 30:</b> EFE .....	107
<b>Tabla 31:</b> Matriz de Análisis de FODA CRUZADO .....	108
<b>Tabla 32:</b> Participación en el mercado.....	111
<b>Tabla 33:</b> Participación relativa .....	113
<b>Tabla 34:</b> Matriz Plan de Evaluación.....	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Árbol de problemas.....	9
<b>Gráfico 2:</b> Constelación de ideas .....	21
<b>Gráfico 3:</b> Constelación de ideas .....	22
<b>Gráfico 4:</b> Surgimiento de la Economía.....	23
<b>Gráfico 5:</b> SCM abarca todos los procesos en la cadena de suministros .....	26
<b>Gráfico 6:</b> Sistema de cadena de valor general .....	32
<b>Gráfico 7:</b> Modelo de cadena de valor .....	33
<b>Gráfico 8:</b> Precio del producto .....	55
<b>Gráfico 9:</b> Margen de rentabilidad .....	56
<b>Gráfico 10:</b> Presentación del producto.....	57
<b>Gráfico 11:</b> Durabilidad de los productos .....	58
<b>Gráfico 12:</b> Estrato de clientes .....	59
<b>Gráfico 13:</b> Localidad de comercio.....	60
<b>Gráfico 14:</b> Almacenamiento de productos .....	61
<b>Gráfico 15:</b> Cuota relativa de mercado .....	62
<b>Gráfico 16:</b> Canal de comunicación .....	63
<b>Gráfico 17:</b> Aprovisionamiento de materia.....	64

<b>Gráfico 18:</b> Planificación de producción .....	65
<b>Gráfico 19:</b> Talleres recibidos.....	66
<b>Gráfico 20:</b> Innovación prevista.....	67
<b>Gráfico 21:</b> Tabla de distribución del t student.....	70
<b>Gráfico 22:</b> Campana de Gauss.....	71
<b>Gráfico 23:</b> Planificación Estratégica .....	82
<b>Gráfico 24:</b> Elementos Esenciales de todos proceso de planificación .....	83
<b>Gráfico 25:</b> Plan de Acción.....	87
<b>Gráfico 26:</b> Inflación anual .....	95
<b>Gráfico 27:</b> PIB .....	97
<b>Gráfico 28:</b> Cifras de Desempleo.....	100
<b>Gráfico 29:</b> Cadena de valor .....	110
<b>Gráfico 30:</b> Organigrama funcional .....	114

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para la realización de la presente investigación se buscó información en la Asociación de productores textiles de la Parroquia Pasa, sobre la situación del sector textil en el periodo 2013, con un enfoque crítico del problema, con la finalidad de darle solución. La metodología utilizada está acorde a la estructura de la construcción científica del conocimiento, empleándose las modalidades de campo, bibliografía, y documental.

Capítulo I.- Se definió las variables mediante el árbol de problemas estableciendo la relación causa-efecto, una vez definido el tema de investigación se realiza la macro, meso y micro contextualización, después se plantea la justificación en la cual se habla sobre la factibilidad del proyecto de investigación; además se establecieron los objetivos de la investigación, un objetivo general y tres objetivos específicos.

Capítulo II.- En este capítulo hablamos sobre el Marco Teórico que consiste en delimitar los antecedentes de la investigación, los cuales serán recolectados en libros e internet, con la categorización de las variables se determinan las ramas de las cuales se derivan las variables del problema (variable dependiente e independiente), se fundamentó la investigación en el aspecto legal y filosófico obtenidas a través de las leyes, reglamentos entre otras; y por último se determinó la hipótesis y variables.

Capítulo III.- Al hablar de la metodología se describe el enfoque cuantitativo y cualitativo de acuerdo a varios autores, además de determino la modalidad básica de la investigación utilizando las investigación de campo, bibliográfica, y documental, así como los tipos de investigación, se establece la población que será estudiada al ser una muestra muy pequeña se utilizara el total de los involucrados, se desarrollara la operacionalización de la variables en la que se determina las categorías, indicadores, ítems, técnicas e instrumentos, el plan de



recolección de información, procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV.- Consiste en el análisis e interpretación de resultados, los cuáles son obtenidos mediante la encuesta, los datos obtenidos serán tabulados y expresados en tablas y gráficos con el análisis e interpretación por cada pregunta de la efectuada, se realizara la comprobación de la hipótesis mediante la utilización del chi-cuadrado considerando las reglas de decisión de acepto la hipótesis alternativa verificando que la cadena de valor si incide en la competitividad de las microempresas productoras de camisas, determinando la viabilidad del proyecto, es decir con qué recursos, cómo se financian los mismos, en que tiempo y en que fuentes se apoya el trabajo investigativo.

Capítulo V.- Se presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

Capítulo VI.- Este capítulo habla de la propuesta de la solución del problema, mediante la implementación de una planificación estratégica se conseguirá brinda un instrumento de ayuda a la gestión administrativa que mejore el nivel de competitividad; así las microempresas podrán liderar el mercado reduciendo la brecha de cobertura y ofrecerán a sus consumidores productos de excelente calidad, con un valor agregado, con el objetivo de entregar a sus clientes más productos desarrollando una ventaja competitiva.

## **ABSTRACT**

For the realization of this research is seeking information on the Association of textile producers Parish Spend on the situation of the textile sector in the period 2013, with a critical approach to the problem, in order to resolve it. The methodology is consistent with the structure of scientific knowledge construction, using the modalities of field, literature and film.

Chapter I. The variables are defined by the problem tree establishing the cause-effect, once defined the subject of research is done the macro, meso and micro contextualization, after justification in which he discusses the feasibility arises research project; further the objectives of the research, a general goal and three specific objectives were established.

Chapter II In this chapter we discussed the theoretical framework consisting define the background research, which will be collected in books and online, with the categorization of variables branches which are determined to stem the problem variables (dependent and independent variable), research was based on the legal and philosophical aspect obtained through laws, regulations, among others; and finally the variables and assumptions determined.

Chapter III Speaking of quantitative and qualitative methodology approach according to several authors described, in addition to determine the basic mode of research using field research, literature, and film, as well as the types of research, establishes the population to be studied to be a very small sample total involved is used, the operationalization of the variables in the categories, indicators, items, techniques and tools, plan data collection is determined will develop, processing and data analysis.

Chapter IV consists of the analysis and interpretation of results, which are obtained through the survey, the data will be tabulated and expressed in tables and

charts with analysis and interpretation for each question made, checking the held hypothesis by using the chi-square considering the decision rules accept the alternative hypothesis verifying that the value chain if affects the competitiveness of the producing micro-shirts, determining the viability of the project, ie what resources, how to finance them, at what time and in what sources the research work is supported.

Chapter V the conclusions and recommendations of the research work is presented.

Chapter VI This chapter discusses the proposal for solving the problem, by implementing strategic planning will be achieved provides an aid to the administration to improve the level of competitiveness; micro and may lead the market by reducing the coverage gap and offer their customers high quality products with added value, in order to give its customers more products developing a competitive advantage.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el presente gobierno, de Rafael Correa ha establecido salvaguardas que son una oportunidad para las microempresas de producción textil para que incrementen su rentabilidad; pues al cerrar las fronteras del país al restringir las importaciones, se crean una ventaja en el sector, por tal razón es necesario que dichas empresas ofrezcan productos de calidad para lograr que sus clientes se sientan satisfechos.

El sector textil en el Ecuador, tiene mucho de aprender, emular y crecer de otras similares en países de economías hegemónicas como la europea, estadounidense o sin irse muy lejano de la colombiana, cuyas prendas de vestir tienen gran posicionamiento en sus diferentes marcas que utilizan productos de lino y algodón. La historia productiva no es muy enriquecedora, lamentablemente porque no se ha pensado a largo plazo en ésta actividad, sino simple y sencillamente en el diario vivir.

Al establecer una ventaja de competitividad la empresas del país pueden dar frente a la competencia, en las organizaciones depende en gran parte de su habilidad para operar de manera eficaz en dimensiones tales como coste, la calidad, la cantidad, la rapidez, la innovación y la flexibilidad, con el fin de adaptarse a las variaciones de la demanda del mercado. En el desarrollo del presente trabajo investigativo se proporcionara una guía sobre Planificación Estratégica en las microempresas productoras de camisas de la Parroquia Pasa, para reducir el impacto negativo actual sobre las rentabilidad, tomando decisiones adecuadas para el funcionamiento, además del cumplimiento de objetivos estratégicos que den éxito a la organización, resolviendo los problemas que aquejan a la producción y la convierte en productiva con calidad.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Tema de Investigación

“La cadena de valor y su incidencia en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato”.

### 1.2. Planteamiento del problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1. Macro contextualización

La III edición de la feria Xpotex tuvo gran repercusión en el campo textil a nivel de país, así reflejó la siguiente información:

El avance tecnológico no deja a un lado el sector de la confección. Esto hace que el productor ecuatoriano esté buscando nuevas alternativas en cuestión de textiles, insumos y maquinaria.

Alfredo Yagüe, presidente del sector textil de la Capeipi, organizadora del evento, dijo que llegaron empresas de 14 países como España, Estados Unidos, Alemania, Italia, Portugal, China, Taiwán, Corea y Japón, entre otros. Estos últimos principalmente con maquinarias.

Este es uno de los segmentos de la feria que tiene visitas constantes para la demostración del funcionamiento de los productos.

Esto tomando en cuenta que en 2012 el total de las exportaciones ecuatorianas textiles correspondieron a \$155,2 millones.

Rubén Muñoz, representante de Impomaco, aseguró que si bien tener maquinaria semi automática y automática puede reducir de cierto modo la mano de obra, esta tiene la oportunidad de especializarse para convertirse en operarios.

Pástor García, representante de Coats Ecuador, explicó que la moda hace al negocio, al tener que acoplarse a las necesidades del cliente.

Con ello, los confeccionistas nacionales tienen abierto el abanico de oportunidades para apuntar a la internacionalización desde el lado de la tendencia y tecnología. (Explored, 2013)

La balanza comercial del Ecuador entre sus fuentes de ingresos los llamados petroleros y los no petroleros. Los primeros de ellos producto de la venta internacional del crudo nacional WTI a nuestros socios comerciales, mientras los segundos a su vez están compuestos de rentas tributarias y no tributarias, los unos frutos de la aplicación de las políticas fiscales de gobierno, en tanto los otros vienen generados de la comercialización de un muy amplio abanico de productos y servicios, tales como la producción agrícola, exportación de camarón, y asimismo la fabricación textil, la misma tiene a su vez una nueva ramificación el comercio de pieles curtidas y la fabricación de prendas de vestir.

Las cifras sobre el crecimiento de la producción nacional no fueron alentadoras en el 2012 y el desempeño del sector textil y confección no cubrió las expectativas del sector, según Javier Díaz Crespo, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).

En general, la industria ecuatoriana creció por encima del 3,4% según las cifras emitidas por el Banco Central del Ecuador (BCE), pero el sector textil tan sólo creció el 1,2% (564 millones de dólares del PIB), una cifra por debajo del 1,6% alcanzado en el 2011. (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, 2013).

La exportación no petrolera, donde se encuentra el sector textil, en el periodo comprendido de 2010 a 2013, ha tenido un crecimiento significativo en líneas generales, sin embargo para el año 2012 tuvo un leve pico a la baja, que comparado con el valor decreciente de importaciones de bienes de consumo en el mismo año, se encuentra cierta lógica a éste acontecimiento, teniendo como conclusión una posible reducción del poder adquisitivo a nivel mundial, aunque estudiada la variable en 2013, las exportaciones toman una tendencia de pendiente positiva, mientras que las importaciones siguen a la baja, justificable por la presencia de altas barreras de entrada.

**Tabla 1:** Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene-Oct 2010		Ene-Oct 2011		Ene-Oct 2012		Ene-Oct 2013		Variación	
	Valor		Valor		Valor		Valor		Valor	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB
<b>Exportaciones totales</b>	<b>22.108,00</b>	<b>14.274,26</b>	<b>22.986,00</b>	<b>18.478,22</b>	<b>23.375,00</b>	<b>19.951,69</b>	<b>24.264,00</b>	<b>20.752,45</b>	<b>3,80%</b>	<b>4,00%</b>
<i>Petroleras**</i>	112.446,00	7.817,40	114.662,00	10.775,30	119.526,00	11.797,80	122.779,00	11.883,30	2,70%	0,70%
<i>No petroleras</i>	6.463,00	6.456,80	7.054,00	7.702,90	6.751,00	8.153,90	7.156,00	8.869,10	6,00%	8,80%
<b>Importaciones totales</b>	<b>11.162,00</b>	<b>15.793,90</b>	<b>11.811,00</b>	<b>18.763,00</b>	<b>11.743,00</b>	<b>19.930,80</b>	<b>13.406,00</b>	<b>21.812,30</b>	<b>14,20%</b>	<b>9,40%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	879,00	3.353,70	973,00	3.892,50	919,00	4.037,00	827,00	4.160,20	-9,90%	3,00%
<i>Materias primas</i>	5.207,00	4.838,90	6.118,00	5.931,70	6.043,00	6.013,00	6.962,00	6.681,40	15,20%	11,10%
<i>Bienes de capital</i>	403,00	4.087,90	423,00	4.707,70	460,00	5.380,40	486,00	5.754,50	5,80%	7,00%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	4.663,00	3.303,60	4.292,00	4.161,30	4.318,00	4.448,00	5.125,00	5.123,30	18,70%	15,20%
<i>Diversos</i>	10,10	63,70	4,00	31,40	3,80	36,50	5,50	51,40	43,00%	40,80%
<i>Ajustes ***</i>		146,00		42,30		15,90		41,70		
<b>Balanza Comercial-Total</b>		<b>-1.519,60</b>		<b>-284,80</b>		<b>20,90</b>		<b>-1.059,90</b>		
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		4.513,80		6.614,00		7.349,80		6.760,10		-8,00%
<i>Bal. Comercial- No Petrolera</i>		-6.033,50		-6.898,70		-7.328,90		-7.820,00		-6,70%

**Fuente:** Evolución de la Balanza Comercial Enero-Octubre (Banco Central del Ecuador, 2013)

Hay que ser objetivos al momento de revisar los valores del sector textil, con las medidas del Gobierno se ha logrado incrementar los volúmenes de venta considerablemente, pero también estos volúmenes principalmente pertenecen al comercio interno mas no internacional, y precisamente no debe a una libre elección del consumidor, a pesar de las medidas publicitarias masivas de campañas “primero lo nuestro”, aunque sincerando la realidad, es que solamente se impulsa las ventas por medio de la imposición, y grandes oportunidades de competir en un escenario de libre comercio no existen, por lo mismo debe a nivel nacional ésta industria competir ya sea por menores costos o por valor agregado en su calidad.

Además con la panorámica actual mundial de los precios por barril del crudo, es imperiosa la necesidad de fortalecer aún más la estructura productiva nacional, y ser más competitivos.

La industria textil ecuatoriana tiene mucho por aprender, emular y crecer de otras similares en países de economías hegemónicas como la europea, estadounidense o sin irse muy lejano de la colombiana, cuyas prendas de vestir tienen gran posicionamiento en sus diferentes marcas que utilizan productos de lino y

algodón. La historia productiva no es muy enriquecedora, lamentablemente porque no se ha pensado a largo plazo en ésta actividad, sino simple y sencillamente en el diario vivir.

El desentendimiento es visualizado en la baja inversión en el potenciamiento de los factores productivos, por ejemplo para implementar la tecnología en los procesos productivos, los microempresarios se conforman con lo que ya no usan las grandes empresa, y por lo general estas maquinarias fueron dadas de baja del activo por razones de vida útil o decremento productivo, comenzando mal su vida operativa y lógicamente al no tener un buen rendimiento en éste aspecto se tiene como efectos colaterales costos unitarios altos al estar desvinculados de la producción en economía de escala, es decir donde a mayor productividad amenora el costo; y por otro lado es imposible ofertar productos de alta gama y calidad, por lo tanto en el mercado local pierden competitividad estos pequeños negocios.

El input sobre el cual la producción debe ser organizada tiene directa relación con el análisis integral de la panorámica del mercado, por ello la Teoría de Restricciones (TOC) genera un valor agregado que en la actualidad no se pone en práctica por parte de los pequeños productores en Ecuador.

#### **1.2.1.2. Mesocontextualización**

La provincia de Tungurahua ocupa el cuarto lugar en producción de textiles y confecciones, constituyéndose en los sectores más relevantes de la economía nacional, por su participación en el mercado, las pequeñas y medianas empresas, no han podido mejorar sus ventas por la falta de condiciones para invertir, y; porque, con un modelo dolarizado, no tienen ventajas para competir con sus vecinos de Colombia y Perú. La provincia de Tungurahua es muy conocida por su actividad eminentemente comercial ya que en ella existen de 50 a 100 plantas industriales y la producción manufacturera da trabajo a más de 3.000 personas.

En esta provincia las ramas más importantes son la textil, de confección y las industrias del cuero en primer lugar, seguidas por las de alimentos y productos químicos.



En los últimos años ha aumentado la industria del cuero especialmente en la ciudad de Ambato en donde se encuentran tanto grandes como pequeñas empresas que utilizan el cuero como materia prima, principalmente en la elaboración de productos tales como jeans entre otras prendas de vestir.

Además de la ciudad de Ambato también en otras ciudades de la provincia se ha desarrollado ampliamente el comercio y la producción de este tipo de artículos por los que se ha generado una gran demanda razón por la cual actualmente se ha incrementado la cantidad de empresas que se dedican a esta actividad, especialmente pequeñas y medianas empresas manufactureras y algunas otras de carácter artesanal.

Tanto así que en la última década han aparecido un sinnúmero de fábricas o telares, cuyas ventas han traspasado los límites provinciales hasta llegar a otras provincias y regiones pertenecientes al territorio nacional, teniendo aquí un importante polo de desarrollo.

El contrabando y falta de políticas que beneficien la actividad han hecho que incluso muchos productores no puedan obtener créditos en los bancos.

La denuncia se hizo en la rueda de prensa convocada por la Asociación de Confeccionistas Textiles (Acontex) y las cámaras de Industrias y Pequeña Industria de Tungurahua, que se unieron para apoyar la gestión que emprenden los directivos del sector textil del Ecuador.

Fernando Miño, presidente de la Cámara de Industrias de Tungurahua, explicó la situación que atraviesa este importante sector productivo de la provincia, repercusiones y la incidencia en la crisis social y económica que afronta el país, ante la migración de mano de obra calificada y ex empresarios.

Puntualizó aspectos relacionados a la competitividad, aranceles y la necesidad de optimizar el control aduanero, para evitar el ingreso desproporcionado de producto importado y frenar el contrabando, que es la principal causa del deterioro que hay en la industria textil ecuatoriana.

A su vez, Carlos Cuadrado, representante del sector textil, analizó el costo de producción y distribución del producto nacional, frente a otros importados que resultan más baratos. En Tungurahua la mano de obra se paga entre noventa centavos y un dólar la hora de trabajo, ello representa entre 150 y 160 dólares mensuales.

Al comparar costos de mano de obra con países asiáticos, donde proviene la mayor parte del contrabando, se tiene que en Bangladesh pagan treinta centavos de dólar la hora, Pakistán 25 y Camboya veinte centavos, determinándose que en Ecuador se paga el 25 por ciento adicional.

El sueldo de un obrero de la confección llega a los 52 dólares mensuales en Asia, como empresarios nuestra intención no es bajar los roles de pago o despedir gente, sino exigir un entorno adecuado como país para que el esfuerzo de los productores logre sus frutos a nivel internacional, recalco.

Antonio Villagrán, representante de la Cámara de Industrias, hizo un llamado al Presidente de la República, Corporación Aduanera Ecuatoriana, Servicio de Rentas Internas y autoridades de control de ingreso de mercadería al país, para que no permitan el contrabando. Mencionó que los beneficiados del contrabando son unos pocos, quienes se amparan en el comercio ilícito y no generan un solo centavo para el desarrollo del país. Así también denunció la evasión de impuestos que suma el 34 por ciento, porcentaje que deja de percibir el Estado. (LA HORA, 2012)

De ésta manera se evidencia un serio problema para el sector textil especialmente en el relacionado a las pieles, que son uno de los mayores sustentos económicos de la provincia de Tungurahua, empero existen otras variables que a las empresas textiles de confección en hilo afectan de alguna forma, por ejemplo el etiquetado de las prendas, que demanda de una inversión importante si se toma en cuenta el tamaño de la estructura financiera de éstos negocios, y que además por no ser marcas reconocidas en el mercado tendrá en un inicio un costo comercial posiblemente no calculado aun.

#### **1.2.1.3. Microcontextualización**

Dentro de la provincia Tungurahua y del cantón Ambato existe la parroquia Pasa, la misma que por su ubicación geográfica tiene una ventaja competitiva en la producción agrícola de productos de ciclo corto como tubérculos, así como también la cría de ganado vacuno y bovino, y en menor medida de la pesca. Sin embargo el crecimiento demográfico llevó a familias mestizas también a vivir junto con las familias indígenas dedicadas a las actividades antes mencionadas, y esto derivó finalmente en una transformación de la economía del sector, industrializando a ésta Parroquia con micro empresas.

Las microempresas textiles de la parroquia Pasa tienen unas características homogéneas en su estructura organizacional, debido principalmente a que el negocio nació por la necesidad de generar una fuente de ingresos y empleo, y no tanto por satisfacer una necesidad de mercado, y se hace necesario señalar ésta condicionante porque el giro prácticamente se implantó sobre un mercado ya existente, con productos que difícilmente serían aceptados por su calidad, y que conforme pasaron los años fueron incrementando su capacidad operativa en ciertos casos, pero sin mayor planificación.

La iniciativa aparece alrededor de 25 años atrás, para cubrir la demanda de suéteres que conformaban los uniformes estudiantiles de escuelas y colegios, y tuvo buena acogida hasta hace 5 años cuando se prohibió por parte del Ministerio de Educación que éstas instituciones educativas comercialicen directamente los uniformes con los padres de familia, entonces empezó ya el declive de ventas e ingresos para estos microempresarios, y estancándose la inversión en nuevas tecnologías por la misma razón.

De acuerdo a Michael Porter la competitividad empresarial puede ser obtenida de tres formas: por calidad de los productos, por menores costos unitarios de producción y por valor diferenciado ofrecido. En el primero de los casos para tener una ventaja competitiva y ganar fidelidad del cliente es bastante complicado por las altas barreras de entrada concernientes a la publicidad, tecnología y liquidez demandan una elevada inversión, pero los precios pueden ser mayores; en tanto en el segundo caso relacionado con la producción en economías de escala, ofrece productos aceptables de características homogéneas, y los clientes tienen mayor facilidad de acceder por su precio; y en el tercer caso se debe conocer bien al mercado y ofrecer un servicio que la competencia no haya identificado plenamente para poder aprovecharlo e incrementar así la cobertura en el segmento de mercado.

Tomando en cuenta el crecimiento acelerado aproximadamente por más de quince años consecutivos y la teoría competitiva de Porter, actualmente la fuente de competencia de las microempresas de Pasa se enmarca dentro de los bajos costos,

pero no está cumpliéndose las condiciones implícitas del modelo, porque la tecnología no es la adecuada y la calidad tampoco es del todo aceptada por el cliente.

### **1.2.2. Análisis crítico**

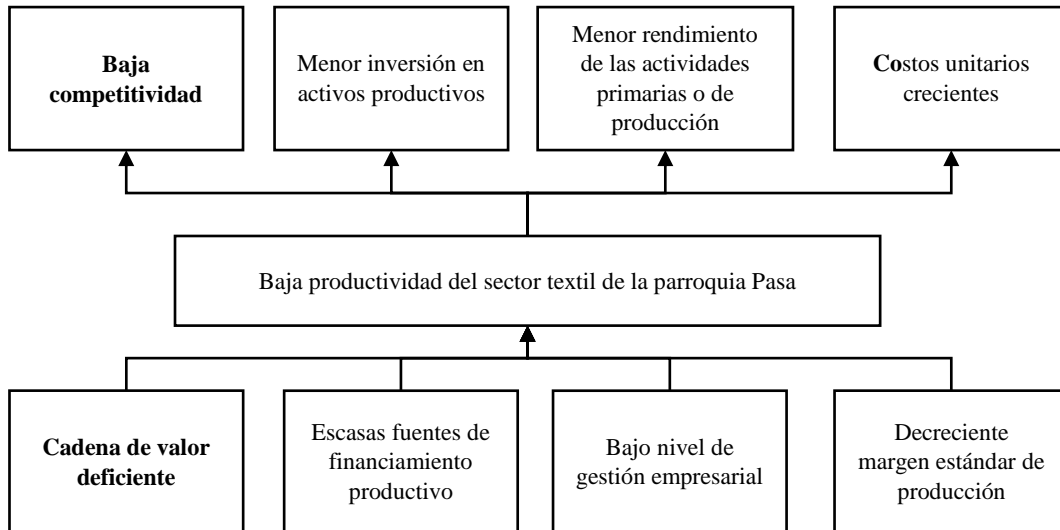
Para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado en cuenta como causa principal la deficiente cadena de valor y como efecto principal la baja competitividad. En el cantón Ambato se ha destacado en las últimas cuatro décadas aproximadamente, el sector textil, así tanto los productos intermedios derivados del proceso del tratamiento de pieles de ganado en las curtiembres, como también los productos finales fabricados en telares, sin embargo, en la parroquia Pasa, dedicada a ésta última labor mencionada, la productividad ha sufrido un importante bajón en sus niveles, dejando de ser una fuente de sustento económico para las familias que de ella viven.

Una de las causas de la problemática estudiada es la estructuración deficientemente funcional de la cadena de valor, especialmente en sus actividades primarias o de apoyo, porque de ellas depende la organización del sistema productivo, así como también el desarrollo del enfoque prospectivo de las actividades secundarias o propiamente las dedicadas a la producción, afectando de ésta manera a la competitividad en el mercado, minimizando su cobertura de clientes.

Por otro lado muchas personas dedicadas a ésta actividad en el sector, expresan que son escasas las fuentes de financiamiento, principalmente porque desconocen los requisitos solicitados por las entidades públicas que otorgan éste tipo de créditos, generando que exista cada vez más una menor inversión en activos productivos, haciéndolos menos competitivos frente a la competencia.

Asimismo el bajo nivel de gestión empresarial, es decir el conocimiento técnico necesario para la toma de decisiones, impide orientar de mejor manera al sector textil de Pasa, lo cual origina un menor rendimiento de las actividades primarias o productivas.

Finalmente al existir tecnología ya en periodo de obsolescencia, tanto el proceso productivo como la producción se ven afectados en sus estándares promedios, haciendo muy difícil cubrir la demanda de prendas de ropa en el mercado local, dejando muchos nichos desatendidos, ya sea por volumen o calidad.



**Gráfico 1:** Árbol de problemas  
**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

### 1.2.3. Prognosis

Es prioritario la búsqueda de una solución para la baja productividad de las actividades de las micro empresas productoras de camisas en la parroquia Pasa del cantón Ambato, porque en primer lugar representa una fuente de empleo para las familias aledañas al lugar, así también no puede perderse una labor que está comprendida dentro de las actividades económicas secundarias, de mano facturación, las cuales pueden verse más desarrolladas.

Además es oportuno mejorar la situación para aprovechar las oportunidades que las políticas fiscales del gobierno actual presentan, debido a la restricción de importaciones, que protegen a la pequeña industria de un país como Ecuador considerado en economía emergente, de las potencias mundiales que tienen una estructura productiva consolidada en el mercado mundial gracias a la globalización.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo incide la cadena de valor en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato?

#### **1.2.5. Formulación de preguntas directrices**

- ¿Cómo está estructurada la cadena de valor de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa?
- ¿Cuáles son los niveles de competitividad de las microempresas productoras de camisas frente a la competencia?
- ¿Cuáles son las alternativas de solución para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de camisas en la parroquia Pasa del cantón Ambato?

#### **1.2.6. Delimitación de la investigación**

##### ***1.2.6.1. Delimitación del contenido***

**Campo:** Microeconómico

**Área:** Textil

**Aspectos:** Cadena de valor, competitividad

##### ***1.2.6.2. Delimitación temporal***

Ejercicio económico del año 2.013

##### ***1.2.6.3. Delimitación espacial***

Sector textil de la parroquia Pasa del cantón Ambato

#### **1.3. Justificación**

La realización del presente estudio es bastante positiva debido a que propende a mejorar el nivel de vida de las familias tanto propietarias de las fábricas textiles,

como de aquellas familias que encuentran empleo a través de éstas, por lo que se ve necesario para dar sostenibilidad a la labor incrementar los niveles de rentabilidad y productividad, que han venido a ritmo decreciente estrepitosamente en los últimos ejercicios.

De igual manera es imperioso realizar un trabajo serio porque está en juego la imagen de un sector que ha dado una muy buena reputación a la parroquia Pasa, y al cantón Ambato, cuyos productos son comercializados en la zona fronteriza de Ecuador con Colombia, en ciudades como Francisco de Orellana y Nueva Loja, por lo tanto es considerado éstos productos como de buena calidad y con buena aceptación en los clientes nacionales y extranjeros.

Entre los planes propuestos se encuentra la reestructuración de las actividades primarias o de apoyo de la cadena de valor, es decir reformularlas de tal manera que puedan ofrecer un valor agregado al producto, además de fortalecer las virtudes actualmente existentes en éstas pequeñas industrias.

Con el desarrollo del presente trabajo investigativo se genera un aporte tanto al sector textil de la parroquia Pasa del cantón Ambato, cuya rentabilidad incrementará directamente al mejorar la productividad de manera organizada, así como también se ofrece un aporte académico para el alma mater universitaria, tanto en su planta docentes, que pueden valerse de las conclusiones derivadas, y el cuerpo estudiantil, al hallar un estudio serio guía para otros similares.

## **1.4.Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo general***

Determinar la incidencia de la cadena de valor en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato para el mejoramiento de la productividad.

#### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- Diagnosticar la estructura de la cadena de valor de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa para detectar las principales restricciones dentro del proceso operativo y financiero.
- Evaluar los niveles de competitividad de las microempresas productoras de camisas frente a la competencia para determinar el tipo de posicionamiento actual de éstos micro empresarios.
- Proponer una planificación estratégica que considere las actividades de soporte de la cadena de valor que fomente la competitividad en el mercado para dar sostenibilidad al giro del negocio y genere mayor rentabilidad a sus propietarios.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Juan Carlos Sánchez Pérez (2013) en su trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingeniero en Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, denominado **“LA CADENA DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA BÚSQUEDA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INMOBILIARIA NEYRESA”**, concluye:

- La demanda de los servicios que ofrece la empresa es impresionante, el nicho que existe en éste mercado está creciendo considerablemente y NEYRESA aún no está preparada en su totalidad para afrontar el reto.
- El sector en el que actúa NEYRESA no ha sido explotado completamente como en otros sectores, por tal razón sus expectativas de crecimiento son alentadoras en relación a la exclusividad de las gestiones que realiza la empresa.
- NEYRESA tiene un enorme potencial ya que cuenta con todos los recursos humanos, tecnológicos y materiales para emprender una administración por procesos de tal manera que practique como política el mejoramiento continuo y la calidad total.
- Las actividades que desarrolla la empresa actualmente, tienen una base empírica, es decir; no se rigen bajo un orden consecutivo de pasos técnicos y analizados, sino en base lógica y en función de la experiencia.
- Los procesos que se desarrollan actualmente en la empresa, tienen una baja participación de valor agregado. Sus ciclos de ejecución mantienen extensos tiempos de demora, lo que hace improductivo el accionar general de NEYRESA reflejándose en el incremento de costos.
- El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial poderosa que sirve para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. Sin embargo, el simple análisis no mejora los procesos por sí solo; debe haber un compromiso desde la alta gerencia.

- Puedo afirmar, que en NEYRESA existe ese compromiso de superación por quienes manejan a la empresa.
- Un adecuado proceso disminuirá totalmente los tiempos de espera, incrementa el valor agregado en cada actividad y aporta al costo de valor agregado; lo que hace pensar, que vale la pena implementar el mejoramiento de procesos sugerido.

Asimismo Wilma Alexandra Vallejo Guananga (2012) en su trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, sobre el **“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES LLERENA”**, concluyó:

- Al realizar la investigación a los clientes internos de la empresa opinaron que si sería importante la aplicación de un Plan estratégico ya que beneficiara a la empresa y por ende a los clientes logrando mejorar las ventajas competitivas.
- El Plan Estratégico permitirá evaluar a la empresa interna y externamente, así como también sus respectivas actividades, al tener un plan genera un bienestar al saber hacia dónde va, que se va a encontrar y que recursos se tienen. Su importancia radica en que permite alcanzar de una forma más efectiva y eficiente los objetivos de la vida de una organización, creando un sistema flexible e integrado de objetivos y sus correspondientes estrategias, permitiendo desarrollar a todas las personas de la organización.
- Mediante la investigación se pudo determinar que un gran porcentaje de clientes si se sentían satisfechos ya que la empresa si cuenta con una variedad de diseños acorde a la preferencia y gusto de cada persona.
- En el análisis de la investigación se pudo detectar que el factor que constituye una debilidad para la empresa es la tecnología debido a la constante innovación que se presenta día a día.
- La empresa se enfrenta a numerosos cambios y retos en el mercado actual, en el marco de una economía global, cada vez más competitiva, para esto la empresa realizar un análisis de entorno debido a la creación de nuevas empresas que dedicadas al mismo tipo de actividad.
- Mediante la investigación se pudo observar que si sería importante la aplicación de estrategias empresariales dentro de la empresa para de esta manera lograr el cumplimiento de las metas planteadas aprovechando al máximo las ventajas competitivas, y elevar progresivamente la productividad de la empresa.

- Al realizar la investigación se pudo determinar que la empresa cuenta con precios moderados y accesibles satisfaciendo en un nivel relevante la satisfacción del cliente.
- Mediante la investigación se logró detectar que el proceso de lavado y tinturado de jeans si satisface en un nivel alto el gusto y preferencia del mismo logrando así tener clientes fijos.

Finalmente Silvia Verónica Pujos Moposita (2013), en su en su trabajo de Investigación previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, acerca de la **“CADENA PRODUCTIVA DE TEXTILES Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA TECNORIZO S.A.”**, concluye:

- La empresa no emplea elementos adecuados para mejorar la cadena productiva por ende se refleja una débil Administración, especialmente en el área de producción.
- En la empresa TECNORIZO S.A no se emplea métodos adecuados para mejorar el funcionamiento de la cadena productiva, esto se debe al desconocimiento de los beneficios que brinda y al poco interés que presta la gerencia.
- Las técnicas o métodos que la empresa utiliza para el proceso de fabricación son tradicionales, lo cual no permite alcanzar la optimización de recursos.
- La empresa no cuenta con un eficiente sistema que permita un mejor manejo en los procesos de producción de la cadena productiva y el ajuste correspondiente en la optimización de los recursos.
- La empresa no cuenta con un proceso técnico establecido, en las diferentes secciones de la planta de producción lo cual da paso a que el volumen de fabricación disminuya y los desperdicios de la materia prima sea cada vez mayor.
- La presencia de la cultura de motivación es escasa, lo que limita al personal a alcanzar el funcionamiento y cumplimiento adecuado de sus actividades y por ende limita a la empresa alcanzar sus objetivos.
- En la empresa no se realiza el control adecuado en especial en el área de producción lo que dificulta orientar el mejor desenvolvimiento del personal y su respectiva supervisión ya que no existe un sistema que mida el avance de sus acciones.

De acuerdo al análisis sobre los trabajos investigativos relacionados, ha sobresalido la escasa programación y planificación de las actividades secundarias, encargadas de dar apoyo a las primarias, cuya evidencia representada en la concordancia de las conclusiones al expresar la realización de tareas mayormente

en forma empírica, factor correspondiente al componente de desarrollo, por lo tanto sustenta de cierta manera la relación entre las variables planteadas.

## **2.2.Fundamentación filosófica**

El paradigma sustento de la investigación es el crítico propositivo, seleccionado gracias a su lineamiento con la interpretación y comprensión de los fenómenos estudiados tanto para el sujeto y objeto, o en pocas palabras las variables interrelacionadas, aplicado tradicionalmente en las ciencias de índole social por la hermenéutica.

### ***Fundamentación ontológica***

La ontología es la base de cualquier investigación, sea de ciencias exactas o teóricas, porque estudia al pensamiento como tal, analizando a cabalidad la contextura de los fenómenos en los distintos entes, u objetos de estudio, intentando descifrar las categorías en las cuales están comprendidos, para así ampliar el enfoque desde la introspección o esencia hacia lo comúnmente conocido.

Parménides entiende por ente "lo que hay", "lo que existe"; y habrá que añadir inmediatamente: y eso que hay es, para él, lo lleno. El estado viene a ser una fórmula de la totalidad existencial, su fórmula más breve y económica. Con su concepto de la ontología que se refiere como una causa a la totalidad de los seres, los jónicos habían iniciado al pensamiento en su universal referencia a la totalidad. (MILLÁN PUELLES, sin año)

### ***Fundamentación epistemológica***

Al ser la epistemología la ciencia encargada de estudiar al conocimiento, es decir se encarga de contrastar las creencias con las verdades, para llegar a establecer una verdad, siendo así establece conjugaciones de causalidad en torno al ente, entonces la aplicación consistirá en descomponer a la cadena de valor para entenderla y determinar cuál de sus componentes afectan directamente a la competitividad.

La palabra “verdad” se emplea con diversas acepciones. En algunos casos, la palabra verdad se usa para significar que algo está suficientemente probado. En otros casos, como una cierta correspondencia entre nuestras creencias y lo que ocurre en la realidad. Tal era la opinión de Aristóteles, quien fundaba la verdad sobre el vínculo que existe entre nuestro pensamiento, expresado a través del lenguaje, y lo que ocurre fuera del lenguaje, en la realidad. En el “concepto aristotélico de verdad” la verdad es la “adecuación” o “correspondencia” entre pensamiento y realidad. Como la Semántica se ocupa de las relaciones entre el lenguaje y la realidad, la concepción aristotélica de la verdad se conoce también como “concepción semántica de la verdad”. (KATZ, 2011)

### ***Fundamentación Axiológica***

En ésta rama de la Filosofía, se hace hincapié en la importancia de la ética y los valores, asumidos por los individuos, asumiendo, comprendiendo y aplicando estos principios, puede asegurarse la integridad de ésta investigación, porque de no hacerlo la Ciencia como tal pierde valor, convirtiéndose en un documento vano, de mero trámite, situación totalmente descartable y negativo para la sociedad como tal.

El término axiología viene del francés “axiologie” y este deriva del griego “ἀξιος” que quiere decir “con valor” o “digno” y “logos” que significa “tratado”, además del sufijo “ia” el cual indica cualidad, en la antigüedad se refería al “estudio de lo que es digno” o “tratado de lo que es valioso o digno”; con el transcurso del tiempo su terminología fue variando para finalmente significar “la teoría o el estudio de los valores”. La axiología es aquella parte del ámbito de la filosofía que encarga y se centra en el estudio de la naturaleza de los valores y los juicios valorativos. Según fuentes el vocablo axiología fue implementado por primera vez por el francés Paul Lapie en 1902 en su obra *Logique de la volonté*; para luego ser utilizado por el alemán Eduard Von Hartmann en su obra *Grundriss der Axiologie* en el año 1908. Entonces se puede decir que la axiología es el estudio del valor, o la bondad, en su sentido más amplio. La distinción se hace comúnmente entre valor intrínseco y extrínseco, es decir, entre lo que es valioso por sí mismo y lo que es valioso sólo como un medio para otra cosa, lo que sí puede ser extrínseca o intrínsecamente valioso. Según la naturaleza de la axiología existen dos corrientes filosóficas que son el idealismo, donde está el idealismo objetivo que se cree que el valor se encuentra fuera de las personas o de las cosas y el idealismo subjetivo que se cree que el valor se puede hallar en la conciencia del individuo. Y la corriente filosófica del materialismo expone que la naturaleza del valor reside y depende de la capacidad que

posee cada individuo para valorar lo que lo rodea de una forma objetiva. (SANTAELLA, 2014)

### **2.3.Fundamentación legal**

La Constitución Política de la República del Ecuador elaborada por la Asamblea Constituyente de Montecristi (2008) en su Título II DERECHOS, Capítulo tercero Derechos de las personas y grupos de atención prioritaria, Sección novena personas usuarias y consumidoras, expresa sobre la calidad de la producción y los consumidores:

Art. 52.- Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características.

La ley establecerá los mecanismos de control de calidad y los procedimientos de defensa de las consumidoras y consumidores; y las sanciones por vulneración de estos derechos, la reparación e indemnización por deficiencias, daños o mala calidad de bienes y servicios, y por la interrupción de los servicios públicos que no fuera ocasionada por caso fortuito o fuerza mayor.

Art. 54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumo, serán responsables civil y penalmente por la deficiente prestación del servicio, por la calidad defectuosa del producto, o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

Las personas serán responsables por la mala práctica en el ejercicio de su profesión, arte u oficio, en especial aquella que ponga en riesgo la integridad o la vida de las personas.

Asimismo la Constitución Política de la República del Ecuador elaborada por la Asamblea Constituyente de Montecristi (2008) en su Título VI RÉGIMEN DE DESARROLLO, Capítulo sexto Trabajo y producción, Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión, manifiesta acerca de garantía de procesos productivos y eficientes:

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Mientras tanto el CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES elaborado por la Asamblea Nacional (2010), en su LIBRO II DEL DESARROLLO DE LA INVERSIÓN PRODUCTIVA Y DE SUS INSTRUMENTOS, TITULO I Del Fomento, Promoción y Regulación de las Inversiones Productivas, Capítulo III De los Derechos de los Inversionistas:

Art. 19.- Derechos de los inversionistas.- Se reconocen los siguientes derechos a los inversionistas:

a. La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización estén regulados por la Ley;

f. Libertad para adquirir, transferir o enajenar acciones, participaciones o derechos de propiedad sobre su inversión a terceros, en el país o en el extranjero, cumpliendo las formalidades previstas por la ley;

g. Libre acceso al sistema financiero nacional y al mercado de valores para obtener recursos financieros de corto, mediano y largo plazos;

h. Libre acceso a los mecanismos de promoción, asistencia técnica, cooperación, tecnología y otros equivalentes; e,

i. Acceso a los demás beneficios generales e incentivos previstos en este Código, otras leyes y normativa aplicable.

De igual forma éste CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES (2010), en su LIBRO III DEL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, Y DE LA DEMOCRATIZACION DE LA PRODUCCION, TITULO II De la Democratización de la Transformación Productiva y el Acceso a los Factores de Producción, Capítulo III De los Derechos de los Inversionistas, dicta:

Art. 59.- Objetivos de democratización.- La política de democratización de la transformación productiva tendrá los siguientes objetivos:

c. Apoyar el desarrollo de la productividad de las MIPYMES, grupos o unidades productivas organizadas, por medio de la innovación para el

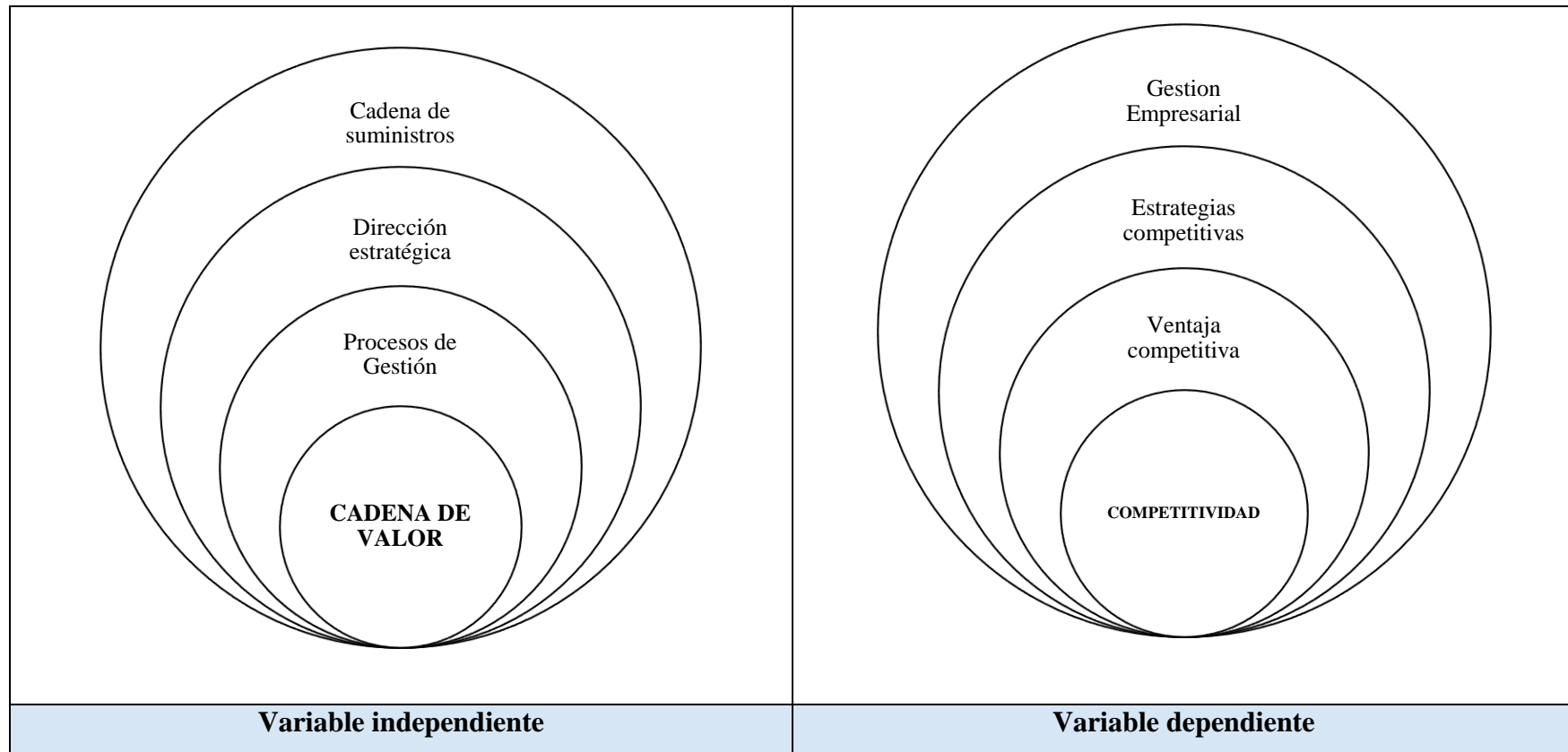
desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados y nuevos procesos productivos;

d. Fomentar el cumplimiento de las éticas empresariales que promueve el Gobierno Nacional, a través de la creación de un sello de gestión de reconocimiento público, que permita alentar e incentivar a las empresas que realizan sus actividades respetando el medio ambiente; cumpliendo con sus empleados y trabajadores en sus obligaciones laborales y de seguridad social; y, con la comunidad, con el pago oportuno de sus obligaciones tributarias, conforme a la legislación aplicable.

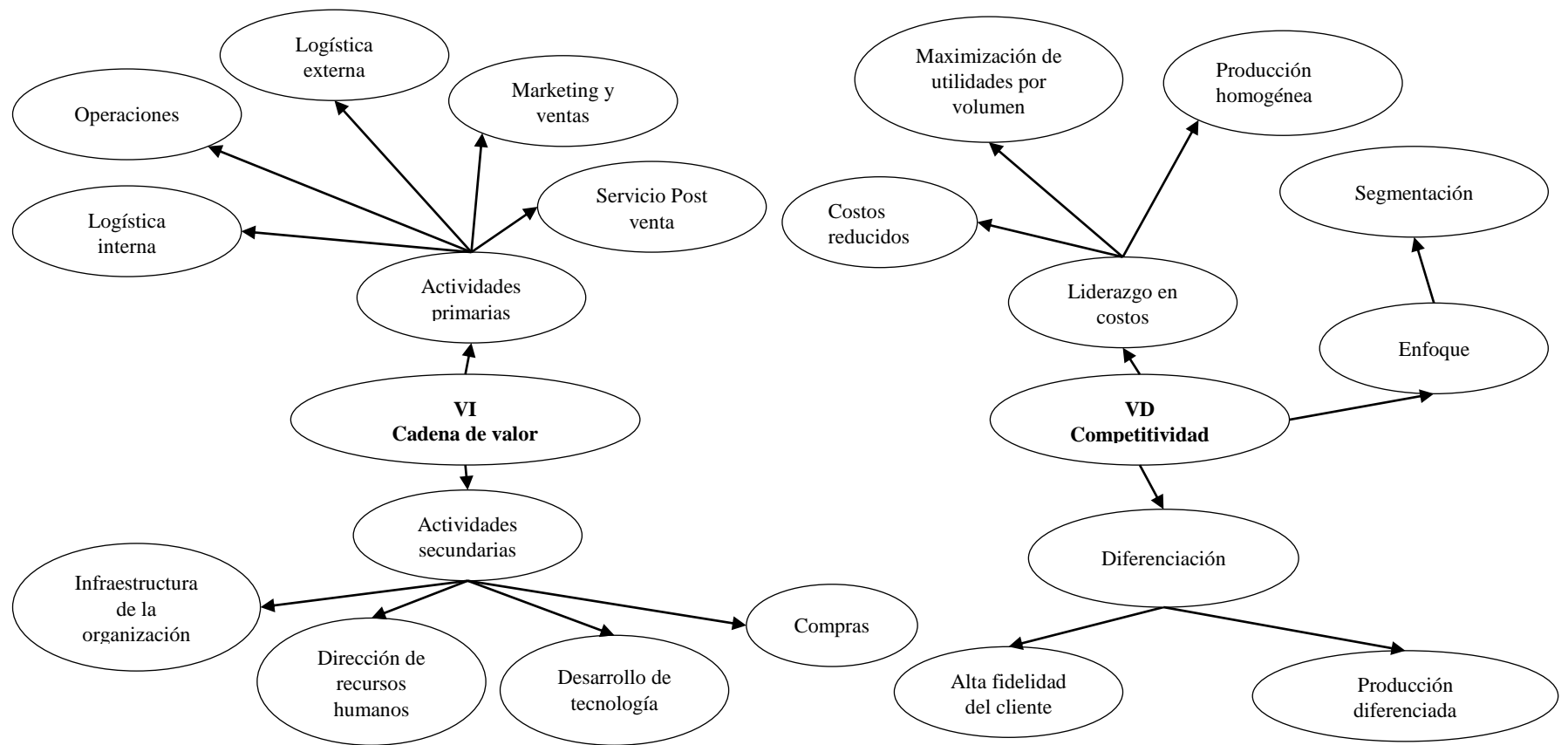


## 2.4. Categorías Fundamentales

### 2.4.1. Superordinación



**Gráfico 2:** Constelación de ideas  
**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)



**Gráfico 3:** Constelación de ideas  
**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

## 2.4.2. Marco conceptual variable independiente

### 2.4.2.1. Cadena de suministros

La cadena de suministros o “supply chain” según la Escuela de Organización Industrial es aquella que abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final Vilana Arto (2010-2011).



**Gráfico 4:** Surgimiento de la Economía

**Elaborado por:** Vilana, J.

En palabras de Escobar, Nárvaez, Gonzáles, Calahorra & García (2006, pág. 70):

*La cadena de suministro engloba a la mayoría de los procesos de negocio de una actividad industrial, a la organización, a las personas que la componen, a la infraestructura de fabricación, a la distribución y a los clientes.*

*Por ello, la cadena de suministro integra áreas funcionales de las empresas, tanto internas como externas, como pueden ser clientes, proveedores o incluso proveedores de proveedores. Esto hace que las cadenas de suministro en una economía cada día más global, estén cada vez más ligadas entre sus componentes.*

Según Peña & Zumelzu (2006) en sus estudios sobre la Cadena de Suministros:

*La cadena de suministros es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, operaciones de postacabado logístico, de postventa y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor*

*final. La administración de la logística de la cadena de suministro (SCM) es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada a este proceso logístico.*

## **Orígenes**

Las compañías han intentado la mejora de sus procesos, con la finalidad de reducir costos o a su vez mejorar la calidad, con la certificación de las ISO 9001, criterios de Baldrige, Six Sigma, etc.

Las compañías más inteligentes han optado por la utilización de la calidad para la reducción de costos a medida que van haciendo mejor las cosas. A mediados del siglo pasado apareció la reingeniería de procesos de negocios, donde las compañías disminuyeron su tamaño con la reducción de las etapas que no daban valor al negocio. Así las compañías aprendieron a innovar hacer las cosas mejor. A partir de esto se descubrió la cadena de suministros, en la cual las mejores características de los esfuerzos para la mejora continua podían unirse al enfoque del procesamiento “de principio a fin”, logrando la satisfacción del cliente.

Posteriormente llegó el descubrimiento de que el conocimiento era crucial para el éxito (ideas innovadoras de procesamiento). Aquellos en la vanguardia de la cadena de suministros usaron la Internet y con la utilización de tecnologías como equipos digitales, software, middleware y aplicaciones de procesos de negocios comenzaron a ganar una gran ventaja.

## **Dimensiones de la cadena de suministros fijan el escenario para el mejoramiento:**

*Al definir el ámbito del esfuerzo en la cadena de suministros, se aconseja tomar una decisión tan amplia como sea posible. De esta manera se incluirán la mayoría de las etapas y se considera la oportunidad más grande para el mejoramiento. Muchas veces se cae en el error de hacer una lista muy larga de mejoras que se deben hacer, en vez de traer las iniciativas correctas que permitan ser alineadas lógicamente con la estrategia.*

*En el gráfico 2 se muestra la cadena de suministros clásica. Una de las primeras tareas consiste en disminuir el número total de proveedores (el inicio de la cadena de suministros) en pos de identificar el core group*

*del cual la compañía depende. También se estudia la manera en que llegan las materias primas (logística interna). Luego estos materiales y servicios se enlazan con los procesos de producción para luego enlazarse con el proceso de bodegaje. Posteriormente estos productos terminados son distribuidos (logística externa) para llegar finalmente al cliente o consumidor final Peña & Zumelzu (2006).*

### **La evolución de cadena de suministros**

Peña & Zumelzu (2006) manifiestan los niveles evolutivos de la cadena de suministros que se mueven hacia modelo optimo de negocios. Estos niveles, junto con sus principales características, se detallan a continuación.

**Nivel 1: Interno/Funcional.-** a) Se enfoca en la obtención de los suministros y/o materias primas y en la logística; b) Concentrado en necesidades internas y en la eficiencia de las unidades de negocios; c) No existe sinergia organizacional; d) Existe casi nula cooperación entre las distintas unidades internas; e) El ahorro proviene al reducir costos de logística, transporte y bodegaje; f) Una empresa que se mueve en este nivel puede aumentar su porcentaje de ganancias de 1 a 1.5 %.

**Nivel 2: Interno/Funcional-Cruzado.-** a) Se enfoca en la excelencia interna; b) Se rompen las murallas y comienza la integración intraempresarial; c) La empresa se mantiene concentrada en su interior; d) Las distintas unidades de negocios empiezan a comunicarse entre sí para dar paso a la colaboración; e) Utilización de software para mejorar la planificación y programación de ventas y operaciones; f) La empresa segmenta sus clientes según su importancia para esta; g) Comienzan a aparecer métricas relativas a la satisfacción de los clientes; h) Utilización de una intranet destinada a compartir información dentro de la organización; i) El porcentaje de ganancias puede aumentar nuevamente de 1 a 1.5 % en este nivel.

**Nivel 3: Formación de la Red Externa.-** a) Se enfoca en el cliente mediante la colaboración de partners seleccionados, aunque aún se realizan esfuerzos para mejorar la parte interna; b) Se comienza a utilizar una extranet para comunicarse con los partners; c) La perspectiva de la empresa cambia al percatarse de que es solo una parte de la red de empresas que componen el mercado; d) El porcentaje de ganancias puede aumentar en un 2 %.

**Nivel 4: Cadena de Valor Externa.-** a) Se enfoca en el cliente con los partners y se establece sincronización inter-empresarial; b) Tecnología usada como una pieza clave para el mejoramiento; c) La empresa comienza a moverse a una posición de liderazgo dentro de la industria donde se empieza a formar una “constelación” de cadenas de valor; d) La

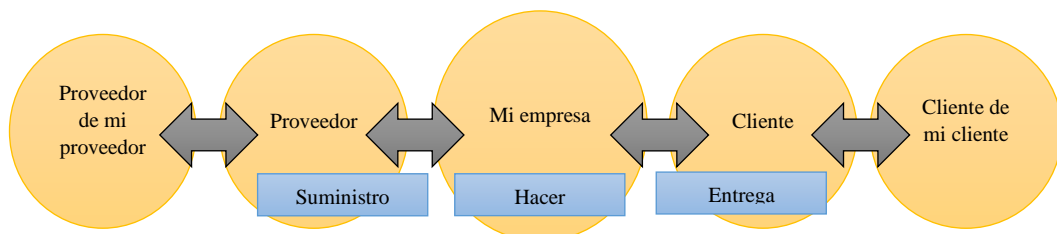
compañía es ahora una parte de una red de compañía que representan la cadena de valor de principio a fin; e) Se busca la externalización de las etapas de la cadena de suministros, a través de los componentes más capaces; f) La empresa centra sus esfuerzos en el grupo de consumidores finales; g) La cadena de suministros se transforma en una cadena de valor; h) En este nivel las empresas trabajan colaborativamente con proveedores, distribuidores y clientes para construir nuevos modelos de negocios orientados al consumo final; i) Nuevamente se logra un aumento de un 2 % en las ganancias al alcanzar este nivel.

**Nivel 5: Conectividad Completa de la Red.**- a) Se enfoca en la cibertecnología como el facilitador de la cadena de valor para lograr la optimización de la red; b) Este nivel de progreso es más teórico debido a que son muy pocas las empresas que alcanzan tal nivel de desarrollo; c) Se logra un nivel tal de conectividad que todas las transacciones más importantes son visibles en forma online; d) La información vital entre los partners se comparte electrónicamente; e) Se logra la total visibilidad de la cadena de suministros, los inventarios se pueden consultar en tiempo real y los errores se reducen a niveles mínimos; f) La oportunidad de crear ahorros mientras se generan nuevos ingresos es posible para todas las partes en la cadena de valor; g) El aumento en el porcentaje de ganancias puede alcanzar hasta un 8 %.

### **Gestión de la cadena de suministros**

Cuando se identifica la cadena de suministros en una organización, se ve la necesidad de optimizarla de alguna forma. La gestión de la cadena de suministros es el término utilizado para describir el conjunto de procesos de producción y logística cuya finalidad es entregar un producto al cliente.

La cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la transformación del producto, hasta su colocación en el mercado Peña & Zumelzu (2006).



**Gráfico 5:** SCM abarca todos los procesos en la cadena de suministros  
**Elaborado por:** Vilana, J.

Una exitosa cadena de suministros entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y con el menor costo posible. Es necesario compartir la información necesaria para una adecuada gestión de la cadena, para una mejor toma de decisiones, por ejemplo datos de demandas de clientes, el estado del inventario de almacenes, tiempos y plazos de producción, planes de promoción o fechas de embarque.

Es de gran importancia detectar cuando la cadena de suministros está siendo distorsionada, esto se manifiesta cuando la empresa tiene unas previsiones de producción hechas a base de múltiples factores, y falla. Estos errores de cálculo causan un efecto en cadena que arrastra a los demás miembros, y son considerados los causantes de las mayores ineficiencias de una cadena de suministro.

Al realizar una apropiada gestión de la cadena de suministros se garantiza grandes ventajas, entre las que se encuentran Peña & Zumelzu (2006):

- *Mayor eficacia en las negociaciones, con el intercambio de nuevas tecnologías con los proveedores.*
- *Mayor control en la gestión con proveedores.*
- *Pueden accederse a un mayor número de proveedores potenciales y a un mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automatizada.*
- *La reducción de costos entre un 20 % al 30 %. La integración de una cadena de suministro puede reducir costos operativos drásticamente.*
- *Disminución del tiempo de aprovisionamiento gracias a la comunicación en tiempo real con proveedores.*
- *Mejoras en la gestión de inventarios.*
- *La información en línea de suministros en almacenes permite prever las necesidades de producción y optimizar la gestión de stocks.*
- *Seguimiento de fechas de entrega de suministros, plazos de producción, y fechas de embarque, lo cual garantiza una mayor capacidad de reacción frente a la demanda del mercado.*

#### **2.4.2.2. Dirección estratégica**

Según Brenes establece que la dirección estratégica “*es un estilo, que implica dirigir y orientar los procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción*”

*dentro de toda la organización, siguiendo un modelo que facilite la sistematización”.* (1998, pág. 33)

Se puede definir a la dirección estratégica como una metodología que tiene como finalidad buscar la estrategia con más probabilidad al éxito, para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, considerando el mercado y sus participantes.

En palabras la dirección estratégica consiste en la toma de decisiones sobre los problemas más significativos a los que se enfrenta una organización, para la evaluación de la estrategia y su aplicación.

Las cinco tareas de la dirección estratégica presentadas por Thompson (1995) son:

- 1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización:*
- 2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.*
- 3. Elaborar una estrategia que logre el objetivo planeado.*
- 4. Implementar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.*
- 5. Evaluar el resultado, revisar la situación iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación, en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.*

### **Importancia de la dirección estratégica**

La dirección estratégica consiste en el direccionamiento de la organización ha alcanzar sus propósitos, por lo cual deben ser comprendidos y reducir o evitar los conflictos que pueden surgir por la priorización de objetivos funcionales frente a los globales. Las necesidades de la empresa están más allá de las necesidades de las áreas, éstas tienen que ajustarse al proceso de la dirección estratégica.

La dirección estratégica considera múltiples horizontes temporal, es necesario para mantener la empresa a un largo plazo, pero existe una fluctuación entre el pensamiento del corto y el largo.



Así la dirección estratégica, entonces, tiene que ver con la eficiencia y con la eficacia. La diferencia entre estos conceptos es explicada como hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer las cosas correctamente (eficacia) Álvares (2000, pág. 21).

Agregamos a lo anterior que la base principal de la dirección estratégica estriba en darle rumbo a la empresa y generar una visión más amplia de lo que se quiere alcanzar.

#### **2.4.2.3. Proceso de gestión**

Según Prieto (2003) *“La gestión de una organización es un proceso complejo de toma de decisiones en el que participan todos sus miembros en constante interacción con el entorno”*.

Las organizaciones, existen porque responde a finalidades específicas, son todas estas las que guían el proceso de toma de decisiones. Al superar la visión de la organización se considera el proceso de analizar las finalidades y el desarrollo.

#### **Determinación de las finalidades**

La determinación de las finalidades es una etapa clave en la gestión de las organizaciones, ya que sobre ellas recae la gestión y estructura de la organización. En palabras de Drucker "El enunciado debe centrarse en lo que esa entidad realmente intenta hacer y, luego, debe ejecutarse de forma tal que todos sus miembros puedan decir: ésta es mi contribución al logro del objetivo" citado por Prieto (2003).

La gestión estratégica de una organización exige que ésta sea capaz de sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno. La organización debe ser operativo, de forma que los miembros que la miasma la entiendan, la compartan con la aportación eficiente de su trabajo. Caso contrario nos encontraremos ante declaraciones de intensión sujetas a interpretaciones que genere conflictos a sus miembros.

## **Control de Gestión**

Al hablar de proceso de gestión es necesario tomar en cuenta el control de gestión, el cual se centra en el ámbito operativo de la organización. El desarrollo de las estrategias de la organización tiene que ser gestionadas día a día. Las decisiones tomadas por la organización afectan tanto a su ámbito de actuación como al conjunto de la organización.

*Prieto (2003) establece que La gestión operativa deriva de la gestión estratégica, aunque ello no le resta importancia. Las decisiones estratégicas han de ser implementadas cotidianamente. La diferencia sustancial entre ambas radica en el enfoque: la gestión operativa es reactiva, responde a los problemas que surgen; por su parte, la gestión estratégica es proactiva, y supone una actitud de atención a los cambios en el entorno y a las capacidades de la organización. La interactividad de las diversas decisiones que se toman en el seno de la organización requiere disponer de un sistema de información sobre la evolución de las diferentes estructuras. En este apartado se exponen algunas cuestiones generales sobre el sistema de control de gestión. No obstante, éstas se desarrollarán en profundidad en cada uno de los módulos correspondientes: gestión financiera, gestión de recursos humanos, etc.*

*Un sistema de control de gestión se basa en una batería de indicadores sobre la evolución de los aspectos relevantes para la toma de decisiones. La evolución de las entradas a nuestros espectáculos, las solicitudes de información sobre nuestros servicios, las encuestas de satisfacción a los usuarios son ejemplos de informaciones que pueden ser necesarias para la toma de decisiones.*

Aun así, el control de gestión exige convertir las informaciones en indicadores a partir de ahí la toma de decisiones exige sintetizar el conjunto de información que genera una organización. La toma de decisiones exige sintetizar la información global presentada por la organización con la utilización de indicadores.

Se considera los siguientes indicadores:

- Indicadores de demanda son aquellos que aportan información adecuada sobre las demandas expresadas o potenciales de la organización.
- Indicadores de eficacia y eficiencia que consigan los objetivos o el costo de los recursos utilizados por los servicios.

- Indicadores financieros considera los aspectos de endeudamiento, la estructura del balance.

#### **2.4.2.4. Cadena de valor**

Lundy (2003, pág. 12), en términos muy sencillos el autor concibe una cadena productiva como la descripción de todos los participantes de una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales. A diferencia, una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o una red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva.

Según, Pietrobelli y Rabellotti (2005:5), la idea de una cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón.

Michael Porter (2006) propuso la cadena de valor como la principal herramienta para identificar fuentes de generación de valor para el cliente: Cada empresa realiza una serie de actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio.

La herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, porque cada una de las actividades que se realizan dentro de ella puede contribuir a la posición de costo relativo y crear base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan es la **Cadena de Valor**.

Con esta herramienta, se disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando esas actividades más baratas o mejor que sus competidores.

En términos competitivos, el VALOR es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender.

Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica.

El valor, y no el costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva.

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades, llamado Sistema de Valor.

- Los Proveedores
  - Canales (valores)
  - Cadena de Valor del comprador
- Los **proveedores** tienen cadenas de valor que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de valor de la empresa. Y los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de una empresa de muchas maneras.
  - Además, muchos productos pasan por los **canales** de la cadena de valor (valor del canal) en su camino hacia el comprador. Los canales desempeñan actividades adicionales que afectan al comprador, así como influyen en las propias actividades de la empresa.
  - El producto de una empresa eventualmente pasa a formar parte de la **cadena de valor del comprador**.
  - El obtener y mantener la ventaja competitiva depende no sólo de comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.



**Gráfico 6:** Sistema de cadena de valor general

**Fuente:** Estrategias Competitivas de Michael Porter



**Gráfico 7:** Modelo de cadena de valor  
**Fuente:** Estrategias Competitivas de Michael Porter

### Identificación de las actividades de valor

Las distintas actividades que realiza una empresa. Se dividen en dos amplios tipos:

#### *Actividades Primarias:*

Son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.

Las actividades primarias, se agrupan en cinco categorías:

- a) Logística de entrada: Incluye las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y la distribución de insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones de proveedores, Porter (2006, pág. 39)
- b) Operaciones: Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta, Porter (2006, pág. 39)

c) Logística de salida: Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación, Porter (2006, pág. 39)

d) Mercadotecnia y ventas: Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la empresa inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios, Porter (2006, pág. 39)

e) Servicio: Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto, Porter (2006, pág. 40)

***Actividades de Apoyo:***

Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento -compras-, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva.

Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores.

Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación.

El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

Las actividades de apoyo a los valores primarias, se agrupan en cuatro categorías:

a) **Adquisición:** Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, algunos de ellos son: materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. La distribución tiende a distribuirse en la empresa. Los costos de las actividades de adquisición suelen constituir una parte pequeña – sino es que insignificante- de los costos totales, pero a veces incide de forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores, Porter (2006, pág. 40).

b) **Desarrollo tecnológico:** toda actividad relacionada con los valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las actividades de valores en general se sirven de una tecnología que combina varias subtecnologías.

El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento, Porter (2006, pág. 41).

c) **Administración de recursos humanos:** son actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Estas actividades se llevan a cabo en varias partes de la organización. La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo, Porter (2006, pág. 42).

d) **Infraestructura organizacional:** consta de actividades como: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos de gobierno y administración de la calidad. A la infraestructura se le ve a

veces como un gasto general, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva, Porter (2006, pág. 43).

### **Realizar Diagnóstico**

Los pasos a seguir para la construcción de una cadena de valor y su posterior análisis, se resume entonces en:

**Diseñar la cadena de valor:** de forma que *todo* lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de actividades es aislarlas cuando:

- (1) Tengan economías diferentes
- (2) Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- (3) Representen una parte importante o creciente del costo.

- **Examinar las conexiones:** La cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por lo tanto, los mismos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones pueden reflejar también la necesidad de coordinar las actividades. Optimizando eslabones incluso se puede lograr eliminar actividades innecesarias.
- **Utilizar el benchmarking** para hacer comparaciones con los competidores.
- **Evaluar el sistema de valor completo:** Los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores puede proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación. Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores. El valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final. Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales, como ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Como con los proveedores, la coordinación



y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.

- Los compradores también tienen su cadena de valor, y el producto de una empresa representa el insumo comprado. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la del cliente. Se debe analizar el impacto de una empresa para la cadena de valor del comprador. El valor es creado cuando *una empresa crea una ventaja competitiva para su comprador, disminuye los costos de su comprador o aumenta su desempeño*. Porter (2006, pág. 41).

### **Tipos de actividad de la cadena de valor.**

A su vez, Porter distingue tres tipos de actividad en las categorías de actividades primarias y de apoyo que afectan a la ventaja competitiva de forma distinta:

**a) Actividades directas:** intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, reclutamiento, Porter (2006, pág. 43).

**b) Actividades indirectas:** permiten efectuar actividades directa en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores, Porter (2006, pág. 43).

**c) Aseguramiento de la calidad:** garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste, retrabajo, Porter (2006, pág. 43).

### ***2.4.3. Marco conceptual variable independiente***

#### **2.4.3.1. Gestión empresarial**

##### **¿Qué es la gestión?**

La gestión en cualquier ámbito es una acción o conjunto de operaciones que hay que llevar a cabo para conseguir algo o administrar un negocio o una empresa. Las personas tienen la capacidad de observar varios escenarios dentro de la economía que garantizan una rentabilidad razonable como para generar en los mismos bienes y servicios.

La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. (Domínguez, 2008)

#### **Gestión Empresarial**

La gestión empresarial se desenvuelve en ámbitos como la economía, negocio y administración, y para todas las personas que decidan colocar en el mercado algún negocio ya que por más pequeño que este sea, siempre va a necesitar de una buena gestión para tener éxito y salir adelante.

La gestión empresarial es la base de toda empresa, si esta se realiza de una buena manera, la empresa crece, por el contrario la empresa perderá. La empresa necesita cumplir con muchos requerimientos y tener una buena gestión para lograr los objetivos, además de una persona capacitada que pueda hacer correctamente su labor.

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. (Definicion.Mx)

Existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados; la planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa. Luego nos encontramos con la organización, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa. En tercer lugar aparece la comunicación, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia. Y por último el control de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan. (Diccionario, 2007).

### **Importancia de la gestión empresarial.**

La eficacia de la gestión empresarial juega un papel muy importante para que cualquier empresa puedan alcanzar sus metas y objetivos, implica además de mucho esfuerzo sobre todo de los gestores ya que ellos serán los que tomen las decisiones, dependiendo de sus estrategias y habilidades para obtener buenos resultados.

Para Mister Empresa, (2010) considera a la gestión empresarial como:

Uno de los aspectos fundamentales en las empresas, pero que a la vez se le suele prestar menos atención. La gestión empresarial es la actividad que busca, a través de las personas, mejorar la productividad y la competitividad de las empresas o negocios.

De igual forma Aldana, (2006, pág. 7) manifiesta que:

Se reconoce que la gestión de las empresas no es nada fácil e implica la toma de decisiones, desde la formalización como empresas unipersonales o societarias, hasta la misma gestión de su negocio, debido a que la misma cuenta con una estructura adecuada y con los recursos necesarios (materiales, humanos y tecnológicos).

### **Estrategias - Enfoque General**

Autores como Hill y Jones (2005, pág. 10); señalan que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica. Otro autor, como J.M. Ivancebich (2003, pág. 256), considera la estrategia como un plan o finalidad

referente al futuro, el cual plantea que se puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas.

Otros enfocan por ejemplo T. Strickland (2003, pág. 2) la estrategia de una organización es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito.

Todo lo anterior se puede resumir en que la estrategia independientemente que sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización.

#### **2.4.3.2. Estrategia competitiva**

(Kenneth, 2000), señala, que la estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definan la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser.

Otro como, Jaramillo (2002, pág. 35) por su parte, estudian la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

Por otra parte Porter (2000, pág. 16) considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. Partiendo de este enfoque el autor propuso un axioma que resume las empresas pueden llevar a cabo tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia de liderazgo en costos, se justifica según el citado cuando los consumidores de determinadas industrias son sensibles a los precios, cuando existen pocos cambios para lograr diferencias entre los productos, cuando a los compradores no les interesa las diferencias entre una marca y otra o cuando existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. Con relación a la estrategia de diferenciación el autor destaca además que esta se lleva a cabo cuando se introduce en los productos o servicios características distintas a los de la competencia. La estrategia de enfoque o de alta segmentación se implementa cuando las organizaciones atienden a mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con los mercados de las empresas o industrias.

### **Formulación de estrategias competitivas**

Porter (2007), al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, que el mismo contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por ultimo analizar las fuerzas y debilidades de la empresa. El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar.

Villalba (2006, pág. 75), plantean en cambio que existen cuatro etapas para la formulación de estrategias competitivas; que son: el análisis de la estructura de mercado, etapa en la que la empresa debe preguntarse cuál es la estructura del mercado objeto de estudio (competitivo, oligopolístico o monopolio). La segunda etapa se refiere a la evaluación de las ventajas competitivas, esto implica que la empresa u organización debe considerar sus fortalezas, evaluar sus ventajas competitivas. La tercera etapa trata sobre la definición de las estrategias genéricas, etapa aquí empresa debería definir sobre cual base se va a competir (costo o valor).

En líneas generales, se puede afirmar que cada una de las consideraciones planteadas sobre la formulación de estrategias competitivas, los distintos autores contemplan en forma diferente el reconocimiento al valor o utilidad de tal proceso dentro de una organización, como el elemento que contribuye en lo posible a

cambiar la situación competitiva de las empresas grandes o pequeñas, públicas o privadas.

### **2.4.3.3. Ventaja competitiva**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (2007), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

## **TIPOS BÁSICOS DE VENTAJA COMPETITIVA**

1. Liderazgo por costos (bajo costo)

2. Diferenciación

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

3. Enfoque

## **LIDERAZGO POR COSTOS**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

## **DIFERENCIACIÓN**

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

## **ENFOQUE**

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

### **2.4.3.4. Competitividad**

Villareal, (2006, pág. 6) plantea que: “la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados.”

De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

Otro autor como Hernández, (2000) se refieren a la competitividad, como “el estadio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria

competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos u/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, garantía para lograr ventajas competitivas de sus productos u/o servicios en otros mercados”.

La competitividad para el referido autor, está relacionada con la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, lo cual se presume que las empresas deberían tener capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los mercados y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo, a objeto de poder sobrevivir a lo largo del tiempo.

Para otro autor, Porter (2000, pág. 13) “la Competitividad surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos.”

Se puede inferir del referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzado.

Según Gerencie.com (2013), se pueden distinguir cuatro tipos de competitividad en las empresas:

- La incipiente, donde la competitividad es muy escasa y a menudo la empresa es forzada a seguir los patrones del mercado de valores
- La aceptable, ya no es tan fácilmente manipulable, reacciona mejor a las innovaciones
- La superior, en la que la empresa empieza a ser más relevante e innovadora en el sector
- La sobresaliente, última fase en la que la empresa pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien los establece.

## **FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD**

Según un artículo de la Revistas de la (CEPAL, 2010), indican que “las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos



fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; y, segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.”

Sin embargo, para saber los factores que determinan la competitividad, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

## **2.5.Hipótesis**

La cadena de valor incide en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato

## **2.6.Variables**

### **Variable independiente:**

Cadena de valor

### **Variable dependiente**

Competitividad

### **Término de relación**

Incide

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1.Enfoque

El enfoque dentro del proceso investigativo delimita u orienta la manera como se llevará a cabo las actividades, tal como lo dice HÉRNANDEZ (2006) “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”, he allí que partiendo de éste criterio se puede decir que ésta problemática será guiada por herramientas cuantitativas de medición, empero “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones”, es decir también se aplicará un marco cualitativo de descripción de las características de las variables.

La cadena de valor es un sistema organizado de actividades que velan por hacer más competitiva a una organización, por lo tanto tiene distintos componentes articulados por diversas funciones, siendo así el estudio de dichos componentes pretende diagnosticar si proceden apropiadamente, y esas son características o cualidades, mientras que la competitividad puede ser medible con estimadores estadísticos de tal forma que se comprueba la hipótesis relacional anteriormente formulada, para luego aplicar una solución conveniente.

### **3.2.Modalidad básica de la investigación**

La modalidad como su nombre lo indica determina el modo como la información necesaria será recopilada, las mismas son:

#### **3.2.1. Investigación de campo**

Dada las condiciones del problema analizado, y según lo expresa Rodríguez **Fuente especificada no válida.** “en esta se obtiene la información directamente en la realidad en que se encuentra, por lo tanto, implica observación directa por parte del investigador”, entonces se ve adecuado aplicar encuestas para tomar así datos de los productores textiles.

#### **3.2.2. Investigación documental**

Este tipo de investigación es la que se realiza apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera. **Fuente especificada no válida.**

De todo lo visto la investigación tendrá las modalidades tanto de campo (primaria) como documental (secundaria), para así poseer un amplio sustento e incrementar las probabilidades de acierto al momento de desarrollar el modelo operativo.

### **3.3.Nivel o tipo de investigación**

#### **3.3.1. Nivel descriptivo**

La investigación tiene un nivel descriptivo, dado que su campo de acción llega a la descripción de las condiciones que generan conflicto actualmente, más no puede tener un carácter experimental donde puede intervenir directamente en las variables.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de

clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio. **Fuente especificada no válida.**

Además Malhotra (1997) señala que “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión”. Por lo tanto se caracteriza perfectamente la investigación presente en éste nivel descriptivo de las variables.

### **3.4.Población y muestra**

La población para los autores Rienzo, Casanoves, Gonzales y Tablada, (2006) es un conjunto de elementos asociados en un espacio determinado, con alguna característica en común observable o medible.

Dado el escaso número de productores textiles, no existirá muestreo probabilístico, sino el universo poblacional (totalidad) será a la vez población y muestra.

- 18 productores textiles de Pasa

### 3.5.Operacionalización de las variables

**Tabla 2:** Operacionalización de la variable independiente\_ Cadena de valor

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Lundy (2003, pág. 12), en términos muy sencillos el autor concibe una cadena productiva como la descripción de todos los participantes de una actividad económica que se relaciona para llevar unos insumos a un producto final y entregárselo a los consumidores finales. Comprende actividades primarias y actividades secundarias, las primeras se relacionan directamente al proceso productivo, mientras las segundas al soporte indirecto. A diferencia,	Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística interior</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Logística exterior</li> <li>• Mercadotecnia y ventas</li> <li>• Servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El almacenamiento de MP cómo se lleva a cabo?</li> <li>• Indique las principales deficiencias de la estructura productiva</li> <li>•Cuál es el canal de comunicación con sus clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
	Actividades secundarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimiento</li> <li>• Infraestructura de la organización</li> <li>• Dirección de RRHH</li> <li>• ID</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué manera se da el aprovisionamiento de MP?</li> <li>• ¿La producción cómo ha venido siendo prevista?</li> <li>• ¿Qué tipo de talleres de capacitación ha recibido la dirección de la Empresa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>

<p>una cadena de valor se entiende como una alianza vertical o una red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva.</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha existido planificación para implementar nuevas tecnologías de producción?</li> </ul>	
--	--	--	---	--

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

**Fuente:** Análisis de investigadora

**Tabla 3:** Operacionalización de la variable dependiente\_ Competitividad

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Villareal, (2006, pág. 6) plantea que: “la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados. Según Porter puede conseguirse ventaja competitiva en el mercado por: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque.	Liderazgo por costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos unitarios de producción</li> <li>• Costos fijos</li> <li>• Costos variables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se determina el precio del producto?</li> <li>• El margen de rentabilidad es el esperado sobre el costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
	Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación del producto</li> <li>• Calidad del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De qué manera se presenta su producto al consumidor</li> <li>• La durabilidad de sus productos frente a los de la competencia es:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
	Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del cliente</li> <li>• Mercados de comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cuál es el estrato socio económico de sus clientes</li> <li>• En qué localidad comercializa su producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

**Fuente:** Análisis de investigadora

### 3.6.Recolección de datos informativos

Tabla 4. Plan de recolección de la información

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Analizar cómo la cadena de valor incide en la competitividad de las empresas textiles de Pasa
¿De qué personas u objetos?	18 productores textiles
¿Sobre qué aspectos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística interior</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Logística exterior</li> <li>• Mercadotecnia y ventas</li> <li>• Servicios</li> <li>• Abastecimiento</li> <li>• Infraestructura de la organización</li> <li>• Dirección de RRHH</li> <li>• ID</li> <li>• Costos unitarios de producción</li> <li>• Costos fijos</li> <li>• Costos variables</li> <li>• Presentación del producto</li> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Perfil del cliente</li> <li>• Mercados de comercialización</li> </ul>
¿Quién?	Diana Durán
¿Cuándo?	Primer trimestre de 2.015
¿Dónde?	Empresas textiles de Pasa



<b>¿Cuántas veces?</b>	18 veces
<b>¿Qué técnicas de recolección?</b>	Encuesta
<b>¿Con qué?</b>	Guía de la encuesta
<b>¿En qué situación?</b>	Encuesta de forma planificada con anticipada.

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

**Fuente:** Análisis de la investigadora

### **3.7. Plan de procesamiento de la información**

La información que se ha recolectado será tratada por medio del siguiente procedimiento:

- Se revisará y supervisará que exista coherencia en los datos recogidos minimizando los errores.
- Si es necesario se retomará la recolección de información para estimar de una forma más precisa.

### **3.8. Análisis de los resultados**

- Se tabulará la información en bloques de datos estadísticos de las encuestas.
- Se plasmará la idea central de la encuesta
- Interpretar con criterio teórico en función de los objetivos establecidos
- Comprobación de la hipótesis.
- Obtención de conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. Análisis e interpretación de los datos**

En el presente capítulo de forma individual las preguntas de la encuesta tendrán dos aspectos críticos: análisis e interpretación; el primero de ellos en función de los resultados obtenidos en las tablas estadísticas, mientras tanto el segundo explicará las razones por las cuales se dieron las respuestas y su relación con los objetivos planteados desde el inicio de la proceso investigativo.

La recolección de la información está basada en la cantidad muestral producto de la estimación probabilística estratificada, además el proceso se lo planificó conjuntamente con los representantes de las micro empresas, quienes prestaron las facilidades para reunir a los agricultores del sector en la Sede Social, y así optimizar el recurso tiempo aplicando conjuntamente el test

El objeto de la investigación quedo muy claro para los encuestados, y supieron apreciar la importancia de desarrollar un proceso productivo de una manera más organizada, porque solamente teniendo un horizonte y una a seguirse, los anhelos de ésta gente emprendedora y luchadora podría cumplirse.

La composición de la herramienta de recolección informativa, se la diseño con palabras fáciles de entender y por supuesto con asesoría personalizada si se hacía necesario. Finalmente el tratamiento de la información se lo realizó tomando en cuenta la frecuencia absoluta, relativa y porcentual de las respuestas obtenidas para presentarlas de manera gráfica.

### Pregunta 1. ¿Cómo se determina el precio del producto?

Tabla 5: Precio del producto

Precio del producto	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Análisis de costos interno	2	11,11%
Posibilidades del cliente	4	22,22%
Precios de la competencia	12	66,67%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)

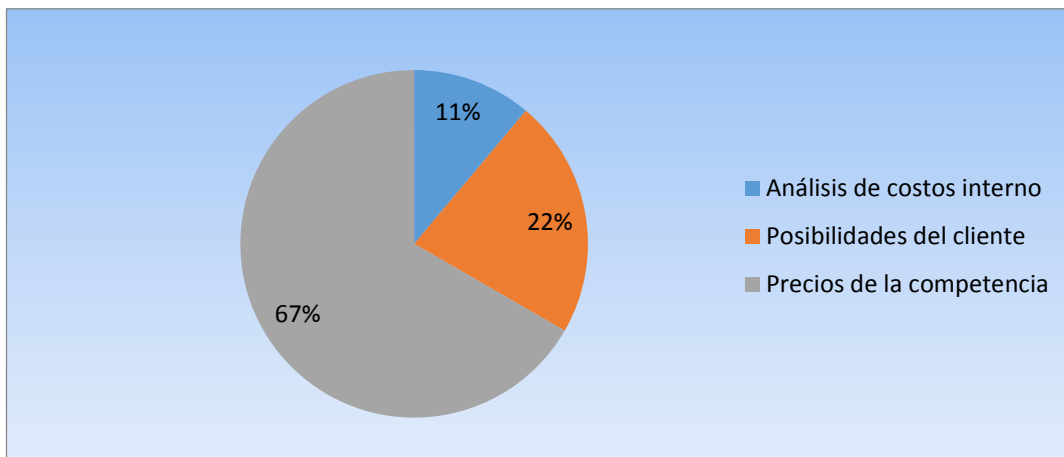


Gráfico 8: Precio del producto

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

#### Análisis:

De una muestra de 18 Empresas textiles de la localidad, al consultárseles sobre la metodología utilizada para la determinación del precio de venta, el 66,67% señaló hacerlo en base a los precios vigentes en el mercado, mientras el 22,22% dijo en función de las posibilidades económicas del cliente, y finalmente el 11,11% expresó por análisis de costos.

#### Interpretación:

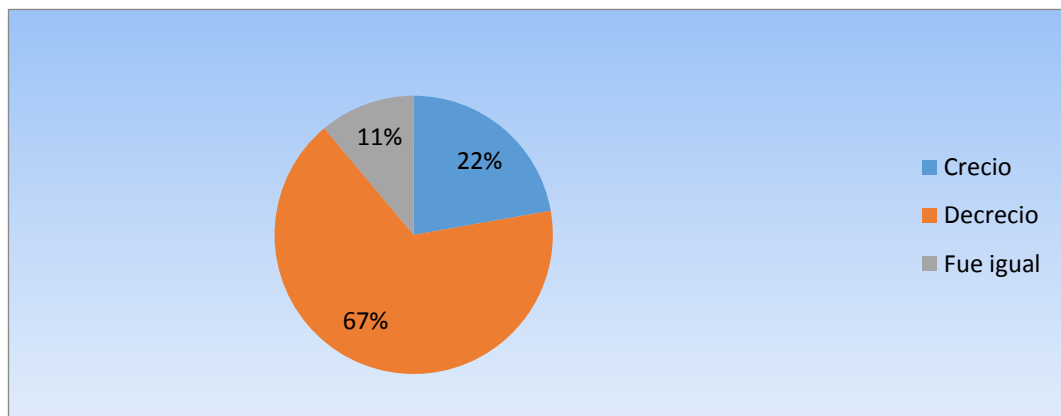
El estudio adecuado de costos de producción es vital no solamente para tener claro el margen de rentabilidad, sino más allá para entender hacia donde apunta la gestión de la Empresa porque si no se tiene con certeza el costo y precio difícilmente podrá crecer ésta.

**Pregunta 2. El margen de utilidad de 2,014 en comparación a 2,013 ¿cómo se comportó??**

**Tabla 6:** Margen de rentabilidad

Margen de rentabilidad	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Creció	4	22,22%
Decreció	12	66,67%
Fue igual	2	11,11%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 9:** Margen de rentabilidad  
Elaborado por: Durán, D. (2.015)

**Análisis:**

El margen de rentabilidad representa porcentualmente cuánto significan las ganancias sobre las ventas netas, con exactitud y técnicamente los propietarios de las Empresas no han establecido sus márgenes, pero si se ha podido investigar si se sienten satisfechos con lo originalmente esperado, de lo cual se nota bastante inconformidad en un 54,2%.

**Interpretación:**

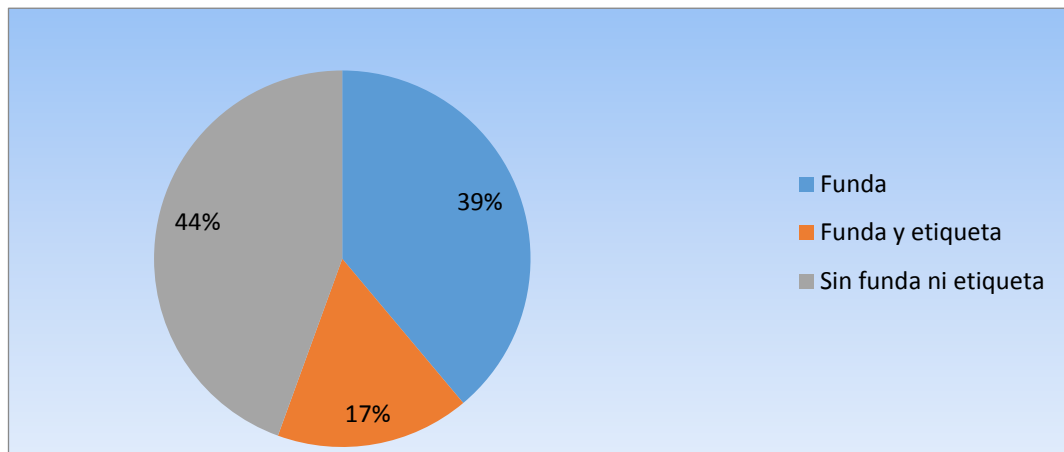
La obtención de las ventas netas resulta de una vez totalizadas las ventas brutas restarle los descuentos, y comparado éste valor neto con la utilidad, permite estimar cuantos dólares generan de ganancia los ingresos, en pocas palabras si se tiene un 25% de margen esto equivale a que por cada dólar de venta 25 centavos serán utilidad.

### Pregunta 3. ¿De qué manera se presenta su producto al consumidor?

**Tabla 7:** Presentación del producto

Presentación del producto	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Funda	7	38,89%
Funda y etiqueta	3	16,67%
Sin funda ni etiqueta	8	44,44%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 10:** Presentación del producto

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

#### **Análisis:**

La percepción que el cliente recibe puede ser muy importante para el desarrollo de la Organización, sin embargo el 44,44% de la muestra poblacional comercializa sus productos enfundándolos sin funda ni etiqueta, mientras un 38,89% lo entrega en una funda común, y un 16,67% agrega a la funda de plástico una breve descripción.

#### **Interpretación:**

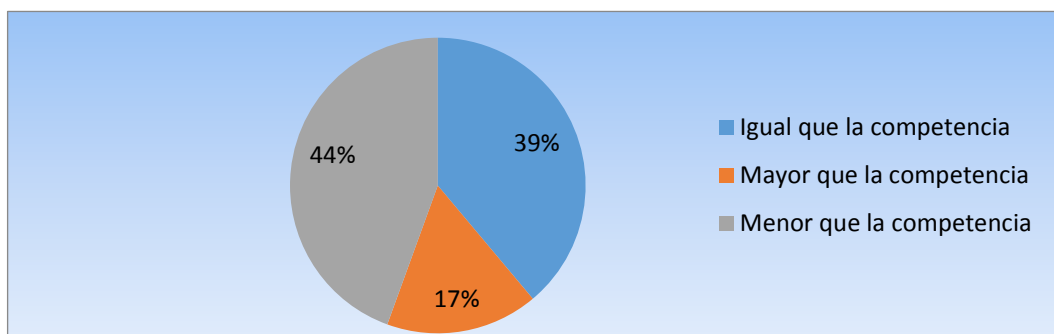
Una empresa puede ser competitiva por tener menores costos productivos y producir productos de calidad aceptable para el consumidor final, o también por tener una mejor calidad que su competencia, en éste caso la ventaja competitiva se da puede dar por la primera señalada anteriormente.

**Pregunta 4. ¿La durabilidad de sus productos frente a los de la competencia es?**

**Tabla 8:** Durabilidad de los productos

Durabilidad	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Igual que la competencia	7	38,89%
Mayor que la competencia	3	16,67%
Menor que la competencia	8	44,44%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 11:** Durabilidad de los productos

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

**Análisis:**

La calidad de los productos es una variable subjetiva que depende significativamente de las expectativas del consumidor final, considerando la importante presencia de marcas internacionales, los mismos productores expresan que la durabilidad de sus prendas si es menor que la de sus competidores, esto un 44,44%.

**Interpretación:**

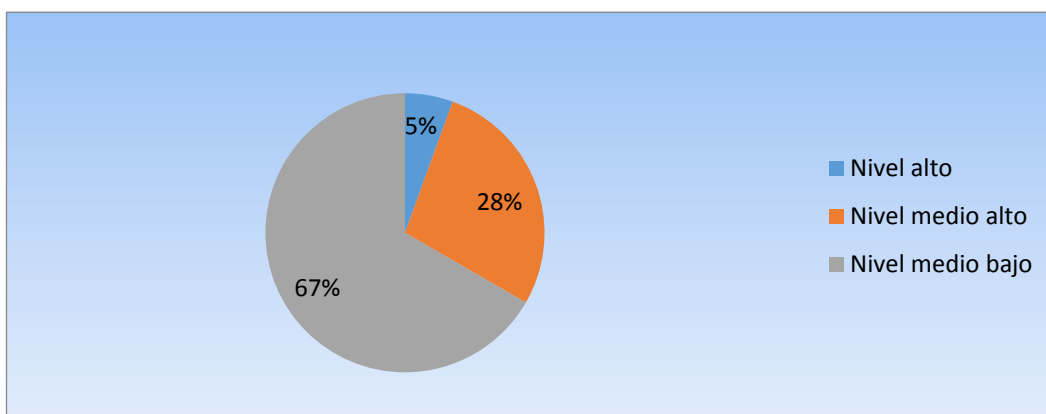
Lógicamente al tener claro que la competencia y una posible ventaja se genera gracias a mantener costos menores unitarios, la calidad de los productos tiende a bajar, esto por tener aguas arriba una estructura comercial de proveedores con insumos de gama media, que permiten ahorrar centavos que se convierten en dólares al vender volumen.

### Pregunta 5. ¿Cuál es el estrato socio económico de sus clientes?

**Tabla 9:** Estrato de clientes

Estrato de clientes	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Nivel alto	1	5,56%
Nivel medio alto	5	27,78%
Nivel medio bajo	12	66,67%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 12:** Estrato de clientes

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

#### **Análisis:**

La selección del grupo focal de clientes es vital para la sostenibilidad del negocio, es así como un 66,67% comercializa sus productos a sectores de la sociedad con un estrato económico medio/bajo, mientras que un 27,78% pertenece a un nivel medio alto y finalmente un 5,56% se asocia al nivel alto.

#### **Interpretación:**

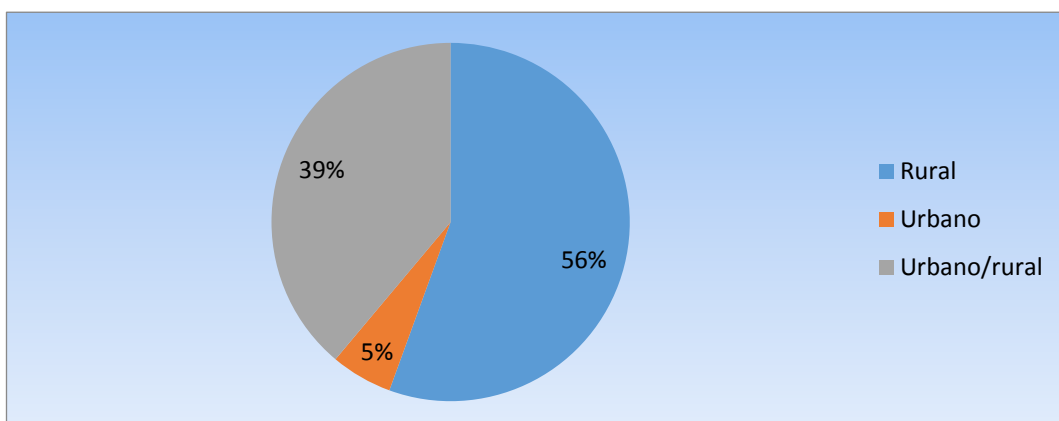
La estrategia de comercialización del sector en general pretende saturar de sus productos a sectores con ingresos medios, esto aproximadamente de \$354,00, aunque no tienen tanto poder adquisitivo ni capacidad de ahorro, en gran cantidad de ventas permiten ser rentables.

**Pregunta 6. ¿En qué localidad comercializa su producción?**

**Tabla 10:** Localidad de comercio

Localidad de comercio	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Rural	10	55,56%
Urbano	1	5,56%
Urbano/rural	7	38,89%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 13:** Localidad de comercio

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

**Análisis:**

Existe una estrecha relación entre el estrato económico con el origen de los consumidores finales, éste grupo de productores-comerciantes, en su mayoría expresada por el 55,56% son de zonas rurales, mientras un 38,89% pertenecen al área urbana/rural, y un 5,56% solo del área urbana.

**Interpretación:**

El nicho de mercado de éste grupo textil es en el área rural, y de lo que se pudo conocer extraoficialmente otorgan también modalidad de pago vía crediticia, entonces ahora bien es imprescindible estudiar el comportamiento de la rentabilidad de estas Organizaciones.

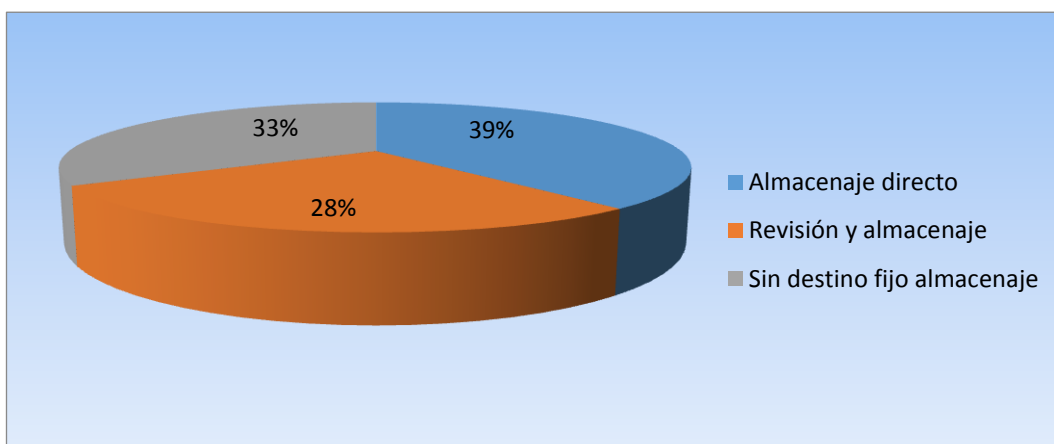


### Pregunta 7. ¿El almacenamiento de MP cómo se lleva a cabo?

**Tabla 11:** Almacenamiento de productos

Almacenamiento de productos	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Almacenaje directo	7	38,89%
Revisión y almacenaje	5	27,78%
Sin destino fijo almacenaje	6	33,33%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 14:** Almacenamiento de productos

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

#### **Análisis:**

La organización de una Empresa se visualiza en sus diferentes niveles de actividad, así desde tareas que pueden considerarse sencillas, en éste caso el almacenamiento de productos en áreas específicas, un 38,89% dice almacenar los productos en la misma área de producción, mientras un 33,33% en algún lugar que en ese momento tenga espacio y solo un 27,78% expresa tener un área determinada.

#### **Interpretación:**

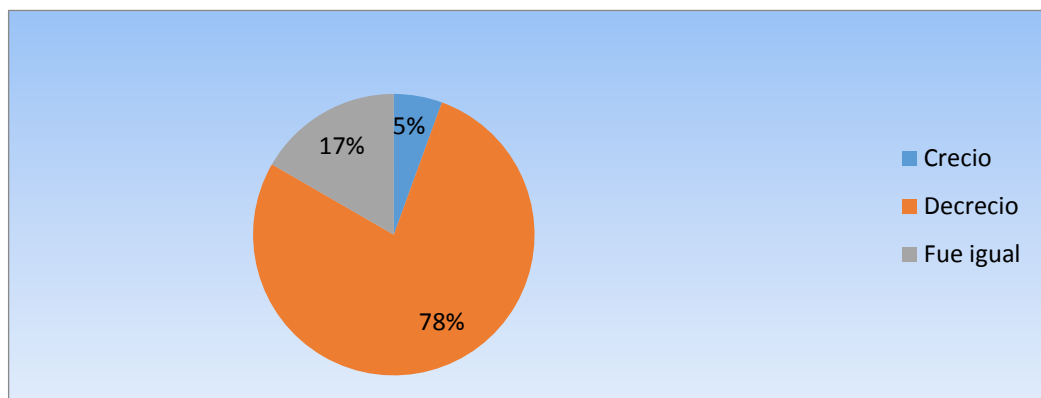
La organización de éste grupo de fabricantes textiles no es la idónea, dado que ésta actividad conocida como *picking* permite tener un inventario en tiempo real, y cubrir demandas espontáneas, caso contrario representa un alto costo de mantenimiento y posiblemente de oportunidad.

**Pregunta 8. ¿La cuota relativa de mercado de sus productos como se ha portado en el último año?**

**Tabla 12:** Cuota relativa de mercado

Debilidad	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Creció	1	5,56%
Decreció	14	77,78%
Fue igual	3	16,67%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 15:** Cuota relativa de mercado

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

**Análisis:**

La madurez en una empresa se mide por su cobertura en el mercado, cuando recién inicia cerca de sus primeros cinco años, tiene una tendencia creciente, cuando ya llega a su madurez se estabiliza y luego comienza un proceso regresivo, entonces teniendo esto en cuenta la mayoría en un 77,78% estas micro empresas tienen un retroceso.

**Interpretación:**

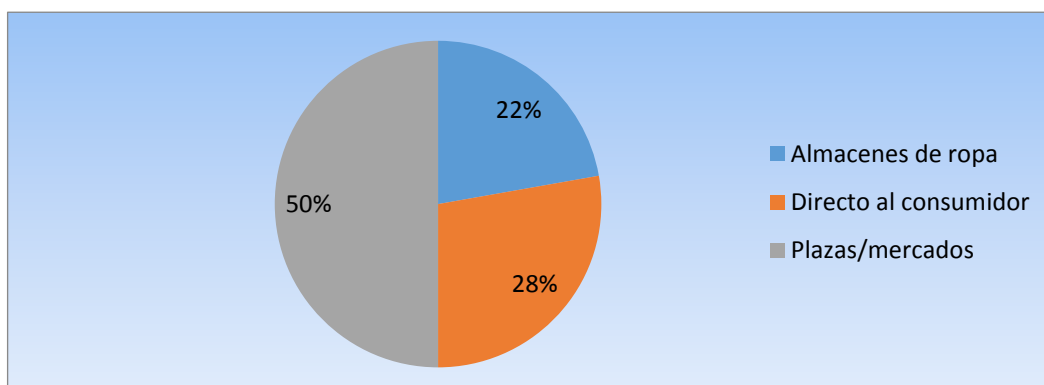
Una empresa debe cuidar tanto el nivel de inventarios como su portafolio de clientes, para esto se utiliza los conocidos amortiguadores, cuando el nivel de ventas decae críticamente significa que la organización no tienen productos novedosos que atraigan en el mercado, situación bastante complicada de ejecutar.

### Pregunta 9. ¿Cuál es el canal de comunicación con sus clientes?

**Tabla 13:** Canal de comunicación

Canal de comunicación	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Almacenes de ropa	4	22,22%
Directo al consumidor	5	27,78%
Plazas/mercados	9	50,00%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 16:** Canal de comunicación

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

#### **Análisis:**

Es necesario empezar aclarando la diferencia entre clientes y consumidores, los primeros pueden ser un medio para llegar al consumidor final, pero a la vez ser el consumidor final, mientras los segundos solo juegan ese rol, entonces el 50% comercializa en plazas como el Mayorista, mientras un 27,78% venden en puestos directos al consumidor, y un 22,22% en almacenes de ropa.

#### **Interpretación:**

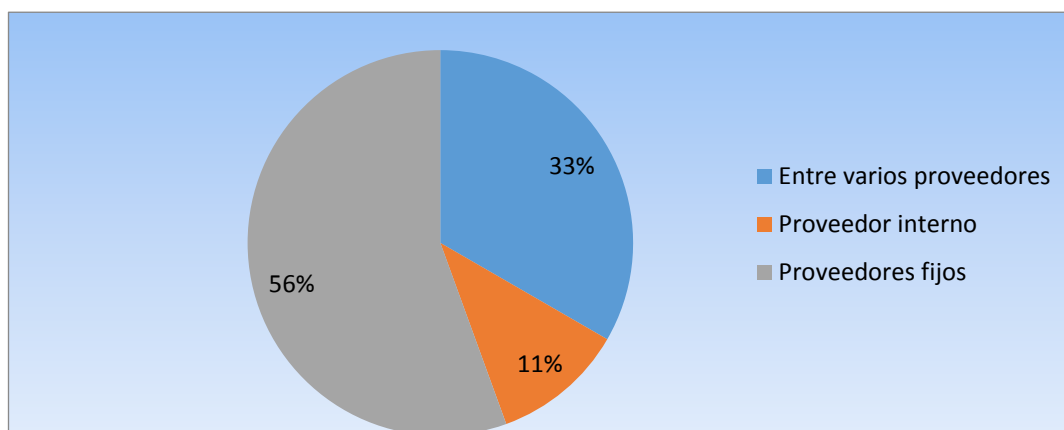
Parte de un buen plan de marketing se basa en el establecimiento idóneo de canales de comunicación con los consumidores finales, porque de la estructura del canal, la marca de vestir adoptará la imagen, entonces si es en lugares sumamente populares, es normal que no se catalogue como de buena calidad.

### Pregunta 10. ¿De qué manera se da el aprovisionamiento de MP?

**Tabla 14:** Aprovisionamiento de materia

Aprovisionamiento de materia	Frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Entre varios proveedores	6	33,33%
Proveedor interno	2	11,11%
Proveedores fijos	10	55,56%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 17:** Aprovisionamiento de materia

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

#### **Análisis:**

La selección de insumos constituye uno de los campos de las actividades primarias de la cadena de valor, en base a la investigación el 55,56% de las Empresas Textiles del sector en análisis, tiene proveedores fijos, es decir ya vienen siendo tradicionales, mientras un 33,33% selecciona de entre varios proveedores y un 1,11% es su propio proveedor.

#### **Interpretación:**

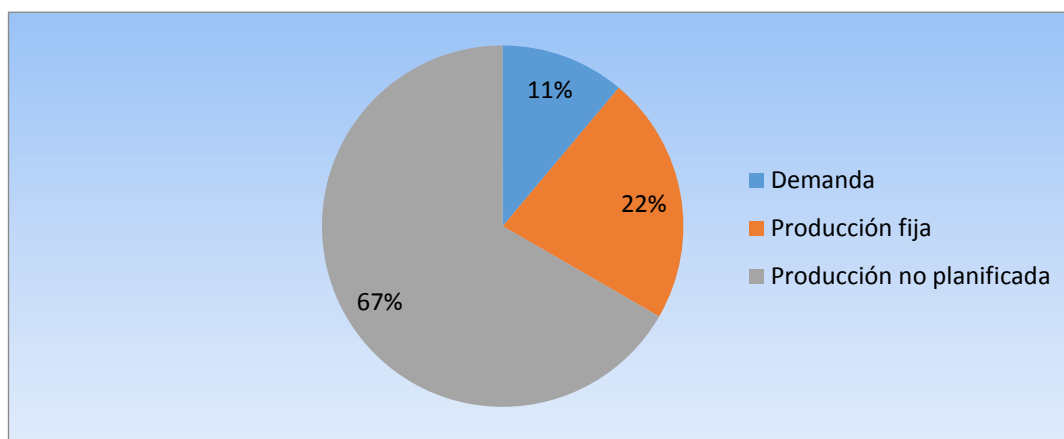
Aunque establecer negociación con proveedores es fundamental especialmente en el *Just In Time* tampoco es aconsejable tan perpetuidad al proveedor porque éste al tener tanta confianza puede bajar la calidad de sus insumos, y de ésta manera directamente se afecta la durabilidad de los productos finales.

### Pregunta 11. ¿En base a qué se produce?

**Tabla 15:** Planificación de producción

Planificación de producción	frecuencia absoluta	Cuenta de Empresa
Demanda	2	11,11%
Producción fija	4	22,22%
Producción no planificada	12	66,67%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 18:** Planificación de producción

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

#### Análisis:

Generalmente un proyecto de inversión nace de una idea o visión de oportunidad de aprovechar una condición favorable en el mercado, y es verdad resulta bien en muchos casos, sin embargo es importante planificar la producción, así solo un 11,11% de éstas micro empresas estudian a su cliente, un 22,22% produce cantidades fijas, y un 66,66% no planifica verdaderamente su producción.

#### Interpretación:

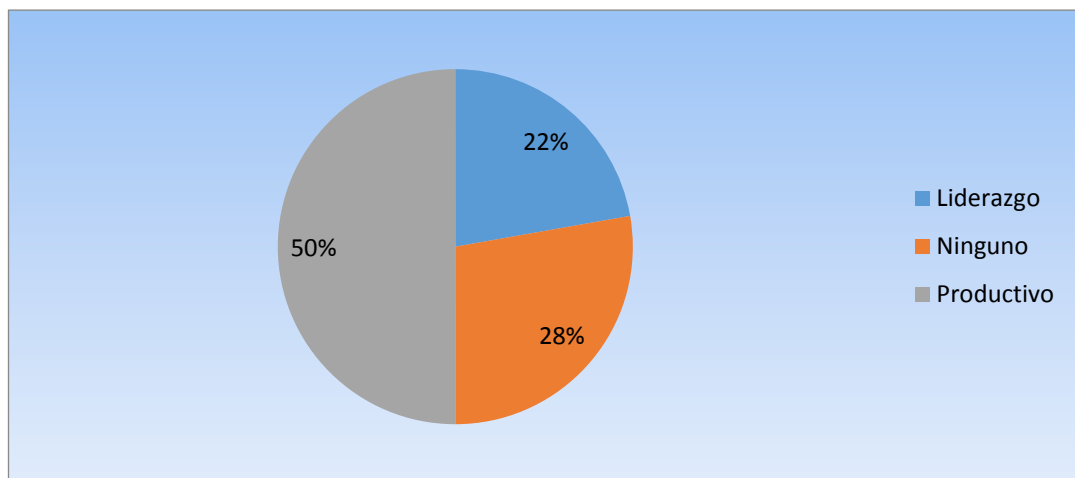
Existe una dicotomía en la llamada *Teoría de Restricciones* por un lado cuidar las ventas, es decir tener una gama variada de productos a ofrecer al cliente, pero al mismo tiempo cuidar la cantidad de inventarios porque generan un alto costo a la Empresa, por ello se recomienda el uso de los llamados *amortiguadores*, producir de acuerdo al jalón de la demanda.

**Pregunta 12. ¿Qué tipo de talleres de capacitación ha recibido la dirección de la Empresa?**

**Tabla 16:** Talleres recibidos

Talleres	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Liderazgo	4	22,22%
Ninguno	5	27,78%
Productivo	9	50,00%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 19:** Talleres recibidos  
**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

**Análisis:**

La mejora continua está ligada a aspectos varios de las Empresas, por tanto es importante no descuidarlos, sin embargo el 50% de los encuestados solo ha participado en talleres de índole productivo, mientras un 27,78% en nada, un 22,22% en liderazgo.

**Interpretación:**

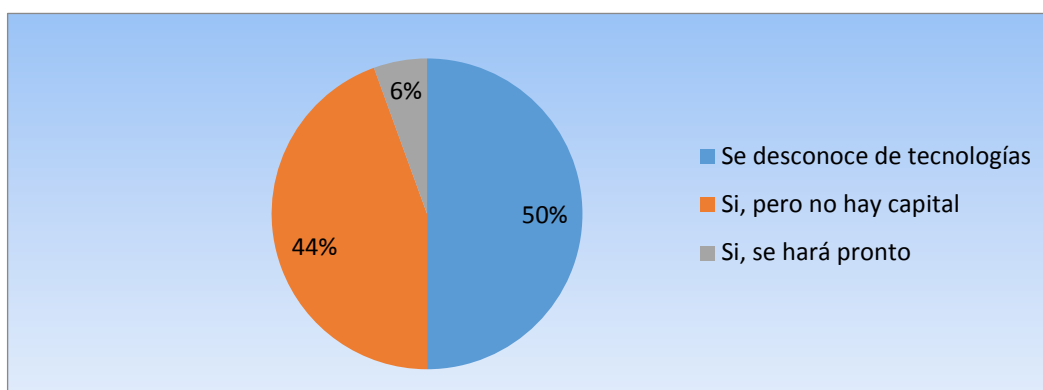
Un buen gerenciamiento empresarial debe tener presente desarrollar primero que nada un buen clima laboral, y esto se logra por medio de un acertado liderazgo, variante que en las Organizaciones estudiadas ha sido de cierta manera menoscabada, y relegada por la tarea productiva, es decir dejando de lado la parte humana del trabajador.

**Pregunta 13. ¿Ha existido planificación para implementar nuevas tecnologías de producción?**

**Tabla 17:** Innovación prevista

Innovación	frecuencia absoluta	frecuencia relativa
Se desconoce de tecnologías	9	50,00%
Sí, pero no hay capital	8	44,44%
Si, se hará pronto	1	5,56%
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Investigación de Campo (2.015)



**Gráfico 20:** Innovación prevista

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

**Análisis:**

En el mercado actual las empresas que creen haber encontrado una fórmula perfecta de competitividad sin innovación permanente están absolutamente equivocadas, puesto que al no mucho tiempo sufren estruendosos fracasos, un 50% de los encuestados desconoce de nuevas tecnologías, mientras un 44,44% expresa no tener capital para invertir y un 5,56% implementará pronto.

**Interpretación:**

Es necesario cuidar de mejor manera a los clientes considerados como fijos, y una de las formas de hacerlo es invirtiendo en innovación y tecnología, factor que abarata los costos unitarios de producción. Sin embargo un elevado porcentaje de este elemento no cuenta con la disponibilidad económica para invertir y mejorar la calidad del producto.

## 4.2. Verificación de la hipótesis

### 4.2.1. Planteamiento de la hipótesis

#### a) Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>** La cadena de valor **NO** incide en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato

**H<sub>1</sub>**: La cadena de valor **SI** incide en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato

#### b) Modelo Matemático

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$$

#### c) Modelo estadístico

La prueba t-Student se utiliza para contrastar hipótesis sobre medias en poblaciones con distribución normal. También proporciona resultados aproximados para los contrastes de medias en muestras suficientemente grandes cuando estas poblaciones no se distribuyen normalmente, Sealey (1816-1937). Al trabajar con la población completa es más factible la aplicación del estadístico t-student.

El proceso de cálculo de la desviación estándar se resume en las tablas a continuación de donde:

$X_1$  Valor promedio variable independiente

$X_2$  Valor promedio variable dependiente

$Xm_1$  Varianza variable independiente

$Xm_2$  Varianza variable dependiente



$\sum (X_1 - Xm_1)$  sumatoria de cuadrados variable independiente

$\sum (X_2 - Xm_2)$  sumatoria de cuadrados variable dependiente

**Tabla 18:** Distribución estadística de la variable independiente para el calcular la desviación estándar ponderada

No Pregunta	RESPUESTA			$X_1$	$(X_1 - Xm_1)$	$(X_1 - Xm_1)^2$
3	7	3	8	-4	2,86	8,16
7	7	5	6	-4	2,86	8,16
9	4	5	9	-10	-3,14	9,88
10	6	2	10	-6	0,86	0,73
11	2	4	12	-14	-7,14	51,02
12	4	5	9	-10	-3,14	9,88
13	9	8	1	0	6,86	47,02
<b>TOTAL</b>				<b>-48</b>	$\sum (X_1 - Xm_1)^2$	<b>134,86</b>
<b><math>Xm_1</math></b>				<b>-6,86</b>		

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

Fuente: Investigación de Campo (2.015)

**Tabla 19:** Distribución estadística de la variable dependiente para el calcular la desviación estándar ponderada

No Pregunta	RESPUESTA			$X_2$	$(X_2 - Xm_2)$	$(X_2 - Xm_2)^2$
1	2	4	12	-14	-7,67	58,78
2	4	12	2	-10	-3,67	13,44
4	7	3	8	-4	2,33	5,44
5	1	5	12	-16	-9,67	93,44
6	10	1	7	2	8,33	69,44
8	1	14	3	-16	-9,67	93,44
<b>TOTAL</b>				<b>-58</b>	$\sum (X_2 - Xm_2)^2$	<b>334,00</b>
<b><math>Xm_2</math></b>				<b>-9,67</b>		

Elaborado por: Durán, D. (2.015)

Fuente: Investigación de Campo (2.015)

#### 4.2.2. Nivel de significación y Regla de Decisión

**Tabla 20:** Estimación de la t student

Parámetros	Valor
<b>Grados de libertad (n-1)</b>	17
<b>Alfa</b>	0,05
<b>nivel de confianza</b>	0,95
t tabular	<b>1,74</b>

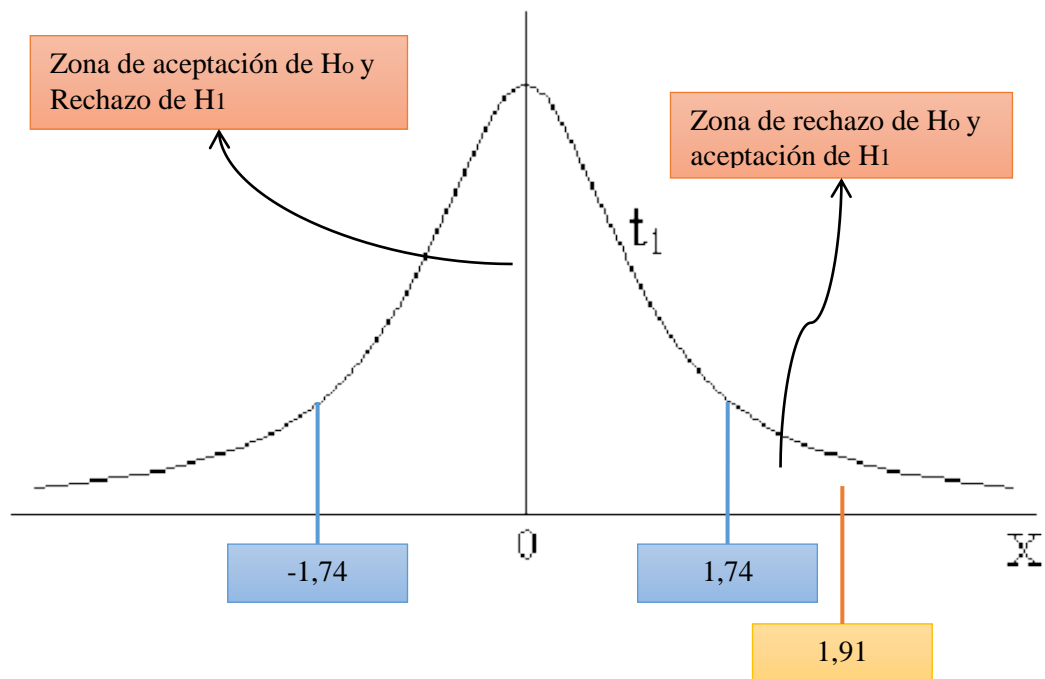
Elaborado por: Durán, D. (2.015)

Fuente: Tabla estadística de la t student

Se acepta la hipótesis nula si,  $t_c$  es menor o igual a  $t_t$ , caso contrario se rechaza con  $\alpha$  de 0.05.

1 cola	0,005	0,01	0,015	0,02	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
2 colas	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
t	0,995	0,99	0,985	0,98	0,975	0,95	0,9	0,85	0,8	0,75	0,7	0,65	0,6	0,55	0,5
1	63,66	31,82	21,20	15,89	12,71	6,31	3,08	1,96	1,38	1,00	0,73	0,51	0,32	0,16	0,00
2	9,92	6,96	5,64	4,85	4,30	2,92	1,89	1,39	1,06	0,82	0,62	0,44	0,29	0,14	0,00
3	5,84	4,54	3,90	3,48	3,18	2,35	1,64	1,25	0,98	0,76	0,58	0,42	0,28	0,14	0,00
4	4,60	3,75	3,30	3,00	2,78	2,13	1,53	1,19	0,94	0,74	0,57	0,41	0,27	0,13	0,00
5	4,03	3,36	3,00	2,76	2,57	2,02	1,48	1,16	0,92	0,73	0,56	0,41	0,27	0,13	0,00
6	3,71	3,14	2,83	2,61	2,45	1,94	1,44	1,13	0,91	0,72	0,55	0,40	0,26	0,13	0,00
7	3,50	3,00	2,71	2,52	2,36	1,89	1,41	1,12	0,90	0,71	0,55	0,40	0,26	0,13	0,00
8	3,36	2,90	2,63	2,45	2,31	1,86	1,40	1,11	0,89	0,71	0,55	0,40	0,26	0,13	0,00
9	3,25	2,82	2,57	2,40	2,26	1,83	1,38	1,10	0,88	0,70	0,54	0,40	0,26	0,13	0,00
10	3,17	2,76	2,53	2,36	2,23	1,81	1,37	1,09	0,88	0,70	0,54	0,40	0,26	0,13	0,00
11	3,11	2,72	2,49	2,33	2,20	1,80	1,36	1,09	0,88	0,70	0,54	0,40	0,26	0,13	0,00
12	3,05	2,68	2,46	2,30	2,18	1,78	1,36	1,08	0,87	0,70	0,54	0,39	0,26	0,13	0,00
13	3,01	2,65	2,44	2,28	2,16	1,77	1,35	1,08	0,87	0,69	0,54	0,39	0,26	0,13	0,00
14	2,98	2,62	2,41	2,26	2,14	1,76	1,35	1,08	0,87	0,69	0,54	0,39	0,26	0,13	0,00
15	2,95	2,60	2,40	2,25	2,13	1,75	1,34	1,07	0,87	0,69	0,54	0,39	0,26	0,13	0,00
16	2,92	2,58	2,38	2,24	2,12	1,75	1,34	1,07	0,86	0,69	0,54	0,39	0,26	0,13	0,00
17	2,90	2,57	2,37	2,22	2,11	1,74	1,33	1,07	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
18	2,88	2,55	2,36	2,21	2,10	1,73	1,33	1,07	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
19	2,86	2,54	2,35	2,20	2,09	1,73	1,33	1,07	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
20	2,85	2,53	2,34	2,20	2,09	1,72	1,33	1,06	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
21	2,83	2,52	2,33	2,19	2,08	1,72	1,32	1,06	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
22	2,82	2,51	2,32	2,18	2,07	1,72	1,32	1,06	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
23	2,81	2,50	2,31	2,18	2,07	1,71	1,32	1,06	0,86	0,69	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
24	2,80	2,49	2,31	2,17	2,06	1,71	1,32	1,06	0,86	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
25	2,79	2,49	2,30	2,17	2,06	1,71	1,32	1,06	0,86	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
26	2,78	2,48	2,30	2,16	2,06	1,71	1,31	1,06	0,86	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
27	2,77	2,47	2,29	2,16	2,05	1,70	1,31	1,06	0,86	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
28	2,76	2,47	2,29	2,15	2,05	1,70	1,31	1,06	0,85	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
29	2,76	2,46	2,28	2,15	2,05	1,70	1,31	1,06	0,85	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
30	2,75	2,46	2,28	2,15	2,04	1,70	1,31	1,05	0,85	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
40	2,70	2,42	2,25	2,12	2,02	1,68	1,30	1,05	0,85	0,68	0,53	0,39	0,26	0,13	0,00
50	2,68	2,40	2,23	2,11	2,01	1,68	1,30	1,05	0,85	0,68	0,53	0,39	0,25	0,13	0,00
100	2,63	2,36	2,20	2,08	1,98	1,66	1,29	1,04	0,85	0,68	0,53	0,39	0,25	0,13	0,00
200	2,60	2,35	2,19	2,07	1,97	1,65	1,29	1,04	0,84	0,68	0,53	0,39	0,25	0,13	0,00
300	2,59	2,34	2,18	2,06	1,97	1,65	1,28	1,04	0,84	0,68	0,52	0,39	0,25	0,13	0,00
400	2,59	2,34	2,18	2,06	1,97	1,65	1,28	1,04	0,84	0,68	0,52	0,39	0,25	0,13	0,00
1000	2,58	2,33	2,17	2,06	1,96	1,65	1,28	1,04	0,84	0,67	0,52	0,39	0,25	0,13	0,00
10000	2,58	2,33	2,17	2,05	1,96	1,65	1,28	1,04	0,84	0,67	0,52	0,39	0,25	0,13	0,00
100000	2,58	2,33	2,17	2,05	1,96	1,64	1,28	1,04	0,84	0,67	0,52	0,39	0,25	0,13	0,00

Gráfico 21: Tabla de distribución del t student  
Elaborado por: Matas, M



**Gráfico 22:** Campana de Gauss  
**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

#### 4.2.3. Cálculo de *t student*?

Con las distribuciones estadísticas se procede al cálculo de *t student* para la comprobación de la hipótesis.

#### Desviación estándar ponderada

$$\sigma_p = \sqrt{\frac{SC1 + SC2}{N1 + N2 - 2}}$$

Dónde:

SC1 = sumatoria de cuadrados variable independiente al cuadrado

SC2 = sumatoria de cuadrados variable dependiente al cuadrado

N = total de la población

$$\sigma\rho = \sqrt{\frac{134,86 + 334}{18 - 2}}$$

$$\sigma\rho = \sqrt{\frac{468,86}{16}}$$

$$\sigma\rho = \sqrt{29,30}$$

$$\sigma\rho = 5,41$$

*t student*

$$t = \frac{Xm_1 - Xm_2}{\sigma\rho * \sqrt{\frac{1}{N1} + \frac{1}{N2}}}$$

Dónde:

$Xm_1$  = Varianza variable independiente

$Xm_2$  = Varianza variable dependiente

N = total de la población

$$t = \frac{-6,33 - (-9,76)}{5,41 * \sqrt{\frac{1}{18} + \frac{1}{18}}}$$

$$t = \frac{3,43}{5,41 * \sqrt{\frac{2}{18}}}$$

$$t = \frac{3,43}{1,80}$$

$$t = 1,91$$

La regla de decisión determina que se aprueba  $H_0$  si:

$t_{\text{tabular}} \geq t_{\text{calculado}}$

#### **4.2.3. Conclusión**

Al ser  $t_{\text{tabular}}$  menor que el  $t_{\text{calculado}}$ , se rechaza la hipótesis nula, quedando aprobando la hipótesis alternativa:

**H1:** La cadena de valor **SI** incide en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- La cadena de valor incide directamente en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato, así quedó comprobado por medio de la aplicación del estimador Chi Cuadrado.
- Teniendo en consideración que la cadena de valor tiene en su composición tanto a las actividades primarias y secundarias, se puede decir que existe cierto olvido en ambas, primero porque la innovación en tecnología y cuidado en la red de abastecimiento y comercialización son muy escuetos, presentan condiciones acopladas al día a día, según más del 50% de encuestados.
- Los niveles de competitividad aproximadamente un 40% de la muestra poblacional daría a entender no son los apropiados, porque la calidad de los productos es menor a la de la competencia, excepto con las empresas chinas cuyos costos y calidad son menores.
- El segmento de clientes seleccionado pertenece al área rural en su mayoría y tienen ingresos medio-bajos, por lo tanto no les interesa mucho por ahora conseguir productos de mejor calidad, o no han pretendido hacerlo.
- Existe bastante descuido en el campo de preparación, puesto que no se ha recibido talleres de liderazgo e innovación para mejorar el clima laboral.

## 5.2. Recomendaciones

- Desarrollar una planificación estratégica que considere las actividades de soporte de la cadena de valor que fomente la competitividad en el mercado para dar sostenibilidad al giro del negocio
- Realizar un diagnóstico situacional considere las variables externas de índole macroeconómico como son el PIB y la inflación, para tener un panorama claro de las condiciones en las cuales la empresa se desenvuelve, así como también identificar las fortalezas y debilidades administrables por la organización
- Presentar un plan de marketing desarrollado a partir de las condiciones más favorables a las microempresas de Pasa, para no perder potenciales fuentes de ventaja competitiva.
- Direccionar la estrategia competitiva de las microempresas, bajo el enfoque de ventaja por menores costes productivos, ofreciendo productos de calidad aceptable en el mercado rural y urbano.
- Establecer un plan de acción para buscar la preparación y actualización de conocimientos en liderazgo, contabilidad y productividad.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. Datos Informativos

**Título:** Planificación estratégica que considere las actividades de soporte de la cadena de valor que fomente la competitividad en el mercado para dar sostenibilidad al giro del negocio y genere mayor rentabilidad de la microempresa Textiles Ulloa.

**Institución Ejecutora:**

- Microempresa Textiles Ulloa fabricante de la parroquia Pasa.
- Universidad Técnica de Ambato.

**Beneficiarios:**

Los beneficiarios de la propuesta son:

- Propietarios, administradores y trabajadores de las microempresa Textiles Ulloa de la parroquia Pasa.
- Autoridades
- Población en general

**Ubicación:**

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato



**Parroquia:** Pasa

**Tiempo estimado para la ejecución:**

A partir de la decisión y conformación del equipo de trabajo (6 mes aproximadamente)

**Equipo técnico Responsable:**

Investigador y microempresa Textiles Ulloa de la parroquia Pasa.

**Costo:**

El costo estimado de la propuesta será de \$2,800.00 dólares.

**6.2. Antecedentes de la Propuesta**

Como resultado del proceso de la investigación se ha podido determinar por medio de la aplicación del estimador Chi Cuadrado que la cadena de valor incide directamente en la competitividad de las microempresas de camisas de la Parroquia Pasa, partiendo de esto se analiza las condiciones de sobrevivencia de las organizaciones, principalmente por la presencia de mayor competencia y las exigencias de los clientes, por esta razón se ven en la necesidad de buscar alternativas que le permitan ser más competitivas y sustentables en el mercado.

Una estrategia de competitividad es la planificación estratégica que permite realizar una gestión más eficiente al liberar recursos humanos y materiales, siendo así más productivos, con la mejora de la calidad de vida de los miembros de la organización. Muchos son los estudios que han demostrado que establecer una misión, definir la visión, planificar y determinar objetivos, son factores que influyen en el desempeño apropiado de la institución.

La planificación estratégica nos permite tener una visión a futuro, considerando las oportunidades y amenazas, facilitando acciones de innovación, de dirección y liderazgo. Ante estos postulados se han realizado investigaciones y estudios preliminares en diferentes sectores económicos que han visto la oportunidad de

mejorar sus condiciones aplicando la planificación han mejorado sus niveles de competitividad en el mercado.

Como por ejemplo el trabajo investigativo de Perles (2004), sobre la ventaja competitiva de los destinos turísticos residenciales de la comunidad valenciana demuestran que:

*La teoría de la Ventaja Competitiva de Porter es válida para explicar los procesos de desarrollo turístico en general, y especialmente adecuada para explicar los procesos de desarrollo turístico en municipios turísticos residenciales del litoral español. Al tiempo, se demuestra que el patrón de comportamiento competitivo seguido por estos destinos se ha aproximado más a un patrón competitivo tradicional, basado en ventajas clásicas (costes y factores básicos), que no a un patrón avanzado como el propugnado por Porter (ventajas competitivas de orden superior), situación que representa una amenaza frente a la posible aparición de nuevos competidores y nuevas tendencias en la demanda turística.*

Por tanto, se considera que el diseño de una planificación estratégica es la mejor solución para solventar los problemas de decrecimiento del mercado, debido a la poca factibilidad técnica de desarrollar un planificación aplicable para todas las microempresas de la Parroquia tomando en cuenta sus factores internos y externos es más prudente focalizarse en uno de los productores, considerando la predisposición del Jaime Ulloa gerente propietario se ha seleccionado a la microempresa Textiles Ulloa.

### **6.3. Justificación de la Propuesta**

La presente propuesta representa un aporte significativo a la microempresa Textiles Ulloa pues al plantear una planificación estratégica apropiada se puede llevar un control del manejo de los productos y los segmentos a los que se desea llegar y así obtener un mejoramiento en la rentabilidad y demás índices financieros.

La mayor parte de la microempresas de la parroquia con varias dificultades como la accesibilidad a fuentes de financiación externa que las grandes empresas, e incluso más importante todavía, el acceso a las fuentes adecuadas de información para una toma de decisiones adecuada. Por otro lado gracias al estudio se dedujo que cuentan con suficiente recursos para comercializar sus productos de manera adecuada mejorando sus niveles de competitividad y rentabilidad.

Esta investigación se enmarca dentro de un proyecto factible, se cuenta con los conocimientos necesarios y el apoyo del propietario de la microempresa, lo cual llevará a un desarrollo eficiente del proceso de planificación, la misma que se considera en una herramienta estratégica muy importante; fundamentada en conocimientos técnicos, para lograr una rentabilidad eficiente dentro del manejo integral de la microempresa Textiles Ulloa.

Gracias a la planificación estratégica podemos unir las fortalezas comerciales de la microempresa con las oportunidades de mercado y así poder direccionarla para que pueda cumplir sus objetivos. Se desea preparar a la microempresa para cualquier circunstancia que se le presente que aproveche sus recursos y mediante el uso de estrategias sea más competitiva en el mercado.

## **6.4. Objetivos**

### ***6.4.1. Objetivo General***

Diseñar una planificación estratégica que considere las actividades de soporte de la cadena de valor que fomente la competitividad en el mercado para dar sostenibilidad al giro del negocio y genere mayor rentabilidad a Textiles Ulloa.

### ***6.4.2. Objetivos Específicos***

- Establecer el planeamiento estratégico base que defina la visión, misión, valores y principios para Textiles Ulloa, partiendo de los actualmente existentes.

- Realizar un diagnóstico situacional a nivel externo considerando los factores: económicos, sociales, políticos y tecnológicos que se presentan en el medio nacional.
- Realizar un diagnóstico situacional a nivel interno desarrollando un análisis del marketing mix, FODA, cadena de valor y competitivo.
- Formular objetivos estratégicos en base a las estrategias generadas en el análisis FODA, proponiendo un plan de monitoreo y acción.

### ***6.5. Análisis de Factibilidad***

La propuesta establecida es factible ya que se cuenta con el apoyo del dueño de la microempresa textil Ulloa. Se fundamenta además en los ámbitos detallados a continuación:

#### **Tecnológica**

La microempresa contara con tecnología de punta ya pues en el desarrollo de los objetivos estratégicos se considera el aplicar un crédito de la banca de segundo piso, o banca productiva con lo cual es totalmente viable el proyecto desde este punto de vista.

#### **Social**

Se entregara a los clientes productos de que no representan ninguno tipo de peligro para su integridad como son las prendas de vestir las cuales serán fabricadas con materiales de buena calidad. La microempresa cuenta con la colaboración de las personas que conforman la microempresa quienes desean mejorar notablemente sus funciones y así brindar un mejores productos a sus clientes, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad, lealtad, entrega y compromiso a largo plazo.

## Política

No existe ninguna ley, normativa u ordenanza que prohíba la fabricación de textiles a nivel de Ambato, Tungurahua y Ecuador por lo cual no se vislumbra ningún impedimento para ejecutar esta actividad.

## Organizacional

Se ha generado un estructura funcional administrativa que permite dar seguimiento al cumplimiento de objetivos financieros y comerciales desde la gerencia general y las jefaturas de ventas producción y recurso humano.

Gracias a la planificación estratégica la empresa podrá utilizar sus recursos de manera eficiente y se podrá controlar y organizar los diferentes procesos, de acuerdo a la estructura funcional que apoya y facilita las relaciones entre el personal, sean empleados o gerentes, lo que provoca un mejor aprovechamiento de los recursos y una mayor eficiencia y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan los productos.

## Económico- Financiero

La microempresa tendrá acceso al crédito producto solucionando su problema de liquides para la inversión en activos fijo e incrementar la rentabilidad. Se presenta a continuación un detalle económico de la propuesta:

**Tabla 21:** Recursos Económicos

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>PU</b>	<b>PT</b>
Impresiones b/n	440	\$ 0,10	\$ 44,00
Impresiones color	190	\$ 0,40	\$ 76,00
Anillados	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Asesoría técnica	220	\$ 8,00	\$ 1.760,00
Transporte	120	\$ 5,00	\$ 600,00
Alimentación	120	\$ 2,50	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.800,00</b>

**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

## 6.6. Fundamentación Científica Técnica

### Planificación Estratégica

Según Eyzaguirre (2006), “*La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo*”.

La planificación estratégica comprende diversas fases: la misión, visión, objetivo y metas, desarrolladas de acuerdo al entorno de la organización, en el siguiente grafico se puede visualizar mejor los diferentes ámbitos de análisis en la planificación.



**Gráfico 23:** Planificación Estratégica  
**Elaborado por:** Eyzaguirre, N. (2.006)

De acuerdo a Drucker la planificación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada, citado por Eyzaguirre (2006).

Para Burgwal, Gerrit y Cuéllar la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno, citado en trabajo presentado por la Unidad de Análisis y Desarrollo social (2010).



**Gráfico 24:** Elementos Esenciales de todos proceso de planificación  
**Elaborado por:** Navajo, P. (2.009)

Gomez (1944, págs. 17-18) Establece que “*el plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años*”.

### **Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico**

Para la Unidad de Análisis y Desarrollo social (2010), los pasos para la elaboración de un plan serian:

- a) **Organización del proceso:** es una de las etapas fundamentales de la planificación estratégica es la organización del proceso. En sentido estricto estaríamos hablando de una fase previa al momento de planificar. Sin este trabajo las probabilidades de fracaso en la planificación son muy altas. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?
  - Tomar la decisión de planificar: Debemos tomar formalmente la decisión de iniciar un proceso de planificación estratégica dentro de la organización. Un proceso de planificación requiere que la organización le dedique recursos, y que sus miembros dediquen tiempo al análisis y la elaboración del plan.
  - Identidad de la organización: Este análisis se utiliza para desarrollar una descripción general de la organización. Se trata de conocer algunas de las variables básicas, que a nivel descriptivo nos permitan conocer antes que tipo de organización nos encontramos (conocer la antigüedad, tamaño, campo de actividad, forma de dirección, ámbito geográfico, forma jurídica).
  
- b) **Análisis estratégico:** es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva. ¿Dónde estamos?
  - Análisis de los grupos de interés
  - Análisis de los valores
  - Análisis interno y externo: interno (diagnostico financiero, de gestión o funcional y el diagnostico estratégico) y externo (genérico y específico).
  
- c) **Formulación estratégica:** ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?





**Etapa 2: Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesaria la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

**Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

**Etapa 4: Estrategias corporativas:** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo).

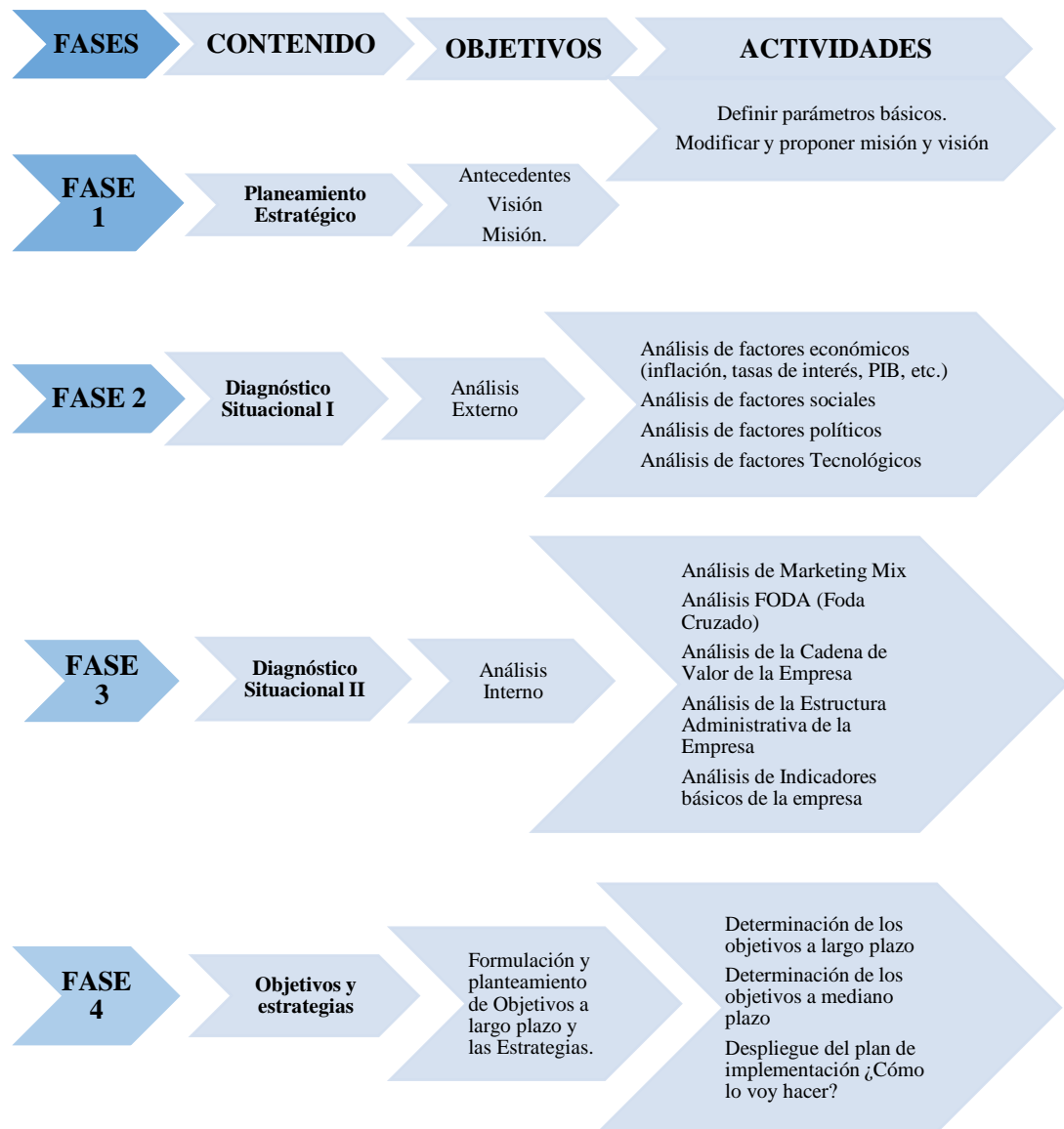
**Etapa 5: Planes de actuación:** La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

**Etapa 6: Seguimiento:** El seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**Etapa 7: Evaluación:** La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.

## 6.7. Metodología de la Planificación

La presente investigación propuesta se llevará a cabo según los lineamientos que se determinan en la matriz a continuación detallada.



**Gráfico 25:** Plan de Acción  
**Elaborado por:** Durán, D. (2.015)

## **6.8. Desarrollo del Modelo Operativo**

### ***6.8.1. Fase I: Planeamiento Estratégico***

Lo oportuno antes de empezar el desarrollo de una actividad o conjunto de ellas, de las cuales esperamos sean la estructura que como cualquier empresario desea genere réditos a la organización, es necesario conocer la situación actual, así: cuál es la razón de ser, quienes son nuestros clientes, cual es nuestro producto, saber si proporcionamos un valor agregado, etc., para de allí si establecer hacia donde queremos llegar en base a un estudio serio que permita evaluar las posibilidades y su probabilidad de éxito, es decir dejar los panoramas extremadamente optimistas y pasar a ser realistas.

#### **Antecedentes de la Empresa**

Esta industria textil ya lleva más de quince años produciendo prendas de vestir en telas de popelina, gran vino y da cron, dedicados a todo tipo edades. En la década de los noventas la venta de uniformes para instituciones educativas motivo a la creación de pequeñas empresas, cuya finalidad era aprovechar la oportunidad que el mercado ofrecía, de ésta manera al igual que muchas otras organizaciones Ulloa textiles surge como un negocio que contaba con 4 máquinas de costura y 4 obreros, quienes eran a la vez un círculo familiar.

EL negocio en los años siguientes tuvo un crecimiento bastante importante, pasando a convertirse en una mediana industria de 25 trabajadores con 8 máquinas, trabajando triple jornada, con un crecimiento del 5% anual, por encima de los indicadores de crecimiento del PIB nacional. Lastimosamente para la organización en el año 2.007 cuando el Gobierno del Eco. Rafael Correa prohíbe la comercialización directa o inducida entre instituciones educativas y negocios privados, al considerar que muchas de las autoridades tenían intereses económicos particulares, entonces el giro del negocio ha venido en picada teniendo ahora jornada única con 8 trabajadores, un panorama poco alentador para los días venideros.

## Diagnóstico Empresarial

### Valores y Principios

Los valores y principios dentro de una Organización no son letra muerta, o sencillamente meras formalidades, para quedar formalmente instituidos, toman trascendencia cuando en verdad son sentidos por cada uno de sus colaboradores, y entendidos de tal manera que sienten esos fundamentos éticos fuera y dentro de la Empresa, por ello la importancia de efectuar una difusión integral y aplicada, porque solo así se fortalece un buen clima laboral.

Para el establecimiento de estos principios mediante un taller focal entre los colaboradores de la Empresa, se establecieron por común acuerdo aquella base de filosofía de vida para de hoy a futuro:

**Tabla 22:** Valores y principios

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>¿Qué principio debe respaldar al giro del negocio para asegurar sostenibilidad, y por qué?</b>	Mostrar compromiso y responsabilidad con las tareas encomendadas, dando de si siempre lo mejor, entendiendo la importancia de cada actividad dentro del engranaje funcional de la compañía, para que articuladamente funcionen adecuadamente las operaciones.
<b>¿De qué manera puede lograrse la compenetración de los colaboradores con la Empresa?</b>	Entender la misión y visión de la empresa a plenitud, para luchar proactivamente hacia los ideales establecidos, partiendo del cumplimiento de metas y logros individuales.
<b>¿De los valores humanos, cuál de ellos es el más importante, y que servirá como base para el desenvolvimiento personal y profesional?</b>	La honradez no solo consiste en hacerse de algo material que no nos pertenece, sino también es el hecho de adueñarse de la confianza depositada en cada uno, y defraudar, por ello se pide éste valor a

	cada integrante de la organización sean honrados en su labor y no defrauden a la misión y visión.
<b>¿Frente a la sociedad, qué se le ofrece teniendo en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial?</b>	Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas.
<b>Sabiendo que muchos de los conflictos vienen dados por mal entendimientos internos, ¿Qué se debería hacer?</b>	Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.
<b>¿Qué virtud premian los clientes con fidelización?</b>	Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos.
<b>¿Qué buscan los clientes además de un producto de buena calidad?</b>	Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor.

Elaborado por: Durán, D. (2015)

- Compromiso

Mostrar compromiso y responsabilidad con las tareas encomendadas, dando de si siempre lo mejor, entendiendo la importancia de cada actividad dentro del engranaje funcional de la compañía, para que articuladamente funcionen adecuadamente las operaciones.

- Entrega

Entender la misión y visión de la empresa a plenitud, para luchar proactivamente hacia los ideales establecidos, partiendo del cumplimiento de metas y logros individuales.

- Honradez

La honradez no solo consiste en hacerse de algo material que no nos pertenece, sino también es el hecho de adueñarse de la confianza depositada en cada uno, y defraudar, por ello se pide éste valor a cada integrante de la organización sean honrados en su labor y no defrauden a la misión y visión.

- Cumplimiento

Cumplir las obligaciones legales, fiscales, sociales y financieras, con el estado, los proveedores, los clientes, sus colaboradores, la comunidad y sus accionistas.

- Comunicación

Utilizar el diálogo como medio para el entendimiento y solución de los problemas en general.

- Innovación

Hacer de la innovación una característica fundamental de todas las tareas, fomentando el manejo eficiente de los recursos y la evolución continua de los procesos.

- Fidelización

Hacer que el cliente sea la razón de ser de la empresa, enfocando las acciones hacia la generación permanente de valor.

## **Misión**

Es la formulación de los propósitos de la organización, y debe crear compromisos e inducir comportamientos en la organización.

Para la correcta determinación y formulación de la misión empresarial, se deberá responder a las siguientes preguntas de la matriz de formulación de misión:

**Tabla 23: Misión**

<b>PREGUNTA</b>	<b>CONSIDERACIÓN</b>	<b>APLICACIÓN A LA EMPRESA</b>
<p><b>¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giro del negocio</li> <li>• Sector</li> <li>• Mercados y segmento objetivo</li> <li>• productos y/o servicios</li> </ul>	<p>Elabora prendas de vestir elegantes y sencillas.</p>
<p><b>¿Para quién trabaja su institución?</b></p>	<p>Grupos de Interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los accionistas</li> <li>• Los clientes o consumidores</li> <li>• Los trabajadores</li> <li>• La Comunidad</li> </ul>	<p>Personal administrativo humanístico</p> <p>Clientes que gusten de vestir bien</p> <p>Colaboradores serios y responsables</p> <p>Sociedad dispuesta a apoyar lo nuestro.</p>
<p><b>¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?</b></p>	<p>Fuerzas conductoras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos ofrecidos</li> <li>• Mercado atendido</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Capacidad de producir a bajo costo</li> <li>• Capacidad de operaciones</li> <li>• Métodos de distribución /ventas</li> <li>• Recursos naturales</li> <li>• Utilidad / retorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas de vestir en tela y algodón</li> <li>• Personas naturales e instituciones</li> <li>• Tecnología eficiente con el medio ambiente y con los costos</li> </ul>



<p><b>¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Responsabilidad social</li> </ul>	<p>Rentabilidad y generación de empleo</p>
--	--	--

Elaborado por: Durán, D. (2015)

**Misión actual:**

No tiene formalmente declarado

**Misión propuesta por el investigador:**

Elabora prendas de vestir elegantes y sencillas para clientes que gusten de vestir bien, cuenta con personal administrativo humanístico y colaboradores serios y responsables que se esfuerzan para servir a una sociedad dispuesta a apoyar lo nuestro. Sus principales son personas naturales e instituciones, además su tecnología es eficiente con el medio ambiente y con los costos, generando rentabilidad y empleo.

**Visión**

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo y que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección.

Para la correcta determinación y formulación de la visión empresarial, se deberá responder a las siguientes preguntas de la matriz de formulación de visión:

**Tabla 24:** Visión

<p><b>PREGUNTAS</b></p>	<p><b>APLICACIÓN A LA EMPRESA</b></p>
<p><b>¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?</b></p>	<p>Una empresa ambateña con bases sólidas que garanticen la sostenibilidad en el mercado</p>

<p><b>¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camisas</li> <li>• Camisetas</li> <li>• Blusas</li> <li>• Pijamas</li> <li>• Ropa interior</li> <li>• Uniformes</li> </ul>
<p><b>¿Quiénes trabajarán en la empresa?</b></p>	<p>Colaboradores comprometidos en hacer las cosas de la mejor manera</p>
<p><b>¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honradez</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
<p><b>¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?</b></p>	<p>Una empresa solidaria con el medio ambiente y propulsora de los derechos de sus colaboradores.</p>

Elaborado por: Durán, D. (2015)

### **Visión Ulloa**

No tiene actualmente visión formal.

### **Visión Propuesta por el Investigador:**

Una empresa ambateña con bases sólidas que garantizan la sostenibilidad comercial en el mercado, fabricante de uniformes, camisas, camisetas, blusas, pijamas y ropa interior, con colaboradores comprometidos en hacer las cosas de la mejor manera dando ejemplo de honradez, proactividad y liderazgo, además es solidaria con el medio ambiente y propulsora de los derechos de sus colaboradores.

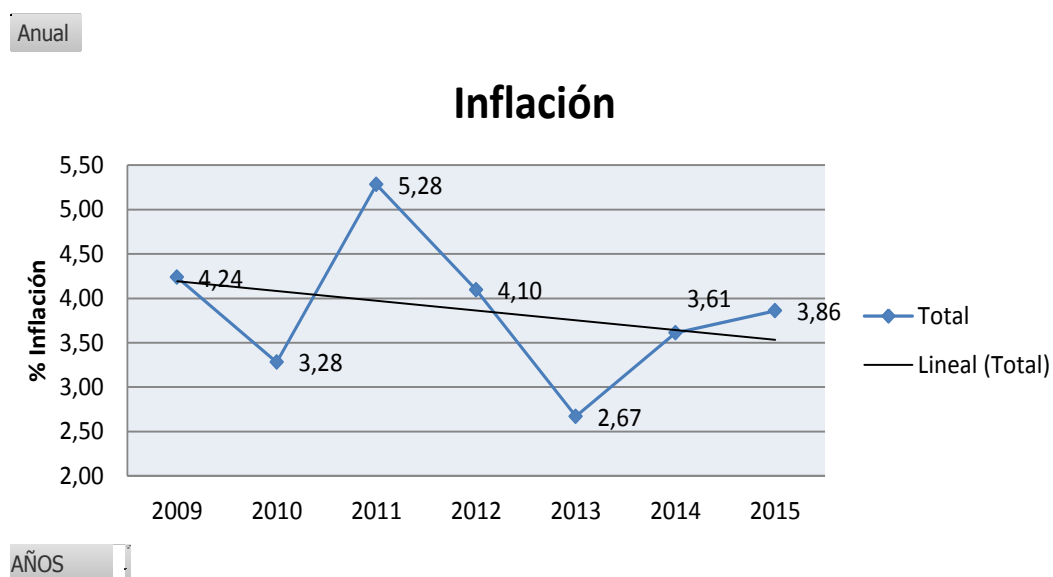
## 6.8.2. Fase II. Diagnóstico Situacional\_ Análisis Externo

Esta etapa cubre todas las fases del diagnóstico situacional, lo cuantitativo y lo cualitativo, lo que permite determinar las características y condiciones de vida de la población, y así definir los indicadores de calidad de vida para evaluar los resultados de la intervención del plan estratégico.

### Factor Económico

#### Inflación

La inflación representa por un lado el incremento de los precios en el país que sufren mensual y anualmente, es importante estudiar ésta variable macroeconómica, porque permite se relaciona directamente con la pérdida de poder adquisitivo de la sociedad, entonces de éste indicador representa un referencial para la determinación de los precios de venta, sin dejar de generar rentabilidad.



**Gráfico 26:** Inflación anual  
**Fuente:** INEC

De 2.009 a 2.014 los valores de incremento mensual en inflación son reales, mientras que para 2.015 se estimó el promedio inflacionario de éste quinquenio, y se lo extrapoló.

**Tabla 25:** Inflación anual

<b>Inflación anual</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>TOTAL</b>
2009	4,24
2010	3,28
2011	5,28
2012	4,10
2013	2,67
2014	3,61
2015	3,86

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

A continuación se presenta la evolución de la inflación mensual en el Ecuador:

**Tabla 26:** Inflación mensual de 2.012 a 2.014

<b>AÑOS</b>	<b>DATOS</b>											
	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
2012	0,57	0,78	0,90	0,16	-0,19	0,18	0,26	0,29	1,12	0,09	0,14	-0,19
2013	0,50	18,00	0,44	0,18	-0,22	-0,14	-0,02	0,17	0,57	0,41	0,39	0,20
2014	0,72	0,11	0,70	0,30	-0,04	0,10	0,40	0,21	0,61	0,20	0,18	0,11

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

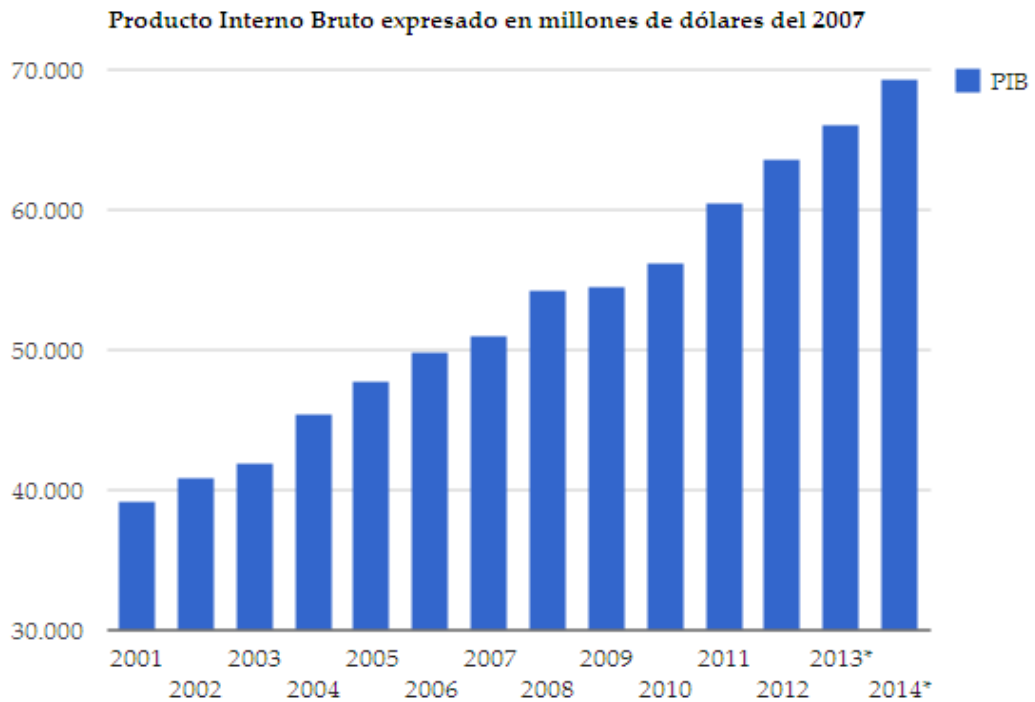
### **Análisis:**

En líneas generales la inflación en los últimos cinco años ha sido inferior al 5%, un valor muy favorable para los intereses del proyecto porque demuestra estabilidad al comprar, entonces los precios para los productos que se espera lleguen con gran atractivo al consumidor final, no tendrán mayores variaciones, por lo que es importante entender bien al mercado en la etapa inicial.

### **Producto Interno Bruto PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año).

Según el presidente Correa, el modelo productivo no apunta a sostener el petróleo como eje, sino a diversificar otros sectores, como la industria que creció 4,6%, la agricultura que repuntó un 4,9%, la construcción que alcanzó un 4,5%, o el turismo que rompió las expectativas con un 14%”. (GC). A continuación se presenta la variación del Producto Interno Bruto en el Ecuador:



**Gráfico 27:** PIB  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### Análisis

En el gráfico anterior, se observan tendencias crecientes y decrecientes que varían desde en cada año. El producto interno bruto actual es 69331,3 dólares, sobre el cual se estima un leve incremento en el próximo año, lo cual muestra que la producción del país ha incrementado con respecto a los años anteriores y que existe un entorno productivo más favorable para el país. De acuerdo a esta tendencia que refleja el PIB, el país se encuentra en un ciclo expansivo de la economía esto significa que Ulloa se encuentra en un buen momento para emprender una acción positiva y ello permitirá que el negocio determine nuevos nichos de mercado.

## Tasas de Interés

Las tasas de interés son de gran importancia ya que intervienen en el mercado financiero y en el precio del dinero; mismo que cuando aumenta se disminuyen las tasas de interés y cuando hay menos dinero las tasas de interés se elevan.

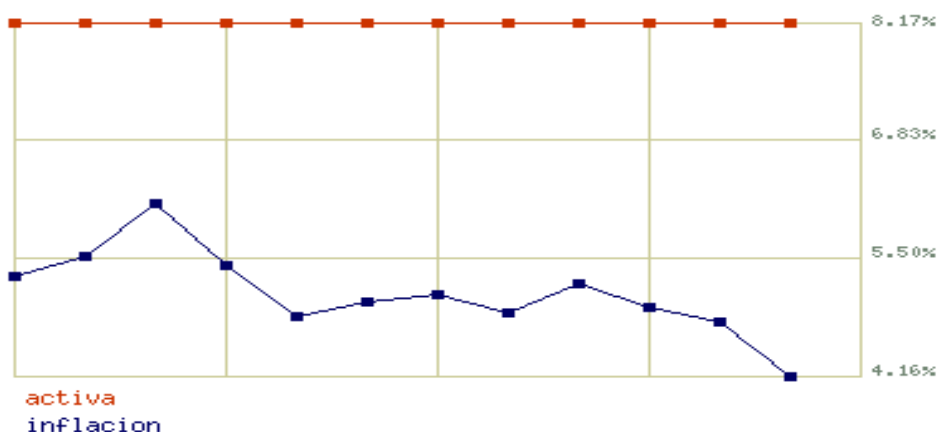
Las variaciones en las tasas de interés inciden directamente el ambiente macroeconómico ya que tienen una incidencia directa en la economía de los clientes, quienes son los que mayor necesidad tiene de acceder a los créditos de consumo.

La tasa de interés frente a los precios del consumidor en unos meses ha subido y en otros ha decrecido.

La Asociación de Bancos privados también ha manifestado su posición, al respecto César Robalino, Presidente de esta asociación dice que los consumidores, empleados, empresarios y banqueros están desorientados no las declaraciones contradictorias lo que no es bueno para la economía ni para el país y frena las inversiones.

El siguiente cuadro muestra la comparación de la tasas de interés frente a Índice de precios al consumidor (IPC).

**Tabla 27:** Comparación de Tasa de interés activa frente a Índice de precios al consumidor



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

## **Análisis**

La tasa de interés activa ha sufrido decrementos e incrementos en los últimos años. Los decrementos en la tasa de interés activa representan para Ulloa una mayor factibilidad en la obtención de créditos en cuanto a costo sobre el capital requerido en caso de necesitar dinero de terceros para su crecimiento.

## **Factores Sociales**

### **Salarios, Empleo, IESS y Fondos de Reserva**

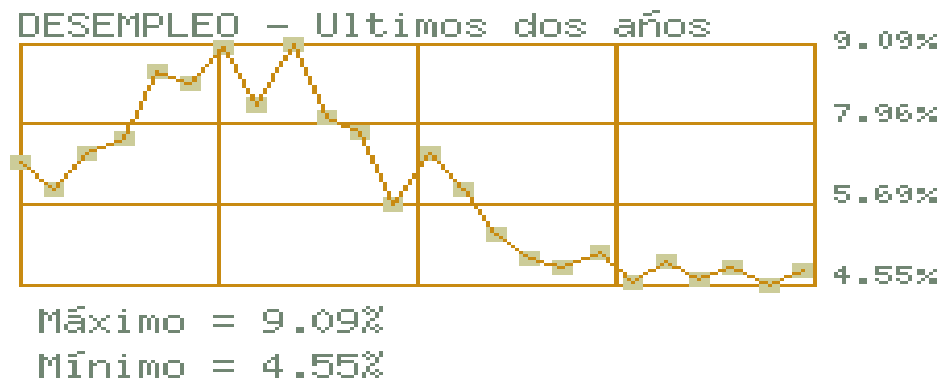
Una de las medidas más criticadas al gobierno es la disposición de pagar mensualmente los fondos de reserva, lo que generaría un ingreso de aproximadamente 300 millones de dólares de liquidez al sistema monetario, esta decisión ha creado rechazo en algunos sectores, quienes afirman que se está inyectando dinero de los trabajadores que no genera ningún beneficio directo a los mismos.

En relación al empleo se puede afirmar que a pesar de las declaraciones del Presidente Correa y la presentación del programa nacional de empleo, que prevé generar 80 mil nuevas plazas de trabajo en el corto plazo, las estadísticas indican que se han perdido unos 100 mil empleos a causa de la difícil situación económica en el país con lo cual el índice de desempleo tuvo una variación del 5,00% al 4,86% en los dos últimos años.

Es necesario mencionar el esfuerzo del gobierno por ingresar al campo laboral a las personas discapacitadas mediante el decreto que obliga a las empresas con más de 25 empleados a contratar un mínimo del 3% de las mismas en relación al total de trabajadores.

El salario mínimo vital con todos sus componentes en este año llega a \$ 240,00, tendiendo un aumento para los próximos años.

La obligatoriedad de inscribir en el IESS a todos los empleados, ya sea a tiempo parcial, por horas o a tiempo completo, genera una erogación bastante elevada para los empleadores, ocasionando muchas veces recortes de personal.



**Gráfico 28:** Cifras de Desempleo  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### Factores Políticos

El factor externo o también llamado macro ambiente es el contexto general en el que se desenvuelven las diferentes actividades del país, es decir, los negocios, el transporte, el empleo, las actividades bancarias, sociales entre otras.

De igual manera se deben considerar los aspectos políticos, económicos, legales, sociales y su incidencia en la economía, factores que afectan al sector servicios y específicamente a las empresas de manufactura, los mismos que buscan satisfacer las necesidades más urgentes de la sociedad y específicamente del núcleo familiar, y genera además sin número de fuentes de empleo estables y tendientes al crecimiento debido al cambio en los paradigmas socio económicos de la ciudad y del país, aun cuando la situación económica del Ecuador se caracteriza por agudas crisis coyunturales provocadas por los cambios en las políticas económicas, corrupción, dolarización y legislación.

La situación política en nuestro país no ayuda en nada para el mejoramiento económico, a esto hay que agregar la tradición de subdesarrollo y pobreza que tiene el Ecuador, las políticas laborales, la obligatoriedad de afiliación al IESS, el pago de fondos de reserva mensuales, el alto costo de la vida.



## **Análisis**

Según lo mencionado anteriormente la política actual del gobierno socialista de Correa, constituye una amenaza para un desarrollo certero del sector productivo. La implementación de nuevas leyes y reformas políticas influye en el desarrollo de las empresas y en este caso puede repercutir desfavorablemente dentro de las actividades de Ulloa.

## **Factores Tecnológicos**

La tecnología es un recurso para el correcto desarrollo de la producción en nuestro país y es la base sobre la cual se desenvuelven grandes negocios a nivel mundial.

La industria textil en el Ecuador ha alcanzado un desarrollo tecnológico intermedio basado en técnicas y sistemas de origen extranjero que se copiaron sin haber sido adaptadas a las condiciones prevalecientes en el medio industrial.

El avance de la ciencia y de la tecnología, ha permitido la confección de un textil adecuado a las necesidades y a las diferentes exigencias a las que se ven sometidos nuestros pies ya sea desde el punto de vista deportivo y/o de uso diario, teniendo al alcance de las manos la posibilidad de elegir, entre un sin número de marcas, costos, utilidades, beneficios y rendimiento.

## **Análisis**

Existen varias tecnologías innovadoras en el campo de la industria, lo que puede ser aprovechado por Ulloa para mejorar y optimizar sus sistemas de producción.

### ***6.8.3. Fase III. Diagnóstico Situacional \_\_ Análisis Interno***

#### ***6.8.3.1. Análisis del Marketing Mix***

El marketing mix es la herramienta que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

## **I. PRODUCTO**

Actualmente existe solo un producto comercializado a nivel de la zona central del país, que si bien tienen aceptación dentro del Mercado Mayorista de Ambato, de cierta manera no ayuda a cuidar la potencial venta perdida.

Las camisas Ulloa según los intermediarias en la cadena de comercialización son aceptados por su durabilidad, se cree tiene un segmento de mercado inferior al que pudiere tener:

### **Productos de Ulloa**

- Camisas

Con la adquisición de nueva tecnología, se piensa proporcionar mayor durabilidad, pero también poder variar el portafolio de productos para así llegar a un nuevo segmento de clientes, que son las instituciones, quienes requieren de uniformes para sus empleados, y se cree una gran oportunidad para explotar:

- Camisetas
- Blusas
- Pijamas
- Ropa interior
- Uniformes

## **II. PRECIO**

La estrategia de comercialización es obtener ventaja competitiva con el enfoque de generar un valor agregado al consumidor final en cuanto a la calidad. La primera razón por la cual se supone dará éxito ésta estrategia se debe a las características homogéneas de las empresas de la competencia, las cuales compiten casi con precios dumping, es decir muy cercanos al costo unitario, por lo que es imposible con la nueva producción explotar más éste método, ya que los precios son muy parecidos, entonces se hace indispensable buscar una alternativa distinta a la ya sobre ofertada.

Para los productos que se venden desde el mercado Mayorista los precios se mantendrán, para evitar la venta perdida o des fidelización de clientes, mientras que para los productos como uniformes y ropa interior los precios estarán debajo del promedio de productos

### **III. PLAZA**

La plaza más allá de ser el lugar físico de comercialización representa el medio de entrega de la mercancía del fabricante al consumidor, pudiendo ser por supuesto con un canal directo de ventas, es decir un local, o también a través de intermediarios, que para los fines financieros conviene mucho más por el ahorro en arriendos que representa.

El medio de comercialización serán los mismos comerciantes del mercado “Mayorista”, para camisas, camisetas y ropa interior, mientras que para los clientes institucionales se realizará a través de visitas y acuerdos interinstitucionales, ofertándoles los uniformes garantizados en durabilidad, y en cuanto a lo económico éste canal no representa mayores costos.

### **IV. PROMOCIÓN**

Actualmente los productos de Ulloa, son comercializados con distintas marcas, debido a la creencia que el consumidor puede asumir que es un producto de renombre mundial y usar así ropa que se piensa de mejor calidad, aunque la realidad es que la producción nacional tiene una calidad aceptable y durabilidad, aunque bastante semejante a la de procedencia China.

Dentro de las normas INEN, existe una que exige el etiquetado en cada tipo de producto indicando el nombre de fabricante, su ruc, talla, color, por tanto ésta obligación si bien por muchos productores es considerada como un costo adicional a la producción, porque demanda la adquisición de tecnología que garantice la etiqueta de manera permanente, se la puede asimilar como una oportunidad para promocionar lo nuestro.

La sola etiqueta en el producto no puede ser considerada como una oportunidad de promoción, va de la mano con la imposición de salvaguardias a las importaciones por parte del Gobierno, entonces ahí si el incremento en productos extranjeros de cierta manera obliga a la sociedad ecuatoriana a elegir lo producido en Ecuador entonces así se incrementará las ventas para todo no solo el sector textil, sino muchos más, y hay que estar preparados para ese jalón de demanda, ofreciendo una mejor calidad, porque si no simple y sencillamente la demanda puede ser estacionaria mientras duran los impuestos, mientras que si el consumidor coge fidelidad por garantía será perdurable la situación.

## **V. POST VENTA**

El servicio post venta consiste en generar una conformidad tanto a los clientes como a los consumidores, a los clientes, quienes son los comerciantes del mercado Mayorista e institucionales, se otorgará un cupo crediticio y descuentos por pago puntual, con ello se gana fidelización.

### **6.8.3.2. Análisis FODA**

Un análisis está incompleto sin la identificación de factores internos y externos que afectan las actividades de una organización, es por ello prudente describirlos para tomarse en cuenta dentro del proceso de planificación y generación de objetivos estratégicos.

Existen factores internos: fuerzas y debilidades que son manipulables o de administración de la organización, pragmáticamente son dependientes, tales como el recurso humano, tecnológico y financiero. Por otro lado existen recursos externos, los cuales no se puede cambiar ni modificar, sin embargo pueden convertirse en favorables y desfavorables, entre los cuales se tiene oportunidades del mercado, salarios, competencia, etc.

**Tabla 28:** FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tradición en el mercado de comercio textil.</li> <li>2. Personal obrero con experiencia superior a 3 años</li> <li>3. Tecnología ya depreciada pero aún con vida útil</li> <li>4. Pre disposición de la gestión empresarial</li> <li>5. Compañerismo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología no permite producir prendas de vestir con componentes que están a la moda</li> <li>2. Escaso recurso financiero</li> <li>3. Margen de rentabilidad decreciente</li> <li>4. Ciclos de aprendizaje extensos</li> <li>5. Limitados portafolios de productos en el mercado</li> <li>6. No existe un control previo ni durante el proceso productivo</li> <li>7. No existen un plan de ventas para llegar a nuevos clientes</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salvaguardias impuestas por el Gobiernos</li> <li>2. Etiquetado en producción nacional</li> <li>3. Incrementar ventas en segmentos no atendidos por la competencia</li> <li>4. Interés por adquirir uniformes por instituciones públicas y privadas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en portafolios de productos donde se desea penetrar</li> <li>2. Crecimiento en remuneraciones básicas</li> <li>3. Fidelización de la sociedad a marcas tradicionales</li> <li>4. Costos unitarios iniciales de productos nuevos elevados por inducción a procesos nuevos de fabricación</li> <li>5. Bajo conocimiento de la productora</li> </ol>

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

### **Evaluación de Factores Internos EFI**

Una vez ya con todos los factores internos tanto aquellos que generan fortalezas como los que derivan en debilidades, se hace necesario evaluarlos, y para esto se utiliza el método de la ponderación con una calificación de cada uno de ellos en una matriz.

Para elaborar la matriz EFI, el procedimiento es el siguiente:

- Asignar un porcentaje a cada una de los factores determinantes del éxito o fracaso (Fortalezas o Debilidades) de acuerdo con el nivel de contribución a la gestión de la compañía.
- Asignar una calificación de acuerdo con la percepción de la gerencia hacia el sector (empresa y competidores).
- Multiplicar el peso por la calificación y obtener el puntaje total de las fortalezas y las debilidades.
- Realizar la comparación respectiva.

***Asignación del peso de cada factor, basado en:***

- Sin Importancia: 0%
- Muy Importante: 100%

***Asignación de la calificación de cada factor, basada en:***

**1-10:** Debilidad Menor - Debilidad Mayor

**1-10:** Fortaleza Menor – Fortaleza Mayor

**Tabla 29:** EFI

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)							
FORTALEZAS				DEBILIDADES			
N	Pond.	Cal.	Total	N.	Pond	Cal	Total.
1	40%	6	2,40	1	30%	6	1,80
2	35%	7	2,45	2	25%	7	1,75
3	10%	9	0,90	3	5%	7	0,35
4	5%	10	0,50	4	2%	5	0,10
5	10%	7	0,70	5	10%	7	0,70
				6	3%	7	0,21
				7	25%	8	2,00
	<b>100%</b>		<b>6,95</b>		<b>100%</b>		<b>6,91</b>

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

A pesar que las fortalezas en cantidad son menor que las debilidades, en ponderación son mayores, es decir tienen un mayor impacto sobre la organización, éste factor es altamente favorable para los intereses de la empresa, y es una fuente de generación de ventaja competitiva, aunque relativamente no

supera a los factores negativos por un margen significativo, lo que nos dice que debe potenciales para así robustecidas se conviertan en una pieza clave dentro de la planificación estratégica.

### Evaluación de Factores Externos

Tabla 30: EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)							
OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
N	Pond.	Cal.	Total	N.	Pond	Cal	Total.
1	60%	9	5,40	1	40%	6	2,40
2	10%	5	0,50	2	10%	7	0,70
3	20%	6	1,20	3	30%	7	2,10
4	10%	7	0,70	4	15%	8	1,20
				5	5%	7	0,35
	<b>100%</b>		<b>7,8</b>		<b>100%</b>		<b>6,75</b>

Elaborado por: Durán, D. (2015)

Las oportunidades ponderadas son mayores a las amenazas, es decir el mercado ofrece muchas expectativas de provecho a los empresarios, las mismas que hay tener certeza en la toma de decisiones para poder generar un beneficio a la organización.

### FODA CRUZADO

FODA cruzado se convierte en una herramienta clave para la generación de estrategias de crecimiento y desarrollo, y también para estrategias de mantenimiento y liquidación, es decir escenifica dos posibilidades una positiva y otra negativa:

**Tabla 31:** Matriz de Análisis de FODA CRUZADO

<p style="text-align: center;"><b>Externalidades</b></p> <p><b>Internalidades</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salvaguardias impuestas por el Gobiernos</li> <li>2. Etiquetado en producción nacional</li> <li>3. Incrementar ventas en segmentos no atendidos por la competencia</li> <li>4. Interés por adquirir uniformes por instituciones públicas y privadas.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en portafolios de productos donde se desea penetrar</li> <li>2. Crecimiento en remuneraciones básicas</li> <li>3. Fidelización de la sociedad a marcas tradicionales</li> <li>4. Costos unitarios iniciales de productos nuevos elevados por inducción a procesos nuevos de fabricación</li> <li>5. Bajo conocimiento de la productora</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología no permite producir prendas de vestir con componentes que están a la moda</li> <li>2. Escaso recurso financiero</li> <li>3. Margen de rentabilidad decreciente</li> </ol>	<p><b>Estrategias (Minimizar Debilidades /Maximizar Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un estudio de mercado para establecer tipos de productos con especificaciones técnicas tendrían mayor</li> </ul>	<p><b>Estrategias (Minimizar Debilidades / Minimizar Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar capacitaciones para el personal técnico sobre los nuevos procesos de fabricación textil</li> </ul>



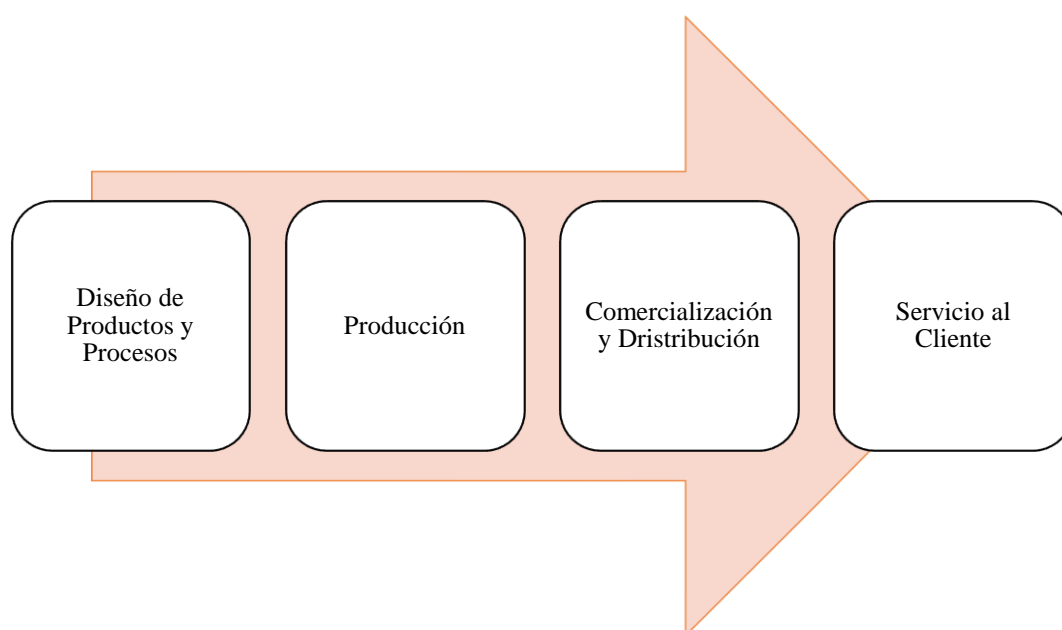
<p>4. Ciclos de aprendizaje extensos</p> <p>5. Limitados portafolios de productos en el mercado</p> <p>6. No existe un control previo ni durante el proceso productivo</p> <p>7. No existen un plan de ventas para llegar a nuevos clientes</p>	<p>atracción en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener crédito de una de las Líneas de banca de segundo piso para adquirir nueva tecnología y producir nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar un análisis de sustentabilidad y sostenibilidad en cuanto al aspecto financiero y su liquidez para cubrir las necesidades operativas de fondos.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>1. Tradición en el mercado de comercio textil.</p> <p>2. Personal obrero con experiencia superior a 3 años</p> <p>3. Tecnología ya depreciada pero aún con vida útil</p> <p>4. Pre disposición de la gestión empresarial</p> <p>5. Compañerismo</p>	<p><b>Estrategias (Maximizar Fortalezas/Maximizar Oportunidades)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penetrar una nueva línea de clientes, la institucional con uniformes.</li> <li>- Diversificar la producción que va dirigida al mercado Mayorista con camisetas y ropa interior.</li> </ul>	<p><b>Estrategias (Maximizar Fortalezas /Minimizar Amenazas)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer convenios con proveedores tradicionales para que ellos se conviertan en distribuidores de los nuevos productos de textiles Ulloa</li> <li>- Mejorar el clima laboral, evitando la monotonía en el trabajo para incrementar el rendimiento.</li> </ul>

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

### **6.8.3.3. Análisis de la Cadena de Valor de la Empresa**

A continuación se propone un diagrama que permitirá delimitar y potenciar la cadena de valor en Ulloa, que deberá aplicarse tanto para el cliente interno (trabajador), como para el cliente externo (usuario) con el objetivo de conseguir la fidelidad del cliente convirtiéndose en un referente en el sector.

**Gráfico 29:** Cadena de valor



**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

### **6.8.3.4. Análisis del Sector y la Competencia en base a la Matriz BCG Branding Consulting Group.**

La amenaza de nuevos competidores es alta ya que específicamente la provincia de Tungurahua es la que tiene mayor participación en la fabricación de textil de cuero a nivel nacional, sin embargo no son competidores a gran escala ya que el 90% son fabricantes artesanales.

En lo que se refiere a textil hay casi una inexistente la posibilidad de entrada de nuevos competidores debido al costo de la maquinaria, la única zona de riesgo es la frontera con Perú por la que ingresa textil de fabricado en ese país e inclusive con imitaciones de colecciones exclusivas de la marca Ulloa.

Ulloa tiene un alto nivel de competencia a nivel local y nacional, por lo que es necesario estudiar a los competidores para aplicar mejores estrategias que permitan mantener la empresa como líder del mercado.

Los competidores de Ulloa en lo referente al textil escolar son específicamente Pasa, Primo en lo que se refiere a grandes fábricas; pero hay un factor determinante que afecta a todo el sector de las grandes fábricas y es el textil artesanal a precios extremadamente bajos con respecto al promedio. Las ventas se han visto frenadas ya que este textil artesanal está dirigido al sector pobre; aunque hay que reconocer que no es necesariamente es de mala calidad.

Hay que recalcar que el precio es un punto determinante al momento de que los clientes se inclinen por una marca ya que pocos centavos de diferencia pueden hacer que se decidan por Ulloa o por la competencia.

#### 6.8.3.5. Matriz BCG

#### **Cálculo de la tasa de crecimiento del mercado**

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical, es usada para medir el aumento del volumen de ventas del mercado o industria.

Se ha calculado tomando en consideración el volumen de ventas totales de los dos últimos periodos.

**Tabla 32:** Participación en el mercado

<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>			
<b>MARCA</b>	<b>VENTAS 2013</b>	<b>VENTAS 2014</b>	<b>Participación en el mercado en base al último año</b>
PRIMO	14.047.233	15.855.509	64,19%
PASA	675.000	8.790.000	35,58%
ULLOA	57.000	56.400	0,23%
<b>TOTAL</b>	<b>14.779.233</b>	<b>24.701.909</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

Se determina de esta manera que la empresa Ulloa es la más representativo en el mercado.

Para el cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) se aplica la siguiente fórmula:

$$TC = \frac{\text{Ventas año 2} - \text{Ventas año 1}}{\text{Ventas año 1}} * 100$$

$$TC = \frac{56400 - 57000}{57000} * 100$$

$$TC = -1.05\%$$

#### **6.8.3.6. Cálculo de la Participación Relativa**

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la gestión del año 2013 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas.

Se utiliza la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Ventas de la empresa o \% Participación en el Mercado}}{\text{Ventas del Mayor Competidor o \% Partipitación en el Mercado}}$$

$$CM = \frac{57.000}{14.047.233}$$

$$CM = 0.41\%$$

Con respecto a la participación de los demás competidores se tiene:

**Tabla 33:** Participación relativa

<b>EMPRESAS</b>	<b>VENTAS AÑO (2) 2013</b>	<b>CM</b>
PASA	675.000	<b>16,18</b>
PRIMO	14.047.233	<b>8.4</b>
ULLOA	57.000	<b>0,41</b>

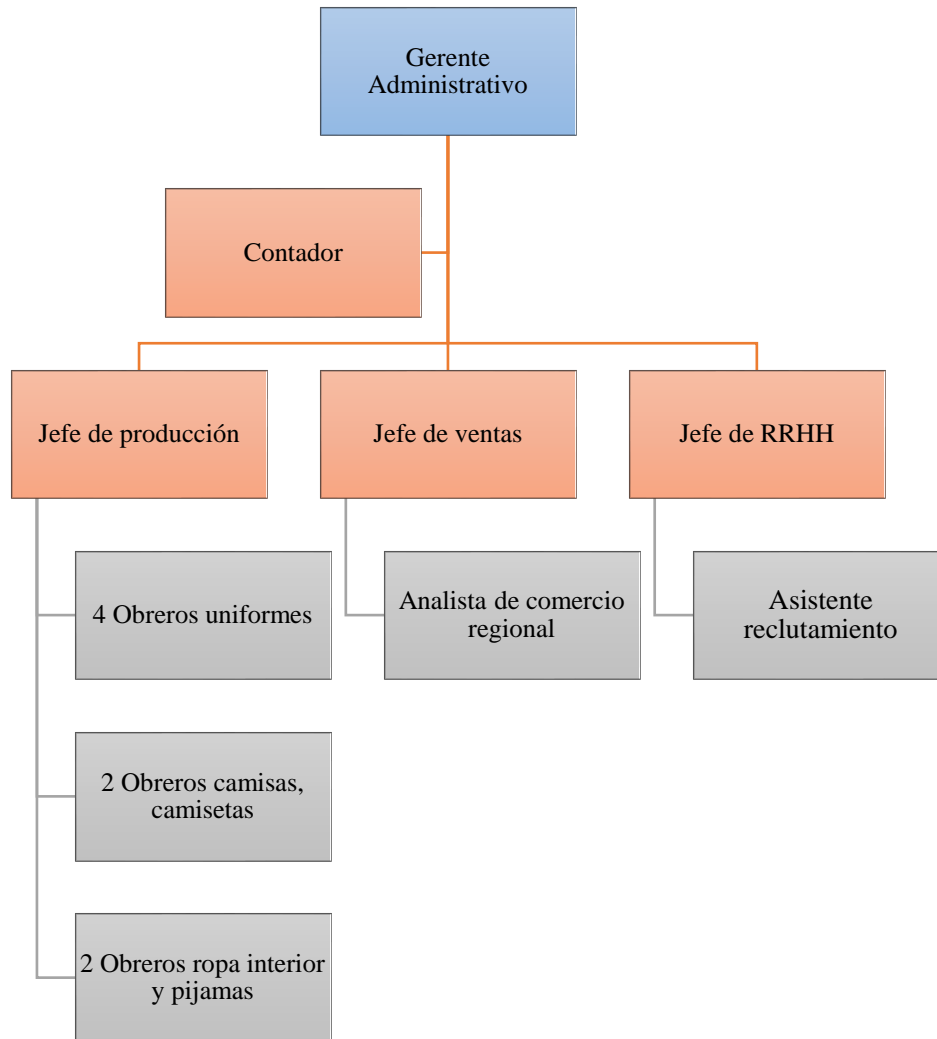
**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

#### ***6.8.4. Fase IV: Objetivos Estratégicos***

- Desarrollar un estudio de mercado para establecer tipos de productos con especificaciones técnicas tendrían mayor atracción en el mercado.
- Obtener crédito de una de las Líneas de banca de segundo piso para adquirir nueva tecnología y producir nuevos productos
- Buscar capacitaciones para el personal técnico sobre los nuevos procesos de fabricación textil
- Efectuar un análisis de sustentabilidad y sostenibilidad en cuanto al aspecto financiero y su liquidez para cubrir las necesidades operativas de fondos.
- Penetrar una nueva línea de clientes, la institucional con uniformes.
- Diversificar la producción que va dirigida al mercado Mayorista con camisetas y ropa interior.
- Establecer convenios con proveedores tradicionales para que ellos se conviertan en distribuidores de los nuevos productos de textiles Ulloa
- Mejorar el clima laboral, evitando la monotonía en el trabajo para incrementar el rendimiento.

#### ***6.9. Administración de la Propuesta***

Es necesario reformular la actual organización estructural de Ulloa, donde se tienen actualmente 8 obreros para la fabricación exclusiva de camisas, y pasar a distribuir en base al nuevo portafolio de productos, se hará necesaria la contratación de 4 profesionales, 2 para el área de ventas y 2 para el área de Recursos Humanos.



**Gráfico 30:** Organigrama funcional  
**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

La administración de la propuesta estará bajo la responsabilidad directa de la Gerencia General, con la ayuda en temas de producción, ventas y recursos humanos de los Jefes de éstas áreas respectivamente.

#### ***6.10. Plan de Monitoreo y evaluación de la propuesta***

La aplicación de la planificación estratégica tiene como finalidad dar un control y seguimiento a los propósitos formulados, a cargo del Gerente General y el Jefe de Ventas, quienes evaluarán trimestralmente indicadores tanto financieros como comerciales.

**Tabla 34: Matriz Plan de Evaluación**

N°	ÍTEMES	ACTIVIDAD
1	<b>¿Qué evaluar?</b>	La planificación estratégica. Crecimiento en la cobertura de clientes sobre producto existente Crecimiento en la cobertura de clientes sobre productos nuevos
2	<b>¿Por qué evaluar?</b>	Validar el cumplimiento tanto de los lineamientos en cobertura de mercado como de las políticas, misión y visión establecidas.
3	<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para obtener la efectividad de lo propuesto sobre lo cumplido, y mantener o corregir si es el caso.
4	<b>¿Con qué criterios?</b>	Eficiencia, eficacia y efectividad para controlar y manejar los recursos financieros.
5	<b>¿Quién evalúa?</b>	Gerente General Jefe de Ventas
6	<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Trimestralmente
7	<b>¿Con qué evaluar?</b>	Con la aplicación de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores financieros: VAN, TIR, ROI, Prueba ácida</li> <li>• Indicadores comerciales Cobertura de mercado absoluta y relativa</li> </ul>

**Elaborado por:** Durán, D. (2015)

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldana, V. (2006). *Importancia de la gestión de empresas, en las pequeñas y medianas empresas - PYMES - See more at: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/emp/importancia-de-la-gestion-de-empresas-en-las-pymes.htm#sthash.GpVziK6d.dpuf>*.
- Álvarez, H. F. (2000). *Fundamentos de Dirección Estratégico*. Córdoba, Argentina: Eudecor.
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. En A. CONSTITUYENTE, *DERECHOS* (págs. 24-25). Montecristi, Ecuador: Registro Oficial #449. Recuperado el 12 de Diciembre de 2014
- ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. En A. Constituyente, *RÉGIMEN DE DESARROLLO* (pág. 102). Montecristi: Registro Oficial #449.
- ASAMBLEA NACIONAL. (2010). *CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES*. Quito: Registro Oficial Suplemento # 351.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2013). *Preocupa el desempeño de la industria textil y confección en Ecuador*. Quito: AITE.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Evolución de la Balanza Comercial Enero-Octubre 2013*. Quito: BCE.
- Brenes, L. (1998). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. México: Agora.
- CAMARASA GÓMEZ, R. (2009). *Implantación del plan estratégico*. Argentina.
- CEPAL. (2010). Factores que determinan la competitividad. *Cepal*.
- Definicion.Mx. (s.f.). *Definicion miles de términos explicados*. Recuperado el 21 de Enero de 2014, de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- Diccionario, D. A. (2007). *Definición de Gestión Empresarial*. Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>



- Domínguez, P. R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*. México: ISBN.
- Duque, G. A. (2013). *Seminario de la Teoría Administrativa*. Colombia: Dirección nacional de innovación académica.
- Escobar, M., Narváez, I., Gonzáles, J., Calahorra, R., & García Muro, M. Á. (2006). *Gestión de la Cadena de Suministros*. Madrid: Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial.
- Estolano, D., Castillo, I., Berumen, M., & Mendoza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El Periplo Sustentable*, 67 - 97.
- Explored. (12 de 04 de 2013). El sector textil innova para crecer y exportar. *Explored*.
- Eyzaguirre Rojas, N. (2006). *Metodología Integrada para la Planificación Estratégica*. Planificación de la Unidad de Programación. Lima: Ministerio de Educación Secretaría de Planificación Estratégica.
- GOMEZ, S. H. (1944). *PLANEACIÓN Y GESTION ESTRATÉGICA*. BOGOTA: LEGIS EDITORES.
- GUZMAN, C. A. (28 de Noviembre de 2012). *Ratios Financieros*. Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos28/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>
- H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2010). *Agenda de Productividad y Competitividad de Tungurahua*. Ambato: H. Gobierno Provincial de Tungurahua.
- Harold, B. (1987). *Planeación Financiera Estratégica*. Mexico: CECOSA.
- Hernández. (2000). *Competitividad*.
- Ivancebich, J. (2003). *Estrategias competitivas*.
- Jaramillo. (2002). *Estrategia Competitiva*.
- Jones, H. y. (2005). *Estrategias - Enfoque General*.
- KATZ, M. (2011). *Epistemología e Historia de la Química*. Buenos Aires.
- Kenneth. (2000). *Estrategia Competitiva*.
- LA HORA. (18 de Abril de 2012). Sector textil y confecciones en crisis. pág. 4.

- Lundy. (2003). *Cadena de valor*.
- MARIATEGUI, J. C. (2010). Recuperado el 6 de Febrero de 2014, de [http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur\\_comercial/AnaliEstaFinan-03.pdf](http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/AnaliEstaFinan-03.pdf)
- Michael, P. (2000). *Estrategias competitivas*. Mexico: CECSA.
- MILLÁN PUELLES, A. (sin año). Para una interpretación del ente de Parménides. En A. MILLÁN PUELLES, *Para una interpretación del ente de Parménides*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Mister Empresa. (06 de 07 de 2010). *La importancia de la gestión empresarial*. Recuperado el 22 de 01 de 2015, de <http://blog.sage.es/economia-empresa/la-importancia-de-la-gestion-empresarial/>
- Peña, V., & Zumelzu, L. (15 de Noviembre de 2006). *Universidad Técnica Federico Santa Maria*. Recuperado el 7 de Abril de 2015, de Modelado de Procesos de Negocios: [http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/inf362/informe.supply\\_chain.pdf](http://www.alumnos.inf.utfsm.cl/~vpena/ramos/inf362/informe.supply_chain.pdf)
- Perles Ribes, J. F. (2004). La ventaja competitiva de los destinos turísticos residenciales de la comunidad valenciana. . *Papers*, 31-39.
- Porter, M. (2000). *Ser competitivo*. Mexico: CECSA.
- Porter, M. (2006). *Ventaja competitiva*. Mexico.
- Porter, M. E. (2007). *COMPETITIVE STRATEGY*.
- Prieto, A. G. (S/F de S/F de 2003). *Universidad de Barcelona*. Obtenido de Gestión Estratégica: [http://portalescenico.mx/sites/default/files/Prieto,%20Albert%20de%20Gregorio%20-%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20\(en%20cultura\).pdf](http://portalescenico.mx/sites/default/files/Prieto,%20Albert%20de%20Gregorio%20-%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20gesti%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20(en%20cultura).pdf)
- PUJOS MOPOSITA, S. V. (2013). CADENA PRODUCTIVA DE TEXTILES Y SU INCIDENCIA EN LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA TECNORIZO S.A. Ambato: UTA.
- Rene, V. (2006). *El modelo de competitividad sistémica de los agro* . México.: CECID.

- Rienzo, D., Casanoves, J. A., Gonzales, F., & Tablada, L. A. (2006). *Estadística para Ciencias Agropecuarias* (Séptima ed.). Córdoba, Argentina: Brujas.
- Robbins, S. P. (1994). *Administración Teoría y Práctica*. México: Prentice-Hall.
- SÁNCHEZ GARCÍA, J. C. (2013). La cadena de valor y su incidencia en la búsqueda de la competitividad de la Inmobiliaria NEYRESA. Ambato, Ecuador: UTA.
- SANTAELLA, L. (09 de 2014). *Conceptode*. Obtenido de Conceptodeaxiologia: <http://conceptodefinicion.de/axiologia/>
- Strickland, T. (2003). *Estrategias en la empresa*.
- Thompson, A. A. (1995). *Dirección y Administración Estatégica*. México: Irwin.
- Unidad de Analisis y Desarrollo social. (2010). *Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social*. (P. d. Social, Ed.) Recuperado el 12 de Abril de 2015, de Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social: [file:///C:/Users/user/Downloads/PLANIFICACION\\_ESTRATEGICA.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf)
- VALLEJO GUANANGA, W. A. (Octubre de 2012). DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LAS VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA PROCESOS TEXTILES LLERENA. Ambato, Tungurahua, Ecuador: UTA.
- Vilana Arto, J. R. (2010-2011). La Gestión de la Cadena de Suministro. *Escuela de organización industrial*, 2-10.

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a las microempresas productoras de camisas de la Parroquia Pasa



### Objetivo:

Analizar cómo la cadena de valor incide en la competitividad de las microempresas productoras de camisas de la parroquia Pasa del cantón Ambato

### Datos Informativos:

Microempresa: .....  
Años de funcionamiento: .....  
# de empleados: .....  
Tipos de productos fabricados: .....

### Desarrollo de la investigación

1. ¿Cómo se determina el precio del producto?:

Precios de la competencia	Análisis de costos interno	Posibilidades del cliente

2. ¿El margen de utilidad de 2,014 en comparación a 2,013 ¿cómo se comportó?

Creció	Decreció	Fue igual

3. ¿De qué manera se presenta su producto al consumidor?

En funda	Funda y etiqueta	Sin funda ni etiqueta

4. ¿La durabilidad de sus productos frente a los de la competencia es?

Mayor que la competencia	Menor que la competencia	Igual que la competencia

5. ¿Cuál es el estrato socioeconómico de sus clientes?

<b>Nivel medio bajo</b>	<b>Nivel medio alto</b>	<b>Nivel alto</b>

6. ¿En qué localidad comercializa su producción?

<b>Rural</b>	<b>Urbano</b>	<b>Urbano/rural</b>

7. ¿El almacenamiento de MP como se lleva a cabo?

<b>Revisión y almacenaje en área</b>	<b>Almacenaje directo</b>	<b>Sin destino fijo almacenaje</b>

8. ¿La cuota relativa de mercado de sus productos como se ha portado en el último año?

<b>Creció</b>	<b>Decreció</b>	<b>Fue igual</b>

9. ¿Cuál es el canal de comunicación con sus clientes?

<b>Directo con consumidor</b>	<b>Almacenes de ropa</b>	<b>Plazas/mercados</b>

10. ¿De qué manera se da el aprovisionamiento de MP?

<b>Entre varios proveedores</b>	<b>Proveedores fijos</b>	<b>Proveedor interno</b>

11. ¿En base a que se produce?

<b>Demanda</b>	<b>Producción fija</b>	<b>Producción no planificada</b>

12. ¿Qué tipo de talleres de capacitación ha recibido la dirección de la Empresa?

<b>Liderazgo</b>	<b>Ninguno</b>	<b>Productividad</b>

13. ¿Ha existido planificación para implementar nuevas tecnologías de producción?

<b>Si, pero no hay capital</b>	<b>Se desconoce de tecnología</b>	<b>Si, se hará pronto</b>

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**