



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO GENÉRICO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA: CASO R&G JEANS

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Línea de Investigación:

**ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES
PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.**

Autora:

SABRINA LISSETE TENELEMA PILAPANTA

Director:

ING. ANDREA GONZÁLEZ, MG.

Ambato – Ecuador

Octubre 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

MODELO GENÉRICO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA: CASO R&G JEANS

Líneas de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL.

Autora:

Sabrina Lissete Tenelema Pilapanta

Andrea del Carmen González Bucheli, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Paúl Ortiz Coloma, Mg.

f. 

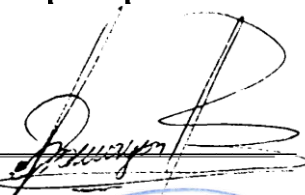
CALIFICADOR

Freddy Ibarra, Mg.

f. 

CALIFICADOR

Christian Barragán, Mg.

f. 

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Mg.

f. 

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **SABRINA LISSETE TENELEMA PILAPANTA**, con **CC. 180458915-6**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**MODELO GENÉRICO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA: CASO R&G JEANS.**”, previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA COMERCIAL**, en la escuela de **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, octubre 2020.



SABRINA LISSETE TENELEMA PILAPANTA

CC. 180458915-6

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer a Dios por regalarme a unos padres tan maravillosos y sabios, los cuales se han esforzado por darme una educación de calidad y hoy gracias a ellos me encuentro culminando mi carrera de Ingeniería Comercial.

Igualmente me gustaría agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por las oportunidades brindadas, en donde conocí al amor de mi vida, mi esposo Christian y hoy bajo la bendición de Dios hemos formado un hogar junto a nuestra hijita Isabella.

A mis profesores, compañeros y amigos, porque sin ellos mi vida universitaria no hubiese sido la misma, hemos compartido muchos momentos y hemos creado grandes lazos de amistad.

Un agradecimiento especial a mi tutora de proyecto de investigación, Ing. Andreita González gracias a sus conocimientos y profesionalismo he logrado culminar con éxito mi proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres Rodrigo y Gladys, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida, quienes me han educado en valores que me han llevado a alcanzar mis metas y a convertirme en la mujer que soy hoy. A ellos les dedico siempre mis logros, porque sin su ayuda, su motivación y sus consejos nunca lo habría podido lograr.

Gracias padre, gracias madre, los quiero.

RESUMEN

El sector textil y de confección es una de las actividades manufactureras más importantes del país, representa el 24,9% del sector productivo que emplea a 254.333 personas. En la provincia de Tungurahua, se registran 127 empresas formales dedicadas a la confección de prendas de vestir (CAPIT, 2018). En el cantón Pelileo, existen 200 talleres entre formales e informales que producen Jeans; sin embargo, el 10% de estos tuvieron que cerrar por una notable disminución de ventas (Universo, 2016).

La empresa R&G Jeans, se dedica a la confección de pantalones para caballeros y niños, opera en el mercado ecuatoriano desde el año 2001, en el último año, ha identificado que las demandas del consumidor difieren de las anteriores, ahora el cliente prefiere un producto a un bajo precio con excelente la calidad, lo que, obliga a la empresa a tomar acciones para satisfacer a las necesidades del cliente y sin poner en riesgo la rentabilidad de la empresa.

El objetivo de la investigación es proponer un modelo genérico de estrategia competitiva que permita la sostenibilidad y una adecuada gestión de la empresa, la consecución del mismo, se apoya metodológicamente, en un enfoque de tipo cualitativo, según Sampieri, Fernández y Baptista (2006), a través de la descripción del problema y análisis de autores que permitan resolver el problema objeto de estudio.

El resultado, que se alcanza es un modelo de estrategia competitiva que reúne acciones defensivas y ofensivas para que la empresa logre una posición ventajosa frente a sus competidores, que sea sostenida a lo largo del tiempo y logre una mayor rentabilidad.

Palabras clave: estrategia, competitividad, cliente.

ABSTRACT

The textile and clothing industry is one of the most important manufacturing activities in the country, representing 24.9% of the productive industry that employs 254,333 people. In the province of Tungurahua, there are 127 formal companies dedicated to the manufacture of clothing that are registered (CAPIT, 2018). In Pelileo, there are around 200 formal and informal stores that produce jeans; however, 10% of these were forced to close due to a notable decrease in sales (Universo, 2016). The R&G Jeans company, is dedicated to the manufacture of blue jeans for men and children, operates in Ecuador since 2001. In the last year, it has identified that consumer demands are different from the previous ones. Now the client prefers products at a low price with excellent quality. This forces the company to take actions to satisfy customer needs without risking the profitability of the company. The objective of the research is to propose a generic model of competitive strategy that allows sustainability and adequate management of the company. This research methodologically supported, in a qualitative approach, according to Sampieri, Fernández & Baptista (2006) through the description of the problem and analysis of authors that allow solving the problem in study. The result to be achieved is a competitive strategy model that brings together defensive and offensive actions so that the company achieves an advantageous position compared to other business, through time and achieving greater profitability.

Key words: strategy, competitiveness, customer.

ÍNDICE

PRELIMINARES

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1 Origen y evolución histórica del modelo genérico y estrategia competitiva	5
1.2 Estudio de modelos genéricos competitivos según autores	7
1.3 Variables que influyen en el éxito de los modelos genéricos	14
1.4 Recursos y capacidades de la empresa.....	16
1.5 Sostenibilidad en la estrategia competitiva del sector textil	17
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO GENÉRICO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA: CASO R&G JEANS.....	18
2.1 Diseño metodológico	18
2.1.1 Tipo de investigación	18
2.1.2 Enfoque de investigación	18
2.2 Caracterización de la empresa objeto de estudio	18
2.2.1 Recursos de la empresa	20
2.2.2 Recursos intangibles.....	23
2.2.3 Recursos de capital organizacional, habilidades organizativas.....	26
2.3. Análisis de las variables que influyen en el éxito de los modelos de estrategia genérica	34
2.4 Antecedentes de la empresa R&G Jeans.....	36
2.5 Diagnóstico de la empresa	36
CAPÍTULO III. PROPUESTA	40

3.1 Desarrollo del modelo genérico para la empresa.....	40
3.2 Desarrollo de la estrategia.....	41
3.3 Recursos y Capacidades de la empresa aplicados en R&G Jeans	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	58
Anexo 1. Logotipo R&G Jeans	58
Anexo 2. Registro Patente R&G Jeans	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Autores y sus conceptos de “estrategia”	8
Tabla 2. Recursos físicos R&G Jeans	20
Tabla 3. Proveedores empresa R&G Jeans	21
Tabla 4. Servicios tercerizados para la empresa R&G Jeans	22
Tabla 5. Recursos financieros R&G Jeans	22
Tabla 6. Activos intelectuales R&G Jeans	23
Tabla 7. Recursos capital humano (personal) R&G Jeans	24
Tabla 8. Activos Comerciales R&G Jeans	25
Tabla 9. Reputación R&G Jeans	25
Tabla 10. FODA empresa R&G Jeans	39
Tabla 11. Cuadrado de Gilbert	43
Tabla 12. Fortalezas y Debilidades de la empresa R&G Jeans	45
Tabla 13. <i>Gaps</i> de las estrategias formuladas para la empresa R&G Jeans	49
Tabla 14. Ventaja competitiva actual de R&G Jeans	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1. Modelo de competitividad	15
Ilustración 2.- Variables de éxito en el modelo de competitividad	15
Ilustración 3. Recursos de la empresa	19
Ilustración 4. Localización geográfica instalaciones R&G Jeans	20
Ilustración 5.- Estructura organizacional R&G Jeans	26
Ilustración 6.- Mapa de procesos R&G Jeans	28
Ilustración 7. Proceso elaboración y venta de jean	29
Ilustración 8.- Diagrama de flujo proceso de cortado	30
Ilustración 9. Diagrama de flujo proceso terminados	32
Ilustración 10.- Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia	34
Ilustración 11. Matriz PESTEL empresa R&G Jeans	38
Ilustración 12.- Modelo genérico para la empresa R&G Jeans	40
Ilustración 13. Cruce de Matrices	42
Ilustración 14. Enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades	44

INTRODUCCIÓN

El sector textil es considerado importante dentro de la economía mundial, aporta significativamente en la generación de empleos directos e indirectos, dinamiza las actividades económicas de los países, y como toda actividad enfrenta serios retos para mantener su permanencia en un mercado cada vez más demandante.

En un contexto global, China es catalogada como el indiscutible fabricante del mundo, debido a su gran fuerza productiva y sus avances tecnológicos, es un gran referente de los países asiáticos y su desarrollo económico le convierte en una potencia. Sin embargo, estratégicamente depender de un solo país proveedor es riesgoso para el proceso productivo de la empresa, Farias (2017) señala la importancia de contar con un aprovisionamiento diversificado, esto tiene impacto en la reducción de costos sin sacrificar la calidad del producto, se coincide con el autor en la necesidad de diversificar la contratación de diferentes proveedores cualificados.

En Latinoamérica, México, se constituye como uno de los fuertes de la industria textil, pues su posición geográfica es privilegiada y los acuerdos comerciales con diferentes países le otorgan grandes ventajas sobre otros países de la región; una fortaleza en común de las empresas de este país es la variedad de materiales con los empleados con precios relativamente accesibles y mano de obra no tan costosa, al respecto los autores Sánchez, Vásquez y Richardt (2012) fomentan a que las empresas del sector mantengan el enfoque y no dejen de invertir en la infraestructura y la constante capacitación de los empleados, la combinación de estas tres actividades, otorgan valor agregado al producto e incluso llegan a ser reconocidos a nivel mundial por su calidad, en tal sentido, el modelo propuesto, se centra en la creación de estrategias de tipo corporativa, de mercadeo y operativa; al considerar estas dos últimas relación, para fortalecer a la estructura empresarial.

Se considera que existe la constante amenaza sobre el producto de la competencia, no obstante, cada empresa enfoca sus esfuerzos a un producto estrella, en el caso de la empresa objeto de estudio: jeans.

Finalmente, las amenazas enfrentadas es la especialización de países de la zona en otras áreas de la industria o la mejora de materias primas como el algodón.

El apoyo gubernamental que recibe el sector no cubre las expectativas de las organizaciones, es un mal que aqueja a toda la zona, es por esto que surge la necesidad de los empresarios de demostrar la importancia del sector para la economía del país, no sólo por las fuentes de empleo sino por la dinamización de los mercados.

El sector textil en Ecuador concentró el 6% de aporte al Producto Interno Bruto (PIB) en el año 2018, a esto suma el hecho que la mayoría de empresas pequeñas y medianas, se encuentran en Tungurahua (La Hora, 2018). Pero no siempre el escenario para este sector ha sido favorable, en noviembre del 2019, se reportó una notable caída en ventas dada la situación económica del país, lo que causó la pérdida de empleos, cierre de negocios y disminución de participación en el mercado, ante este escenario es importante tomar acciones.

Un aporte fundamental son las investigaciones realizadas por Castro (2010) que concluyen que es necesario establecer una estrategia de largo plazo, la misma que permite que toda la organización trabaje en sintonía y pueda destacarse del resto de empresas del sector, siempre y cuando la estrategia propuesta sea coherente y alcanzable, el resultado es la competitividad, es decir, la guía para alcanzar dicha posición dentro del mercado, sin embargo, no se deja de lado que para tener claro el panorama, se define en qué línea de negocio desea implementar mejoras y hasta dónde quiere llegar.

Al hablar de ventaja competitiva no sólo hace referencia a grandes corporaciones o empresas, se trata de analizar las oportunidades que brinda el mercado y manejar de forma adecuada los recursos con los que cuenta la empresa para de esta forma destacar dentro de la competencia, estar por encima del promedio y sobrepasar las expectativas del cliente.

Asimismo, en el sector de empresas textiles, la investigación realizada por Nájera (2015) demuestra que es necesario analizar la situación a nivel país, seguido del sector industrial donde la empresa desarrolla sus actividades y finalmente, realizar una radiografía de la organización, sostiene que para alcanzar la productividad, se trabaja en conjunto con la calidad e innovación, la pregunta es ¿cómo lograrlo?, con los recursos disponibles.

Los recursos con los que cuentan las organizaciones son tangibles, cuatificables y medibles como los físicos y financieros; mientras que los recursos intangibles son aquellos que a pesar

de que, no se ven ni son palpables, representan gran valor para la organización, como son activos intelectuales, activos comerciales, reputación, cultura organizacional y recursos de capital humano. La suma de estos recursos, conjunto con estrategias adecuadas a la empresa da como resultado la competitividad, reflejado en el crecimiento de indicadores como crecimiento, rentabilidad y valor.

Sin embargo, no todo es favorable el momento de su implementación, pues uno de los problemas presentados radica en la adquisición de materia prima a nivel nacional con precios elevados, no obstante, existen proveedores extranjeros que ofrecen la misma materia prima con precios accesibles, de esta manera, no se sacrifica la calidad del producto y, se mantiene competitividad dentro del mercado.

Otro aspecto que considerar es la informalidad en el sector, no se cuenta con datos estadísticos reales para trabajar sobre ellos, junto con el desinterés de los directivos de la empresa cuyo enfoque sólo es obtener ganancias, sin un crecimiento como empresa y sin un valor agregado; como consecuencia el cliente no está satisfecho.

Por lo antes expuesto, el cuestionamiento científico planteado es ¿cómo un modelo de estrategia genérica competitiva permite la sostenibilidad de la empresa R&G Jeans?

Los objetivos planteados son los siguientes; el objetivo general de la investigación es proponer un modelo de estrategia competitiva para las empresas del sector textil; el mismo una vez concluido sirve de apoyo para la toma de decisiones y sobrevivir a un mercado tan competitivo y dinámico; los objetivos específicos son los siguientes:

- Fundamentar teórica y científicamente las variables de estudio: estrategia competitiva y sostenibilidad
- Diagnosticar la situación actual de uso de estrategias competitivas en la empresa R&G Jeans.
- Identificar estrategias competitivas aplicables a la empresa R&G JEANS.

La consecución de los mismos, se apoya metodológicamente en un enfoque de tipo cualitativo, según Sampieri, Fernández, y Baptista (2006) es una consiste en la descripción del problema para su análisis posterior, también, de tipo aplicada porque está encaminada a resolver los problemas de la práctica.

Una vez determinada la estrategia competitiva, la empresa está en capacidad de atender las necesidades específicas de sus clientes que buscan productos de bajo precio, a la vanguardia de la moda y con excelente calidad. Asimismo, establecer su propuesta de valor, mejorar el nivel de producción y ventas, lo que permite la sostenibilidad de la misma.

Se prevé emplear el modelo genérico de estrategia competitiva aplicada como estrategia de negocio, Porter (2013) propone tres estrategias las cuales determinarán la posición de la empresa en el mercado: líder en costes, diferenciación y de enfoque. Se apoya a la teoría de Porter (2015): “una estrategia competitiva examina la forma en que una empresa compite con mayor eficiencia y fortalece su posición en el mercado, al ser este el camino que la conducirá al éxito”.

En tal sentido, la investigación, se apoya en el Plan Nacional Toda una vida, en el objetivo 5: “impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (2017), política 5.2: “Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El mercado textil presenta varias dificultades debido a la competencia agresiva, que se experimenta en la actualidad, es por esto que las empresas están a la vanguardia en cuanto a la implementación de estrategias que permitan estar alerta a diversas situaciones.

Las tendencias en el mundo de la moda son cambiantes, debido a que el consumidor accede a información inmediata que le proporciona nuevos estilos, de modo que, la comunidad científica, no se queda atrás y quiso conocer a profundidad el fenómeno de la competitividad y las maneras de llegar hacia ella en el sector productivo textil dedicado a la fabricación y comercialización de Jeans.

1.1 Origen y evolución histórica del modelo genérico y estrategia competitiva

Las primeras nociones sobre modelos de gestión datan desde la publicación del libro de Adam Smith en el cual estudia la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones, sostiene que los países aumentan sus riquezas al dividir el trabajo, de este modo, se logra optimizar y mejorar las actividades dentro del proceso productivo. Posteriormente, dentro del contexto de la Revolución Industrial, surge la especialización como respuesta a las necesidades de jerarquización de las compañías y a su vez, da paso a las teorías organizacionales. Taylor fue el pionero en distribuir tareas, es decir, organizar al recurso humano en actividades operativas y estratégicas.

En el año del 1909, Max Weber propone la Teoría Burocrática, consiste en diseñar de forma racional y científica las actividades de la empresa, mediante la distribución de tareas, división por departamentos, determina mandos de autoridad. En 1916, Henry Fayol establece para alcanzar los objetivos propuestos, la empresa funciona como una sola fuerza, es decir, la eficiencia es de totalmente estructural, en esta etapa, se habla del ciclo administrativo y, se mantiene las estructuras departamentales.

Un modelo genérico es concebido como un conjunto de actividades administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) secuenciadas previamente definidas, los cuales orientan de forma clara y concisa a toda la empresa, a futuro permite la organización de cada área para el debido uso de recursos y desarrollo de actividades comerciales.

La palabra *estrategia*, se remonta a las tácticas empleadas para ganar guerras, sin embargo, a medida que la industria evolucionó, emplear estrategias dentro de la empresa, se volvió indispensable para el éxito de la organización hasta desarrollar la estrategia competitiva, tiene su origen con Michael Porter en el año 1980, sostiene que es la formulación de una serie de pasos que como resultado será obtener una posición superior dentro del mercado a diferencia de los competidores, es decir, que todos los esfuerzos están orientados al aumento del rendimiento de la empresa como conjunto y que a la vez ésta, se destaque en su industria.

Los autores Treacy y Wiersema (1995) aseguran que las bases para que aseguran el éxito de una estrategia, se centran en 3 aspectos: la excelencia operativa, el liderazgo del producto y la intimidad del cliente. Posteriormente, Navas y Guerras (2016) defienden que el concepto de estrategia competitiva inicia desde el análisis de factores internos como externos, que se desarrolla la actividad empresarial, una vez concluido el análisis de dichos elementos la empresa tiene un panorama más claro sobre su posición en el mercado, el objetivo final es generar un valor adicional para el socio como para el cliente.

La estrategia competitiva es un conjunto de actividades que nacen del negocio para enfrentarse al mercado durante un periodo determinado, dicho plan nace con el análisis de factores (internos y externos), establece misión, visión y los objetivos a nivel de organización, dispone de recursos (tangibles e intangibles) y optimizar los mismos, con el fin de destacar dentro del mercado y la competencia a la vez que el cliente tiene un valor adicional, además, de su producto o servicio; pero esta estrategia, se ajusta a la realidad para que las metas sean alcanzables.

La estrategia empresarial comprende el proceso de actividades plasmado en un plan, se consideran los recursos disponibles, la detección de oportunidades y la reducción de riesgos venideros; que serán desarrollados en el largo plazo.

En el año 2008 los autores Narváez y Fernández, desarrollaron una investigación en el que el objetivo principal era identificar cuáles eran las estrategias para alcanzar la competitividad y que a su vez permita posicionarse a nivel mundial. Citan a Porter y sus estrategias genéricas: liderazgo en costo, diferenciación y alta segmentación. Liderazgo en costo hace referencia a reducir el precio de venta del producto para que su adquisición sea atractiva para el cliente y

considerar sus ingresos, de esta manera las ganancias son en volumen y sin enfoque a la personalización; la diferenciación trata sobre la exclusividad, es decir, la empresa dentro del proceso productivo incorpora un valor agregado; por último, la alta segmentación enfoca su proceso a un determinado segmento ya sea este de producto o por ubicación geográfica.

La globalización juega un rol importante dado a la interrelación entre personas y a la vez en organizaciones, la ola de información ha derribado barreras de comunicación e incluso ha transformado la economía a nivel mundial, el intercambio de productos con otros países es común, promueve el libre comercio y la maximización de ganancias.

Resulta todo un reto para las empresas, su producción no sólo están orientadas al mercado local, sino que motiva a expandir el mercado a nivel mundial, no es sorpresa la compra de insumos y materiales en otras naciones, además, resulta ser beneficioso hablar de reducción de costos.

El desarrollo de sectores va de la mano con la competitividad, al ser estándares a nivel mundial exigen mayor calidad y la presión por lograrla es latente dentro del mercado. Los factores principales que intervienen nacen en la empresa, como son sus objetivos, reducción de costos, diferenciación y la innovación presente; esto genera influencia dentro de su sector y hasta llegan a ser considerado como referente, pero la organización potencializa sus fortalezas, garantizan su permanencia dentro del mercado al largo plazo.

Dentro de las consideraciones finales, la investigación hace énfasis a que las empresas, se adaptan a un nuevo modelo industrial y productivo que actúen como soporte para adaptarse a las condiciones de mercado cada vez cambiantes. Por lo tanto, para lograr competitividad a nivel nacional, cada unidad de negocio está enfocada a mejorar y ser eficientes cada día, y que las mismas están reflejadas en el producto para hacer frente al mercado mundial.

1.2 Estudio de modelos genéricos competitivos según autores

En el artículo “Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas” escrito por Castro Monge (2010), hace una comparación entre varios autores y diferentes estrategias para lograr la competitividad.

Tabla 1. Autores y sus conceptos de “estrategia”

Autor(es)	Año	Estrategia	Detalle
Miles y Snow	1978	Prospectiva	Responder inmediatamente ante nuevas necesidades del mercado
		Defensiva	Se ofertan productos a un mercado estable, ignora cambios sobre el comportamiento del consumidor
		Analizadora	Enfocada a desarrollar productos con mejoras al mismo tiempo que ofrece productos estables.
		Reactiva	Estrategias impredecibles, rápidas, mercado inestable.
Porter	1980	Diferenciación	Ofrecer un producto o servicio que sea único para el cliente.
		Líder en costes	Productos a la venta con un precio inferior en el mercado.
		Enfoque: costes y diferenciación	Combinación de valor agregado en el producto junto con un precio bajo en un nicho de mercado.
Miller	1987	Diferenciación en innovación	Introducción de nuevos productos
		Diferenciación en marketing	Crea una imagen favorable para la fidelización del cliente.
		Amplitud	Selecciona el límite de productos a ofrecer junto con la zona geográfica y clientes.
		Control de costes	Evitar gastos innecesarios para obtener productos estandarizados.
Mintzberg	1987	Indiferenciación	Evitar repetir factores de valor agregado repetitivos en la industria.
		Diferenciación de imagen	Promover la lealtad del cliente a través de la publicidad.
		Diferenciación en calidad	Características superiores en sus productos.
		Diferenciación en diseño	Se centra en promover la investigación y desarrollo de su línea de productos.
		Diferenciación en precio	Costos bajos sin ninguna personalización.
		Diferenciación en soporte	Servicios complementarios a la compra del producto.
Kotler	1992	Líder	Cuota de mercado superior a la competencia.

		Retador	Empresas que buscan ocupar la posición de líder.
		Seguidor	Coexistencia pacífica en el mercado.
		Especialista	Alto nivel de especialización en un mercado específico.

Fuente: elaboración propia adaptado de Castro Monge (2010, págs. 268-270).

Además, Castro Monge menciona que es necesario tener claro a dónde quieren llegar con la estrategia implementada, esencialmente al segmento a alcanzar; a pesar de que existan empresas dedicadas al mismo sector de la industria, no todas poseen los mismos recursos o capacidades, así que la estrategia que le funcionó a la competencia no siempre es la indicada para la organización.

A continuación, se detalla los autores con su aporte sobre estrategia.

Miles y Snow

Miles y Snow (1978) sostienen que la estrategia nace de la interacción de la empresa con el exterior y la capacidad de adaptarse a nuevos desafíos; plantean tres problemas principales a los que atacan; el ámbito empresarial, se enfoca en tomar decisiones correctas que gestionen la comercialización de los productos o servicios y su compatibilidad con los mercados; en la ingeniería, el referente principal es la estructura de los procesos de producción y distribución, finalmente, en el área administrativa, se enfoca al uso y optimización de recursos y actividades que aporten a la resolución de los problemas mencionados con anterioridad, dichos recursos (tangibles e intangibles) serán claves para la implementación de procesos que permitan a la empresa innovar.

Camisón, Garrigós, y Palacios (2007) citan en su trabajo investigativo a Miles y Snow, afirman que a partir de los tres problemas mencionados, dan lugar a 4 tipos de estrategias en las que la empresa, se apoya según su situación requiera.

- Las exploradoras están en constante búsqueda de oportunidades de mercado, caracterizados por su innovación y a la vez generan incertidumbre dentro de la competencia, no siempre resultan ser efectivas en el largo plazo.

- Las estrategias defensoras están ligadas a un mercado y producto en específico y estable, por lo que buscan mejoras dentro del proceso productivo y la reducción de costos en el mismo.
- En las analizadoras surge una combinación de estrategias exploradoras y defensoras, puesto que, actúan en base a la minimización de riesgos y a la vez la búsqueda de nuevas oportunidades dentro del mercado.
- Las reactoras o reactivas presentan cuando las condiciones del mercado obligan a la empresa a actuar, además, no son consistentes, lo que provoca su ineficacia total.

Porter

Michael Porter en su libro “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*” (1980) propone tres estrategias a nivel genérico, mismas que permitirán sobresalir dentro del mercado y alcanzar la competitividad.

- Diferenciación: la empresa realiza fuertes inversiones en cuanto a investigación y desarrollo del producto para mantenerse dentro del mercado, de modo que el valor agregado que va a recibir en cliente va a ser difícil de replicar para la competencia, sin embargo, la organización está informada de los nuevos gastos a los que va a incurrir.
- Líder en costos: la producción en masa es el protagonista de esta estrategia, se busca ofrecer productos con un precio de venta inferior en el mercado para lograr un volumen alto de ventas.
- Enfoque: es una mezcla de las estrategias genéricas de costos y diferenciación, buscan segmentos de mercado que no son atendidos por las empresas líderes para especializarse en dichos clientes.

Miller

La estrategia de Miller nace en el año de 1987, se centra en cuatro pilares que son: diferenciación en innovación, diferenciación en marketing, amplitud y control de costos; el autor afirma que con dichas áreas, se logra atacar a largo plazo y en sectores críticos de la empresa, cabe recalcar que la estrategia será empleada a nivel de negocio.

Cada dimensión estratégica tiene atributos competitivos explicados a continuación:

La innovación surge como una dimensión representativa de la diferenciación mediante la implementación de novedades en productos, por lo que para conseguir dicho valor agregado es necesario que los procesos productivos aporten en cada etapa; es importante señalar el papel protagónico del departamento de Investigación y Desarrollo, con el objetivo de obtener productos únicos en el mercado y que éstos sean atractivos para el cliente.

La diferenciación de marketing aporta a la construcción de una reputación favorable a la empresa a través del producto, es decir, ofrecer un servicio al cliente de forma permanente. Es esencial que la organización distinga las necesidades puntuales del cliente para hacerse presente con su producto junto con campañas publicitarias precisas, se logrará la fidelización del cliente.

La amplitud pretende abarcar más allá del mercado local, no obstante, se explora cierta variedad de clientes y mercados geográficos, de modo que existan productos que satisfagan a la mayoría del *target*.

El control de costes va a ser un área en común en todas las estrategias, se pretende minimizar costos y maximizar ganancias, con un proceso productivo que sea eficiente y eficaz, puesto que, es fundamental que la capacidad de las instalaciones esté activas y utilizadas a su máximo.

Mintzberg (1987)

Henry Mintzberg concibe a la estrategia como una guía para adaptarse al ambiente que la empresa está, se entiende que la estrategia como tal toma perspectivas diferentes.

La estrategia como plan contempla una serie de acciones junto con el uso de recursos y ataca un problema en específico; sin embargo, la estrategia pasa a ser un patrón, es decir, se analiza el impacto de las acciones implementadas para lograr la consistencia de su accionar. En cuanto a la estrategia como posición, toma un papel de mediador entre el contexto externo e interno y sirve como referente de la ubicación de la empresa y el mercado. La estrategia como perspectiva devela a la empresa y su personalidad mediante su actuar, finalmente, la estrategia como pauta de acción aborda situaciones de riesgo en concreto.

Como resultado de la investigación, Mintzberg establece estrategias básicas como:

- Indiferenciación, trata sobre copiar acciones que le han funcionado a la competencia sin añadir un valor extra al producto.
- Diferenciación de imagen, mediante el marketing la empresa busca construir la fidelización de los clientes con una imagen distintiva.
- Diferenciación en calidad, los productos adquieren un valor agregado con desempeño adicional.
- Diferenciación en diseño, destaca por el desarrollo de productos atractivos y novedosos para el mercado.
- Diferenciación en precio, enfocado en una economía de escala, es decir, una reducción significativa en los costos de producción.
- Diferenciación en soporte, es la creación de productos o servicios que complementan al producto principal.

Kotler (1992)

Philip Kotler propone que es imprescindible una evaluación inicial para tomar en cuenta los recursos disponibles de la empresa y a partir de ese momento iniciar con la formulación de estrategias según el requerimiento para la consecución de objetivos, sin embargo, este tipo de estrategias que desarrolla el autor están enfocadas según la participación de mercado.

- Las empresas consideradas como líder son las que ocupan un 40% de la cuota total de mercado según Kotler y Lane (2012), es el referente de toda la industria así como la de su competencia, no obstante, los directivos de dichas organizaciones no aseguran su posición, es por esto, que se mantiene en constante innovación con miras a la captación de nuevos clientes, ya sea por aumentar la frecuencia de uso en el producto o la expansión de segmentos de mercado y a su vez de manera geográfica. Además, el marketing de dichas empresas es su aliado principal a la hora de dar a conocer sus novedades.
- Las empresas retadoras son las que tienen el 30% de la cuota de mercado, establecen su objetivo a nivel estratégico mediante el análisis de las empresas a atacar, entre ellas existen: la empresa líder, empresas del mismo tamaño que no atienden de forma

correcta al mercado y empresas pequeñas regionales y locales (Kotler y Lane, 1992, pág. 306). Existe variedad de estrategias de ataque para la competencia como son:

- El ataque frontal consiste en igualar la calidad, el precio y publicidad de la empresa líder, de tal manera que el producto sea convincente para el cliente.
- En el ataque de flancos, se evalúa los cambios de la competencia que dejan de lado a ciertos nichos de mercado para aprovechar los mismos, es decir, analizar necesidades que no están satisfechas en los consumidores.
- Para que el ataque envolvente sea exitoso, es necesario contar con igual o mayor cantidad de recursos que la empresa líder para obtener mayor resistencia a la hora de competir.
- El ataque *bypass* prioriza a mercados abandonados mientras que la empresa toma fuerza, una vez que la empresa está consolidada mediante la estrategia de adopción de nuevas tecnologías, es la hora de incursionar en el mercado.
- El ataque de guerrillas promueve constantemente su reducción de precios o avalanchas intensas de marketing, están enfocadas para su uso al corto plazo.
- El 20% de la cuota de mercado es ocupado por las empresas seguidoras, debido a que la imitación de productos resulta ser más rentable que la innovación de los mismos, existen sectores de la industria, que se requiere fuertes inversiones dentro del proceso productivo por lo que resulta beneficioso no incurrir en gastos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, además, las ofertas realizadas para el mercado presentan similitudes. Se identifican varios tipos de estrategias para estas empresas:
 - El falsificador imita el producto original y lo pone de venta en mercados ilegales.
 - El clonador recrea el envase y nombre de la empresa líder con su producto estrella, sin embargo, posee ligeras variaciones mismas que reducen su precio de venta.
 - El imitador toma aspectos característicos del líder y los implementa en su envase, publicidad, precio e incluso en los puntos de venta.
 - El adaptador en un inicio toma los productos del líder como referente, adapta a las necesidades del mercado y dentro del proceso implementa mejoras, a tal punto, que se convierte en líder.

- Los especialistas en nichos ocupan el 10% de la cuota de mercado, conocido como estrategia de enfoque, se centran en la elaboración de productos para segmentos que empresas líderes dejan de lado. Ofrecen un valor agregado elevado para sus clientes, al tener un mercado limitado las empresas conocen de forma cercana las necesidades y las satisfacen completamente. Kotler y Lane (2012, pág. 308) sostienen que “los especialistas en marketing de nichos ejecutan tres tareas: crear nichos, expandirlos y protegerlos” en contraste con grandes empresas interesadas en estos nichos como oportunidad de negocio.

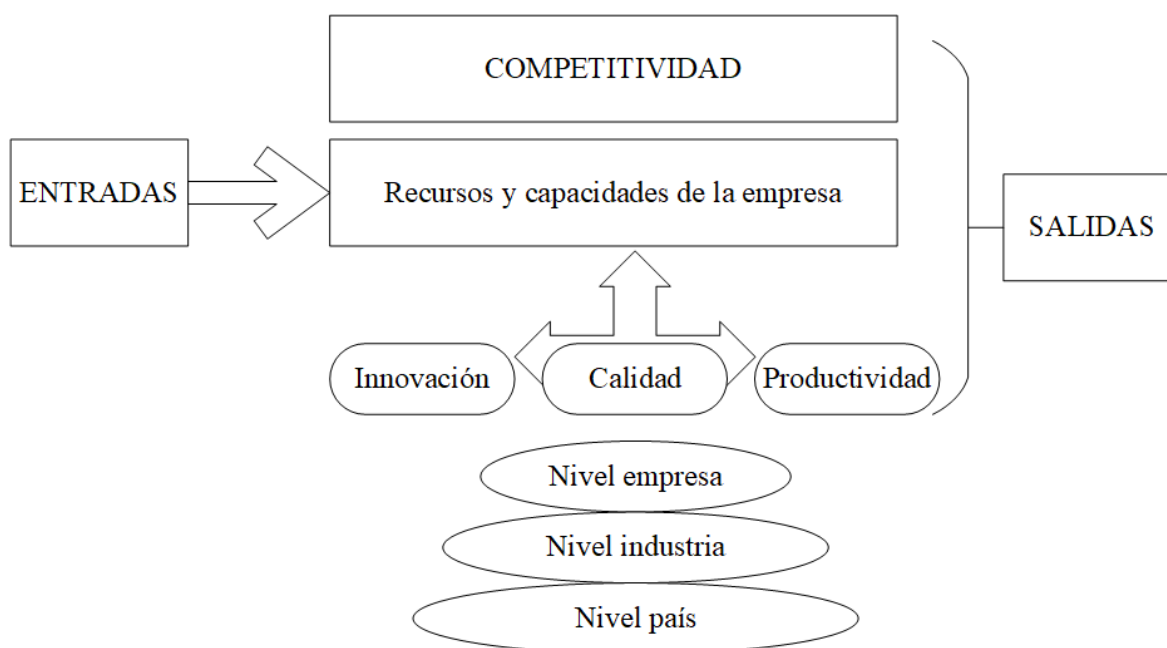
Una vez analizados los autores con sus distintas estrategias, se toma en consideración aspectos en los que coinciden como son:

- Reducción de costos
- Construcción de una reputación empresarial
- Otorgar un valor agregado al cliente
- Especialización

1.3 Variables que influyen en el éxito de los modelos genéricos

El trabajo investigativo denominado “Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección: caso de estudio ‘*Original Mexican Jeans Co.*’” (Arroyo y Cárcamo, 2018), determina que es primordial administrar la cadena de abastecimiento, controlar las decisiones de abasto al entablar alianzas estratégicas, de la misma manera, no hay que descuidar la alineación entre misión, visión, objetivos y recursos disponibles.

Ilustración 1. Modelo de competitividad

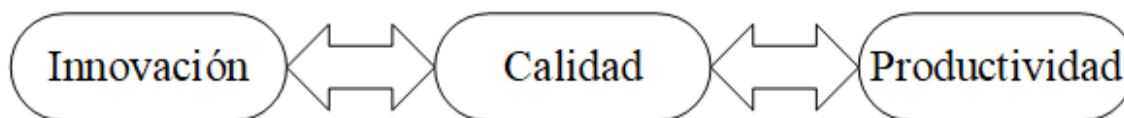


Fuente: adaptado de “Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México” (Nájera, Redalyc.org, 2015).

Dentro de la región de Latinoamérica, el estudio realizado por Nájera (2015), denominado “Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México”, concluye que es necesario saber combinar entre productividad, calidad e innovación junto con recursos y capacidades, con el fin de lograr posicionamiento dentro del sector a nivel país, posteriormente la ampliación al mercado global, explicada en la figura a continuación.

Por lo tanto, el modelo de competitividad resumen a sus variables de éxito en:

Ilustración 2.- Variables de éxito en el modelo de competitividad



Fuente: elaboración propia

1.4 Recursos y capacidades de la empresa

Para desarrollar una estrategia, que se adapte a la empresa es primordial realizar una evaluación para saber el estado y la disponibilidad de los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta al momento.

Los recursos tangibles hacen referencia a aquellos que son cuantificables y medibles, y existen evidencia física de su existencia. Dentro de estos recursos están los físicos y financieros, sin embargo, dentro de la industria existen similitudes en dichos recursos, por lo que es esencial identificar aquellos únicos que la empresa obtiene y explotarlos.

Los recursos intangibles son inmateriales, pero hacen parte importante de la organización, se manifiestan en conocimientos, habilidades, derechos, regalías. Entre ellos, se aprecian los activos intelectuales y comerciales, la reputación de la empresa y a la vez su posicionamiento, la cultura organizacional, los recursos del capital humano y organizacional.

Una vez analizados los recursos de la empresa, el siguiente paso es establecer una matriz de diagnóstico para evaluar el entorno interno y externo de la empresa, dichas matrices aclaran el panorama para saber cuál es la estrategia adecuada a sus necesidades y cómo va a alcanzar la competitividad dentro del mercado, no obstante, existen áreas específicas para mejorar.

El crecimiento está enfocado al área de producción, ventas, cuota de mercado, activos y empleados, es decir, los recursos destinados y la estrategia formulada logra que la empresa aumente su participación en los aspectos mencionados. En cuanto a la rentabilidad, se espera escenarios favorables sobre los indicadores de ventas, inversión y activos, desde el punto de vista financiero. Por último, el valor de activos, marcas y acciones será mayor.

Se observa dentro del gráfico (Ver Ilustración 1. Modelo de Competitividad) que la productividad incide en la calidad e innovación, siempre y cuando exista un equilibrio entre los tres, además, los recursos y capacidades afectan a éstos como a la competitividad. Una vez logrado el balance entre varios factores, el ambiente interno de la empresa será favorable, lo que destaca a nivel de la industria y a nivel país, con un crecimiento sostenible y sustentable.

1.5 Sostenibilidad en la estrategia competitiva del sector textil

La sostenibilidad hace parte de una estrategia competitiva en las empresas, puesto que, tiene el objetivo de asegurar la continuidad del negocio, a través el aporte social, económico y medio ambiental de la organización a sus clientes; por lo que las organizaciones enfrentan grandes retos dentro de la industria y adaptarse a las necesidades del mercado. Es importante enfatizar que en la actualidad existe una preocupación a nivel mundial por mantener los recursos extraídos del medioambiente, especialmente aquellos que no son renovables, por lo tanto, el uso adecuado de dichos recursos no va a comprometer el mantenimiento de las generaciones venideras.

A pesar de los esfuerzos realizados por los altos mandos empresariales como el ampliar los modelos de producto, existen eventos totalmente externos que generan impacto dentro de la cadena de proceso productivo en las organizaciones, un ejemplo palpable es la pandemia a nivel mundial que fue motivo principal para que varias industrias detengan sus actividades para salvaguardar la salud de los colaboradores. En este periodo de parálisis, las empresas tienen la oportunidad de ajustar el enfoque de riesgos y evaluar cómo enfrentarse a los mismos, sin dejar de lado la sostenibilidad.

El informe “*Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19*” fue elaborado por el *Boston Consulting Group*, *The Sustainable Apparel Coalition* y *Higg Co* (2020) en el que manifiestan una serie de recomendaciones para las empresas del sector textil, con el fin de disminuir el impacto dentro de la organización. Como punto principal, se protegen los activos críticos como son los trabajadores, clientes y proveedores, además, se determina los costos innecesarios y procesos repetitivos, para enfocarse en la reinversión; por otro lado, se gestionan la pronta venta del inventario, junto con soluciones compartidas. Las estrategias, se centran en fomentar la sostenibilidad en todas sus etapas, así como el uso adecuado de herramientas tecnológicas que permitan ser transparentes con los grupos de interés.

A continuación, se desarrolla el capítulo dos que aborda el diseño del modelo genérico para la empresa caso de estudio.

CAPÍTULO II. DISEÑO DEL MODELO GENÉRICO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA: CASO R&G JEANS

2.1 Diseño metodológico

2.1.1 Tipo de investigación

Bibliográfica – documental: es un método para realizar una investigación centrada en la revisión y análisis de textos, que permita recopilar información, ya sea esta de primera o segunda mano.

2.1.2 Enfoque de investigación

Cualitativo: estudia los fenómenos dentro de su contexto. Sampieri, Fernández, y Baptista (2006) manifiestan que dicho enfoque “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (pág. 7). Además, cuenta con un proceso inductivo, de tal modo que el investigador inicia con la exploración y descripción para seguir con la formulación de perspectivas teóricas. La recolección de datos cualitativos es buscar evidencia, en forma de texto o imágenes, que respalden a la investigación.

2.2 Caracterización de la empresa objeto de estudio

Es necesario conocer el estado actual que presenta la empresa, mismo que es la guía para analizar con los recursos que cuentan. Para el estudio investigativo, se toma como referencia el cuadro propuesto por Nájera en el que analiza los recursos que posee la empresa, ya sean tangibles o intangibles.

Ilustración 3. Recursos de la empresa

Recursos de la empresa	
Recursos tangibles	
Recursos físicos (materiales)	Recursos financieros
Edificios. Instalaciones. Equipo y maquinaria. Inventario de materia prima. Inventario de productos. Localización geográfica. Acceso a materia prima. Integración en clústeres.	Fondos. Créditos. Seguros. Cuentas por cobrar.
Recursos intangibles	
Activos intelectuales	Recursos de capital humano (recursos humanos), habilidades (competencias o capacidades) del personal
Nombres de marca. Patentes. <i>Copyright</i> . Diseños industriales. Tecnología propia. Procesos.	Preparación. Experiencia. Capacitación. Potencial de aprendizaje. Apertura al cambio. Capacidad de adaptación.
Activos comerciales	Habilidad de trabajo en equipo. Relaciones personales. Liderazgo.
Licencias de uso. Concesiones. Secretos comerciales. Bases de datos. Contactos comerciales. Cartera de clientes.	Capacidad de toma de decisiones. Motivación. Creatividad. Emprendimiento. Aspectos psicológicos.
Reputación	Aspectos sociológicos.
Reputación de la empresa. Reputación de las marcas. Reputación de los productos.	Recursos de capital organizacional (activos organizativos), habilidades (competencias o capacidades) organizativas
Cultura organizacional	
Valores. Tradiciones. Normas sociales.	Estructura organizacional. Procesos organizacionales. Líneas de autoridad. Forma de reportes. Planeación formal e informal. Control. Coordinación de sistemas. Relaciones con los proveedores. Relaciones con los distribuidores.

Tomado de: “Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México” (Nájera, 2015)

Dentro del cuadro (Ver Ilustración 2), se analiza a la empresa como unidad, y la manera en la que están integrada sus áreas funcionales junto con los recursos requeridos en cada una de ellas.

2.2.1 Recursos de la empresa

- **Recursos físicos**

Tabla 2. Recursos físicos R&G Jeans

Recursos físicos	
Descripción	Valor
Edificios	\$105.000,00
Instalaciones	\$350.000,00
Equipo y Maquinaria	\$50.000,00
Inventario de Materia Prima	\$150.000,00
Inventario de Productos	\$80.000,00
Total	\$735.000,00

Adaptado de: Nájera (2015)

En el cuadro, se detallan los recursos físicos de la empresa, se encuentra edificios, instalaciones, maquinaria, materia prima e inventarios, valorados en \$735.000,00.

- **Localización geográfica**

Ilustración 4. Localización geográfica instalaciones R&G Jeans



Fuente: Google Maps (2020)

La empresa R&G Jeans, se encuentra localizada en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato en el sector Cunchibamba, cerca de la Panamericana Norte, vía que conecta varias provincias.

- **Acceso a materia prima**

La organización cuenta con acuerdos establecidos con los proveedores para el pago mediante cheque, efectivo o créditos, mismos que son manejados en periodos de 30, 60 y 90 días; a continuación, se detallan las empresas con las que trabajan.

Tabla 3. Proveedores empresa R&G Jeans

Proveedor	Producto
Impordenim	Telas importadas
Vicuhna textil	Telas nacionales e importadas
Textiles D’Jomars	Telas nacionales e importadas
Comercial Liu	Materiales para la confección
Importadora Villarroel	Materiales para la confección
Máquinas Ambato	Máquinas de Coser

Fuente: elaboración propia

- **Integración en clústeres**

Dentro de los procesos de producción, la empresa cuenta con 6 maquiladores mediante la tercerización de los mismos, a través de los contratos establecidos y con el servicio externo de lavandería.

Tabla 4. Servicios tercerizados para la empresa R&G Jeans

Nombre	Descripción servicio
José Luis Muzo Danilo Chato Luis Maliza Verónica Ichina Álvaro Velarde Francisco Suárez Luis Maliza	Costura de piezas de pantalones jean
Lavandería Mundo Color Innovacolor Lavandería	Lavado de Jeans
William Lasluisa	Corte de piezas
Text Print	Elaboración de etiquetas

Fuente: elaboración propia

- **Recursos financieros**

Tabla 5. Recursos financieros R&G Jeans

Recursos financieros	
Descripción	Valor
Capital de trabajo	\$50.000
Créditos	La empresa no posee al momento
Seguros	En desarrollo/ plan de mejora
Cuentas por cobrar	\$30.000,00

Adaptado de: Nájera (2015)

R&G Jeans cuenta con un capital de trabajo de \$50.000 disponibles, además, no cuenta con créditos, por otro lado, la adquisición de seguros está en desarrollo como parte de un plan de

mejora. Además, existen cuentas por cobrar valoradas en \$30.000,00, por lo que es necesario gestionar el pronto pago de la misma.

2.2.2 Recursos intangibles

- **Activos intelectuales**

Tabla 6. Activos intelectuales R&G Jeans

Activos intelectuales	
Descripción	Valor
Nombres de marca	\$100.000,00
Patentes IEPI (Título No. 9818-14)	\$75.000,00
Total	\$175.000,00

Adaptado de: Nájera (2015)

El nombre de la marca y la patente están valorados en \$175.000,00, debido a la trayectoria de la empresa y su experiencia dentro del mercado textil de la confección de pantalones tipo jean.

Se recomienda revisar el Anexo 1, se aprecia el logotipo de la empresa R&G Jeans, en el Anexo 2, se encuentra el registro de la Patente por parte del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

- **Recursos de capital humano, habilidades del personal**

Tabla 7. Recursos capital humano (personal) R&G Jeans

Recursos de capital humano, habilidades del personal		
Área	Logrado	En proceso
Preparación	X	
Experiencia	X	
Capacitación	X	
Potencial de aprendizaje	X	
Apertura al cambio	X	
Capacidad de adaptación	X	
Habilidad de trabajo	X	
Relaciones personales	X	
Liderazgo	X	
Capacidad de toma de decisiones	X	
Motivación	X	
Creatividad	X	
Emprendimiento	X	

Adaptado de: Nájera (2015)

Los empleados que laboran dentro de la organización cuentan con preparación, experiencia, capacitación, potencial de aprendizaje, apertura al cambio, capacidad de adaptación, habilidad de trabajo, relaciones personales sanas, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, están motivados, son creativos y emprendedores, dichos atributos contribuyen a la mejora continua del proceso productivo y refleja la satisfacción del cliente mediante un producto de calidad. Se enfatiza que la empresa realiza una inversión anual de \$2.000,00 por concepto de capacitación continua.

- **Activos comerciales**

Tabla 8. Activos Comerciales R&G Jeans

Activos Comerciales	
Descripción	Valor
Bases de datos	La empresa cuenta con base de datos valorada en \$5.000,00
Cartera de clientes	1000 clientes registrados

Adaptado de: Nájera (2015)

Los activos comerciales de la empresa, se componen de una base de datos valorada en \$5.000,00 debido a la información de los clientes que contiene, además, su cartera de cliente alberga 1000 clientes registrados.

- **Reputación**

Tabla 9. Reputación R&G Jeans

Reputación	
Descripción	Estado
Reputación de la empresa	Medianamente conocida
Reputación de marcas	Medianamente conocida
Reputación de productos	Altamente conocida

Adaptado de: Nájera (2015)

La reputación de la empresa y las marcas son medianamente conocidas dentro del mercado, en contraste con la reputación de sus productos (jean y bermudas para hombre y niño) que destacan por ser altamente conocidas por su calidad y variedad de colores.

- **Cultura organizacional**

- **Valores**

Trabajo en equipo para lograr los objetivos propuestos y entregar un producto de calidad a los clientes.

Responsabilidad y puntualidad con el cumplimiento de pedidos.

Honestidad y transparencia en nuestras relaciones comerciales.

Equidad en el trato a los colaboradores.

○ Principios

La empresa basa toda su actividad tanto productiva como comercial dentro de tres principios detallados a continuación:

Principio 1: Compromiso con la calidad en todo el proceso productivo para asegurar la satisfacción del cliente.

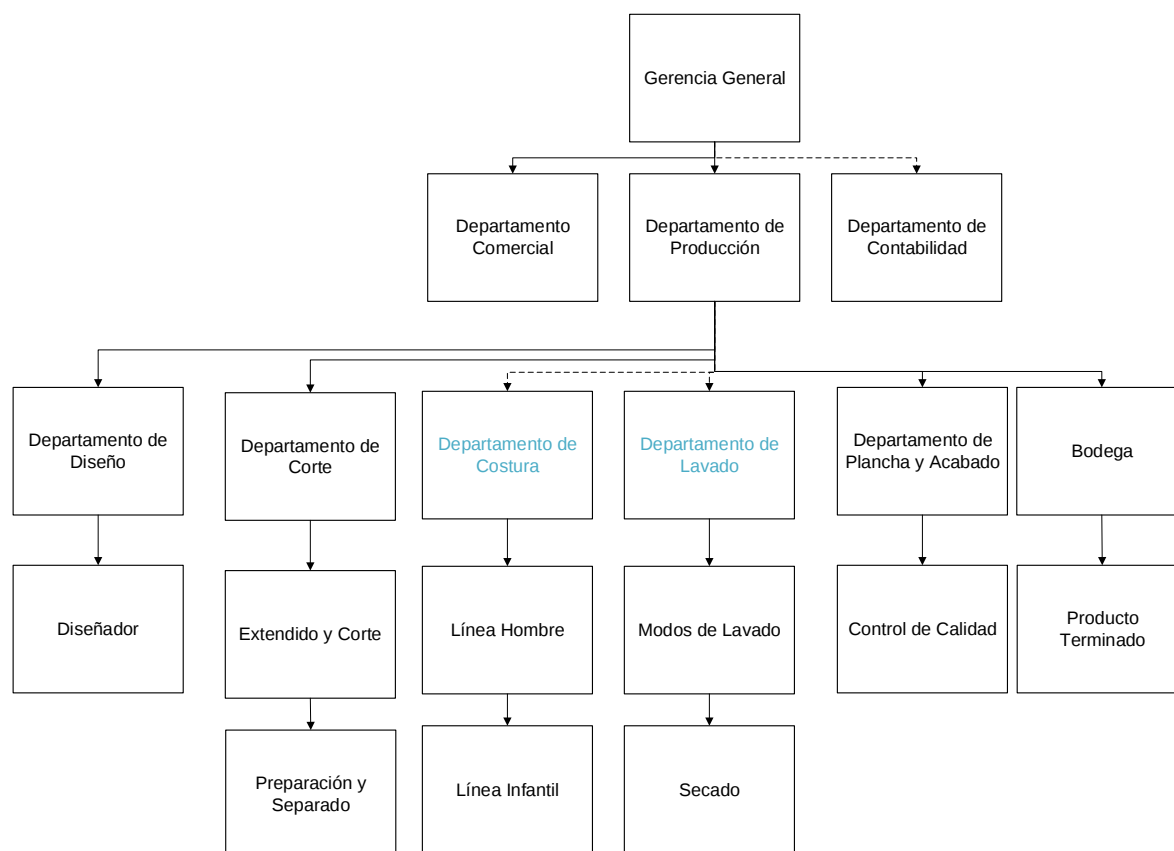
Principio 2: El conocimiento es el soporte del desarrollo de nuestros empleados, nuestra misión contribuye al desarrollo del país.

Principio 3: Obtenemos rentabilidad en sintonía con las leyes y la ética.

2.2.3 Recursos de capital organizacional, habilidades organizativas

○ Estructura organizacional

Ilustración 5.- Estructura organizacional R&G Jeans



Fuente: elaboración propia

Como están en el organigrama, la empresa cuenta dentro del nivel estratégico con la gerencia general. En el nivel directivo existe el departamento comercial, por otro lado, el departamento de producción y el departamento de contabilidad, que se muestra como servicio externo. El departamento de producción está conformado por el departamento de diseño, con su personal. El departamento de corte, se divide en extendido y corte, también, en preparación y separado. Dentro del departamento de costura cabe destacar que es tercerizada, es decir, es responsabilidad de los maquiladores elaborar las piezas de la línea de hombre e infantil, así como el departamento de lavado y secado que es un servicio independiente de la empresa. El área de planchado y acabado mantiene el control de calidad dentro del proceso, y finalmente, en la bodega es donde almacenan el producto terminado.

A continuación, se detalla cada departamento:

Gerencia general: la empresa R&G Jeans cuenta con una dirección general, se encuentra su Gerente General que es el Sr. Rodrigo Tenelema bajo esta persona recae la responsabilidad de toma de decisiones correctas para el buen desenvolvimiento de la empresa.

Departamento de administración financiera y contable: está encargado de llevar en orden la parte contable de la empresa, las obligaciones que posee tanto a favor como las cuentas que tiene que pagar.

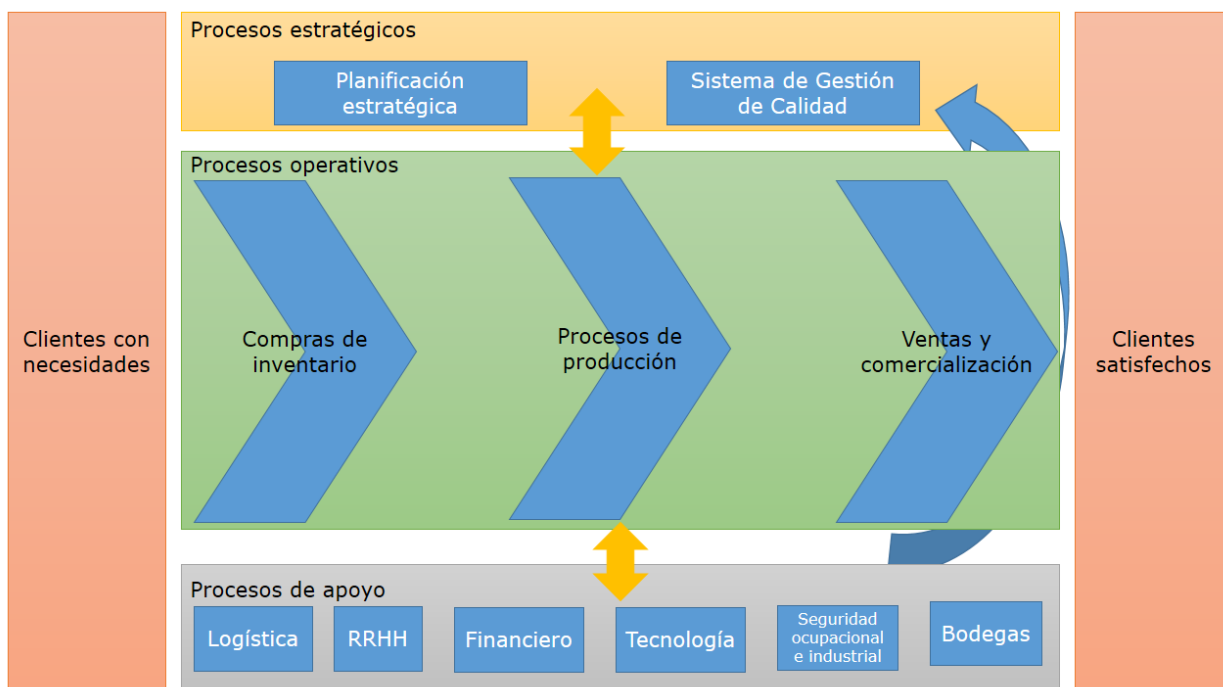
Departamento de diseño: cuenta con personas profesionales en diseño las cuales son responsables de diseñar los patrones y estar al día en las tendencias actuales de la moda, para así a través de diferentes pruebas entregar el patrón exacto a ser cortado al departamento de producción.

Departamento comercial: se encarga de obtener la adquisición de la materia prima desde el momento que su pedido es realizado hasta su almacenamiento y la distribución del producto a sus diferentes puntos de venta.

Departamento de producción: en este departamento, se realiza los diferentes procesos de producción para la confección de Jeans.

○ Procesos organizacionales

Ilustración 6.- Mapa de procesos R&G Jeans

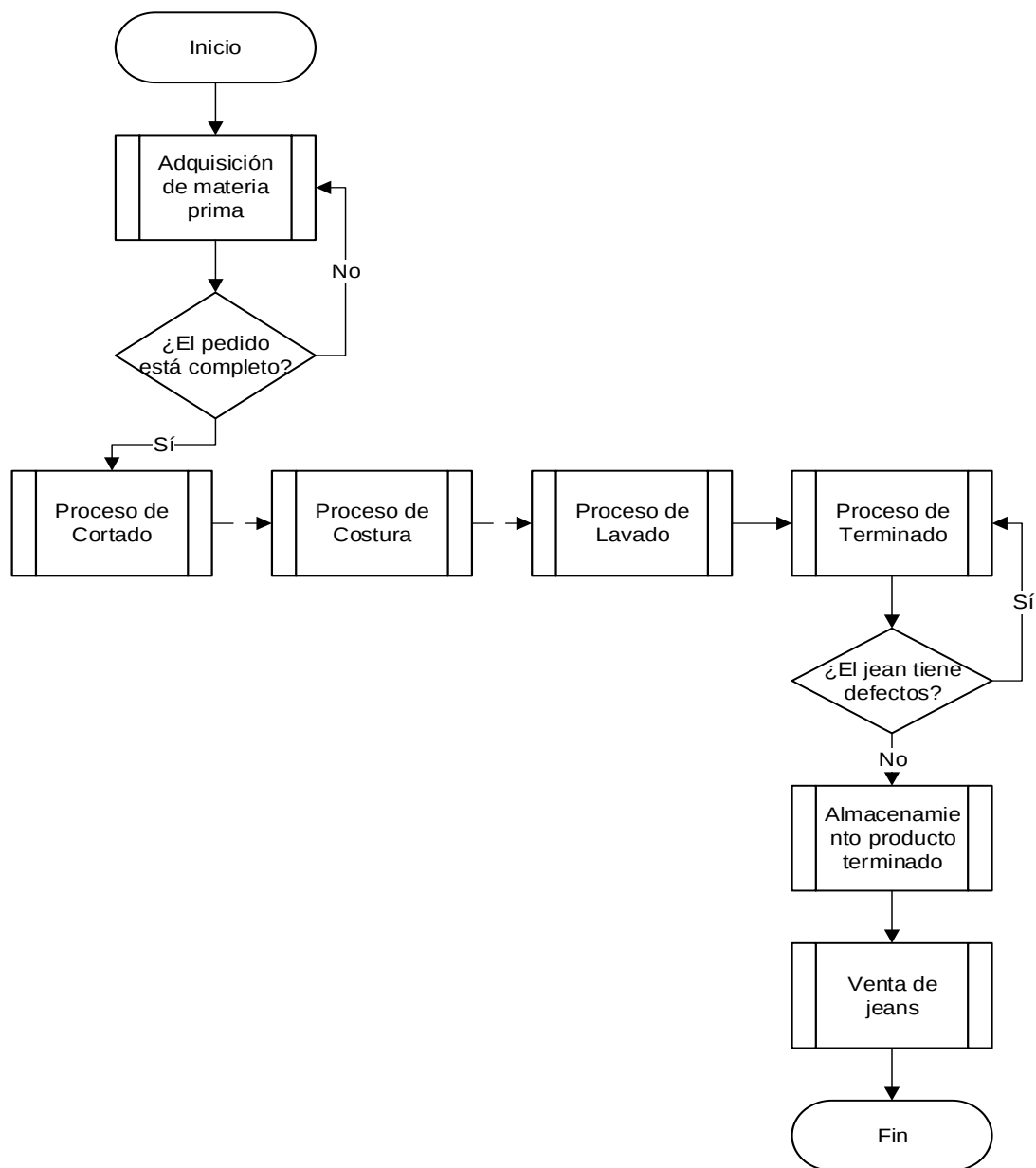


Fuente: elaboración propia

En las entradas la empresa atiende a clientes con necesidades, por lo que, para obtener clientes satisfechos, se realiza un proceso. En síntesis, dentro de los procesos estratégicos existe la planificación que va de la mano con el sistema de Gestión de calidad, para la realización de los procesos operativos. Inicia con el abastecimiento de materia prima y materiales, para continuar con el proceso de producción, como resultado, el producto terminado pasa para su venta y comercialización mediante los distribuidores. Los procesos mencionados cuenta con apoyo de logística, recursos humanos, el departamento financiero, tecnología, seguridad y salud ocupacional y bodegas, debido a que son complementarios.

Tanto los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de relaciones unos con los otros, lo que permite tener como salida a los clientes satisfechos con la compra del producto.

Ilustración 7. Proceso elaboración y venta de jean

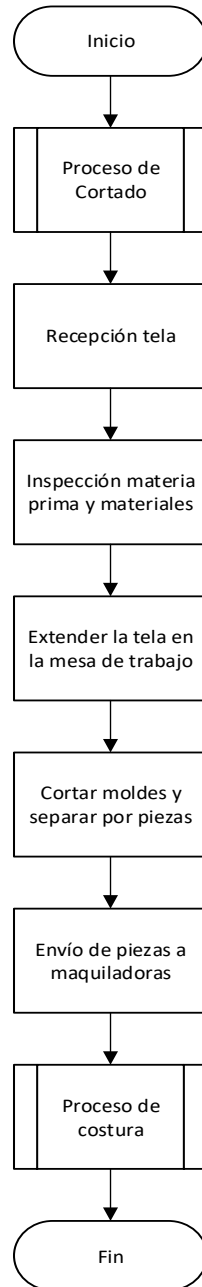


Fuente: elaboración propia

Se observa en el flujograma los procesos requeridos para obtener el producto final, el inicio es la adquisición de la materia prima y, se comprueba si el pedido cumple con lo solicitado, caso contrario, se emite un comunicado a los proveedores para completarlo. Con la materia prima y materiales solicitados, se da paso al proceso de cortado, es importante enfatizar que los procesos de costura y lavado son prestados por servidores externos. Una vez recibido el

producto cosido y lavado, se identifican la existencia de fallas, el proceso continúa para el almacenaje dentro de bodegas y su venta posterior.

Ilustración 8.- Diagrama de flujo proceso de cortado

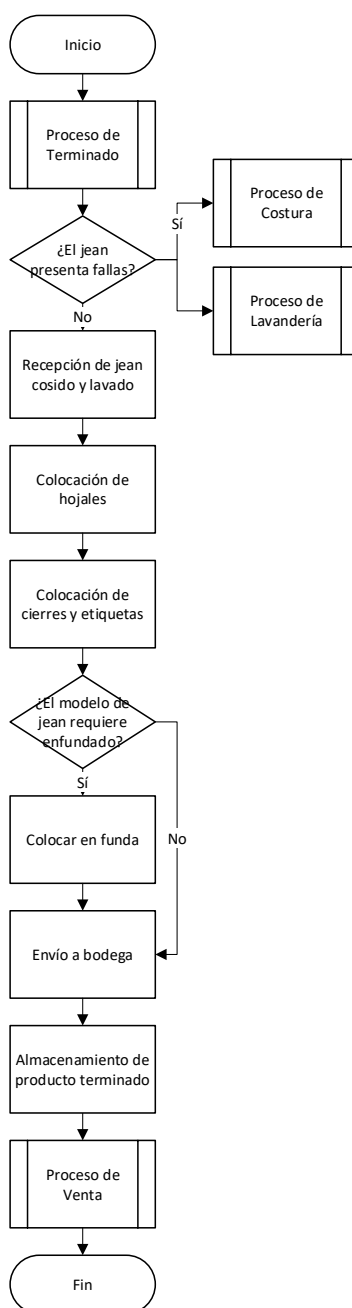


Fuente: elaboración propia

La recepción de la tela da inicio al proceso de cortado, se procede a su revisión en caso de tener fallas, posteriormente, la materia prima es colocada y extendida sobre las mesas de

trabajo. Se cortan los moldes de los Jeans, dichas piezas son separadas y listas para ser enviadas a las maquiladoras para seguir con el proceso de costura y lavado que son tercerizados.

Ilustración 9. Diagrama de flujo proceso terminados



Fuente: elaboración propia

Una vez que el producto pasa por el proceso de costura, es necesario realizar una revisión para comprobar que no existan fallas dentro del mismo, en caso de haber, el producto regresa al proceso para su debida corrección. Los Jeans cosidos son transferidos al proceso de lavado, al recibirlos son examinados, debido a que el producto está expuesto a manchas y a roturas. Si existen este tipo de fallas, se regresa a la lavadora para su rectificación. Finalmente, se

añade al pantalón jean ojales, cierres y etiquetas y según su modelo, se realiza el enfundado, o el envío directo a bodega donde, se almacena el producto terminado y proceder con la venta y comercialización.

- **Líneas de autoridad**

La gerencia general es la autoridad máxima dentro de la empresa, se aprecia en el organigrama expuesto anteriormente, cada departamento cuenta con su jefatura, sin embargo, se recalca que las áreas de costura y lavado son servicios prestados de forma externa.

- **Forma de reportes**

Información en proceso.

- **Planeación formal e informal**

Es una empresa de planificación formal los propietarios, se reúnen cada mes con el fin de establecer metas y objetivos para la empresa, como resultado, se firma un acta por cada sesión.

- **Control y Coordinación de sistemas**

El sistema contable utilizado en la empresa es Microplus, controla el ingreso de materia prima y materiales con la elaboración automática de Kardex, así como los ingresos y egresos de producto terminado.

- **Relaciones con los proveedores y distribuidores**

La empresa maneja varias políticas de crédito para el pago a 30, 60 y 90 días tanto con sus proveedores como con sus distribuidores, además, que maneja formas de pago como: efectivo y cheque. El tiempo de respuesta de los involucrados es adecuado, cumple con los montos y plazos acordados.

Para obtener una alianza comercial por el concepto de proveedor es necesario pasar por un proceso de evaluación con el Gerente General, como resultado, la empresa cuenta con 20 proveedores entre materia prima y materiales, que son entregados de forma oportuna para iniciar con el proceso de producción.

Por otro lado, la organización cuenta con el apoyo de 10 distribuidores a nivel nacional que manejan políticas de crédito y descuentos, acordadas previamente mediante un contrato.

2.3. Análisis de las variables que influyen en el éxito de los modelos de estrategia genérica

Una vez analizados lo autores y sus puntos de vista acerca de las estrategias, en el presente estudio, se toma como punto de partida el ser líder en costes, no se busca sacrificar la calidad del producto, al contrario, lograr mantener la calidad e incluso mejor.

Reducción de costos y entregar valor agregado al cliente.

Ilustración 10.- Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia



Tomado de: Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland (2012, pág. 326)

El proceso inicia con un diagnóstico de la organización y del mercado a incurrir, esto es una base para determinar qué cambios internos son posibles llevar a cabo que sean necesarios. Complementario con lo anterior, se suman las capacidades del recurso humano, es decir, que sus capacidades estén a la altura de los requerimientos de la compañía, para potenciar las competencias de los encargados de implementación. La solidez de la estructura

organizacional es un factor de éxito para el cumplimiento de actividades que contempla la estrategia.

Los recursos juegan un rol importante dentro del proceso de ejecución de una estrategia, es por esto que, se requiere contar con los suficientes y no detener el proceso, con su uso adecuado y óptimo; el levantamiento de políticas serán lineamientos que acompañen la mejora continua. Sin embargo, no se omite la instalación de sistemas operativos y de información, éstos son de apoyo para la toma de decisiones.

Debido a que todo el proceso requiere de esfuerzo y sacrificio, se enfatiza el vínculo generado entre las recompensas e incentivos por la consecución de logros, acompañado de un sólido liderazgo y a su vez la cultura corporativa que invite a los empleados a contribuir con la empresa.

2.4 Antecedentes de la empresa R&G Jeans

R&G Jeans nació en el año 2001, la cual fue fundada por el Sr. Fausto Tenelema y la Sra. Gladys Pilapanta, quienes al ser jóvenes emprendedores decidieron incursionar en la confección y venta de pantalones para caballeros.

Su producción comenzó con 1000 pantalones de gabardina y 1000 pantalones Jeans mensuales, ganaron mercado en la ciudad de Ambato y poco a poco en las ciudades de Quito y Guayaquil. Conforme la demanda aumentó, de la misma manera la producción de pantalones, por lo que, crearon otra línea de ropa enfocada para niños.

Las instalaciones, se encuentran ubicadas en la provincia de Tungurahua, ciudad de Ambato, parroquia Unamuncho, barrio “La Primavera”. La empresa cuenta con instalaciones de primera, acorde a los departamentos que emplea; departamento de corte, terminado y bodega. Cuenta con el apoyo del recurso humano, 3 administrativos y 8 empleados de planta. Tiene un amplio portafolio de productos confeccionados con las mejores telas nacionales e importadas y con los mejores estándares de calidad:

- Pantalones para hombre tallas normales
- Pantalones para hombre tallas extras (plus)
- Pantalones y bermudas para niños
- Bermudas para hombre tallas normales
- Bermudas para hombre tallas extras (plus)

Los horarios establecidos son de lunes a viernes de 8:00 a.m. hasta las 17:00 p.m.

2.5 Diagnóstico de la empresa

Para la aplicación de la estrategia es necesario saber en el estado actual de la empresa y su sector, para esto las herramientas a usar son la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y la matriz de análisis Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, Legales (PESTEL), que exploran áreas diferentes de la organización y a detalle. Como resultado, el panorama para la aplicación de la estrategia será amplio.

El PESTEL tiene por objetivo analizar los factores del entorno en los que la empresa desarrolla sus actividades, por su sencilla aplicación permite que la información de la

empresa sea parte de otro tipo de herramientas de diagnóstico, es decir, contribuye a su complementación, además, analiza cuáles son las oportunidades y amenazas.

Los factores que analiza dicha herramienta son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

A continuación, se presenta la matriz con la información de la empresa del caso de estudio.

Ilustración 11. Matriz PESTEL empresa R&G Jeans

Factor		Diagnóstico Externo	G	A	Grado			Impacto		
					Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticos	Sistema de gobierno	Cambio del sistema de gobierno, año previo a elecciones		x	x				x	
	Partidocracia y grupos de poder	Implementación de nuevos impuestos		x		x		x		
	Ético	Casos de corrupción y nepotismo dentro de los municipios		x		x			x	
Económicos	Macroeconomía	Ciclos económicos		x	x			x		
		Indicadores macroeconómicos		x		x			x	
		Políticas económicas	x			x			x	
	Microeconomía	Oferta	x		x			x		
		Demanda		x	x			x		
Sociales	Demografía	Población nacional en crecimiento	x			x			x	
	Calidad de vida	Aumento de pobreza, falta de plazas de empleo		x	x			x		
	Educación	Limitado acceso		x	x			x		
	Creencias	Catolicismo generalmente	x				x			x
	Género	Producto enfocado al género masculino	x			x			x	
Tecnológico	Uso de TICs	Redes sociales en apogeo	x			x		x		
Ecológicos	Cuidado del Medio ambiente	Manejo adecuado de desperdicios	x		x				x	
Legales	Marco Legal	Cumplimiento de leyes vigentes: funcionamiento, tributación, seguro social	x		x				x	

Fuente: elaboración propia

En la matriz explica varios aspectos en los que la empresa encuentra oportunidades como amenazas. En las oportunidades, el cambio de matriz productiva es considerado dentro de las estrategias, debido a que el gobierno busca incentivar la producción dentro del sector textil, por otro lado, la oferta de la empresa enfocada en los Jeans para hombres y niños al ser un ámbito demográfico en crecimiento, que se promociona en redes sociales por el apogeo de su uso. Además, la empresa mantiene un manejo adecuado de desperdicios y cumple con las exigencias legales.

En contraste con las amenazas, la pandemia a nivel mundial ha paralizado mercados internacionales, se prevén crisis económicas y baja de calidad de vida en todos los países debido a la paralización de industrias, la textil desarrolla indumentaria de protección, por lo

que la demanda de prendas Jeans va a ser limitada. También, es importante reconocer que en Ecuador los casos de corrupción, se descubren a diario, sin embargo, no afecta de manera directa para el desarrollo normal de la organización.

La matriz FODA, diagnostica a la empresa de forma interna (Fortalezas y Debilidades) y de forma externa (Oportunidades y Amenazas), y complementadas con la información del PESTEL, analizan las condiciones en las que, se desenvuelve la organización y permitirán la formulación de estrategias.

Tabla 10. FODA empresa R&G Jeans

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento y experiencia en el mercado textil	Inexistente promoción a través de redes sociales
Instalaciones adecuadas y amplias	Producto limitado al mercado de hombres y niños
Puntos de venta a nivel nacional	Decoración del local básica
Planta de producción propia	Modelo anticuados, pasados de moda
Alianzas estratégicas con proveedores y maquiladores	Maquinaria obsoleta
Oportunidades	Amenazas
Cambio de matriz productiva	Pandemia a nivel mundial
Convenios internacionales para importación de maquinaria	Tendencias de “moda rápida”
Cierre de fronteras	Competencia desleal con precios bajos
Importación de materiales y materia prima	Contrabando de productos a menor precio de países vecinos
Apogeo redes sociales	Intermediarios

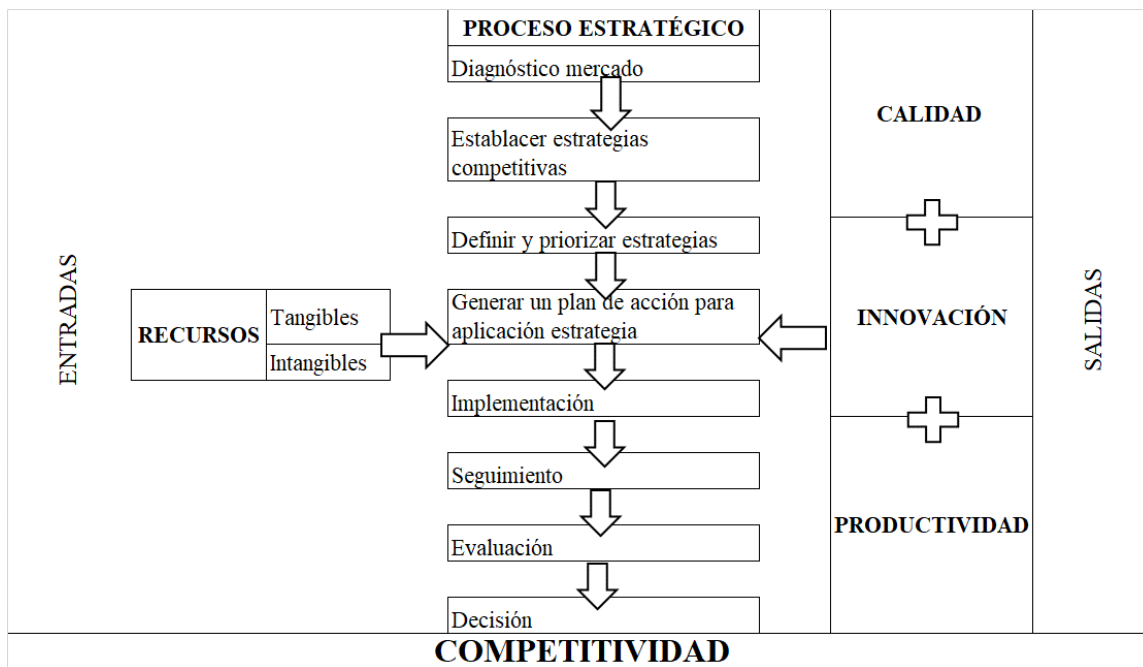
Fuente: elaboración propia

Se presenta la matriz FODA en la cual analizan los aspectos internos y externos de la organización, es una realidad actual de la organización sobre la que considera todos los aspectos positivos para fortalecerlos y los negativos para mejorarlos.

CAPÍTULO III. PROPUESTA

3.1 Desarrollo del modelo genérico para la empresa

Ilustración 12.- Modelo genérico para la empresa R&G Jeans



Fuente: elaboración propia

El modelo genérico, que se adapta a la realidad de la empresa toma como factor principal a los recursos con los que cuenta, ya sean tangibles o intangibles, una vez evaluados los recursos que cuenta R&G Jeans, demuestra la capacidad actual y potencial de la organización.

Para el desarrollo de la estrategia, es necesario en primera instancia, conocer el comportamiento del mercado y determinar cuáles son sus necesidades, existen varias herramientas para determinar los requerimientos de los clientes, sin embargo, para el presente estudio, se emplea las matrices FODA y PESTEL al analizar el ambiente externo e interno de las actividades comerciales.

Como siguiente paso del proceso estratégico está el establecer las estrategias acorde a los recursos disponibles, el cruce de matrices permite estipular cuáles son los factores involucrados para enfrentar al mercado, no obstante, no todos son tomados en cuenta debido a la amplitud.

Posteriormente, las estrategias elaboradas son definidas y priorizadas, por lo que es fundamental la construcción adaptada a la realidad de la organización y que sean factibles para su realización, por otro lado, se enfatiza en el uso correcto de recursos tangibles como intangibles.

El desarrollo y aplicación del plan de acción, se compone de una serie de actividades ordenadas a corto y mediano plazo, con recursos y responsables asignados en un determinado periodo de tiempo, sin embargo, al momento que una actividad no tenga un correcto cumplimiento los directivos toman acciones inmediatas para su corrección.

Dentro de la implementación de la estrategia, se realiza un seguimiento, con el fin de controlar las acciones y manejo de recursos. En un periodo determinado de tiempo, es necesario la evaluación para decidir si ha sido beneficioso o no dicha implementación, caso contrario, se procede a la retroalimentación del proceso.

Las actividades para llevar a cabo una estrategia y a la vez la consecución de objetivos empresariales, están alineadas con la calidad, innovación y productividad, es decir, contribuyen a su mejora.

Una vez desarrollado de forma correcta todo el proceso estratégico mediante la utilización de recursos alineados con parámetros de calidad, innovación y productividad, da como resultado generar una posición competitiva favorable de la empresa en el sector textil.

3.2 Desarrollo de la estrategia

El punto de partida para el desarrollo de varias estrategias que permitan alcanzar la competitividad es la misión y la visión, junto con los objetivos.

Misión:

R&G Jeans es una empresa dedicada a la confección y comercialización de pantalones de vestir para caballeros y niños. Brinda una alternativa de moda y genera productos innovadores para nuestros clientes: hombres de todas las edades a nivel nacional.

Contamos con personal capacitado y comprometido para brindar soluciones integrales que generen bienestar, trabajo en equipo y el mejor servicio a cada cliente.

Visión:

Consolidar a R&G Jeans como una marca líder e influyente en la producción de pantalones de vestir para caballeros y niños en el centro del país. Enfocada a cautivar a los clientes con diseños de moda e innovadores. Lograr un nivel alto de satisfacción para todos los clientes, ser reconocidos por la ardua labor y generación de empleo, el promover la calidad en las prendas de vestir.

Objetivos:

- Satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
- Consolidar la posición de la marca dentro del mercado textil a nivel nacional
- Ofrecer productos a la moda y que sean responsables con el medio ambiente.

Ilustración 13. Cruce de Matrices

CRUCE DE MATRICES F.O.D.A					
EVALUACIÓN INTERNA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	Conocimiento y experiencia en el mercado textil	1	Inexistente promoción a través de redes sociales
		2	Instalaciones adecuadas y amplias	2	Producto limitado al mercado de hombres y niños
		3	Puntos de venta a nivel nacional	3	Decoración del local básica
		4	Alianzas estratégicas con proveedores y maquiladores	4	Modelo anticuados, pasados de moda
EVALUACIÓN EXTERNA		Oportunidades		Amenazas	
		Estrategias F.O.		Estrategias D.O.	
1	Convenios internacionales para importación de maquinaria	1	Ampliación de modelos de jean para mujer	1	Creación plan de marketing
2	Importación de materiales y materia prima	2	Creación plan de marketing	2	Venta y comercialización mediante redes sociales
3	Apogeo uso de redes sociales				
4	Cambio de matriz productiva				
AMENAZAS		Estrategias F.A.		Estrategias D.A.	
1	Tendencias de “moda rápida”	1	Venta y comercialización mediante redes sociales	1	Ampliación de modelos de jean para mujer
2	Competencia desleal con precios bajos				
3	Contrabando de productos a menor precio de países vecinos	2	Fortalecimiento de la fuerza laboral en la empresa	2	Desarrollo de un plan de comunicación
4	Intermediarios				

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los aspectos internos y externos de la empresa, se propone una serie de estrategias que contribuirá para la competitividad de la empresa, a continuación, se presentan las mismas de forma prioritaria:

1. Ampliación de modelos de jean para mujer
 - a. Venta y comercialización mediante redes sociales
2. Creación plan de marketing
3. Desarrollo de un plan de comunicación
4. Fortalecimiento de la fuerza laboral en la empresa

Para comprender el nivel de interacción dentro del mercado de las estrategias, es importante tomar en cuenta el cuadrado de Gilbert, herramienta utilizada en la industria textil que permite identificar si la estrategia está a nivel de nicho o a nivel de productividad.

Sus cuadrantes son:

Tabla 11. Cuadrado de Gilbert

Nicho	
Excelencia: características exclusivas Alta calidad, atención a los detalles, valor agregado elevado, productos que marcan distinción.	Diferenciales: cualidad y costos asociados Mejora constante de los productos e innovación, racionalización de costes.
Fosa Común Poca relevancia de la marca, calidad percibida como buena, estandarización.	Bajo Costo Producción en masa, acuerdos especiales con proveedores, economía de escala.
Productividad	

Fuente: Adaptado de Pagès Barberan (2017)

Actualmente, la empresa está dentro del cuadrante de “Fosa Común”, debido a que, la marca no es altamente conocida dentro del mercado, sin embargo, sus productos son reconocidos por su calidad dentro del sector al que atienden, es decir, al segmento de Jeans para hombre

y niño. Por otro lado, el precio ofertado de los productos es accesibles para el consumidor, al ser considerado como un punto fuerte.

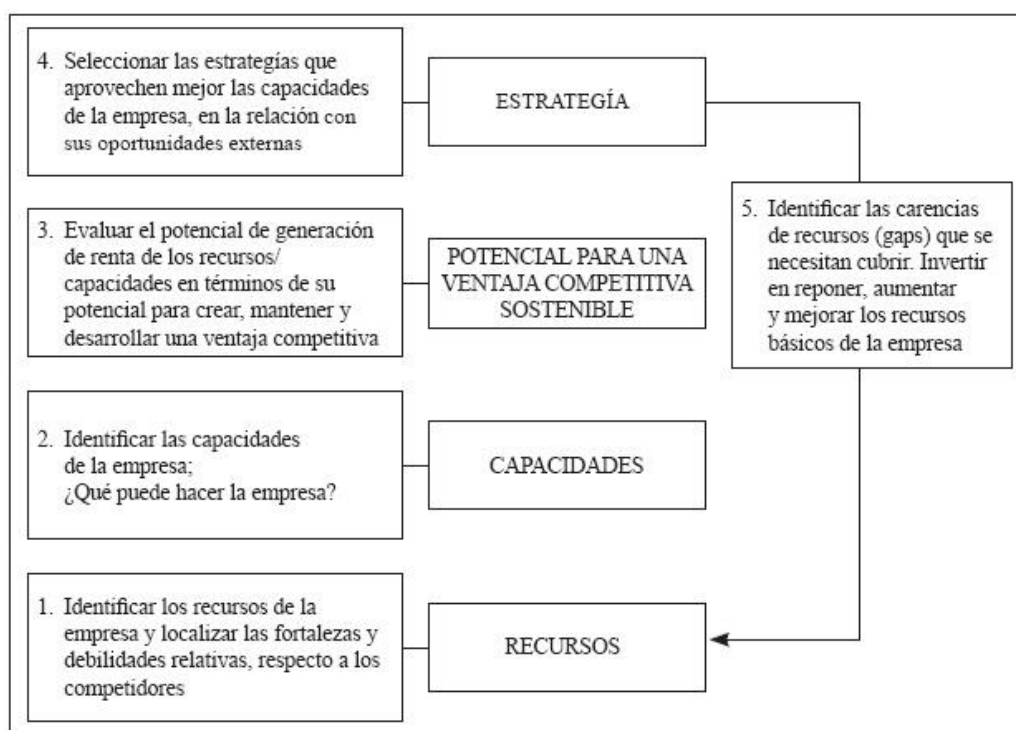
Con las estrategias propuestas, se pretende que la empresa avance al cuadrante de “Diferenciales”, debido a que, se atenderá al mercado de Jeans para mujer, puesto que, la innovación será pionera para mantenerse.

3.3 Recursos y Capacidades de la empresa aplicados en R&G Jeans

El análisis a detalle de cada recurso que posea la empresa, ya sea tangible o intangible, junto con su debido aprovechamiento permite que la organización sea concebida como única dentro de su sector y crea la ventaja competitiva.

La ilustración 14 expuesta a continuación, detalla los pasos a seguir para obtener una estrategia que sea sostenible para R&G Jeans:

Ilustración 14. Enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Tomado de Grant (1991, pág. 194)

Recursos

El primer paso requiere la identificación de los recursos de la empresa, por lo que una vez detallados los recursos y capacidades de la empresa R&G Jeans en el capítulo II, se procede a resumir los recursos de la empresa.

Dentro de los recursos tangibles, se encuentran los recursos físicos valorados el \$735.000, acceso a materia prima mediante proveedores que son fabricantes de tela así como importadores, además, están integrados en clústeres encargados de coser las piezas del pantalón jean y de su lavado. Los recursos financieros están formados por capital de trabajo disponible de \$50.000 y cuentas por cobrar valoradas en \$30.000.

Los recursos intangibles cuentan con activos intelectuales valorados en \$175.000 sin dejar de lado que el capital humano posee varias habilidades como preparación, experiencia, capacitación, potencial de aprendizaje, apertura al cambio, capacidad de adaptación, habilidad de trabajo, relaciones personales sanas, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, están motivados, son creativos y emprendedores; factores que contribuyen a la organización. A esto, se suman los recursos de capital organizacional, que contemplan los procesos sólidos que la empresa sigue para obtener un producto de calidad y a la vez lograr la satisfacción del cliente.

Dentro de la matriz FODA: Tabla 10, se detallan las fortalezas y debilidades que están conformadas por:

Tabla 12. Fortalezas y Debilidades de la empresa R&G Jeans

Fortalezas	Debilidades
Conocimiento y experiencia en el mercado textil	Inexistente promoción a través de redes sociales
Instalaciones adecuadas y amplias	Producto limitado al mercado de hombres y niños
Puntos de venta a nivel nacional	Decoración del local básica
Planta de producción propia	Modelo anticuados, pasados de moda
Alianzas estratégicas con proveedores y maquiladores	Maquinaria obsoleta

Fuente: elaboración propia

Una de las fortalezas es la trayectoria dentro del sector textil por más de 19 años, tiempo en el que la empresa mejoró sus instalaciones así como al expandir sus puntos de ventas a nivel nacional mediante alianzas estratégicas, como resultado, logra entregar un producto de calidad que es reconocido. En contraste con las fortalezas, las debilidades de la empresa radican en el bajo nivel de promoción de sus productos y marca a través de redes sociales, además, su oferta está limitada únicamente a hombres y niños con modelos anticuados. Los puntos de venta presentan decoración que no es atractiva para el cliente y dentro de las instalaciones, se encuentra maquinaria un tanto obsoleta que retrasa los procesos productivos.

Capacidades

Como segundo paso, se analizan las capacidades de la empresa, están contempladas dentro de los recursos de capital organizacional, R&G Jeans cuenta con una estructura sólida reflejada en el organigrama en la ilustración 5 y 6, en el que detallan las líneas de autoridad. Por otro lado, la capacidad instalada que posee demuestra potencial de crecimiento para nuevas líneas de producción y de esta manera llegar al consumidor de forma más completa.

Las capacidades de la empresa son el resultado de un proceso de aprendizaje del personal para contribuir al fortalecimiento de la cultura organizacional a nivel colectivo, demostrado con el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Los procesos dentro de la empresa aportan a la consecución de objetivos y cumplimiento con los pedidos de clientes, es decir, están alineados con los requerimientos de calidad puesto que, los trabajadores, se desenvuelven de manera coordinada y cooperadora.

Las competencias a nivel tecnológico no sólo compromete el uso de herramientas tecnológicas como MicroPlus, incluye las maquinarias involucradas en el proceso de producción, flexibiliza la coordinación de los procesos de producción así como el control y relaciones con los proveedores, con los que existen acuerdos para pagos más flexibles.

Las capacidades de la empresa son el resultado del desarrollo y fortalecimiento de las competencias tecnológicas, personales para que las organizativas salgan a flote, como son los valores, tradiciones y liderazgo presentes en cada trabajador y reflejadas en el producto de calidad entregado al cliente.

Potencial para una ventaja competitiva sostenible

Como siguiente paso, la evaluación potencial de la renta según sus recursos y capacidades con base en la ventaja competitiva, Ibarra y Suárez (2002) explican que, consideran que propician la correcta valoración del potencial en pro de obtener beneficios para la organización.

El primer factor determina el alcance de la ventaja competitiva mediante los recursos que son únicos y superiores, esto permitirá discriminar si un recurso es visto como “escaso” a nivel de mercado, es decir, que no es común denominador para todas las empresas, posteriormente, dicho recursos son convertidos en “relevante” para la organización. La combinación de ambas condiciones es adecuada para crear valor para el cliente.

El segundo factor trata la sostenibilidad de la estrategia, enfocado a delimitar en el tiempo la duración tanto de los recursos como de las actividades, sin embargo, la movilidad de los recursos depende del poder adquisitivo de las empresas del sector, por lo que, a medida de que son transferidos, pierde su esencia inicial; en el caso de que no adquieran los recursos que hace exitosa a una estrategia, la competencia opta por la posibilidad de réplica.

Se reconocen los recursos que son difíciles de imitar en cada empresa y, se convierten en fortalezas como son la información imperfecta, recursos específicos de la empresa y la inmovilidad de las capacidades. R&G Jeans tiene varios puntos a su favor como son la consistencia de su crecimiento junto con la estabilidad del mismo, pues es un referente dentro de la industria, además, posee instalaciones amplias y a esto, se suma empleados altamente calificados y comprometidos con la empresa. Los recursos específicos son un conjunto de esfuerzos y capacidades, que se han desarrollado a lo largo de los años sin dejar de lado el apoyo de los proveedores y clientes fieles.

La apropiación de los beneficios constituye como el tercer factor a considerar, trata sobre el compromiso de los directivos de la organización en reinvertir las ganancias resultado de la aplicación de la estrategia; no obstante, los empleados realizan un trabajo netamente operativo en el que los derechos de propiedad no intervienen.

Estrategia

En esta etapa, se realiza la selección de la estrategia que mejor sea capaz de adaptarse a las capacidades de la empresa y que estén en sintonía con las oportunidades externas. Dentro del sector textil es fundamental saber aprovechar los recursos que otorga la empresa sin dejar de lado que tan pronto la estrategia dé resultados, la competencia va a replicar la fórmula, es por esto que la innovación y diferenciación es la base para mantenerse en el tiempo.

Las estrategias formuladas son el resultado del análisis tanto interno (recursos) como externo (oportunidades), de modo que la organización está en capacidad de poner en marcha cada una de ellas.

Gaps

En la última etapa es primordial la identificación de los recursos y sus faltantes para cubrir los mismos a través de la inversión, reposición y mejora. Es necesario enfatizar que para el correcto cumplimiento de las estrategias propuestas, el compromiso de los directivos es permanente para lograr cubrir de manera total las carencias básicas en los recursos a utilizar; de la misma manera, se incentivan a la capacitación como proceso de aprendizaje a nivel de organización y la creación de conocimiento. De modo que, la ventaja competitiva más sólida que posea la empresa sea la capacidad de responder ante las exigencias del mercado de manera inmediata con el uso adecuado de sus recursos, como resultado, se obtiene la innovación continua.

En el caso de las estrategias para R&G Jeans los gaps en cada estrategia, se muestran a continuación:

Tabla 13. *Gaps* de las estrategias formuladas para la empresa R&G Jeans

Estrategia	Gaps (Carencias)	Descripción	Tiempo de ejecución	Responsable	Presupuesto
Ampliación de modelos de jean para mujer	Diseños y moldes para la creación de Jeans	El producto final será Jeans moldeadores para mujer	1 año	Dpto. de Diseño	\$10.000
Creación plan de marketing	Recurso humano	Uso de herramientas tecnológicas para promocionar la marca	1 mes	Dpto. Comercial	\$1.000
Venta y comercialización mediante redes sociales	Sin <i>gaps</i> , en capacidad	Creación de perfiles de la marca en redes sociales: Facebook e Instagram	3 meses	Dpto. Comercial	\$500
Desarrollo de un plan de comunicación	Recurso humano	Establecer comunicación fluida para el cumplimiento de actividades en toda la organización	1 mes	Gerencia General	\$250
Fortalecimiento de la fuerza laboral en la empresa	Sin <i>gaps</i> , en capacidad	Fomentar clima organizacional en pro del cumplimiento de objetivos empresariales	1 año	Gerencia General	\$800

Fuente: elaboración propia

Es necesario detallar las carencias al momento de establecer una estrategia, además, se ahonda en detalles, junto con el tiempo de ejecución y el departamento responsable de llevar a cabo las actividades mediante la asignación de un presupuesto, establecido por los directivos de la empresa.

La priorización de las estrategias según las necesidades de la empresa dio como resultado, la ampliación de Jeans moldeadores para la mujer, el tiempo estimado para la ejecución es de 1 año aproximadamente, se desarrollará los modelos y el establecimiento de las telas y suministros a emplear, a cargo del departamento de diseño, el presupuesto asignado es \$10.000. El plan de marketing será una herramienta fundamental para la promoción y ventas de los productos de la organización, es por esto que el uso de redes sociales es prioritario a través de publicaciones que sean llamativas, el departamento comercial será el encargado del cumplimiento con un plazo de 1 mes y el presupuesto asignado es \$1.500.

El desarrollo del plan de comunicación está enfocado en establecer la comunicación entre directivos y operarios de manera fluida para la retroalimentación a tiempo de las actividades realizada, la gerencia general será el encargado de desempeñar esta estrategia con \$250. Para el fortalecimiento de la fuerza laboral la empresa cuenta con la capacidad de ejecutar esta estrategia, la fomentación de un excelente clima laboral es parte del cumplimiento de objetivos empresariales en 1 año junto con la guía de Gerencia General con \$800.

Ventaja competitiva actual de R&G Jeans

Actualmente la ventaja competitiva de la organización está compuesta por los siguientes factores expuestos en la tabla 14, a continuación:

Tabla 14. Ventaja competitiva actual de R&G Jeans

Aspecto	Alta	Moderada	Baja
Participación en el mercado		X	
Calidad del producto	X		
Ciclo de vida del producto	X		
Lealtad de los clientes	X		
Uso de la capacidad de la competencia		X	
Conocimientos tecnológicos	X		
Control sobre los proveedores y distribuidores	X		

Fuente: elaboración propia

La participación en el mercado textil de elaboración de Jeans es moderada dado que la empresa sí es reconocida y posicionada sin embargo, no es líder en su sector, la calidad del jean es alta al cumplir todos los estándares de calidad lo que otorga la duración del producto, reflejado en el alto ciclo de vida. La lealtad de los clientes es elevada por la trayectoria que

posee R&G Jeans en el mercado con 19 años de experiencia, mientras que en el uso de la capacidad de la competencia el panorama en cuanto a la diferenciación de su producto, se centra en la calidad, el precio y redes de distribución del producto. La fuerza laboral posee conocimientos tecnológicos que requiere la empresa en cuanto a maquinaria así como nuevas tendencias, a esto, se suma el alto control sobre los proveedores y distribuidores mediante alianzas estratégicas y acuerdos comerciales transparentes.

Una vez analizados los factores que integran la ventaja competitiva, se concluye que R&G Jeans posee alta ventaja competitiva dentro del mercado, sin embargo, con el modelo genérico, se potencializa e incluso liderar el sector textil.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El modelo de estrategia competitivo propuesto, se adapta a las necesidades de la empresa, toma cuenta el entorno que lo rodea, por lo que, las estrategias formuladas, se ajustan según los recursos de la empresa, se complementa con las exigencias del mercado, además, es una herramienta primordial para la toma de decisiones.

La fundamentación teórica ha permitido explorar dentro de los conceptos y puntos de vista de varios autores, en los que destacan la reducción de costos con el fin de incentivar la producción en masa y a la vez sacrifica la calidad, la construcción de una reputación empresarial a través de clientes y proveedores al mantener relaciones basadas en la confianza y transparencia de sus acuerdos. El otorgar un valor agregado al cliente en cada proceso junto con materia prima y materiales mismo que será referente característico dentro del mercado, además, la especialización, lo que permite satisfacer las necesidades específicas de sectores no atendidos y limitados.

El diagnóstico arrojó resultados alarmantes para la empresa, al ser familiar, su administración es basada netamente en la experiencia de su gerente, deja de lado el uso de herramientas que ofrece la administración y no existe un panorama claro de hacia dónde quiere llegar, sin embargo, se demuestra que la empresa tiene un alto potencial para crecer dentro del mercado textil nacional.

Una vez efectuado el diagnóstico tanto de los recursos como del ambiente interno y externo, se procedió a la identificación de estrategias, es prioritario para la empresa ampliar su portafolio de productos con la elaboración de Jeans para mujer, al emplear redes sociales su principal aliado para la venta y comercialización de sus Jeans. Seguido de un plan de marketing estructurado, que localice oportunidades en el mercado y que éstas sean aprovechadas por la empresa. En cuanto al desarrollo del plan de comunicación, tiene el fin de mejorar la comunicación interna, operarios con los mandos directivos y, que se efectúen cambios en pro de la optimización de recursos.

RECOMENDACIONES

La evaluación semestral de los recursos de la empresa cada periodo contribuye a la actualización y toma de decisiones con datos reales.

Es importante la actualización de conocimientos no sólo de los directivos, sino de los empleados, por lo que la capacitación en temas administrativos son esenciales, permiten que todo el personal esté en sintonía y todos luchen por la consecución de objetivos.

Las herramientas administrativas permiten aclarar el panorama dentro de cada sector, depende de sus necesidades y cambios característicos, el uso constante de las mismas da como resultado la toma de decisiones acertadas, que se ajusten a la realidad de la empresa, es decir, la fijación de metas alcanzables en el tiempo con los recursos disponibles.

La retroalimentación es prioritaria una vez implementadas las estrategias, es un recordatorio de a dónde quiere llegar y cómo van a lograr las metas propuestas. Se enfatiza el uso adecuado de los recursos, al hacer más con menos, es decir, su optimización y que no sólo la empresa sea beneficiaria, sino el cliente al obtener un producto de calidad y satisface sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua. (2016). *Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua*. Obtenido de CAPIT: <https://camaradeindustriasdetungurahua.wordpress.com/2016/03/07/industria-textil-tercera-en-generacion-de-empleo-en-tungurahua/>
- Arroyo, M. d., y Cárcamo, L. (2018). Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección: caso de estudio “Original Mexican Jeans Co.”. *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Toluca*.
- Asociación para el Progreso de la Dirección. (2020). ¿Qué estrategias de sostenibilidad empresarial puedes empezar a implementar en tu empresa? *Asociación para el Progreso de la Dirección (APD)*. Obtenido de <https://www.apd.es/estrategias-sostenibilidad-empresarial/>
- Betancourt, D. (20 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 26 de Mayo de 2020, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Boston Consulting Group; The Sustainable Apparel Coalition; Higg Co. (2020). *Weaving a Better Future: Rebuilding a More Sustainable Fashion Industry After COVID-19*. The Sustainable Apparel Coalition. Obtenido de <https://apparelcoalition.org/wp-content/uploads/2020/04/Weaving-a-Better-Future-Covid-19-BCG-SAC-Higg-Co-Report.pdf>
- Camisón Zornoza, C., Garrigós Simón, F. J., y Palacios Marqués, D. (Septiembre - Diciembre de 2007). ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL: ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE ROBINSON y PEARCE Y MILES y SNOW EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161-182. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871009.pdf>
- Castro Monge, E. (1 de Enero de 2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA EN LA BUENA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de Revista de Ciencias Económicas: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *REVISTA DE CIENCIAS ECONÓMICAS: (ENERO – JUNIO)*, 247-276.
- Diario El Telégrafo. (2019). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de El Telégrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/fmi-decrecimiento-economia-ecuador>
- Diario El Universo. (6 de Noviembre de 2019). *El Universo*. Obtenido de Sector textil afectado por caída de ventas y empleo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/11/06/nota/7590230/sector-textil-afectado-caida-ventas-empleo>
- Diario La Hora . (16 de Abril de 2018). *La Hora*. Obtenido de Sector textil representa el 6% del PIB industrial: https://lahora.com.ec/noticia/1102150131/sector-textil-representa-el-6_-del-pib-industrial

- Farias, G. (5 de Mayo de 2017). *MundoTextil*. Obtenido de Perspectivas a nivel mundial de la industria de la indumentaria: <https://mundotextilmag.com.ar/perspectivas-a-nivel-mundial-de-la-industria-textil/>
- García Gómez, M. C. (2002). La medida de la estrategia competitiva: revisión teórica y evidencia empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 79-96. Recuperado el Abril de 2020
- Guarrochena de Arjol, M., y Dip, J. A. (2015). Las relaciones de las estrategias en el resultado exportador en pequeñas y medianas empresas. *DRd – Desenvolvimento Regional em debate*, 5(1), 111-139.
- Ibarra Mirón, S., y Suárez Hernández, J. (2002). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89. Recuperado el Mayo de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2016/Tomo_I/2016_ENESEM_Resumen_Ejecutivo.pdf
- INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticos y Censos*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Estructural_Empresarial/2017/2017_ENES-EM_Boletin_Tecnico.pdf
- Kotler, P., y Lane, K. (2012). *Marketing management. 14th ed.* Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Llonch Andreu, J., y Eusebio, R. (2000). TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS DE MILES y SNOW, ORGANIZACIÓN Y EFICACIA DEL MARKETING DE LA EMPRESA. *Conference: IX Congreso Internacional de AEDEM*. Temuco: Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el Abril de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/280491693_Tipologias_estrategicas_de_Miles_Snow_organizacion_y_eficacia_del_marketing_de_la_empresa
- Miles, R., y Snow, C. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGrawHill.
- Mintzberg, H. (1 de Octubre de 1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11–24. doi: <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Montoya Restrepo, I. A. (Diciembre de 2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XVII(2), 23-44. Recuperado el Abril de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90913042002.pdf>
- Nájera, J. (2015). Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México. *Universidad y Empresa*, 17(28), 37-68. doi:[dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.02](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.02)

- Nájera, J. (Diciembre de 2015). *Redalyc.org*. Obtenido de Modelo de competitividad para la industria textil del vestido en México: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187243060003/html/index.html>
- Narváez, M., y Fernández, G. (Junio de 2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42). Recuperado el 2020
- Navas, J. E., y Guerras, L. Á. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Navarra: Editorial Azarandi, SA.
- Pagès Barberan, D. (09 de Febrero de 2017). *PuroMarketing*. Obtenido de Estrategias genéricas: sector Moda-textil mercado español: <https://www.puromarketing.com/13/28336/estrategias-genericas-sector-moda-textil-mercado-espanol.html>
- Pérez-Espinoza, M. J., Uzcátegui-Sánchez, C., y Solano-Solano, J. (2017). ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 2020, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/competitividad.html>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (Enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 4-19. Recuperado el Abril de 2020, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria. .
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- REVISTA EKOS. (2017). *REVISTA EKOS*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/sector-textil-confeccion>
- Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación. Cuarta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sánchez, J., Vásquez, M., y Richardt, L. M. (2012). Red Internacional de Investigadores en Competitividad. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Memoria del VI Congreso*, 6(1), 73-92. Obtenido de Estrategias competitivas en la industria textil en Jalisco, ante la liberación comercial con China: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/413/1290>
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Teoría y Casos. Decimoctava edición*. México: McGraw-Hill Educación.

- Treacy, M., y Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Estados Unidos: Addison-Wesley.
- Universidad Autónoma de Madrid. (Enero de 2004). *ESTRATEGIAS, CONOCIMIENTOS E INNOVACIÓN II*. Recuperado el Abril de 2020, de Relaciones entre estrategia y ciclo de vida de la empresa: <https://www.madrimasd.org/revista/revista20/investigacion/proyectos1.asp>
- Vilariño, Albert. (26 de Mayo de 2020). *Compromiso Empresarial* . Obtenido de Sostenibilidad, aliada de la industria de la moda para superar la crisis de la COVID-19: <https://www.compromisoempresarial.com/coronavirus/2020/05/sostenibilidad-aliada-industria-moda-superar-crisis-covid19/>

ANEXOS

Anexo 1. Logotipo R&G Jeans



Tomado de: archivos de R&G Jeans

Anexo 2. Registro Patente R&G Jeans

 Instituto Ecuatoriano
de la Propiedad
Intelectual

Dirección Nacional de Propiedad Industrial Título No. 9818-14

En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 159975 de 22 de septiembre de 2014, se procede a **OTORGAR** el título que acredita el registro de la MARCA DE PRODUCTO, trámite número IEPI-UIO-PI-SD-2014-55956-RE, de febrero 28 de 2014.

DENOMINACIÓN	JEANS R & G + logotipo
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Toda clase de ropa. CLASE INTERNACIONAL 25
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	22 de septiembre de 2024
TITULAR	TENELEMA GARCÉS, FAUSTO RODRIGO
DOMICILIO	BARRIO LA PRIMAVERA, UNAMUNCHO, AMBATO - ECUADOR

Quito D.M., 5 de noviembre de 2014


Ab. Juan Fernando Salazar
DIRECTOR NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

R.M.S.

  Instituto Ecuatoriano
de la Propiedad
Intelectual
www.instituto-epi.gov.ec
PI-14
0FED9AAA22543



Tomado de: archivos de R&G Jeans