



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA:

“EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE VENTAJA
COMPETITIVA CASO: FÁBRICA DE MEDIAS “NELTEX”, OTAVALO-ECUADOR”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

INGENIERA COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

AUTORA: CATHERINE LISBETH MALDONADO SALAZAR

ASESORA: SANDRA NADYEDJA LANDÁZURI ESPINOZA

IBARRA, JULIO – 2019

Ibarra, 03 de julio de 2019

Mgs. Sandra Nadyedja Landázuri Espinoza

ASESORA

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final de investigación, el mismo que se ajusta a las normas vigentes en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI), de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI); en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f.)



Mgs. Landázuri Espinoza Sandra Nadyedja

C.C.: 0400898276

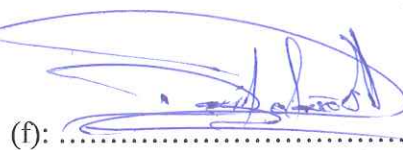
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El jurado examinador, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra (PUCESI):

(f): 

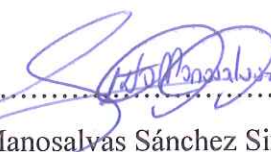
Mg. Landázuri Espinoza Sandra Nadyedja

C.C.:0400898276

(f): 

Mg. Bolaños Sarauz David Alexander

C.C.: 1002080024

(f): 

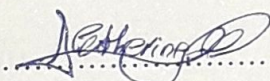
Mg. Manosalvas Sánchez Sixto Raúl

C.C.: 1002629291

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Maldonado Salazar Catherine Lisbeth, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 165 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, que manifiesta textualmente: “Se reconoce facultad de los autores y demás titulares de derechos de disponer de sus derechos o autorizar las utilidades de sus obras o prestaciones, a título gratuito u oneroso, según las condiciones que determinen. Esta facultad podrá ejercerse mediante licencias libres, abiertas y otros modelos alternativos de licenciamiento o la renuncia”.

Ibarra, 02 de Julio de 2019

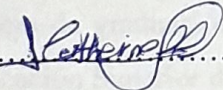
f): 

Maldonado Salazar Catherine Lisbeth

C.C.: 1003608104

AUTORÍA

Yo, Maldonado Salazar Catherine Lisbeth, portador de la cédula de ciudadanía N°1003608104, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del (los) autor (es), y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f): .....

Maldonado Salazar Catherine Lisbeth

C.C.:1003608104


DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: Maldonado Salazar Catherine Lisbeth, con CC: 1003608104, autora del trabajo de grado intitulado: "El Direccionamiento Estratégico Como Herramienta De Ventaja Competitiva Caso: Fábrica De Medias "Neltex", Otavalo-Ecuador", previo a la obtención del título profesional de Ingeniera Comercial, en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional (ENCI).

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede- Ibarra, 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 Sede Ibarra a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCESI el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ibarra, 02 de julio de 2019

(f).....
Maldonado Salazar Catherine Lisbeth

C.C. 1003608104

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mi Abbá quien ha sido mi guía, mi ayuda y mi fortaleza durante toda la trayectoria universitaria y me ha dado vida, salud y sabiduría para culminar mis estudios

A mi madre se la dedico con todo mi amor por estar siempre a mi lado, quien con sus consejos me ha enseñado a ser emprendedora de un futuro digno, ha estado presente demostrándome su amor incondicional en cada etapa de mi vida y con su ejemplo me ha inculcado valores que me han ayudado a ser una mejor persona.

A mis hermanos Alexander, Cristopher, Karen, Carolina, Kevin, Anderson y Patricio por brindarme su apoyo y motivación para superarme cada día, a mis sobrinos Larayeth, Aleen, Joseph, Kristel y Gael por ser una inspiración en vida para continuar hacia adelante, sin importar las circunstancias.

A mis pastores Apóstol Marco Moreno y Profeta Elizabeth Vera quienes con sus consejos han hecho de mí una mejor persona infundiendo valores cristianos, además han velado y orado por mi vida y mis estudios

AGRADECIMIENTO

A Dios

Porque ha sido mi fortaleza durante todo este tiempo y ha derramado en mí
sabiduría, amor y bendiciones.

A mi madre:

Mónica Cristina Salazar Vaca

Porque ha creído en mí y desde temprana edad me ha motivado con sus palabras y su ejemplo demostrándome que los sueños si son alcanzables cuando ponemos esfuerzo y dedicación, además ha sido mi apoyo absoluto para culminar mis estudios con éxito.

A mi asesora de tesis:

Mgs. Sandra Landázuri

Por el tiempo de calidad que me ha dedicado, por su paciencia y las enseñanzas impartidas para culminar mi tesis.

A mis profesores

Por el tiempo y esfuerzo que dedicaron al impartir sus conocimientos, experiencias y consejos, los cuales me han ayudado en mi vida personal y durante mi formación profesional

Índice general

CERTIFICADO:	ii
PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS	iv
AUTORÍA	v
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	vi
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
Índice de figuras	xii
Índice de tablas	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
I NTRODUCCIÓN	xvii
ANTECEDENTES	xviii
Objetivo general.....	xix
Objetivos específicos	xix
1. ESTADO DEL ARTE	1
2. MATERIALES Y MÉTODOS	11
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	12
3.1 RESULTADOS	12
3.1.1 MAPA ESTRATÉGICO DE NELTEX.....	12
3.1.2 RESUMEN DE LA ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL.....	13
3.1.3 VENTAJA COMPETITIVA ESPERADA	14
3.1.3.1 Ventaja competitiva esperada de la aplicación de la cadena de valor.....	14
3.1.3.2 Ventaja competitiva esperada de la aplicación del logro de la eficiencia	15
3.1.3.3 Ventaja competitiva esperada mediante el logro de calidad superior	16

3.1.3.4	Ventajas competitivas esperadas mediante el logro de innovación	17
3.1.3.5	Ventajas competitivas esperadas mediante la capacidad de satisfacción al cliente	18
3.2	DISCUSIÓN	19
4.	CONCLUSIONES	20
5.	RECOMENDACIONES	21
6.	PROPUESTA	23
6.1	PLAN ESTRATÉGICO	23
6.1.1	Misión	23
6.1.2	Visión	23
6.1.3	Valores	23
6.1.4	Políticas	23
6.1.5	Objetivos institucionales	24
6.1.6	Identificación de los grupos de interés.....	25
6.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	25
6.2.1	Aplicación del análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)	25
6.2.1.1	Análisis Político	25
6.2.1.2	Análisis económico	26
6.2.1.3	Análisis social	26
6.2.1.4	Análisis tecnológico	26
6.2.2	Aplicación de las cinco fuerzas de Porter	27
6.2.2.1	Riesgo de entrada de los competidores potenciales	27
6.2.2.2	Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas	29
6.2.2.3	Poder de negociación de los compradores	31
6.2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	31
6.2.2.5	Productos sustitutos.....	32
6.3	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO	33
6.3.1	Cadena de valor de Neltex	33

6.3.2	Análisis de la Cadena de Valor.....	34
6.3.2.1	Actividades principales.....	34
6.3.2.2	Actividades de apoyo.....	35
6.3.3	Identificación de factores internos y externos	36
6.3.3.1	Fortalezas.....	36
6.3.3.2	Debilidades	37
6.3.3.3	Oportunidades.....	37
6.3.3.4	Amenazas.....	38
6.3.4	Matriz de factores internos y externos.....	39
6.3.5	Selección de estrategias FO matriz de Aprovechabilidad.....	40
6.3.6	Selección de estrategias DA matriz de vulnerabilidad	41
6.3.7	Matriz de estrategias	42
6.3.7.1	Objetivos estratégicos	43
6.4	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL	43
6.4.1	CADENA DE VALOR.....	44
6.4.2	LOGRO DE EFICIENCIA SUPERIOR.....	48
6.4.3	LOGRO DE CALIDAD SUPERIOR.....	54
6.4.4	LOGRO DE INNOVACIÓN SUPERIOR	58
6.4.5	CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE.....	60
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
8.	CERTIFICACIÓN ANTIPLAGIO.....	67
9.	ANEXOS	68
Anexo I.	Formato de entrevistas y encuestas	68
Anexo II.	Entrevista dirigida al propietario de la fábrica de medias NELTEX	84
Anexo III.	Entrevista dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica de medias NELTEX.....	91
Anexo IV.	Análisis de la entrevista dirigida al propietario de la fábrica de medias NELTEX.....	94

Anexo V. Análisis de la entrevista dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica de medias NELTEX.....	97
Anexo VI. Análisis de la encuesta realizada a los trabajadores y personal administrativo de NELTEX.....	98
Anexo VII. Análisis de la encuesta realizada a los clientes de la fábrica de medias NELTEX...	116
Anexo VIII. Análisis de la encuesta realiza a los proveedores de la fábrica de medias NELTEX	138
Anexo IX. Ficha de Observación.....	150
Anexo X. FOTOS	151

Índice de figuras

Figura 1. Identificación de grupos de interés	25
Figura 2. Objetivos estratégicos.....	43
Figura 3. Componentes de la estrategia funcional	44
Figura 4. Orgánico Estructural.....	45
Figura 5. Pirámide de control para el uso de la maquinaria.....	48
Figura 6. Proceso de selección del personal.....	50
Figura 7. Página de Facebook de la Fábrica de Medias Neltex	52
Figura 8. Página Web propuesta para la Fábrica de Medias Neltex.....	53
Figura 9. Contenido de la página Web.....	53
Figura 10. Contenido de la etiqueta del producto	55
Figura 11. Procesos del departamento de planchado	57
Figura 12. Resumen de la Estrategia a Nivel Funcional	13
Figura 13. Tiempo que labora en la fábrica	98
Figura 14. Capacitaciones recibidas.....	99
Figura 15. Capacitaciones correspondientes al área de trabajo.....	100
Figura 16. Temas de capacitaciones.....	101
Figura 17. Comunicación interna de la empresa.....	102

Figura 18. Comunicación del personal entre departamentos	103
Figura 19. Aplicación de curso de inducción.....	104
Figura 20. Curso de inducción recibido	105
Figura 21. Ambiente laboral del trabajo	106
Figura 22. Sentido de pertenencia del personal.....	107
Figura 23. Funciones desempeñadas.....	108
Figura 24. Opiniones consideradas para la toma de decisiones	109
Figura 25. Sueldo recibido	110
Figura 26. Evaluación del desempeño laboral	111
Figura 27. Evaluación del desempeño recibido	112
Figura 28. Retroalimentación del desempeño laboral.....	113
Figura 29. Trato recibido en la empresa.....	114
Figura 30. Motivación para seguir laborando en la empresa	115
Figura 31. Medios para conocer la fábrica.....	116
Figura 32. Tiempo que es cliente de Neltex.....	117
Figura 33. Frecuencia de pedidos.....	118
Figura 34. Calidad del producto.....	119
Figura 35. Opciones para escoger la fábrica al realizar la compra.....	120
Figura 36. Orden de importancia de marcas	121
Figura 37. Calificación de los beneficios que da la empresa	123
Figura 38. Atención al cliente	124
Figura 39. Retraso de pedidos.....	125
Figura 40. Beneficios diferentes de la competencia.....	126
Figura 41. Servicio de entrega a domicilio de los productos	127
Figura 42. Servicio postventa.....	128
Figura 43. Competencia	129
Figura 44. Competencia	131

Figura 45. Precios en base a la calidad	132
Figura 46. Apertura a sugerencias.....	133
Figura 47. Devoluciones del producto	134
Figura 48. Variedad de diseños.....	135
Figura 49. Implementación de sistema de pedidos online	136
Figura 50. Utilización del producto y servicio.....	137
Figura 51. Sugerencias y reclamos.....	138
Figura 52. Conservación y entrega de productos	139
Figura 53. Opciones de pago.....	140
Figura 54. Proceso de devolución	141
Figura 55. Montos mínimos de compra para realizar envíos	142
Figura 56. Distribución de productos.....	143
Figura 57. Logros o reconocimientos de la empresa.....	144
Figura 58. Medios de mayor frecuencia para llegar a clientes.....	145
Figura 59. Fabricantes del producto.....	146
Figura 60. Precios de los productos	147
Figura 61. Acciones de responsabilidad social	148
Figura 62. Pedidos urgentes	149

Índice de tablas

Tabla 1. Factores internos y externos.....	39
Tabla 2. Matriz de estrategias	42
Tabla 3. Cronograma de capacitaciones.....	46
Tabla 4. Ficha de control de procesos de producción	58
Tabla 5. Calificación de beneficios que da la empresa	122
Tabla 6. Competencia	130
Tabla 7. Ficha de observación.....	150

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo, desarrollar ventajas competitivas desde un enfoque de dirección estratégica, para lo cual se propone la aplicación de la estrategia funcional mencionada por los autores (L Hill & Jones, 2009). Cuando se menciona Dirección Estratégica en un entorno competitivo como el actual, se presenta el desafío de proponer y definir estrategias competitivas que se deben implementar para hacer que las empresas se direccionen hacia el verdadero cumplimiento de objetivos.

La investigación tiene un enfoque cualicuantitativa y el principal método es el deductivo, se utilizó diferentes instrumentos para la investigación, como por ejemplo; entrevista al gerente de la empresa, encuesta dirigida a los trabajadores, clientes y proveedores principales con la finalidad de triangular la información e identificar el estado en el que actualmente se encuentra la empresa; de igual forma, se analizó como se llevan a cabo los procesos en las diferentes áreas, utilizando herramientas como la matriz FODA, la Cadena Valor y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, lo cual permitió formular estrategias competitivas que generen una ventaja competitiva sostenible para la empresa Neltex, además se logró proponer lineamientos para administrar el negocio desde un enfoque de dirección estratégica.

La propuesta es implementar la estrategia funcional y aplicarla en cada componente de la cadena de valor, como la infraestructura, recursos humanos, investigación y desarrollo, administración de materiales, fabricación, marketing, ventas y servicios, teniendo como metas comunes generar ventajas competitivas basadas en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción a los clientes.

Palabras clave

Dirección estratégica; estrategia funcional; cadena de valor; ventaja competitiva; objetivos

ABSTRACT

This searching has the objective to develop competitive advantages, focusing from a strategy planning, in order to propose the application of this strategy cited by the authors (L Hill & Jones, 2009). When the Strategic Direction is mentioned in the competitive environment, it has the challenge to realize and identify competitive strategies, guiding to the enterprises towards the achievement of goals.

This work has a qualitative and quantitative approach the main method is deductive, using different instruments to search such as: Interview, it was used to interview the company manager; survey, it realized to workers, clients, and suppliers with the purpose to find information and identify how the company is at the present; it analyzed the process in the different areas too, using tools such as: FODA matrix, Cadena de Valor of the company and the five forces of porter, it permitted to do competitive strategies for Neltex enterprise, in addition it got to propose guidelines to manage the business from a strategic direction approach.

The proposal is to get a functional strategy and to apply it in each component of the Cadena de Valor, as an infrastructure, human resources, searching and development, material management, manufacturing, marketing, sales, and services. Building the goals which generate competitive advantages, they are based in the: efficiency, quality, innovations and to be able to satisfy to the clients.

keywords

Strategic direction, functional strategy, value chain, competitive advantage, objective.

INTRODUCCIÓN

La Fábrica Neltex no cuenta con una ventaja competitiva definida considerando que dentro del sector textil la competencia es alta a nivel nacional, es importante tomar decisiones sobre la marcha del negocio para obtener mejores resultados a largo plazo. Con respecto a la competencia en general, esta ha ido aumentando en vista de que el gobierno ha facilitado el acceso al crédito y financiamiento para emprendedores en la industria textil.

Neltex está ubicada en la ciudad de Otavalo, se dedica a la producción y distribución de calcetines, la administración que se maneja internamente es más empírica y, a nivel organizacional, se han realizado pocos esfuerzos para formular estrategias que generen rentabilidad, provocando la pérdida de posicionamiento en el mercado nacional; además, la falta de implementación de la dirección estratégica como herramienta de supervivencia impide alcanzar los objetivos a largo plazo.

Considerando una perspectiva a largo plazo la empresa no tiene un marco de referencia sobre el cual puedan optimizar sus operaciones, resultando una debilidad porque la demanda del sector industrial está creciendo, por ende, necesita de estrategias que generen ventajas competitivas para aprovechar la oportunidad de llegar a nuevos mercados y ampliar la base de datos de clientes principales, destacando que Neltex si tiene capacidad para expandirse y satisfacer a nuevos segmentos.

Por la tanto, la investigación propone el desarrollo de la estrategia a nivel funcional que se enfoca en analizar los procesos en todas las áreas de la empresa, a través de la cadena de valor y lograr la eficiencia, calidad, innovación y la capacidad de satisfacción al cliente para desarrollar ventaja competitiva y mejorar su posicionamiento en el mercado.

ANTECEDENTES

La fábrica de medias Neltex se dedica a la producción y comercialización de calcetines, está ubicada en la ciudad de Otavalo, también conocida como la capital Intercultural del Ecuador por su riqueza en la cultura y habilidad en la industria textil, localizada al norte de la Región Interandina y al sur de la provincia de Imbabura a 110 km de Quito, esta empresa otavaleña nació en el año 2008 con la iniciativa de Nelson Castañeda, quien es el fundador y propietario de NELTEX.

El Sr Castañeda comenzó su emprendimiento con dos máquinas tejedoras y con el pasar de los años ha adquirido mucha experiencia, lo que le permitió realizar un viaje a Italia para capacitarse en cuanto al manejo de maquinaria; y en el retorno de su viaje puso en práctica sus conocimientos, los cuales dieron el inicio a la fábrica que hoy en día es Neltex, llamada así por el nombre del fundador.

Actualmente en la ciudad de Otavalo existen 111 industrias textiles de las cuales 6 se dedican a la producción y comercialización de calcetines entre ellas se encuentran; Neltex y Mecrisga consideradas como pequeñas empresas, convirtiéndose Mecrisga en la competencia principal a nivel local, mientras que la empresa “El rayo” reconocida por sus productos de la marca Roland llega a ser la competencia a nivel nacional para Neltex seguida por Gardenia.

La fábrica ha visto la necesidad de innovar su cartera de diseños a través del lanzamiento del producto al mercado textil dirigido al estrato social medio y alto, donde el mercado meta son hombres y mujeres de 8 años en adelante. Actualmente para ir a la par con la competencia, Neltex se ha concentrado en ofrecer calidad en el producto a sus clientes y ha optado por aumentar el número de proveedores, para tener a disposición materia prima de calidad.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las ventajas competitivas que se pueden desarrollar desde un enfoque de Dirección Estratégica?

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar ventajas competitivas desde un enfoque de Dirección Estratégica para la empresa Neltex.

Objetivos específicos

- Analizar el ambiente externo de la empresa Neltex (pest).
- Analizar el ambiente específico de la empresa Neltex (modelo de las 5 fuerzas).
- Analizar el ambiente interno (recursos, capacidades y habilidades o competencias centrales) de la empresa Neltex.
- Formular las estrategias competitivas que derivaran en una ventaja competitiva sostenible para la empresa Neltex.
- Proponer lineamientos para administrar el negocio desde un enfoque de dirección estratégica (la estrategia en la práctica).

1. ESTADO DEL ARTE

En América Latina las pymes son actores claves que aportan en el desarrollo económico en vista de que representan alrededor del 99% del total de empresas y son generadoras de empleo ya que cerca del 67% del total de trabajadores pertenece a este grupo de organizaciones (OCDE, 2017, pag. 35).

Zevallos (2003), afirma que estas empresas donde también el aporte supone es el 28% del PIB, cuentan con características peculiares, las cuales le permiten acceder a nuevos mercados y vincularse con otras empresas (p. 55). También existen factores que afectan la productividad, exportación y el potencial de crecimiento en vista de que no han recibido la atención necesaria de las políticas públicas de la región, es por ello que su ciclo de vida es inferior a las pymes de otras regiones donde el 45% de las mipymes latinoamericanas sobreviven más de dos años, frente al 80% de las Europeas (CEOE, 2018).

Existen organismos internacionales y diferentes países latinoamericanos que clasifican a las mipymes basándose en pautas esencialmente cuantitativas, donde se consideran variables como en el tamaño de la empresa, cantidad del personal, cifras de ventas, número de trabajadores y niveles de inversión en activos. Tal es el caso de la Organización para la Cooperación del Desarrollo de Activos, que para clasificar las empresas toma en cuenta la variable del número de trabajadores, donde las pequeñas empresas van de 20 a 99 trabajadores, las medianas empresas están entre 100 y 500 trabajadores y las empresas grandes superan los 500 trabajadores (Hernández & Hernández, 2008, pag. 124).

Así mismo otros organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina toma en cuenta variables como; tamaño de la empresa y número de trabajadores, donde las pequeñas empresas deben tener entre 5 y 49 trabajadores y las medianas de 50 a 250 trabajadores (Hernández & Hernández, 2008, pag. 125).

Según el SRI (2014) las mipymes en el Ecuador son las micro, pequeñas y medianas empresas que se encuentran clasificadas de acuerdo al volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y nivel de producción. En el año 2016 se registraron 843745 empresas de las cuales el 90,5% pertenece al grupo de las microempresas entre 1 y 9

empleados, con ventas anuales menores a 10000 dólares y 7.5% representan a las pequeñas empresas con ventas anuales de 100.001 a 1000.000 entre 10 y 49 empleados. La provincia que logró obtener mayor volumen de ventas a nivel nacional es Pichincha con el 44.8% seguida de Guayas con 32.6% (INEC, 2017). Además, de acuerdo a los establecimientos como él SRI (2014), IESS (2014), se registró que en el año 2016 las ventas disminuyeron en 12162 millones ya que en ese mismo año las ventas fueron de 147729 millones mientras que en el año 2015 se registró ventas de 135567 millones.

Las pymes en el caso de Ecuador han enfrentado un escenario complejo por la falta de políticas que incentiven a la producción por lo tanto es un tema que debe trabajarse con mayor esfuerzo en nuestro país en vista de que la economía depende también del crecimiento de los negocios y de la capacidad de emprender (EKOS, 2017). Con respecto a la industria textil en el año 2015 Ecuador registró un aproximado de 160000 personas empleadas directamente de industrias textiles y confección; donde el 34% cuenta con un empleo adecuado y el 65.6% tienen un subempleo.

En el Ecuador considerando las variables, cumplimiento de la jornada legal de trabajo y una ganancia menor al sueldo básico unificado se logra clasificar al empleo en dos clases; adecuado e inadecuado. El empleo adecuado lo conforma el grupo de la población que no tiene deficiencias de horas de trabajo ni de ingresos mientras que el empleo inadecuado se encuentra dividido en tres categorías; la primera categoría es la del grupo de los subempleados que está conformado por personas con empleo, pero presentan deficiencias de horas o de ingresos; reportan adicionalmente tener el deseo y disponibilidad de trabajar más. La segunda categoría es la del empleo no remunerado, conformado por los trabajadores que no perciben ingresos, principalmente trabajadores familiares y la última categoría se denomina el otro empleo inadecuado donde se encuentra la población que pese a tener deficiencia de ingresos reportan no tener el deseo ni la disponibilidad de trabajar (INEC, 2014).

En cuanto a la provincia de Imbabura fueron 443 establecimientos relacionados con la fabricación de prendas de vestir y 95 establecimientos que se dedicaban a la fabricación de productos textiles en el año 2011, dando lugar a que este dentro de las 5 primeras provincias a nivel nacional que se dedican a este tipo de negocios (La Hora, 2011).

El principal cantón de la provincia de Imbabura dedicado a la fabricación de productos textiles es Antonio Ante que actualmente se ha convertido en un referente nacional, esto lo ha hecho beneficiario de una inversión del gobierno de 80.8 millones en el año 2013 por la circunvalación de Otavalo paso lateral de Ibarra con seis carriles, proyecto que fue realizado con el objetivo de acortar distancias entre las diferentes provincias del país para fomentar el turismo y fortalecer el comercio dando lugar a que diferentes cantones de nuestra provincia sean beneficiados (SENPLADES, 2014).

Según los datos del INEC (2010), en las empresas textiles de la provincia de Imbabura el 65.60% de personas tienen un empleo no adecuado y el 34.40% pertenece al grupo de personas que tiene un empleo adecuado.

Otro de los cantones que se destaca en la industria textil es Otavalo; aquí existen 111 empresas dentro de la categoría mipymes, estas aportan al desarrollo de la economía local, considerando que la mayoría de este grupo de empresas maneja una administración informal y empírica, impidiendo así su desarrollo (GAD Otavalo, 2019).

La Dirección Estratégica nace como una solución a los problemas que enfrentan las organizaciones. Autores como Riascos & Aguilera (2009) y Murillo (2010), concuerdan que la dirección estratégica es un proceso sistemático que ayuda y direcciona a las empresas en los estudios del entorno, además de ser una herramienta que facilita el desarrollo de estrategias enfocadas al mejoramiento continuo organizacional (p.130-154). Sin embargo; Navas López & Guerras Martín (2016), añaden que un buen direccionamiento estratégico inicia con un análisis interno y externo que permita identificar la posición de la empresa frente a la competencia, sin perder de enfoque los objetivos estratégicos planteados, por lo que recomienda el uso de herramientas de apoyo como las TIC para lograr un avance organizacional enfocado en la innovación y tecnología (p.302).

Para desarrollar estrategias competitivas con perspectiva de cambio e innovación, se debe conocer el entorno en el que se encuentra la empresa y establecer lineamientos de acción, que permitan cumplir los objetivos organizacionales (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013, p.177). Por otro lado, Narváez & Fernández (2008), indican que para emplear estrategias competitivas, es necesario contar con esquemas de actuación fundamentados

en contribuciones sociales, alianzas y trabajo en equipo, alcanzando así una posición competitiva (p.237).

Las organizaciones que operan en mercados inestables tienden a modificar los productos constantemente, debido a que los gustos y preferencias de los consumidores son variables, por ello una de las estrategias que adoptan es la mejora de la calidad de los productos, satisfaciendo las necesidades de los clientes; Así mismo empresas que tienen productos en mercados estables no realizan modificaciones en forma constante, pero si tienen un enfoque en la calidad del producto como en el servicio, volviéndolas más competitivas en el mercado (Ynzunza Cortés & Izar Landeta ,2013, p.180).

Además, las organizaciones buscan adaptarse a los cambios organizacionales generados en el transcurso del tiempo, a través de la implementación de ventajas únicas, estrategias que creen valor, en otras palabras que sean, difíciles de imitar, mediante la innovación, tecnología y sobre todo que sean permanentes, sustentables y sostenibles en el tiempo para poder diferenciarse de la competencia, las cuales pueden ser medidas en la calidad y satisfacción del cliente logrando que la empresa tenga una posición competitiva superior en el mercado (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013,p. 185). Así mismo, enfocándose en el desarrollo empresarial con respecto a la ventaja competitiva, Porter señala que entre las estrategias que más se destacan se encuentra; la estrategia de liderazgo en costos, debido a que son acciones proyectadas en innovar las características de los bienes o servicios a un costo menor al de la competencia, para poder sobresalir dentro del sector en el que se encuentran, también es importante analizar las actividades de la cadena de valor, para identificar los procesos en los que se puede reducir costos como ventaja (L Hill & Jones, 2009, p. 138).

La segunda es la Estrategia de liderazgo en diferenciación, la cual busca generar diferenciación desde el momento que los productos se van a lanzar al mercado, para ello es recomendable analizar a la competencia y crear productos únicos que cuenten con distintos aspectos diferenciadores donde sobresalga la exclusividad, para satisfacer las necesidades de los clientes, de manera que no esté al alcance de los competidores imitar fácilmente las estrategias implementadas (Landázuri Espinoza & Montenegro Cazares, 2018) . Según Hill & Jones (2009) una de las principales formas de reconocer si un producto tiene diferenciación, es a través de la percepción, aceptabilidad y el valor que le dan los clientes al producto más allá del precio (p.1 45).

Finalmente, la estrategia de liderazgo de enfoque o concentración, se direcciona a un segmento objetivo antes de comenzar a implementar y desarrollar estrategias, donde se analiza minuciosamente las necesidades, gustos y preferencias de los clientes, buscando satisfacer y sobrepasar las expectativas. Su enfoque principal es marcar posicionamiento en el mercado objetivo sin considerar otros segmentos, tratando de cubrir todas las áreas posibles para cumplir con el cliente. (L Hill & Jones, 2009, p.152).

Otra de las estrategias que ayudan a generar ventaja competitiva es la estrategia a nivel funcional, la cual se enfoca en que los procesos dentro de las organizaciones deben ser eficaces, por lo que se identifica la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente como elementos básicos de la ventaja competitiva, dentro de la cadena de valor (L Hill & Jones, 2009,p.121).

Con respecto a la eficiencia, se busca la optimización de recursos o insumos durante el proceso de fabricación del producto, por lo que se requiere productividad tanto en el personal como en el capital; en cuanto a la calidad, sobresale la percepción del cliente sobre los atributos que tiene el producto; la innovación, consiste en actualizar los procesos y los productos para destacarse de la competencia; finalmente la capacidad de satisfacción al cliente se relaciona con la identificación de las necesidades del cliente para satisfacerlas en el menor tiempo posible (Hill & Jones, 2009,p.125).

Para aplicación de la estrategia funcional se debe considerar a los procesos en el análisis de la cadena de valor, de acuerdo a Puentes et al., (2017) todos los procesos tiene un inicio y un final, se los define como un conjunto de pasos que se encuentran relacionados entre sí, además de ser actividades operacionales entre las cuales se encuentra la entrada, control, recursos y salida. En todos los procesos existen variables de salida que deben cumplir con algún tipo de especificaciones con la finalidad de verificar que se opera con calidad (p. 272). De igual manera Torres (2014), indica que los procesos son básicamente un conjunto de actividades que necesitan de recursos para poder transformar las entradas en salidas coincidiendo con lo mencionado anteriormente, también añade que dentro una empresa cada uno de los procesos deben estar gestionados integralmente, es decir, concentrarse en las actividades que producen resultados para no limitarse solamente en resultados generales (p.162).

En un estudio realizado de planeación estratégica de una microempresa artesanal del sector metalmeccánico del Ecuador, aplicado a la empresa metalmeccánica Galves, fue necesario implementar la estrategia funcional para generar ventaja competitiva, llegando a la conclusión de que la parte estratégica de la organización promueve a la aplicación del direccionamiento estratégico para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva, donde se convierte en una necesidad analizar los procesos de la cadena valor para promover la ventaja competitiva de la organización (Maldonado Galvez, s. f,p.42).

Es evidente entonces que para plantear estrategias competitivas, se debe tener claro la posición y la situación actual en la que se encuentra la empresa (Torres Donawa & Morales Martínez 2018, p. 99), coincidiendo con lo planteado por Porter (2009, p. 101; citado por Torres Donawa & Morales Martínez, 2018), acerca de la importancia de implementar la estructura de las cinco fuerzas y lograr mantener una “rentabilidad permanente a medio y a largo plazo”, que le permita a la empresa destacarse de la competencia una vez que conozca el grado de competitividad que esta genera en el mercado. Por lo tanto, el autor señala como herramienta el análisis de las cinco fuerzas, dentro de las cuales se encuentra el riesgo de entrada de los competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de rivalidad entre empresas establecidas y amenaza de sustitutos.

En cuanto al riesgo de entrada de competidores potenciales, Porter (2009) manifiesta que el ingreso de nuevos aspirantes puede generar influencia en los flujos de liquidez, haciendo de la empresa más competitiva ya que se enfocaría en obtener una cuota de mercado, para lo cual, se debe considerar las barreras de entrada que interfieren en el ingreso de los nuevos aspirantes, la implementación de tecnología de punta para el desarrollo empresarial, preferencia de los clientes por otras marcas, falta de práctica y conocimiento técnico avanzado, entre otros, es por ello, que la gerencia debe mantenerse alerta sobre las estrategias que está efectuando la competencia, para buscar formas de contrarrestar, superar barreras y aprovechar nuevas oportunidades (p.101).

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2006, p.102; citado por Torres Donawa & Morales Martínez, 2018) indican que los proveedores buscan beneficio propio

durante las negociaciones que realizan y pueden establecer sus propias reglas en el incremento de costos, plazos de pago, disminuir la calidad y servicio inadecuado, es por esta razón, que como medida de solución las empresas deben contar con varios proveedores potenciales, ampliar su cartera de productos, para evitar una dependencia total de los proveedores y aplicar la estrategia de integración hacia atrás, con la finalidad de tener el control sobre los proveedores y ser líderes en costos.

En lo que se refiere al poder de negociación de los compradores, Porter (2009) alude que los clientes pueden exigir productos de calidad a precios bajos y tienen poder sobre la empresa cuando adquieren productos en gran volumen, generando un aumento de competencia entre las organizaciones, las cuales buscarán obtener la fidelidad del cliente reduciendo sus costos y ofreciendo servicios especiales, considerando que los consumidores pueden aceptar precios más altos si es que el producto llega a sobrepasar sus expectativas o satisface sus necesidades (p.102).

La amenaza de los sustitutos, puede afectar la rentabilidad de la empresa debido a que los productos sustitutos ofertados tienen como objetivo satisfacer las necesidades semejantes de los consumidores, logrando así ser preferenciales, limitando el precio normal de venta y ganando mejor posicionamiento en el mercado, una variable importante para medir el estado de los productos sustitutos es la participación en el mercado (Porter, 2009, p.103).

La última fuerza que es la rivalidad entre empresas establecidas, hace énfasis en que los competidores pueden destacarse mediante la implementación de estrategias enfocadas en descuentos, promociones, publicidad, servicios, precios y calidad, tomando en cuenta que la rivalidad puede intensificarse cuando las acciones que realizan las compañías se vuelven retos, es por ello que si se logra que un cliente se fidelice con la marca, se aísla a la competencia ya que el consumidor va perdiendo sensibilidad al precio y el producto empieza a venderse solo, a un precio que brinde mayor utilidad (Porter, 2009, p. 104).

Andrew Grove presidente de Intel identificó una sexta fuerza denominada complementarias, las cuales se encargan de complementar a los productos que se van ofertando con la finalidad de satisfacer las necesidades y bienestar de los usuarios, además de ello se las puede calificar como un grupo de compañías que agregan valor a los productos o los complementan, siendo compañías totalmente diferentes, pero que tienen como fin sobrepasar las expectativas en cuanto a la demanda de los clientes; donde

también se busca explicar la relación entre la cooperación para evaluar el tamaño del mercado y la competencia quien determina la participación que tiene cada parte involucrada en el mercado (Parada Pascual, 2016).

Por otra parte, cabe mencionar que dentro de las organizaciones también se debe realizar el análisis del entorno en donde, el entorno hace referencia a los acontecimientos causados por factores internos y externos, tomando en cuenta que la empresa no tiene control absoluto sobre los factores externos, pero si puede verse afectada. Para el análisis del entorno existen herramientas que ayudan a adquirir información de suma importancia, mediante un análisis minucioso de los datos obtenidos en los estudios realizados. El macro entorno se concentra en las oportunidades y amenazas que pueden afectar en forma directa o indirecta a la organización, para lo cual es necesario analizar la mayor parte de las variables posibles que permitan a la organización aprovechar las oportunidades y prevenir las amenazas, si bien es cierto las empresas no tienen el control de los factores externos pero deben tomar medidas de acción para contrarrestar posibles riesgos en el caso de requerirlo, es por ello que se recomienda a la empresa adelantarse en cuanto a la planificación e implantación de estrategias enfocadas en la prevención y solución de los acontecimientos imprevistos como por ejemplo los desastres naturales (Paturel, 2006, p. 33).

Así mismo, una de las herramientas principales para estudiar el entorno es el análisis FODA, la cual se define como una de las matrices más utilizadas para la determinación de la posición estratégica de la empresa y también para la toma de decisiones ya que se analiza sistemáticamente el ambiente interno y externo de la organización (Ponce Talancón & Santo Tomás, 2007, p.115).

Para Nikulin & Becker (2015) la elaboración de la herramienta FODA se realiza mediante la obtención a priori de un listado de factores internos y externos, los cuales influyen en el desempeño de las actividades de la organización (p.129). Llorca (2005) por su parte, señala que la finalidad del análisis de los resultados obtenidos mediante los listados es generar estrategias, para lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la empresa y la situación externa (p.26).

Además, según Ponce Talancón & Santo Tomás (2007), las fortalezas que se determinan están relacionadas con ciertas habilidades, competencias, capacidades del personal y de

la organización en el aspecto competitivo (p.116). Para Nikulin & Becker (2015), la identificación de fortalezas brinda situaciones favorables en el medio social (p.130).

Así mismo, las debilidades son factores que hacen vulnerable a la organización y también se considera que son actividades que se realizan en forma deficiente a los cuales se les conoce como pasivos competitivos (Ponce Talancón & Santo Tomás, 2007, p.115) .

De igual manera, autores como Villagómez et al.,(2014) y Nikulin & Becker (2015) señalan que las oportunidades son elementos potenciales de crecimiento y desarrollo para la organización, mediante las cuales se puede moldear estrategias a corto plazo para generar beneficios organizacionales (p.1126);(132). Ponce Talancón & Santo Tomás (2007) indican que también se considera como oportunidad a los factores ambientales no controlables; además explican que las amenazas representan aspectos negativos y problemas no controlables por la organización, por ende, se puede generar pérdidas y daños a causa de fenómenos incontrolables (p.117).

Otra de las herramientas de análisis es la llamada PESTEL, Piña & Danesa (2015) señalan que se analiza los indicadores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Con respecto a lo político se realiza un análisis genérico sobre el manejo de la política de un país y su efecto sobre la actividad a la que se dedica la empresa, por lo tanto, se investiga sobre los factores económicos y la influencia de indicadores macroeconómicos sobre el desarrollo de las estrategias organizacionales, en lo socio-cultural se efectúa un análisis de las tendencias, entorno y elementos de la sociedad relacionados con la cultura. Además, las empresas deben mantenerse alerta a los cambios tecnológicos que pueden generar influencia en la actividad y desarrollo de la empresa (p. 140). También, la investigación debe orientarse en los factores ecológicos que se relacionan directa e indirectamente con el medioambiente y finalmente en lo que respecta al ambiente legal, se toma en cuenta información sobre la legislación nacional y normativa que se maneja internamente en la empresa, para cumplir con los factores legales mediante las leyes establecidas (Montoya, Martínez, & Peralta Ballesteros, 2005, p.113).

Según Piña & Danesa (2015) uno de los beneficios principales de la herramienta PESTEL es el poder obtener información clave para proceder a realizar una matriz DAFO, mediante la cual se busca aprovechar las oportunidades, consolidar las fortalezas, contrarrestar las amenazas y trabajar en las debilidades (p. 139).

También se debe mencionar que existen varios instrumentos que ayudan a procesar los factores internos y externos obtenidos mediante el análisis FODA, entre las cuales se encuentra la matriz BCG, MEFE, MEFI y GENERAL ELECTRIC, en donde Serrano Pilar (2005), indica que la matriz BCG analiza la tasa relativa y el crecimiento del mercado, haciendo referencia a la gestión que se encuentra relacionada con la situación del producto, lo cual permite desarrollar estrategias que favorezcan el posicionamiento (p. 54).

Finalmente en un estudio realizado, Franch León & Chávez Betancourt (2017), hacen referencia a la competitividad estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora" Ecuador, encontrando que los métodos aplicados no tienen un enfoque estratégico, lo cual es una problemática porque limita la competitividad, es por ello que se considera importante implementar una metodología estratégica, para alcanzar un nivel de mejora en los procesos y organización, con la finalidad de buscar ser competitivos en un futuro. Sin embargo, los investigadores consideran como detonante el impacto futuro de la Cooperativa, si no se estima la competitividad y el enfoque estratégico dentro de los procesos (p.226).

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación tuvo un enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) porque partió desde la observación, la entrevista al gerente y personal de la empresa, para luego recolectar información por medio de encuestas aplicadas a los 15 trabajadores, 5 clientes y 5 proveedores. Los instrumentos utilizados fueron la ficha de observación¹ donde se identificó a todos los involucrados de la empresa, el número de departamentos, problemáticas observadas a simple vista y la ejecución de los procesos para proceder a registrar los datos y analizarlos. La información recolectada se encuentra clasificada y ordenada para que estos datos puedan ser adquiridos por las personas interesadas, por lo que se programó la fecha y hora con el gerente de la fábrica. La encuesta² se diseñó mediante la matriz de operacionalización de variables para luego aplicarlas al personal, clientes y proveedores con el fin de recolectar información relevante de la fábrica acerca de la estructura de la empresa, calidad de productos, atención al cliente y capacitaciones. La entrevista³ fue dirigida al gerente quien supo manifestar como se maneja internamente la fábrica, datos importantes sobre sus clientes, proveedores y competencia. También la entrevista se hizo al personal para conocer su grado de satisfacción y estar al tanto de cómo se llevan a cabo los procesos para cumplir con la visión y misión.

Las técnicas que se emplearon son la observación, encuesta y entrevista como instrumentos de medición para determinar la situación en la que se encuentra la empresa, por lo que se programó las fechas con anticipación para obtener los datos requeridos. Al momento de realizar tanto la entrevista como la encuesta se identificó como se lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales y los factores relevantes que impiden el crecimiento de Neltex. Una vez recolectada la información se procedió a realizar un análisis documental y de contenido para realizar la matriz FODA, matriz de aprovechabilidad, matriz de vulnerabilidad, la aplicación de las fuerzas de Porter, la cadena de valor y la aplicación de la estrategia funcional.

En el análisis de la información se utilizó como método principal al deductivo, que permitió particularizar los datos generales a situaciones específicas precisando las variables y conclusiones del estudio. También se utilizó el método inductivo en la primera

¹ Ver Anexo VII ficha de observación

² Ver formato de encuesta Anexo I

³ Ver formato de entrevista Anexo I

fase de la investigación y posteriormente se aplicó el método analítico sintético para realizar un análisis de todas las encuestas y entrevistas aplicadas a los involucrados.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 RESULTADOS

Como resultado por lo propuesto se ha realizado un plan estratégico para Neltex, que ayudará en el desarrollo del direccionamiento estratégico.

3.1.1 MAPA ESTRATÉGICO DE NELTEX

<p style="text-align: center;">Valores</p> <p>-Compromiso, responsabilidad, puntualidad, respeto y transparencia</p> <p style="text-align: center;">Políticas</p> <p>-Cumplir con los objetivos periódicos. -Atender prioritariamente las no conformidades de los clientes. -Garantizar el cumplimiento de los requisitos expuestos en la ley. -Comportamiento ético y responsable. -No fumar ni ingerir alimentos dentro de las instalaciones. -Usar el uniforme y todos los implementos de seguridad.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos estratégicos a corto plazo</p> <p>Desarrollar competencias distintivas</p>	<p style="text-align: center;">Visión</p> <p>Para el año 2024 Neltex será reconocida por la calidad de sus productos como una de las mejores fábricas de calcetines a nivel nacional, mejorando continuamente sus procesos para alcanzar excelencia en cuanto a calidad, diseño y servicio. Nuestro compromiso es velar por el bienestar de nuestro equipo de trabajo, agregar valor para nuestros clientes, desarrollo de la comunidad y mejora en la relación con nuestros proveedores.</p>
<p style="text-align: center;">Misión</p> <p>Neltex, es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de calcetines con altos estándares de calidad, que busca ofrecer una amplia gama de modelos y diseños para nuestros clientes, contamos con maquinaria de punta, innovación, un personal creativo y capacitado para garantizar el estado de nuestros productos, además de ofrecer un servicio adecuado y eficiente.</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos estratégicos a mediano plazo</p> <p>Desarrollar la estrategia a nivel funcional</p>	<p style="text-align: center;">Objetivos institucionales</p> <p>-Realizar un control y mejoramiento de procesos. -Brindar un servicio de calidad. -Velar por el cuidado del medio ambiente. -Aplicar los valores corporativos con todos los involucrados.</p>
	<p style="text-align: center;">Objetivos estratégicos a largo plazo</p> <p>-Generar ventaja competitiva -Incrementar la participación del mercado -Posicionarse en el mercado nacional</p>	
	<p style="text-align: center;">Estrategias</p> <p>Desarrollar la estrategia a nivel funcional</p>	

3.1.2 RESUMEN DE LA ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

La estrategia a nivel funcional permite a la empresa identificar como se llevan a cabo los procesos con la finalidad de mejorarlos, implementando acciones enfocadas en lograr eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

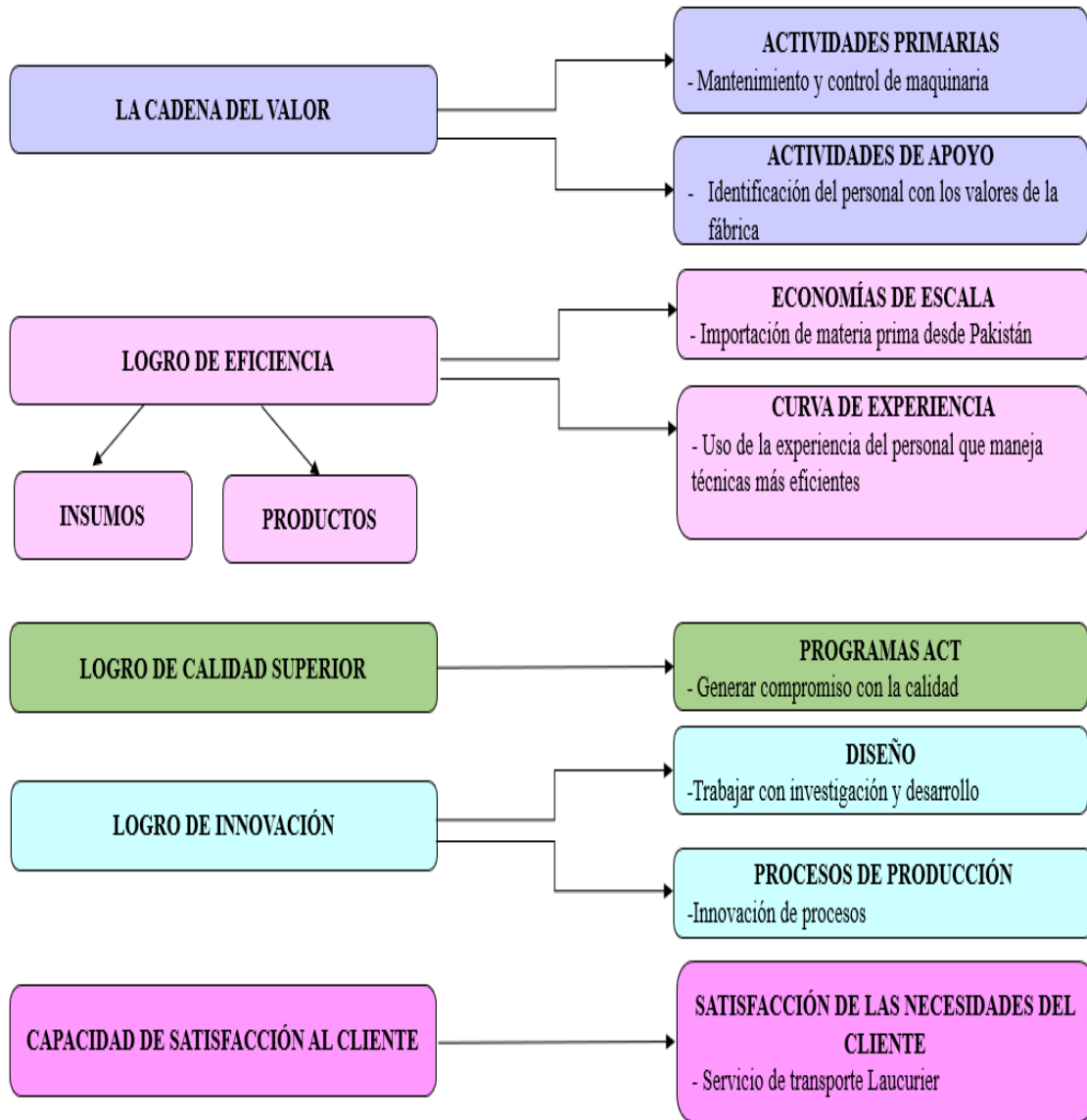


Figura 1. Resumen de la Estrategia a Nivel Funcional

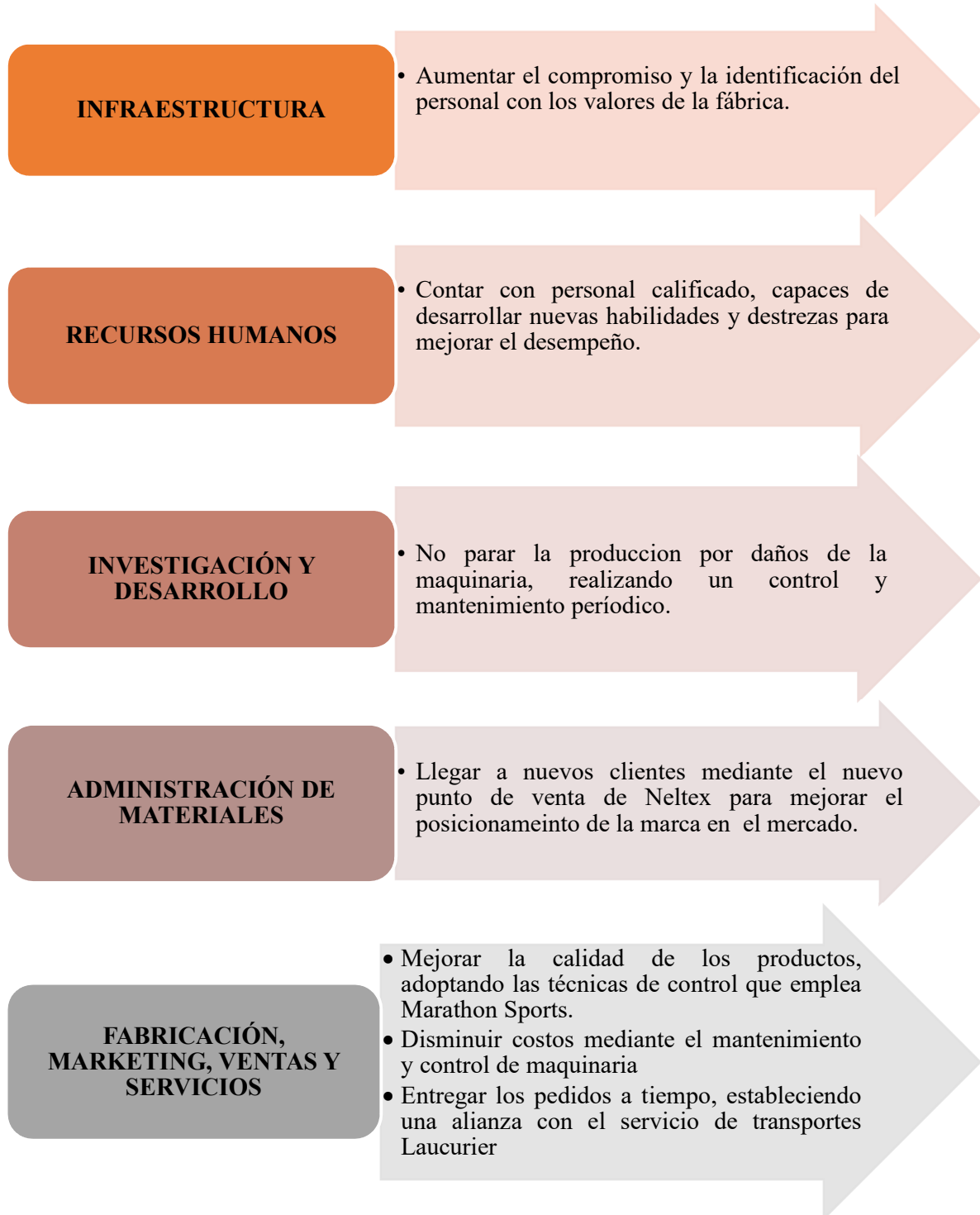
Fuente: (Hill & Jones, 2009)

Elaborado por: La Autora

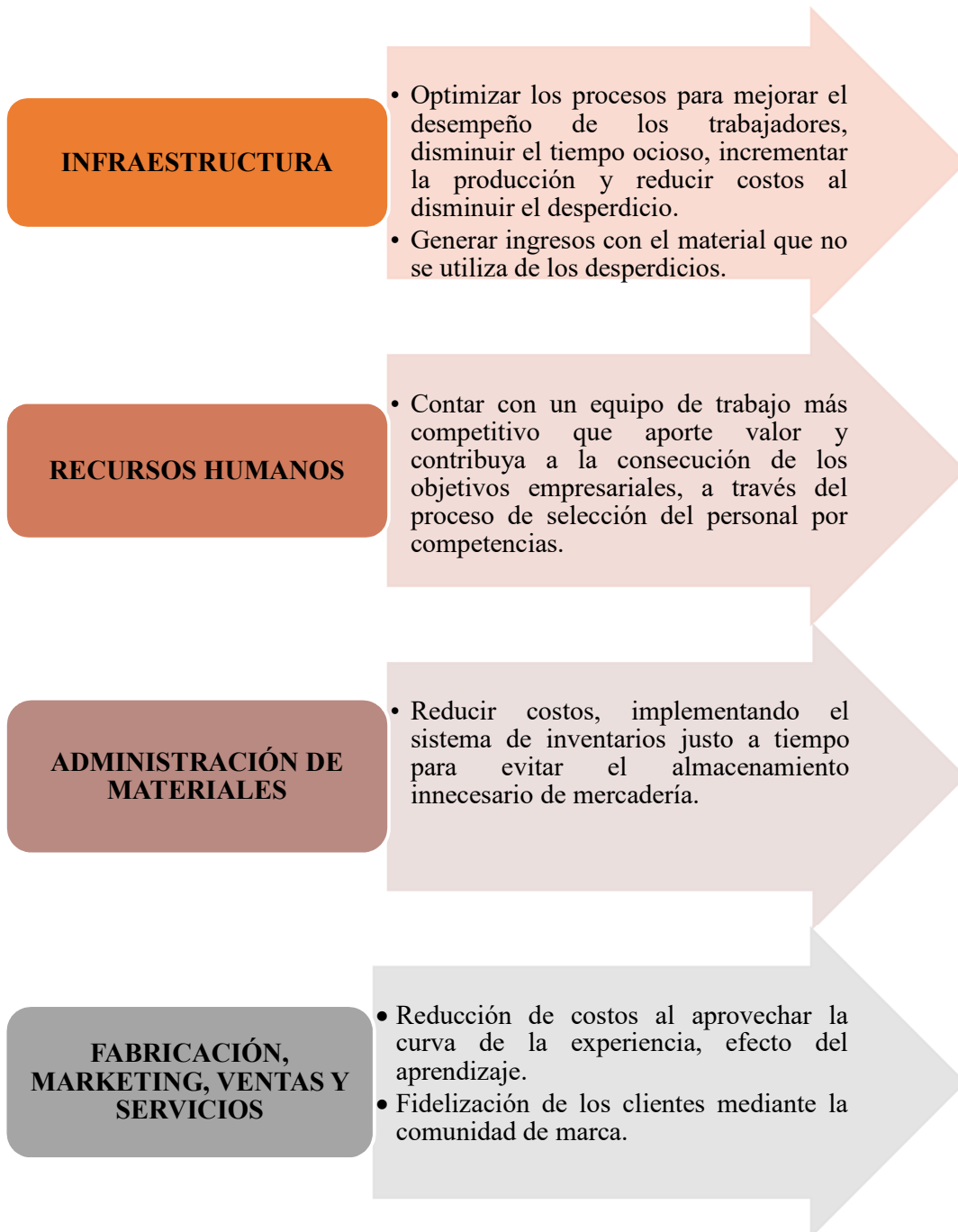
3.1.3 VENTAJA COMPETITIVA ESPERADA

Una vez desarrollada la estrategia a nivel funcional, se identifica la ventaja competitiva esperada en base a la cadena de valor de acuerdo al siguiente esquema:

3.1.3.1 Ventaja competitiva esperada de la aplicación de la cadena de valor



3.1.3.2 Ventaja competitiva esperada de la aplicación del logro de la eficiencia



3.1.3.3 Ventaja competitiva esperada mediante el logro de calidad superior



3.1.3.4 Ventajas competitivas esperadas mediante el logro de innovación



3.1.3.5 Ventajas competitivas esperadas mediante la capacidad de satisfacción al cliente



3.2 DISCUSIÓN

En relación al diagnóstico de la empresa Neltex se encontró debilidades que han impedido el crecimiento de la misma, tal es el caso de la falta de personal capacitado, falta de visión para llegar a nuevos mercados y el marketing que realiza la competencia. En cuanto a las amenazas la más importante es que los clientes tienen como proveedores alternos a la competencia de Neltex lo que se convierte en un riesgo potencial.

Para evitar pérdida de los clientes (L Hill & Jones, 2009) menciona que la capacidad de respuesta es uno de los elementos principales para satisfacer las necesidades, destacando la vitalidad del cliente.

Otro resultado importante es que se determinó la capacidad que tiene Neltex para expandirse a nuevos mercados en un futuro próximo ya que cuenta con materia prima de calidad, maquinaria con tecnología de punta, economías de escala, gama de diseños exclusivos y préstamos con baja tasa de interés, además la capacidad de adaptarse en cuanto a avances tecnológicos.

En este punto la investigación concuerda con lo planteado por (L Hill & Jones, 2009) en lo descrito de la empresa Japonesa Matsushita, en cuanto a la aplicación de la estrategia a nivel funcional para lograr ser más competitivos y obtener un desarrollo mediante la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Por último, pero no menos importante una debilidad es la alta rotación de personal debido a la falta de comunicación lo que impide la generación de una ventaja competitiva.

En este aspecto se concuerda con (Maldonado Galvez, s. f.) debido a que la implementación de la estrategia a nivel funcional para generar ventaja competitiva es necesaria para consolidar el proceso de la comunicación, toda vez que la dirección estratégica se desarrolle de manera eficiente, eficaz y logre posicionarse en el mercado.

4. CONCLUSIONES

En vista de los resultados, se puede concluir que el direccionamiento estratégico es fundamental dentro de las organizaciones, porque permite desarrollar estrategias que generen ventajas competitivas para destacarse de la competencia.

Entre las debilidades principales que presenta la fábrica de medias Neltex se encuentra la falta de visión para llegar a nuevos mercados, la falta de personal capacitado, falta de publicidad y la estructura organizacional inadecuada, lo que se ha transformado en barreras para su progreso y le ha restado participación en el mercado local, por lo que es necesario que la fábrica implemente la estrategia funcional para lograr obtener eficiencia en todos sus procesos y ser más competitiva

Al desarrollar la estrategia a nivel funcional, se logró identificar que Neltex debe realizar cambios dentro de la organización como, por ejemplo; incluir al personal en la toma de decisiones, ampliar la gama de diseños, incrementar la línea de productos, contar con un equipo de trabajo adecuado y llevar un control minucioso de todos los procesos, lo que le permitirá incrementar el volumen de ventas, mejorar la rentabilidad, lograr eficiencia y ser más competitiva dentro del mercado.

Cabe destacar que Neltex tiene los recursos necesarios para expandirse a mercados internacionales, por lo que debe trabajar en ello, de igual manera se detectó que al ser proveedor de marcas reconocidas a nivel nacional como Marathon, Kao Sport, RM y EtaFashion, ha ganado un prestigio considerable frente a su competencia, lo que le lleva a implementar estrategias que le permitan mantenerse dentro de ese mercado.

Finalmente, se considera que la implementación de la estrategia funcional, desde un enfoque de direccionamiento estratégico como herramienta de ventaja competitiva, va a ser de gran beneficio para la fábrica, en vista de que se analizó minuciosamente como se manejan los procesos internamente para llegar a identificar ventajas competitivas que van ayudar a que Neltex sea reconocida nacionalmente e internacionalmente.

5. RECOMENDACIONES

La empresa debe aplicar la estrategia funcional para mejorar la eficacia dentro de los procesos que se manejan internamente, analizar cómo se encuentra cada departamento para detectar errores y desarrollar estrategias que garanticen el logro de la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente dentro de la cadena valor, aumentando la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa.

Neltex debe aplicar una estructura organizacional horizontal, donde se sensibilice a todos los miembros de la empresa sobre la importancia de una visión integral, la comunicación, el trabajo en equipo y la filosofía empresarial, con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.

Realizar un proceso de selección de personal por competencias, para contar con personal calificado que aporte en el crecimiento de la empresa. Además, se debe dar capacitaciones a los trabajadores sobre el manejo de maquinaria para evitar solicitar servicio técnico, reduciendo gastos extras.

Es necesario que la empresa se vaya actualizando constantemente y adquiera un software que le permita sistematizar el registro de inventarios para agilizar los procesos y aumentar la capacidad de respuesta y confiabilidad a los clientes.

Se debe realizar un control de calidad en todo el proceso de producción, iniciando desde la compra de materia prima hasta que el producto llegue al consumidor final, para disminuir el porcentaje de materia prima de segunda y garantizar a nuestros clientes que los productos que oferta Neltex cuentan con altos estándares de calidad.

La empresa debe mantener su sistema de actualización de maquinaria ya que le permite expandir su gama de diseños, desarrollar nuevos modelos y aumentar la capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

La fábrica debe actualizar constantemente la página de Facebook y crear una página web donde se exhiba nuevos modelos o nuevas líneas de productos, para que el cliente tenga la facilidad de realizar sus compras y pedidos online.

Se debe impulsar el desarrollo de estudios de mercadeo, que permitan identificar mercados potenciales y zonas estratégicas para dar a conocer el producto, además de promocionar los múltiples diseños, modelos, atributos enfocados en calidad de la materia prima y características de los calcetines con la finalidad de llegar a nuevos clientes, aumentar la demanda y mejorar la rentabilidad de la fábrica.

6. PROPUESTA

Para la aplicación del direccionamiento estratégico se parte del desarrollo del plan estratégico que se detalla a continuación.

6.1 PLAN ESTRATÉGICO

6.1.1 Misión

Neltex, es una fábrica dedicada a la producción y comercialización de calcetines con altos estándares de calidad, que busca ofrecer una amplia gama de modelos y diseños para nuestros clientes, contamos con maquinaria de punta, innovación, un personal creativo y capacitado para garantizar el estado de nuestros productos, además de ofrecer un servicio adecuado y eficiente cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

6.1.2 Visión

Para el año 2024 Neltex será reconocida por la calidad de sus productos como una de las mejores fábricas de calcetines a nivel nacional, mejorando continuamente sus procesos para alcanzar excelencia en cuanto a calidad, diseño y servicio. Nuestro compromiso será velar por el bienestar de nuestro equipo de trabajo, agregar valor para nuestros clientes, desarrollo de la comunidad y posicionarnos en el mercado textil de calcetines.

6.1.3 Valores

Compromiso. - con nuestros clientes, garantizando la calidad de los productos y la entrega del pedido en buenas condiciones.

Responsabilidad. - en cuanto a los pagos tanto al personal como a los proveedores.

Puntualidad. - al cumplir con los pedidos en el tiempo acordado con el cliente.

Respeto. - en los acuerdos con todos los involucrados de Neltex.

Transparencia. - en todos los procesos y gestiones internas y externas de la fábrica.

6.1.4 Políticas

Neltex para mejorar sus procesos ha establecido las siguientes políticas:

- Cumplir con los objetivos periódicos que se establezcan para la mejora continua de los procesos y del servicio utilizando como marco de referencia la misión.
- Atender prioritariamente las no conformidades transmitidas por los clientes en forma de reclamos o quejas para solucionarlas.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos expuestos en la ley para el bienestar de nuestros trabajadores.
- Todos los trabajadores de la empresa deben tener un comportamiento ético y responsable.
- Ser puntuales en los horarios de trabajo establecidos.
- Ser íntegro con las actividades que se encuentra desempeñando en el área de trabajo.
- No fumar dentro de las instalaciones de la fábrica.
- No ingerir alimentos durante las horas que se encuentra laborando dentro de la empresa.
- Usar el uniforme y todos los implementos de seguridad facilitados por el encargado de las áreas de trabajo.
- Revisar y actualizar esta política en base al entorno cambiante y a las necesidades que surjan en la organización.

6.1.5 Objetivos institucionales

- Realizar un control en todos los procesos.
- Mejorar continuamente los procesos en los diferentes departamentos.
- Brindar un servicio de calidad a todos nuestros clientes.
- Velar por el cuidado del medio ambiente y asumir con responsabilidad los impactos que generan los recursos utilizados por Neltex en la comunidad.
- Aplicar los valores corporativos con todos los involucrados en la organización.

6.1.6 Identificación de los grupos de interés



Figura 2. Identificación de grupos de interés

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

6.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

6.2.1 Aplicación del análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

6.2.1.1 Análisis Político

La industria textil se encuentra reglamentada dentro de la Ley de la Pequeña Industria y la Artesanía de acuerdo al tamaño, además de estar respaldada por asociaciones y federaciones que apoyan su crecimiento, como la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria, cuyo objetivo primordial es apoyar a las pequeñas industrias en las negociaciones, teniendo como respaldo los cambios implementados por el Gobierno junto con el Banco Central dentro de la política monetaria, cambiaria y fiscal destinadas a la demanda nacional, con el fin de motivar a la ciudadanía a utilizar productos ecuatorianos (Lexis, 2016, p.63).

La empresa realiza las declaraciones en el SRI y cumple al día con sus obligaciones en cuanto al pago puntual del sueldo a los trabajadores y todos los beneficios que por ley les corresponde, resaltando las horas extras.

6.2.1.2 Análisis económico

En años anteriores el aumento del IVA establecido por el estado del 12 % al 14% provocó una reducción del 20% en las ventas de Neltex, debido al aumento de precios durante la facturación a los clientes principales.

Anteriormente, los impuestos establecidos a las importaciones de materia prima afectaron considerablemente a la empresa debido a que importa la materia prima desde Pakistán, por lo que debió cancelar el Ad-valorem (20%) y Salvaguardias (35%), sin embargo, cabe mencionar que actualmente los impuestos a las importaciones han disminuido considerablemente y algunos han sido exonerados como en el caso del impuesto a la salida de divisas por importaciones de bienes de capital y materia prima (PRO ECUADOR, 2018).

6.2.1.3 Análisis social

Actualmente gran parte de la sociedad opta por adquirir prendas de vestir que sean amigables con el medio ambiente, debido a que nos encontramos en una era de preservación medioambiental, la cual sigue aumentando en pro de la naturaleza.

También la mayoría de personas han optado por dejar de lado usar productos con baja tendencia, lo cual ha beneficiado en gran manera al sector industrial que cuenta con diseñadores propios.

6.2.1.4 Análisis tecnológico

El desarrollo tecnológico para Neltex resulta un factor de gran impacto, puesto que la maquinaria con la que se trabaja es actualizada cada cierto tiempo por los fabricantes de las maquinas LONATI, dichas máquinas son las que se manejan en la fábrica, permitiéndoles de esta manera renovar su equipo cada cinco años.

Estas máquinas han permitido a Neltex aumentar la capacidad de producción, dando como resultado, ser una fuerte competencia dentro del mercado textil.

6.2.2 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter

6.2.2.1 Riesgo de entrada de los competidores potenciales

La necesidad de capital es una fuerte barrera de entrada, actualmente NELTEX al ser una empresa reconocida a nivel local y nacional se beneficia de tener una demanda de productos estable, lo cual le permite trabajar con un capital propio sin pagar intereses ni cuotas mensuales a las entidades financieras y realizar las inversiones pertinentes, esto supone una barrera de entrada a empresas principiantes, puesto que, para entrar a competir en la industria, se requiere un alto costo de inversión.

En la primera de las cinco fuerzas, Porter menciona los siguientes factores que forman una barrera de entrada:

a) Economías de escala

Para generar economías de escala Neltex reduce sus costos mediante la producción masiva de modelos estandarizados, adquiere mediante container una de sus materias primas principales como hilo en colores básicos y algodón peinado en grandes cantidades semestralmente a menores costos, distribuye un volumen de producción grande a marcas reconocidas como Marathon, Kao Sport Center, RM y Etafashion, en donde produce más de 1000 docenas de calcetines mensuales a un costo fijo.

b) Lealtad de la marca

Los consumidores tienen preferencia por el producto de Neltex debido a que se maneja con canales de distribución detallistas, lo cual le permite ocupar gran parte en el mercado dificultando así, la entrada de microempresas. También cuenta con tecnología de punta para innovar su gama de modelos y diseños, ofreciendo a sus clientes 11 modelos de calcetines estándar y 3000 diseños personalizados, dificultando a la competencia la producción de un amplio portafolio de diseños y modelos que puedan igualar a Neltex. Además, Neltex trabaja con materia prima de alta calidad para lograr exclusividad en su producto y se enfoca en realizar un buen servicio post venta a sus clientes para mantenerse al tanto de sugerencias o reclamos que le permitan mejorar su calidad de servicio constantemente, de igual manera facilita el servicio de transporte Laucurier gratuito para transportar el producto de los clientes, otro de los aspectos que ha generado lealtad a la

marca es la estrategia de Neltex al permitir que su cliente principal pueda inspeccionar la calidad del producto en la fábrica durante su elaboración.

A nivel nacional para la industria textil empresarial se redujeron las ventas de los productos debido al ingreso de mercadería extranjera al mercado a menores precios, llegando a ocupar un posicionamiento en el mercado nacional que con el tiempo se ha ido disminuyendo por la percepción que tienen los consumidores de la calidad, sin embargo, actualmente los productos chinos captan gran parte del mercado volviéndose una competencia para Neltex ya que ofrecen a sus clientes variedad de tendencia de modelos a bajo precio.

c) Ventajas de costos absolutos

Los supervisores de Neltex tienen amplia experiencia en los procesos de producción, permitiéndoles realizar un control minucioso dentro de los procesos, mantenimiento de maquinaria y materia prima, sin embargo, empresas como Mecrisga y Gardenia cuentan con personal capacitado en diferentes áreas quienes son los encargados de transmitir los conocimientos que han adquirido en capacitaciones fuera del país, a quienes se van integrando en la empresa con la finalidad de abaratar costos.

La fábrica Neltex tiene acceso a préstamos de diferentes entidades financieras como la Corporación Nacional Financiera, Banco del Pacífico, Procredit y cooperativas quienes le otorgan créditos de cantidades mayores a menor tasa de interés del 9,75%, siendo una barrera fuerte para las microempresas porque las líneas de crédito son más elevadas con otro tipo de plazos y mayor tasa de interés.

d) Normas oficiales

Actualmente en Ecuador el entorno empresarial cuenta con un marco regulatorio que lo delimita, entidades públicas como la AITE, SRI, Superintendencia de Compañías, Senae que supervisan el cumplimiento de normas impuestas y que sancionan prácticas ilegales; además existe el impuesto de anticipo a la renta, impuesto a la salida de divisas, aranceles y sobretasas a materias primas, insumos, maquinaria y repuestos que es una barrera para que nazcan nuevas empresas o las empresas puedan seguir en pie, produciendo e invirtiendo, sobre llevando el duro escenario que viven actualmente las industrias textiles.

Sin embargo, para ayudar en un porcentaje al entorno empresarial se ha implementado el Drawback o devolución condicionada de tributos.

6.2.2.2 Intensidad de rivalidad entre empresas establecidas

La rivalidad que existe entre empresas actuales dentro de la industria textil aumenta en medida que las microempresas y pequeñas empresas incursionan en el mercado con productos de bajo precio, es por esta razón que Neltex ofrece no solo un producto de calidad, sino también un excelente servicio al cliente, además en el mercado en el cual Neltex se desarrolla, existe una infinidad de competencia a nivel nacional, pero para el actual estudio hemos considerado los siguientes competidores principales de Neltex:

- ROLAND
- MECRISGA
- GARDENIA

Con respecto a la segunda fuerza Porter (2009), menciona que es necesario analizar los siguientes factores:

a) Estructura competitiva de la industria

A nivel local existen 111 empresas textiles y a nivel nacional existe un número considerable de empresas que forman parte de las industrias fragmentadas que se dedican a la fabricación y distribución de calcetines en su mayoría microempresas, pequeñas y medianas. En cuanto a los precios empresas como Gardenia, Roland y Mecrisga manejan precios más elevados de sus productos a comparación de Neltex pero se destacan en la publicidad que manejan ya que cuentan con páginas web y spot publicitarios en diferentes redes sociales, donde se puede apreciar toda la información en cuanto a los productos que ofertan, a la fábrica y números de contacto en el caso de interesarse por realizar pedidos e información sobre sus diferentes puntos de ventas para llegar a sus clientes, implicando altos costos publicitarios. En el caso de Neltex no maneja ningún tipo de publicidad, pero si cuenta con un agente de ventas para llegar a sus clientes.

b) Condiciones de la demanda

La empresa Roland distribuye sus productos a varias empresas nacionales e internacionales, por ende, es una de las industrias textiles más estables y reconocidas a nivel nacional, cuenta con varias sucursales al igual; Mecrisga y Gardenia también han

logrado mantener una participación representativa en el mercado nacional y local, son reconocidas por su amplia trayectoria, tienen clientes fijos y producen en mayores cantidades que Neltex. Actualmente Mecrisga también tiene una empresa en Perú llegando a acaparar la participación de mercado de otras empresas a nivel internacional.

c) Condiciones de costos

Las industrias textiles buscan tener mayor rentabilidad, por ende se enfocan en elevar su volumen de ventas, en el caso de Neltex su rentabilidad está ligada al volumen de ventas que realiza a sus clientes principales, es por ello que se concentra en la adquisición de maquinaria de punta, materia de prima de calidad y actualmente amplió la infraestructura de la empresa porque se vio en la necesidad de mejorar la distribución de sus departamentos y almacenar la materia prima, también tiene previsto con el tiempo seguir ampliando las instalaciones de la empresa ya que cuenta con un espacio considerable a su disposición. En vista de que Neltex tiene un volumen de ventas alto porque el 99% de su producción está vendida puede pagar sus costos fijos de producción haciéndole una empresa rentable para atender a sus clientes potenciales. Sin embargo, no está a la altura de su competencia porque Roland, Mecrisga y Gardenia cuentan con una amplia infraestructura, cantidad de maquinaria considerable y por ello pueden llegar a producir en mayores cantidades que Neltex, lo cual les permite llegar a más clientes para elevar el volumen de ventas.

d) La altura de las barreras para evitar la salida de la industria

El exceso de capacidad productiva que tiene la competencia de Neltex les conduce a tener una rivalidad más intensa, es por ello que existe rivalidad en cuanto a precios para mantener los pedidos de sus clientes, entre las barreras para evitar la salida de la industria de estas empresas se puede mencionar:

e) Altas inversiones en activos como maquinaria e instalaciones de operación.

La adhesión emocional a estas industrias porque los propietarios no están dispuestos a abandonarlas por el apego sentimental que tuvieron desde sus inicios, incluso empresas como Mecrisga y Neltex llevan inmerso el nombre de sus propietarios.

Empresas como Mecrisga y Neltex dependen económicamente de las industrias textiles de calcetines porque obtienen sus ingresos y ganancias de este tipo de negocio, ninguna de las empresas se dedica a la fabricación de otros productos.

6.2.2.3 Poder de negociación de los compradores

Neltex trabaja con marcas reconocidas a nivel nacional e internacional como Marathon Sports y Kaos Sports a quienes distribuye aproximadamente 1000 docenas mensuales de calcetines a bajo costo, haciéndolos clientes principales por el volumen de compra, es por ello que Neltex no puede prescindir de ninguno, por lo que ha realizado ciertas concesiones con estos clientes, como aceptar que la auditora de Marathon revise la calidad del producto durante la fabricación, también ha permitido el involucramiento directo de sus clientes al momento de diseñar el producto. Además, Neltex asume los costos de transporte y realiza la entrega del producto directamente en las bodegas de sus mayoristas, con la finalidad de mantener la lealtad de sus clientes. Adicionalmente, Neltex mantiene un bajo precio por el volumen de compra que realizan sus clientes principales.

A pesar de que existen clientes poderosos como Marathon, RM, Kao Sport Center, RM y Etafashion que tienen la capacidad de ponerse una fábrica de medias como Neltex afortunadamente no lo hacen en vista de que son empresas que dedican a la distribución de prendas deportivas, prendas de moda, lencería, venta de accesorios deportivos y accesorios de belleza, sin embargo, Neltex debe permanecer alerta de que sus clientes principales en un futuro no se conviertan en competidores potenciales ya que tienen los medios y recursos para poner sus propias fábricas.

6.2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Neltex no trabaja con un proveedor específico de materia prima, siendo una ventaja debido a que en el caso de que uno incumpla con el pedido, cuenta con otras opciones, por ende, la empresa puede cumplir con los pedidos en los plazos establecidos. Cabe destacar que varios proveedores locales quieren trabajar con Neltex debido a que compra en grandes cantidades además de ser una empresa rentable que refleja sus valores institucionales como es la puntualidad al momento de pago. Uno de los mayores beneficios que tiene Neltex al comprar en grandes cantidades es la reducción de los precios de la materia prima.

En el caso de las etiquetas Neltex tiene un solo proveedor, pero es un cliente fuerte por ende al comprar en grandes cantidades recibe un descuento.

6.2.2.5 Productos sustitutos

Dentro de la industria textil de calcetines se presentó una disminución del volumen de ventas considerable a nivel nacional debido al ingreso de mercadería extranjera a menor precio, para lo cual se tomaron medidas gubernamentales en el año 2015 a través de impuestos con la finalidad de impedir un ingreso masivo de productos extranjeros. Todavía no se encuentra en el mercado un producto que reemplace al calcetín, sin embargo, se debe mantener alerta a las innovaciones tecnológicas que se van desarrollando.

6.2.2.6 La sexta fuerza de Grove

Los diseños y modelos de calcetines están estrechamente relacionados con las últimas tendencias de la moda, por lo que es importante considerar a las empresas de prendas de vestir y calzado para proceder a realizar modelos de calcetines que se acoplen a las nuevas tendencias, cabe mencionar que Neltex no ha realizado ningún estudio de las empresas complementarias para diseñar nuevas presentaciones del producto.

6.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

6.3.1 Cadena de valor de Neltex

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA				
-La empresa se maneja bajo valores y metas propuestas a corto plazo -El propietario se preocupa por generar compromiso en sus trabajadores				
RECURSOS HUMANOS				
-Excelente actitud del personal quienes están interesados en recibir capacitaciones en temas de manejo de maquinaria, ventas, atención al cliente y riesgos laborales. -Cuenta con supervisores para el control de calidad de materia prima.				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				
-Actualización de maquinaria cada 5 años				
ADQUISICIONES				
-Compra de materiales nacionales e importados -Contratos fijos con proveedores de materia prima				
LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA.	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA.
Recepción de la materia prima a través de las guías de remisión o factura	Elegir el material adecuado para el calcetín que se va a fabricar.	Empaquetado en bultos de acuerdo a los pedidos.	Aplicación de publicidad boca a boca.	Los trabajadores están prestos a cualquier sugerencia durante la venta del producto
Control de calidad	Instalación del programa de diseño en la maquinaria	Creación de facturas y guías de remisión.	Canales de distribución de manera directa y por medio de intermediarios.	Seguimiento a sus clientes fijos por medio de llamadas y visitas periódicas.
Registro de inventario	Colocación de la materia prima en la maquinaria.	Si el pedido se realiza por intermediarios se recurre al servicio de transporte por medio de: Flota Imbabura y Laucurier	Los calcetines son exhibidos en el punto de venta.	
Clasificación de materiales por calidad, color	Control de procesos por tiempo y resultados	Entrega al consumidor final.	Atención exclusiva hacia sus clientes potenciales.	
Almacenamiento de la materia prima en la bodega	Cosido, planchado y empacado de calcetines.			

6.3.2 Análisis de la Cadena de Valor

6.3.2.1 Actividades principales

Investigación y desarrollo

En los procesos de producción se necesita tecnología, es por ello que para realizar los diseños y modelos de calcetines la fábrica cuenta con maquinaria de punta, en cuanto al departamento de cocido y planchado existen máquinas especializadas para dichas áreas, las cuales han ayudado agilizar los procesos para despachar los pedidos realizados. En el área de ventas ya no se realiza el registro de salida de mercadería y de clientes en forma manual sino en forma digital, permitiendo llevar ordenadamente los registros para que en el caso de ser requerida alguna información del área se lo pueda facilitar rápidamente.

Producción

En la fábrica al incrementar la maquinaria se logró maximizar la capacidad de producción, lo cual permitió ser más competitivos por abastecer cantidades que las microempresas no pueden lograr.

Mercadotecnia y ventas

Este es un punto deficiente de la fábrica debido a que no realiza alguna clase de publicidad para llegar a más clientes o expandirse a nuevos mercados, igualmente la fábrica no se maneja bajo medios online para dar a conocer sus productos ni tampoco existe un documento donde el cliente pueda solicitar información. Sin embargo, con respecto al área de ventas la fábrica tiene una persona encargada de buscar nuevos clientes y visitar a sus clientes potenciales a quienes se les da la apertura de personalizar los diseños para producir en mayor cantidad los modelos que tienen gran acogida en el mercado.

Servicio a clientes

El enfoque que tienen la fábrica sobre este punto es el ofrecer atención y servicio después de la venta, lo cual le permite conocer las necesidades y los problemas que tienen los clientes para poder solucionarlos inmediatamente.

6.3.2.2 Actividades de apoyo

Manejo de materiales

Neltex importa semestralmente desde Pakistán la materia prima principal en grandes cantidades y llega directamente a la empresa mediante containers. Respecto a los demás materiales son de procedencia nacional, por lo que la fábrica tiene la opción de utilizar el servicio de agencias de transporte que le facilitan los proveedores o de retirar directamente los productos de las empresas proveedoras. Una vez que la materia prima llega a la fábrica se verifica las especificaciones realizadas en el pedido para proceder a almacenar en bodega, después se usa las cantidades pertinentes para la producción tomando en cuenta el modelo, diseño, cantidad y tallas de los pedidos realizados por los clientes, posteriormente se procede al empaquetado y finalmente se contrata el servicio Laucurier para realizar la entrega de los productos al consumidor final.

Recursos Humanos

El personal es esencial para la empresa, en este sentido el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y motivación debe estar bien estructurado. En el caso de Neltex para contratar al personal no existen requisitos específicos, sino que se manejan de acuerdo al puesto que haya vacante y se realiza una entrevista a los interesados para saber si tienen experiencia en el área que van a trabajar, en cuanto a las capacitaciones para el personal no se manejan intervalos de tiempo ni temas específicos: sin embargo, en la empresa existe un buen ambiente de trabajo por lo que gran parte del personal se encuentra satisfecho.

Sistemas de información

La empresa dispone de una base de datos de sus clientes y proveedores, igualmente lleva un registro sobre las ventas y adquisiciones de materia prima para realizar sus inventarios, pero no cuenta con un sistema específico o una red que le permita rotar sus inventarios o llevar un mejor control para agilizar sus procesos.

Infraestructura de la compañía

a) Estructura

La fábrica cuenta con el departamento de Producción, Cocido, Planchado, Empaquetado, Bodega, Ventas y Administrativo donde el gerente controla los procesos que se desarrollan de acuerdo a los objetivos planteados, además el personal trabaja con los valores implementados en la empresa.

b) Sistemas de control

Todas las áreas de la empresa son controladas por el propietario, quien a través del liderazgo ayuda al cumplimiento de los procesos.

c) Cultura organizacional

La empresa tiene su propio logotipo para diferenciarse de la competencia.

Motiva al personal dándoles la oportunidad de ir ascendiendo de cargo, cuando demuestran un buen desempeño.

6.3.3 Identificación de factores internos y externos

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la empresa, se logró identificar y clasificar los siguientes factores internos y externos.

6.3.3.1 Fortalezas

- ❖ Gama de diseños exclusivos: cuenta con una amplia gama de diseños personalizados para damas, caballeros, niños y niñas.
- ❖ Materia prima de calidad: la materia prima importada con altos estándares de calidad como el hilo y algodón peinado.
- ❖ Maquinaria con tecnología de punta: maquinaria de última tecnología para implementar nuevos modelos.
- ❖ 99% de producción vendida: la cantidad de producción de calcetines de primera se realiza bajo pedido.
- ❖ Fuerza de ventas eficiente: cuentan con un agente de ventas quien es el encargado de realizar contactos con nuevos clientes.

- ❖ Innovación en sus modelos: actualmente la fábrica produce 11 modelos de calcetines, pero ha ido aumentando la capacidad para desarrollar más modelos de calcetines
- ❖ Economías de escala: se importa semestralmente grandes cantidades de materia prima a bajo costo permitiendo aumentar la capacidad de producción.

6.3.3.2 Debilidades

- ❖ Falta de personal capacitado: no se realizan programas de capacitación en temas que ayuden al personal a desempeñar mejor su trabajo.
- ❖ Comunicación inadecuada entre el gerente y sus colaboradores: la comunicación interna es informal debido a que no se realiza oficialmente mediante un escrito dando lugar a que exista distorsión, no llegue a la persona correcta y sea poco confiable, impidiendo que se tomen decisiones apropiadas.
- ❖ Plan de mercadotecnia deficiente: no se realiza publicidad para llegar a nuevos clientes.
- ❖ Falta de un registro contable eficiente: no cuentan con un sistema contable específico que ayude agilizar los procesos del registro de inventarios.
- ❖ Falta de visión para llegar a nuevos mercados: al contar con clientes principales no tienen como objetivo llegar a mercados meta ni satisfacer las necesidades de nuevos segmentos.
- ❖ Estructura organizacional inadecuada: la gestión no es adecuada ya que existe duplicidad de funciones.
- ❖ Alta rotación del personal: la empresa contrata personal con frecuencia porque sus trabajadores abandonan los puestos de trabajo.

6.3.3.3 Oportunidades

- ❖ Diversidad de proveedores de materia prima: el contar con varios proveedores ayuda a la fábrica a obtener la materia prima a tiempo para poder producir.
- ❖ Contactos importantes en ferias nacionales de la industria textil: la fábrica debe participar en ferias como Ecuatextil y Xpotex realizadas anualmente para dar a conocer los atributos de sus productos y conseguir contactos de nuevos clientes.

- ❖ Exploración de nuevos segmentos: es necesario buscar nuevos segmentos, por ejemplo: realizar calcetines escolares para las instituciones educativas locales, fabricar medias nylon para las trabajadoras de instituciones públicas y privadas.
- ❖ Expansión a mercados internacionales: Neltex debe buscar exportar su producto a mercados internacionales para incrementar sus ventas y obtener mayor utilidad.
- ❖ Ampliación de la variedad de productos: Es importante contar con amplia gama de modelos y diseños para ofrecer a los clientes.
- ❖ Acceso a préstamos con baja tasa de interés: se debe contar con facilidades de financiamiento en los créditos para tener capacidad de importar maquinaria y materia prima.

6.3.3.4 Amenazas

- ❖ Aumento en la competencia nacional: empresas como Equinox S.A comercializa productos de la marca Nike al por mayor a diferentes tiendas del país además de importar y exportar productos deportivos o mercancía en general a bajo costo, el aumento de las microempresas textiles hace que exista mayor competencia en cuanto a costos.
- ❖ Cambios en los gustos de los consumidores: los gustos y preferencias de los consumidores son cambiantes por las nuevas tendencias haciendo que la empresa busque innovar constantemente para para satisfacer las necesidades
- ❖ Ingreso de mercadería extranjera a menor precio: el ingreso de mercadería china a menor precio al país hizo que disminuya el volumen de ventas en la industria textil, al igual que las nuevas tiendas de moda como Forever 21 y Pull&Bear
- ❖ Excesivo marketing de la competencia: La competencia principal de Neltex como Mecrisga y Roland cuentan con spots publicitarios, páginas web, además de ser reconocidas a nivel a nacional por los años que se encuentran en el mercado.
- ❖ Crecimiento del mercado más lento: La falta de poder adquisitivo afecta a la industria textil en vista de que las personas van a priorizar los gastos en salud, alimentación y educación.

6.3.4 Matriz de factores internos y externos

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Diversidad de proveedores de materia prima Ampliación de variedad de productos Préstamos con baja tasa de interés Expansión a mercados internacionales Exploración de nuevos segmentos	Excesivo marketing de la competencia Aumento en la competencia nacional Cambios en los gustos de los consumidores Ingreso de mercadería extranjera a menor precio Crecimiento del mercado más lento
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Materia prima de calidad Maquinaria con tecnología de punta Economías de escala 99% de producción vendida Gama de diseños exclusivos	Falta de personal capacitado Plan de mercadotecnia deficiente Falta de visión para llegar a nuevos mercados Registro contable ineficiente Comunicación inadecuada entre el gerente y sus colaboradores

Tabla 1. Factores internos y externos
 Fuente: Fábrica de medias Neltex
 Elaborado por: La Autora

6.3.5 Selección de estrategias FO matriz de Aprovechabilidad

Oportunidades Puntaje de relación Alta.....5 Media.....3 Baja.....1	Fortalezas Diversidad de proveedores de materia prima	Ampliación de variedad de productos	Préstamos con baja tasa de interés	Expansión a mercados internacionales	Expansión de nuevos segmentos	Total	Clasificación
Materia prima de calidad	5	5	3	5	5	23	3°
Maquinaria con tecnología de punta	3	5	5	5	5	23	2°
Economías de escala	5	5	5	5	5	25	1°
99% de producción vendida	5	5	3	3	3	19	5°
Gama de diseños exclusivos	5	5	1	5	5	21	4°
Total	23	25	17	23	23		
Clasificación	4°	1°	5°	3°	2°		

Análisis. - Según el cruce de los factores de aprovechabilidad, se destaca que las estrategias deben enfocarse en la expansión a nuevos mercados y explorar nuevos segmentos con una amplia variedad de productos, para lo cual las fortalezas que debe aprovechar la empresa es la materia prima de calidad, la maquinaria avanzada para ampliar la gama de diseños y las economías de escala.

6.3.6 Selección de estrategias DA matriz de vulnerabilidad

Amenazas Puntaje de relación Alta.....5 Media.....3 Baja.....1 Debilidades	Excesivo marketing de la competencia	Aumento en la competencia nacional	Cambios en los gustos de los consumidores	Ingreso de mercadería extranjera a menor precio	Crecimiento del mercado más lento	Total	Clasificación
	Falta de personal capacitado	3	3	3	1	1	11
Plan de mercadotecnia deficiente	5	5	5	5	5	23	2°
Falta de visión para llegar nuevos mercados	5	5	5	5	5	25	1°
Registro contable ineficiente	1	1	1	1	1	5	5°
Estructura organizacional inadecuada	3	3	3	3	3	15	3°
Total	17	17	17	13	15		
Clasificación	3°	2°	1°	5°	4°		

Análisis. – Según el cruce de los factores de vulnerabilidad se destaca que las estrategias deben estar enfocadas en trabajar en las debilidades principales de la empresa como por ejemplo: la falta de visión para llegar a nuevos mercados, plan de mercadotecnia deficiente y la falta de personal capacitado, con la finalidad de estar alerta a los cambios en los gustos de los consumidores, el ingreso de mercadería extranjera a menor precio aumentando la competencia nacional y el crecimiento del mercado más lento.

6.3.7 Matriz de estrategias

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Diversidad de proveedores de materia prima Ampliación de variedad de productos Préstamos con baja tasa de interés Expansión a mercados internacionales Exploración de nuevos segmentos	Excesivo marketing de la competencia Aumento en la competencia nacional Cambios en los gustos de los consumidores Ingreso de mercadería extranjera a menor precio Crecimiento del mercado más lento
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
Materia prima de calidad Maquinaria con tecnología de punta. Economías de escala 99% de producción vendida Gama de diseños exclusivos	(F1-O6): Ampliar el portafolio de productos. (F2-O5) +(F5-O2): Incorporar nueva línea de productos (F3-O2): Aumentar la capacidad de producción a menores costos (F6-O1) +(F4-O1): Realizar alianzas estratégicas con los proveedores	(F5-A3): Generar ventaja competitiva
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
Falta de personal capacitado Plan de mercadotecnia deficiente Estructura organizacional inadecuada Falta de visión para llegar a nuevos mercados Registro contable ineficiente	(D2-O6): Identificar las plataformas principales para incrementar la publicidad de la empresa	(D2-A2) +(D2-A5): Desarrollar competencias distintivas

DESARROLLAR
LA
ESTRATEGIA A
NIVEL
FUNCIONAL

Tabla 2. Matriz de estrategias
Fuente: Fábrica de medias Neltex
Elaborado por: La Autora

6.3.7.1 Objetivos estratégicos

Una vez diseñadas las estrategias se formulan los objetivos estratégicos para Neltex

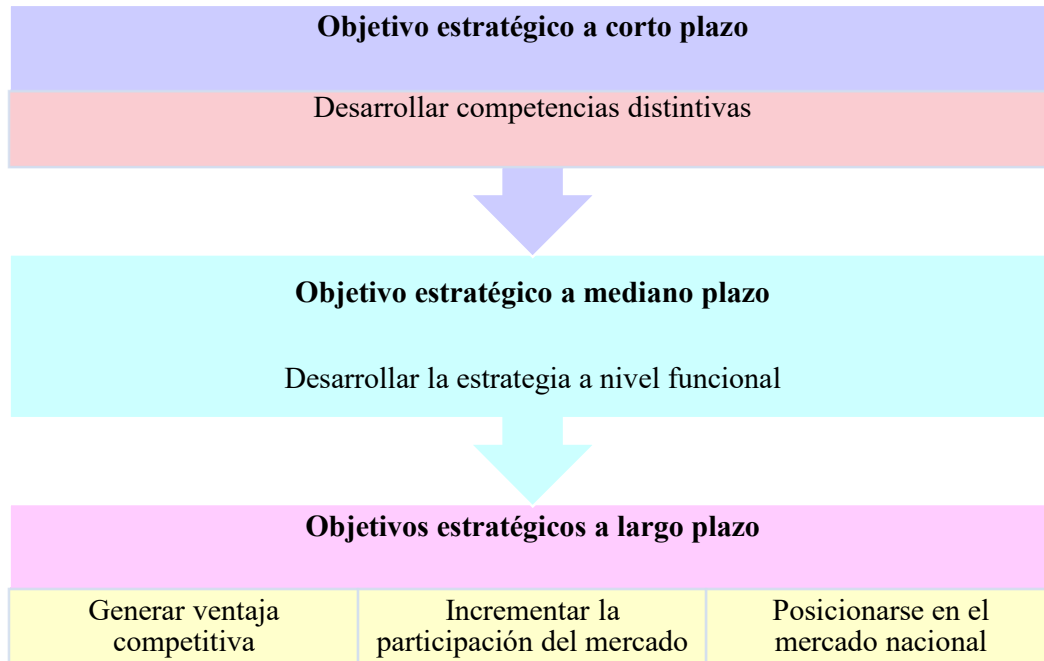


Figura 3. Objetivos estratégicos
Fuente: Fábrica de medias Neltex
Elaborado por: La Autora

6.4 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

La aplicación de la estrategia a nivel funcional ha generado en grandes empresas resultados positivos como por ejemplo: En el año 2002, la empresa Japonesa Matsushita dedicada a la fabricación de aparatos eléctricos, presentó problemas que generaron una disminución en sus ganancias, para superar esta situación los administradores de la empresa pusieron en práctica la aplicación de la estrategia funcional, logrando eficiencia en los procesos de producción mediante la reducción de costos, disminución de los porcentajes de partes defectuosas y generando confiabilidad del producto final incorporando mayor calidad en el producto para diferenciarlo, obteniendo como resultado mayor volumen de ventas, creación de valor y aumentó de la rentabilidad (L Hill & Jones, 2009,p.143).

En este contexto, se propone desarrollar para Neltex la estrategia a nivel funcional como herramienta generadora de ventaja competitiva; toda vez, que relaciona la cadena del valor con las metas comunes del logro que la empresa debe alcanzar.

La aplicación de la estrategia a nivel funcional permite intervenir en todos los procesos de la empresa logrando optimizarlos, lo que genera mayor rentabilidad para la fábrica, además de encaminar a Neltex a obtener una futura certificación como la ISO 9001; por lo tanto, se propone la siguiente estructura:

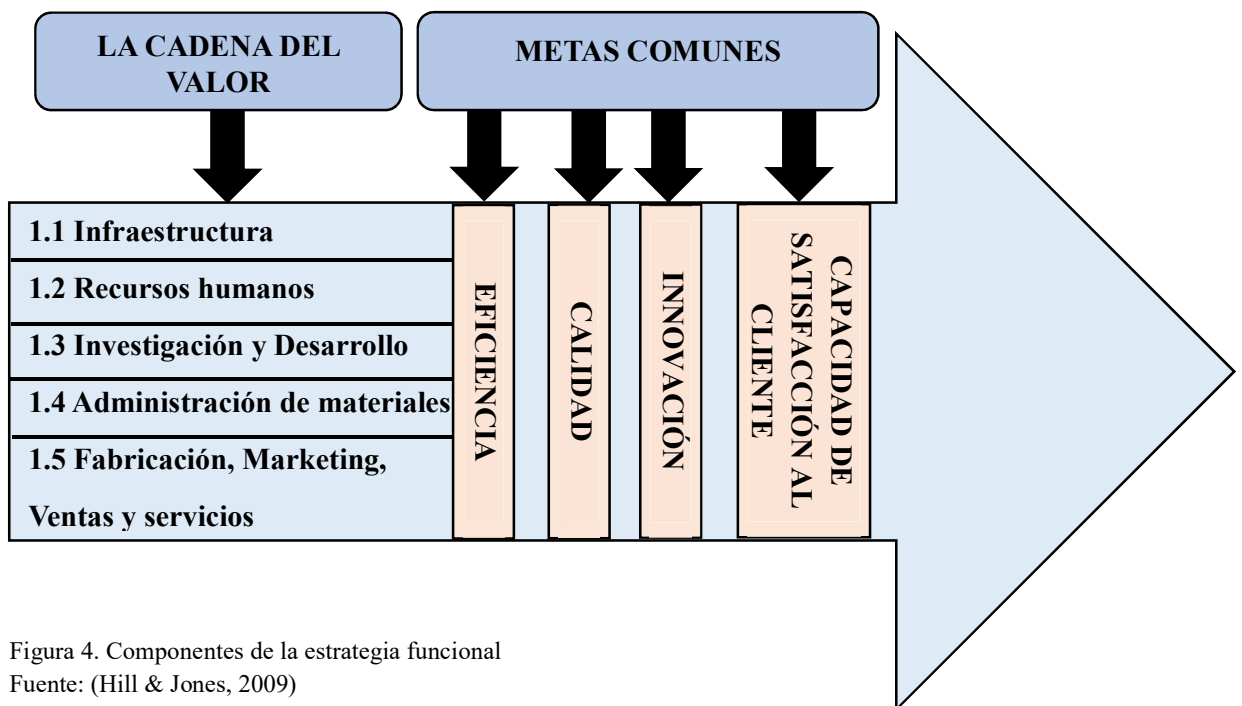


Figura 4. Componentes de la estrategia funcional
 Fuente: (Hill & Jones, 2009)
 Elaborado por: La Autora

6.4.1 CADENA DE VALOR

En esta sección se describe las actividades de cada elemento de la cadena de valor con las acciones que Neltex debe realizar.

6.4.1.1 Infraestructura:

- a) Estructura organizacional adecuada.
- b) Dar a conocer la cultura de la empresa a todos los involucrados.
- c) Implementación del sistema de inventarios TINI.

Acciones a realizar

- a) Propuesta de una estructura organizacional.

Considerando que actualmente en Neltex no se encuentran identificados los departamentos y no cuentan con una estructura organizacional, se propone la siguiente estructura organizacional con la finalidad de definir las áreas de la empresa y sus actividades.

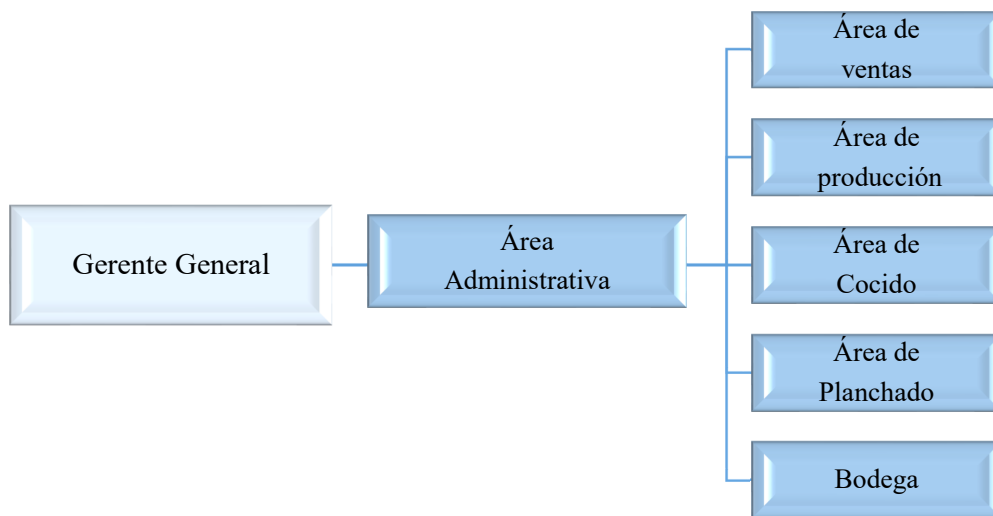


Figura 5. Orgánico Estructural
Fuente: Fábrica de medias Neltex
Elaborado por: La Autora

- b) Socializar la filosofía empresarial

Ubicar el afiche de la misión, visión, valores y políticas en todas las áreas visibles de la empresa incluyendo el departamento de ventas. También realizar un taller de sociabilización del plan estratégico con los empleados.

- c) Sistematizar las entradas y salidas de mercadería.

Adquirir un software del sistema contable TINI, este software contable cuenta con varios módulos que ayudan a la empresa a llevar los libros y balances de manera digital, para mejorar el registro de mercadería y tener un control sistemático de las operaciones que se realizan diariamente.

6.4.1.2 Recursos Humanos:

1. Programa de capacitaciones trimestrales para el personal.

Acciones a realizar

- a) Contar con mano de obra calificada

Proponer un cronograma de capacitaciones que abarque todas las áreas de la empresa, para que los empleados estén completamente capacitados, por ejemplo:

Área	Temas de capacitación
Administrativo	Técnicas de trabajo en equipo, dirección del personal y manejo de programas de software.
Ventas	Atención al cliente, servicio post venta y habilidades para la venta
Producción	Manejo de maquinaria, riesgos laborales, mantenimiento de equipos y soporte técnico
Cocido	Técnicas de cocido
Planchado	Nuevas técnicas de planchado, manejo de maquinaria y control de calidad.
Empaquetado	Nuevas técnicas para empaquetado, etiqueta y colocación de la plastiflecha.
Bodega	Manejo de inventarios y seguridad ocupacional

Tabla 3. Cronograma de capacitaciones

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

6.4.1.3 Investigación y desarrollo:

- a) Actualización de maquinaria.
- b) Servicio técnico especializado para mantenimiento de maquinaria periódicamente.

Acciones a realizar

- a) Mantener las acciones emprendidas por la empresa de incrementar la maquinaria en la planta de producción, cada cinco años.
- b) Colocar personal capacitado para asegurar el buen manejo y funcionamiento de la maquinaria, evitando daños por mal uso.

6.4.1.4 Administración de materiales:

- a) Importar la materia prima principal
- b) Nuevos puntos de venta estratégicos

Acciones a realizar

- a) Mantener alianza con Windsome, para adquirir la materia prima principal de calidad a menores costos.
- b) Abrir un almacén en el centro de la ciudad, para vender al público productos de calidad a menor precio, con la finalidad de incrementar las ventas y dar mayor visibilidad a la empresa.

6.4.1.5 Fabricación, marketing, ventas y servicios:

- a) Supervisión de calidad y registro de la materia prima.
- b) Control de procesos de maquinaria
- c) Alianzas con transporte Laucurier
- d) Publicidad, promociones por temporada
- e) Atención personalizada a los clientes.

Acciones a realizar

- a) Aprovechar la relación que Neltex tiene con Marathon, para adoptar las técnicas de control de calidad que emplea esta empresa.
- b) Implementar la pirámide de control para el uso de la maquinaria, donde se mide los tiempos y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

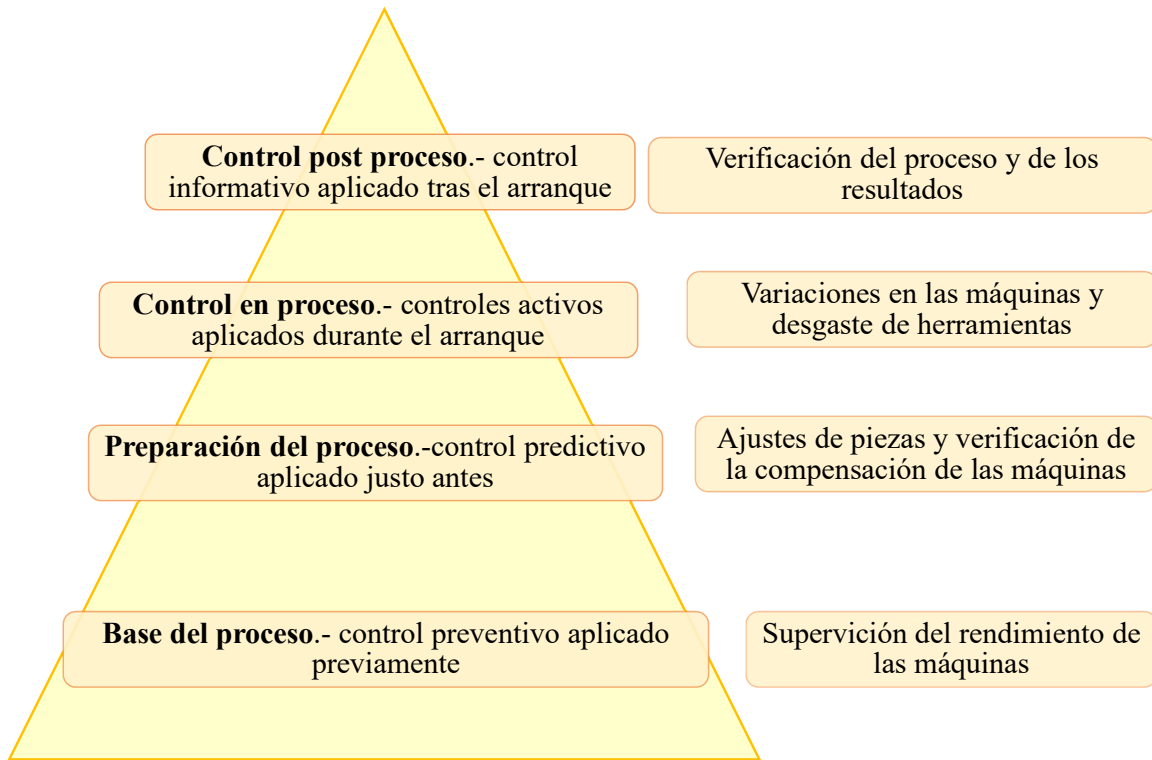


Figura 6. Pirámide de control para el uso de la maquinaria

Fuente: (Renishaw, 2016)

Elaborado por: La Autora

- c) Mantener la alianza que tiene Neltex con el servicio de transporte Laucurier, para realizar la entrega de los productos a los clientes.
- d) Diseñar una campaña por temporada escolar, utilizando afiches y vallas publicitarias donde se promocióne todos los atributos, características y elementos diferenciadores de calidad que tiene el producto, mediante el trabajo en equipo del departamento de ventas y producción para contactar nuevos clientes.
- e) Comunicarse con los clientes principales directamente, online o por teléfono para conocer las sugerencias o inquietudes que tengan.
 Enviar a los clientes una nota personal sobre nuevos modelos y diseños que se hayan producido, para mantenerlos informados.

6.4.2 LOGRO DE EFICIENCIA SUPERIOR

Con la finalidad de que Neltex sea más eficiente se propone las siguientes tareas básicas de acuerdo a las funciones de creación de valor.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.2.1 Infraestructura	a) Generar compromiso con la eficiencia en toda la empresa

Acciones a realizar

Utilizar eficientemente los recursos de la empresa para disminuir los costos y evitar desperdicios como, por ejemplo:

- Dar charlas de concientización al personal en temas de gestión ambiental del uso del agua y energía para que utilicen eficientemente los recursos de la empresa.
- Digitalizar los procesos en el departamento administrativo, para disminuir el uso de papel.
- En el departamento de producción, sacar provecho de los desperdicios del hilo y algodón peinado, para lo cual se recomienda recolectar de manera ordenada y posteriormente vender a las personas que se dedican a realizar artículos con materiales reciclados, como, por ejemplo, el relleno de peluches.
- Contar con coches de ruedas antideslizantes para disminuir tiempos y agilizar el transporte de los calcetines del departamento de producción al área de cocido, en vista de que actualmente los trabajadores del departamento de producción llevan las docenas de calcetines en las manos, corriendo el riesgo de que los calcetines se ensucien al caerse al piso o se derribe la fila de medias.
- Actualmente existe un elevado número de minutos ociosos porque el personal se entretiene charlando y se toma más del tiempo de su descanso, para lo cual se propone controlar mediante fichas de registro de ingreso y salida, los tiempos utilizados por el personal tanto en producción como en su descanso, para evitar el tiempo ocioso.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.2.2 Recursos Humanos	a) Proceso de selección del personal por competencias

Acciones a realizar

a) **Selección del personal por competencias.** – es una técnica que permite identificar destrezas, habilidades y actitudes de los aspirantes mediante entrevistas o cuestionarios adecuados que permitan colocar al personal en los puestos correspondientes, para que aporten en la productividad de la empresa.

Descripción del puesto. - es una de las actividades claves dentro del proceso de reclutamiento ya que se debe tener bien identificados los requisitos y competencias que se van a requerir en los aspirantes, dependiendo del puesto de trabajo, evitando así un mal desempeño del personal.

Perfil en base a competencias. - en base al área de trabajo establecer una guía con los requerimientos, conocimientos y experiencia de los aspirantes.

Reclutamiento. - elegir a los candidatos que cumplan con los requisitos específicos para el cargo que van a desempeñar. Proceder al periodo de prueba donde los candidatos escogidos van a demostrar que tan aptos se encuentran en lugar de trabajo, además de sus competencias.

Selección del personal. - elegir al candidato que haya demostrado ser el mejor para el cargo que se postuló, de igual manera verificar que cumpla con todos los requerimientos expuestos para evitar tener personal en los puestos equivocados.

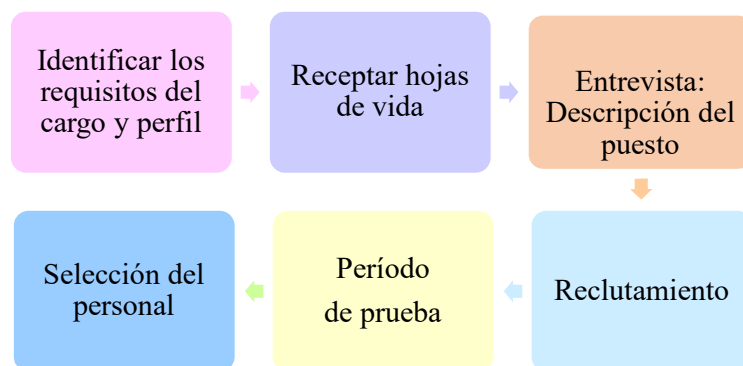


Figura 7. Proceso de selección del personal

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.2.3 Administración de materiales	a) Control de inventarios justo a tiempo (JAT) que se refiere a producir lo necesario.

Acciones a realizar

- a) Actualmente la fábrica trabaja bajo pedido, por lo tanto, se debe mantener el sistema justo a tiempo para evitar desperdicios en cuanto al inventario de materia prima, mercadería amortizada y capital desperdiciado, cabe destacar que existe un pequeño porcentaje de calcetines de segunda para la venta al público.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.2.4 Fabricación, marketing, ventas y servicios	<ul style="list-style-type: none"> a) Seguir la curva de la experiencia que se refiere al aumento del volumen de producción y la participación del mercado para reducir los costos en relación con la competencia. b) Adoptar un plan de marketing para llegar a nuevos segmentos.

Acciones a realizar

- a) Hacer uso de la experiencia del personal que maneja técnicas más eficientes en la elaboración del calcetín, para que sean los instructores de los nuevos empleados con la finalidad de producir los mismos productos en menor tiempo y disminuir costos en capacitaciones.
- b) Examinar el posicionamiento de la marca.

Con respecto al posicionamiento de la competencia de Neltex a nivel nacional, Roland ocupa el primer lugar y a nivel local se encuentra Neltex seguida de Mecrisga y Gardenia.

Para mejorar este posicionamiento se propone:

Comunidad de marca. -Enviar muestras de calcetines a los clientes y programar reuniones trimestrales a través de la creación de un grupo de WhatsApp, donde se incluya

a los clientes principales, directivos y demás involucrados, con el propósito de darles apertura para realizar propuestas de nuevos diseños y dar opiniones acerca de los productos.

Comunidad de marca para clientes finales. -Realizar un flashmob, el cual consta de la realización de una coreografía con una identificación de la empresa, en la feria textil anual de Atuntaqui y lugares centrales de Otavalo, para obsequiar muestras de calcetines a los clientes finales, procediendo a realizar un grupo en la página de facebook de la empresa, donde participe el encargado de producción y los clientes finales con el fin de conocer su percepción y opiniones acerca del producto.

Desarrollo de marca y difusión de la marca. -Utilizar las redes sociales, para realizar una publicidad flash a través de spots publicitarios que contengan los atributos del producto, la marca y la garantía de calidad.

También publicar en la página de Facebook de la empresa el catálogo con nuevos modelos, diseños y aprovechar la opción de comprar que implementó Facebook.



Figura 8. Página de Facebook de la Fábrica de Medias Neltex

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

Ampliar la publicidad por medios digitales, para lo cual se propone la creación de una página web.



Figura 9. Página Web propuesta para la Fábrica de Medias Neltex

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

En la página web se debe publicar el modelo de calcetín, las características del producto, el precio y la opción donde en el cliente pueda reservar su producto para comprarlo.

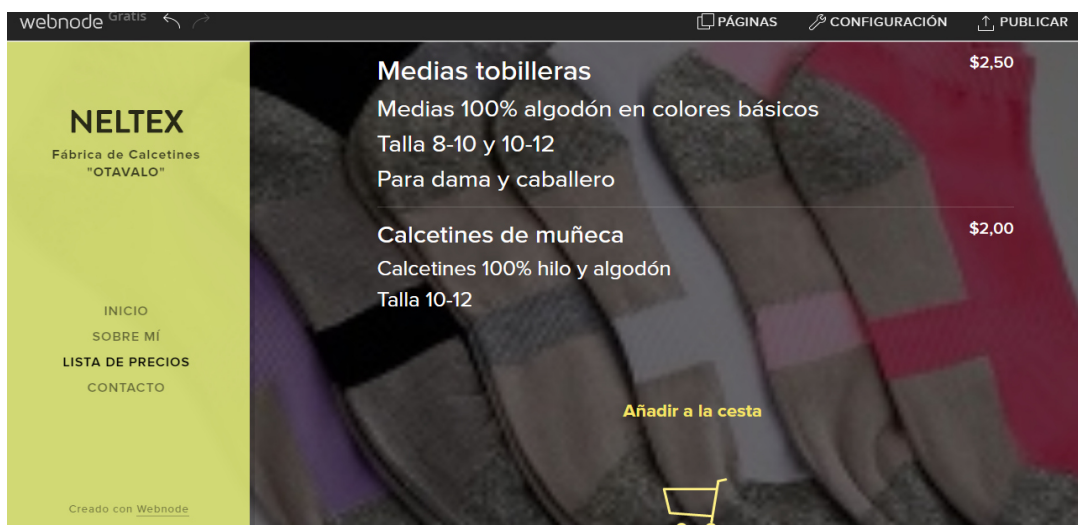


Figura 10. Contenido de la página Web

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

Con respecto al producto:

Realizar promociones por temporada. - aprovechar la temporada escolar, promocionando el producto de calidad a menor precio.

Mejorar la presentación de los productos. - implementar nuevas etiquetas de acuerdo al estilo y modelo de calcetín, debido a que Neltex utiliza un solo modelo de etiqueta.

Destacar los atributos y características del producto. -al momento de realizar las ventas, dar a conocer a los clientes todas las especificaciones e información acerca del producto.

6.4.3 LOGRO DE CALIDAD SUPERIOR

Con el objetivo de que Neltex incremente los estándares de calidad en sus procesos, se propone que implemente las siguientes acciones.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.3.1 Infraestructura	a) Administrar con liderazgo y generar compromiso con la calidad b) Motivar la cooperación entre las áreas de la empresa c) Establecer metas y crear incentivos

Acciones a realizar

- a) Realizar controles periódicos de calidad en todas las áreas de la empresa y comunicar al personal sobre los nuevos cambios que se van a implementar.

Área de producción. – realizar mantenimiento de maquinaria, programar correctamente el modelo y diseño de acuerdo a las especificaciones del pedido, asegurarse de poner en la máquina los colores del hilo pedidos por cliente, realizar detenidamente la primera prueba con un solo calcetín para verificar que sea el modelo y diseño correcto, programar minuciosamente la cantidad especificada, doblar y contabilizar cuidadosamente las medias producidas verificando que no existan fallas.

Área de cocido. – asegurarse de que los calcetines estén bien cocidos por el revés y verificar que no estén hilos sobrantes o dispersos.

Área de planchado. - revisar si la máquina ha tenido mantenimiento o se encuentra en buenas condiciones, también es necesario verificar si el producto tiene fallas, en el caso de que si exista alguna falla se debe enviar directamente al departamento de ventas, para que analice la dimensión de la falla, si es mínima pasa a mercadería para la venta en el almacén, caso contrario será descontado.

Área de empaquetado. – se debe comprobar que la cantidad de etiquetas, bolsas y demás materiales para empaquetar sea suficiente, en base a los pedidos.

-Verificar que cada calcetín sea etiquetado adecuadamente

-Constatar que el producto esté doblado y ubicado de manera ordenada.

-Comprobar que el pedido cumpla con los requisitos del cliente, confirmando la cantidad de unidades, color, diseño, talla y modelo. Además, las etiquetas deben tener toda la información que respalde la calidad del producto como, por ejemplo: código de barras, modelo de media, talla, materiales usados, dirección, teléfono, marca de la fábrica, instrucciones para la conservación y el país de origen.

Área de ventas. – observar que los requisitos solicitados por el cliente en el pedido sean correctos.

Bodega. – verificar que las bolsas plásticas no estén en malas condiciones al momento de empacar el producto para trasladarlo y asegurarse de que el transporte esté listo, para que el pedido llegue a tiempo al cliente.



Figura 11. Contenido de la etiqueta del producto

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

- b) Crear espacios de diálogo entre el gerente y el personal de las diferentes áreas, donde se comparta información sobre logros obtenidos durante las funciones desempeñadas o inconvenientes que se hayan presentado, para buscar soluciones en equipo.
- c) Participar al personal sobre los pedidos comprometidos por la empresa para que se empoderen de su trabajo y se sientan parte de las metas organizacionales.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.3.2 Recursos Humanos	a) Organizar al personal en equipos de calidad

Acciones a realizar

Establecer grupos de trabajo en las diferentes áreas de la empresa, para delegar un supervisor que se encargue de verificar el desempeño individual y como se va desarrollando los procesos de fabricación, con el propósito de asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.3.3 Investigación y desarrollo	a) Diseñar modelos fáciles de fabricar, pero difíciles de imitar

Acciones a realizar

Mantener el sistema de diseño personalizado con el que cuenta la fábrica y patentar los diseños principales.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.3.4 Administración de materiales	a) Exigir a los proveedores que la materia prima sea de calidad.

Acciones a realizar

Identificar estándares mínimos de calidad que los proveedores deban cumplir al momento de entregar la materia prima.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.3.5 Fabricación, marketing, ventas y servicios	a) Acortar tiempos de producción b) Proporcionar retroalimentación al cliente sobre la calidad del producto.

Acciones a realizar

- a) Mantener la actualización de los procesos con los que se maneja la fábrica, mediante la implementación de maquinaria.

Departamento de planchado

Proceso actual

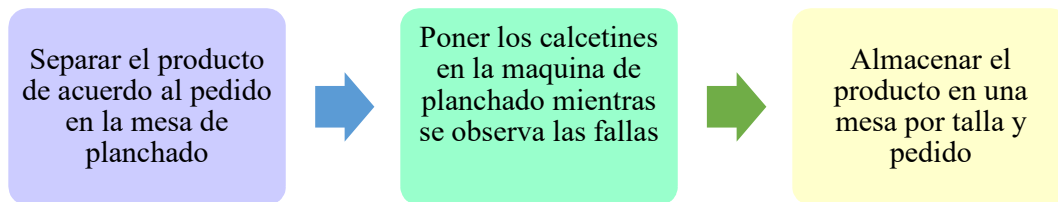


Figura 12. Procesos del departamento de planchado

Fuente: Fábrica de medias Neltex

Elaborado por: La Autora

-Contratar personal calificado que tenga experiencia en el área que va a desempeñarse, para mejorar la calidad y acelerar los procesos.

-Verificar que los procesos de producción sean eficientes mediante una hoja de control donde conste la actividad, el proceso que se desarrolla y los errores encontrados que retrasan la producción.

FÁBRICA DE MEDIAS NELTEX				
FICHA DE CONTROL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN				
ACTIVIDADES	PROCESOS	SI SE CUMPLIÓ %	NO SE CUMPLIÓ %	ERRORES ENCONTRADOS
	1.-			
	2.-			
	3.-			
	1.-			
	2.-			
	3.-			
TOTAL				

Tabla 4. Ficha de control de procesos de producción
Fuente: Fábrica de medias Neltex
Elaborado por: La Autora

- b) Realizar publicaciones en la página web de la empresa para dar a conocer a los clientes sobre la calidad, beneficios, promociones del producto y nuevos puntos de venta.

6.4.4 LOGRO DE INNOVACIÓN SUPERIOR

Para mantener a la empresa actualizada con las últimas tendencias en cuanto a tecnología y moda se propone efectuar las siguientes tareas básicas.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.4.1 Infraestructura	a) Facilitar la cooperación de los stakeholders

Acciones a realizar

Dentro de los nuevos diseños o emprendimientos que tenga la empresa lograr la participación de todos los involucrados mediante las comunidades de marca para lo cual se propone la utilización de WhatsApp, Facebook y la página web como punto de comunicación principal.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.4.2 Recursos Humanos	a) Contratar personal especializado

Acciones a realizar

Motivar a los trabajadores reconociendo su esfuerzo y aporte al crecimiento de la empresa, para que se sientan a gusto con las funciones que desempeñan, facilitarles todos los recursos que necesiten con el fin de aprovechar la capacidad que tengan y así desarrollar nuevas competencias en ellos.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.4.3 Fabricación, marketing, ventas y servicios	a) Trabajar con investigación y desarrollo en el perfeccionamiento de innovación de procesos. b) Suministrar información de mercados a I&D para la creación de nuevos productos.

Acciones a realizar

- a) Actualizar la maquinaria en las siguientes áreas:

En el área de producción, las máquinas con las que cuenta la empresa producen modelos limitados, por lo tanto, se propone implementar una máquina de tecnología más avanzada que permita abarcar el mayor número de diseños y modelos.

En el área de planchado se sugiere adquirir nueva maquinaria para agilizar los procesos. en vista de que últimamente la máquina actual está fallando constantemente.

En la fábrica, el mantenimiento de maquinaria se realiza cada vez que se dañan las máquinas, lo cual impide cumplir con los pedidos en los tiempos acordados, por lo que se propone realizar mantenimiento periódico de la maquinaria para evitar inconvenientes.

- b) Realizar un estudio de mercado que permita conocer cuáles son las nuevas tendencias, conocer que atributos se pueden implementar en los productos que ya existen y el impacto que van a provocar el desarrollo de nuevos productos.

6.4.5 CAPACIDAD DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Para que Neltex logré satisfacer a sus clientes, se propone la aplicación de las siguientes tareas básicas en función de la creación de valor.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.5.1 Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> a) Generar compromiso en toda la fábrica con la capacidad de satisfacer al cliente. b) Contar con personal comprometido

Acciones a realizar

- a) Capacitar a los trabajadores del área de ventas para brindar un mejor servicio de atención al cliente y así atenderlo en el menor tiempo posible, darles respuesta inmediata a sus reclamos y tratarles cordialmente.
- b) Motivar a los trabajadores para que se empoderen de las funciones que desempeñan, mediante incentivos económicos que recompense su esfuerzo y creatividad al participar en la creación de nuevos diseños o modelos.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.5.2 Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> a) Informar a los clientes sobre nuevos lanzamientos de productos o diseños.

Acciones a realizar

Actualizar constantemente la página web de la empresa, para dar a conocer a los clientes principales las promociones por temporada y las innovaciones de modelos con los que cuenta la fábrica.

El agente de ventas debe continuar realizando las vistas personalmente a los clientes principales para conocer la percepción que tiene sobre los productos y darles la apertura de realizar sugerencias, reclamos o cambios en los productos.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.5.3 Administración de materiales	a) Desarrollar sistemas logísticos capaces de responder a las exigencias anticipadas de los clientes (JAT).

Acciones a realizar

Mantener organizada el área de bodega, para conocer con los materiales que se cuenta y sugerir a los clientes los colores con los que pueden personalizar sus diseños.

Con respecto al área de ventas la persona que ha sido delegada debe comunicarse directamente con el cliente, para verificar las especificaciones del pedido y estar atenta a los cambios y modificaciones que pueden presentarse.

Función de creación de valor	Tareas básicas
6.4.5.4 Fabricación, marketing, ventas y servicios	a) Lograr la personalización del producto mediante la implementación de fabricación flexible. b) Comunicar la retroalimentación del cliente a las áreas apropiadas.

Acciones a realizar

a) Para lograr la personalización del producto se propone:

-Adquirir maquinaria actualizada para ofertar a los clientes diseños y modelos exclusivos ya que actualmente la fábrica cuenta con maquinaria limitada en modelos.

-Delegar a una persona del departamento de ventas, para que se encargue de dar a conocer la gama de diseños, promociones y especificaciones del producto al cliente que llegue a la empresa.

b) Contar con clientes satisfechos por el servicio recibido por parte del personal de Neltex.

-La persona encargada debe comunicar inmediatamente al gerente cualquier inquietud o sugerencia transmitida por el cliente al momento de atenderlo.

-Fomentar el trabajo en equipo y mantener una comunicación adecuada tanto en el departamento de ventas como en el de producción, para dar solución inmediata a las inquietudes o sugerencias del cliente.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEOE. (2018). Las mipymes generan el 28% del PIB en Latinoamérica pero carecen aún del impulso necesario | CEOE. Recuperado 13 de marzo de 2019, de <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/las-mipymes-generan-el-28-del-pib-en-latinoamerica-pero-carecen-aun-del-impulso-necesario>
- EKOS. (2017). Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar -. Recuperado 28 de marzo de 2019, de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9813>
- Franch León, K., & Chávez Betancourt, R. (2017). Metodología para la gestión de la competitividad con un enfoque estratégico: caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora", Ecuador. *Cofin Habana*, 11(2), 226-239. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200016
- Hernández, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMESS en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable FACES*, 111(17), 122-134. Recuperado de www.insee.fr
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA OCTAVA EDICIÓN*. Recuperado de http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/147164_TC.pdf
- IESS. (2014). Boletines Estadísticos. Recuperado 28 de marzo de 2019, de https://www.iess.gob.ec/es/estadisticas/-/document_library_display/zIm8/view/8421754/77401?_110_INSTANCE_zIm8_redirect=https%3A%2F%2Fwww.iess.gob.ec%2Fes%2Festadisticas%3Fp_p_id%3D110_INSTANCE_zIm8%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dvie
- INEC. (2014). INEC y Senplades presentan nueva clasificación para la población con empleo. Recuperado 28 de marzo de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-y-senplades-presentan-nueva-clasificacion-para-la-poblacion-con-empleo/>
- INEC. (2017). *Ecuador registró 843.745 empresas en 2016* |. Recuperado de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registro-843-745-empresas-en-2016/?fbclid=IwAR0sFXdif4MIM1KlpVgIkTSSVtfmIl0BkCU7RKwxIDhKlq6KU8Go-CAW-BE>

La Hora. (2011). Un estudio da un vistazo a la industria textil : Noticias Imbabura : La Hora Noticias de Ecuador, sus provincias y el mundo. Recuperado 28 de marzo de 2019, de <https://lahora.com.ec/noticia/1101239990/un-estudio-da-un-vistazo-a-la-industria-textil-->

Landázuri Espinoza , S., & Montenegro Cazares, N. (2018). El Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: Caso Ibarra – Ecuador. *Hallazgos21*.

Lexis. (2016). *Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, Copci*. Recuperado de www.lexis.com.ec

Llorca, F. (2005). Gestión : revista de ciencias administrativas y financieras de la seguridad social. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social*, 13(1), 25-32. Recuperado de http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-12592005000100003

Maldonado Galvez, M. D. (s. f.). *Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, Caso empresa Metalmecánica Gálvez «EMG Hierro Forjado»*. Escuela Politécnica Nacional. Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>

Montoya, A., Martínez, L., & Peralta Ballesteros, J. (2005). *Innovar : revista de ciencias administrativas y sociales*. *Innovar* (Vol. 15). Facultad de Ciencias Económicas, La Universidad. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100007

Murillo, R. S. (2010). *ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. Cochabamba, Bolivia.

Narváez, M., & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 233-243. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011557005>

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2ª edición). Civitas.

Nikulin, C., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile A Systematic and Creative Methodology to Drive Strategic Management: Chilean Case Study in Atacama-Region. *J. Technol. Manag. Innov*, 10(1), 127-144. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>

OCDE. (2017). *AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/latin-america/Activos-con-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Otavaló, G. M. (04 de 04 de 2019). *Padrón General de Contribuyentes*. Otavaló.

Parada Pascual. (2016). Los puntos de inflexión estratégica | Pascual Parada - Consultor de estrategia digital y de crecimiento. Mentor y formador para empresas y Startups. Recuperado 1 de abril de 2019, de <http://www.pascualparada.com/los-puntos-de-inflexion-estrategica/>

Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones, *I6(28)*, 33-42.

Piña, P., & Danesa, D. (2015). Análisis de los factores del entorno bajo el enfoque de PESTEL y DAFO para el proyecto empresarial "FEQUIMA": Portal web de maquinarias, equipos y herramientas en Brasil. *Sapienza Organizacional*, 2(3), 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601009.pdf>

Ponce Talancón, H., & Santo Tomás, U. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

PRO ECUADOR. (2018). Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/>

Puentes, M. ;, Henry, C. ;, & Medina, A. (2017). Procedimiento para la Gestión de Procesos con Contribución a la Integración de Sistemas Normalizados. *Revista*

- Universidad y Sociedad*, 9(2), 271-277. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200037
- Riascos, S., & Aguilera, A. (2009). ESTUDIOS GERENCIALES, 25(111), 127-143.
- SENPLADES. (2014). *Proyectos Imbabura*. Recuperado de www.planificacion.gob.ec
- Serrano Pilar. (2005). La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. *Index de Enfermería*, 14(50), 53-56. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962005000200011
- SRI. (2014). Información general - Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Recuperado 28 de marzo de 2019, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/informacion-general>
- Torres, C. A. (2014). Ingeniería Industrial. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159-171. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005
- Torres Donawa, A. Z., & Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia. *EAN*, 84, 97-108. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1919>
- Villagómez, J., Brito, M., Homero, Á., Troncoso, B., Dora, S., & Vázquez, E. (2014). Revista Mexicana de Agronegocios. *INVESTIGACIÓN Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1121-1131. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14131676021>
- Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.
- Zevallos, E. (2003). Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. *Revista CEPAL*, 73.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ibarra

Ibarra, 2 de julio de 2019

**Magíster
Maricela Ormaza
Responsable de Titulación
Carrera Administración de Empresas**

Presente.

Ante todo, un cordial saludo.

Estimada compañera.

Con el presente informo que el proyecto de titulación "El direccionamiento estratégico como herramienta de ventaja competitiva caso: Fábrica de medias "Neltex", Otavalo – Ecuador". realizado por la Srta. Catherine Lisbeth Maldonado Salazar; y, una vez corrido por el sistema antiplagio urkund, obtuvo un resultado de 4% de similitud, tal como se muestra en la imagen.



Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

**Mgs. Sandra Landázuri
Docente Asesora**



9. ANEXOS

Anexo I. Formato de entrevistas y encuestas



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Entrevista dirigida al propietario de la fábrica “NELTEX”

OBJETIVO: La entrevista tiene como objetivo analizar el ambiente interno y externo de la fábrica, lo cual ayude a detectar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación.

INSTRUCCIONES: Solicito comedidamente responda las siguientes preguntas según su criterio personal y las funciones que desempeña.

1. ¿Cómo le ha afectado el ambiente político a la empresa?
2. ¿Desde su punto de vista, de qué forma le ha generado beneficios el ambiente político?
3. ¿Cuáles son las políticas estatales económicas principales que han influido en la empresa?
4. ¿Ha pensado realizar inversiones en un futuro?
5. ¿De todos sus empleados que porcentaje son extranjeros?
6. ¿En la empresa se maneja programas específicos para el control de inventarios?
7. ¿Cuál es la estrategia de promoción y publicidad de los productos?
8. ¿Los procesos de producción en su empresa están tecnificados?
9. ¿Qué destino tienen los desechos de la empresa?
10. ¿La empresa ya ha iniciado con actividades que respondan a la responsabilidad social y ambiental?

11. ¿Qué porcentaje de su presupuesto ha destinado para enfrentar la responsabilidad social y ambiental?
12. ¿Cómo se maneja el plan estratégico en la empresa?
13. ¿Cómo realiza el planteamiento de los objetivos?
14. ¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos planteados?
15. ¿Se utiliza herramientas específicas para determinar el cumplimiento de los objetivos?
16. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal?
17. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta al momento de seleccionar el personal?
18. ¿Existe una edad promedio a la hora de contratar el personal?
19. ¿La empresa ha implementado planes de capacitaciones para los trabajadores?
20. ¿Las capacitaciones que facilita la empresa a los empleados son periódicas?
21. ¿Cómo distribuye las actividades en el personal?
22. ¿Quién es la persona encargada de determinar los procesos de cada actividad?
23. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los procesos en los departamentos?
24. ¿Qué dificultades se han presentado para llevar a cabo el manejo de la empresa?
25. ¿Quién es el encargado de realizar el control de recepción de la materia prima?
26. ¿Cada qué tiempo se realiza la constatación física de los inventarios?
27. ¿Cómo se realiza el control de calidad de la materia prima?
28. ¿El espacio destinado para el almacenamiento de la materia prima es?
29. ¿Cuáles son las cinco empresas productoras de medias que usted conoce?
30. ¿Cuál es la competencia más fuerte de Neltex?
31. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?
32. ¿Usted considera que los recursos se están distribuyendo correctamente en las diferentes áreas?
33. ¿Ustedes realizan presupuesto para poder distribuir los recursos?
34. ¿La empresa conoce las características del mercado objetivo?
35. Los productos están diseñados específicamente para la clase media
36. ¿La empresa ha investigado sobre los gustos y preferencias del consumidor?
37. ¿Se ha diseñado un estudio de mercado para el ingreso de nuevos productos?
38. ¿Cada que tiempo la empresa realiza el diseño de nuevos productos?
39. ¿Cuáles de los diseños que usted oferta constituye la mayor fuente de ingresos?
40. ¿La empresa tiene control sobre los canales de distribución?

41. ¿La empresa realiza controles al despachar los productos?
42. ¿Cómo realiza el proceso de control de calidad al momento de despachar los productos?
43. ¿Cómo se determina el precio de los productos que oferta la empresa?
44. ¿Considera que el precio de los productos es accesible para los clientes?
45. ¿Cuáles de los servicios que oferta la empresa son más competitivos?
46. ¿Cómo se maneja el proceso de devoluciones de los productos?
47. ¿La empresa cuenta con un servicio postventa?
48. ¿De qué forma se exhiben los productos en la empresa?
49. ¿Cuáles son las facilidades que ofrece la empresa al entregar los pedidos?
50. ¿Cómo considera que es el servicio al momento de despachar los productos?
51. ¿Cuál es el tiempo estimado para entregar los pedidos?
52. ¿Qué le ha permitido diferenciarse de la competencia?
53. ¿Cuáles son los principales proveedores con los que cuenta la empresa?
54. ¿Cuáles son los principales clientes con los que cuenta la empresa?



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

**Entrevista dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica
“NELTEX”**

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como objetivo analizar el ambiente interno de la fábrica, conocer los procesos, desempeño y las funciones del personal de la fábrica “NELTEX”

La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación.

1. ¿Cuáles son los procesos que realiza en su departamento?
2. ¿Cuál es el proceso más complicado que realiza?
3. ¿Usted considera que este proceso se lo puede mejorar?
4. ¿Cómo mejoraría el proceso?
5. ¿Cuáles temas ha recibido en las capacitaciones para manejar los procesos en su departamento?
6. ¿Desde su punto de vista que fortalezas ha detectado en la empresa?
7. ¿Qué otra fortaleza supone que tiene la empresa?
8. ¿Qué aspectos considera usted como debilidades de la empresa?
9. ¿Qué otras debilidades piensan que tiene la empresa?
10. ¿Cuáles oportunidades de crecimiento ha logrado detectar en la empresa?
11. ¿Qué tipo de oportunidades visualiza para la empresa?
12. ¿Qué aspectos amenazantes ha logrado detectar para la empresa?
13. ¿Enumere cinco empresas productoras de medias?
14. ¿Cuál es la competencia más fuerte de Neltex?



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Encuesta dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica

“NELTEX”

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo analizar el ambiente interno de la fábrica, conocer la gestión, desempeño y las funciones del personal de la fábrica “NELTEX”

La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación.

Genero:

Cargo:

Tiempo que se encuentra laborando en la empresa:

Años en el cargo que ocupa:

INSTRUCCIONES: Solicito comedidamente responda las siguientes preguntas y en el caso de ser necesario encierre en un círculo la respuesta que considere según su criterio.

1. ¿Cada qué tiempo usted ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

- a) Mensuales
- b) Trimestrales
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Nunca

2. ¿Las capacitaciones que usted recibe corresponden al área de trabajo que desempeña?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A menudo
- d) Rara vez
- e) Nunca

3. ¿Usted desearía recibir capacitaciones en?

- a) Ventas

- b) Manejo de maquinaria
 - c) Atención al cliente
 - d) Riesgos laborales
 - e) Otros
4. ¿Cómo observa usted la comunicación interna de la empresa?
- a) Muy Efectiva
 - b) Efectiva
 - c) Ni efectiva, ni no efectiva
 - d) Poco efectiva
 - e) Nada efectiva
5. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con el personal de su departamento?
- a) Positiva
 - b) Activa
 - c) Ni positiva, ni negativa
 - d) Negativa
 - e) Pasiva
6. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió un curso de inducción?
- a) Si
 - b) No
7. ¿El curso de inducción que usted recibió lo considera?
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Malo
8. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su trabajo?
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Pésimo
9. ¿Cómo se siente usted al ser parte de la fábrica Neltex?
- a) Totalmente satisfecho
 - b) Satisfecho

- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

10. ¿Cómo se siente con las funciones que se encuentra desempeñando en su departamento?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

11. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A menudo
- d) Rara vez
- e) Nunca

12. ¿Cómo se siente con el sueldo que recibe?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

13. ¿Con qué frecuencia la empresa ha evaluado su desempeño laboral?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral
- d) Anual
- e) Nunca

14. ¿Cómo se siente con la evaluación de desempeño que ha recibido?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho
- e) Muy insatisfecho

15. ¿Ha recibido una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A menudo
- d) Rara vez
- e) Nunca

16. ¿Cómo percibe usted el trato que recibe en la empresa?

- a) Muy adecuado
- b) Adecuado
- c) Indiferente
- d) Poco adecuado
- e) Nada adecuado

17. ¿Qué le motiva a seguir trabajando en esta empresa?

- a) La actitud del gerente
- b) Los incentivos extras que recibe
- c) El ambiente de trabajo
- d) Oportunidad de crecimiento
- e) Trabajo en equipo
- f) Mejorar su situación económica



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Encuesta dirigida a los clientes de la fábrica “NELTEX”

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como objetivo analizar el ambiente externo de la fábrica, conocer el grado de satisfacción y la perspectiva que tienen los clientes de “NELTEX”.

La información de esta encuesta será utilizada únicamente para fines estudiantiles.

Genero:

Cargo:

INDICACIONES: Solicito comedidamente responda las siguientes preguntas y en el caso de ser necesario encierre en un círculo la respuesta que considere según su criterio.

1. ¿Cómo conoció la fábrica de medias Neltex?

- a) Radio
- b) Internet
- c) Amigos, colegas o contactos
- d) Otros

¿Cuáles?

2. ¿Hace cuánto tiempo usted es cliente de la fábrica de medias Neltex?

- a) Menos de un mes
- b) Hace un mes
- c) Hace tres meses
- d) Hace seis meses
- e) Un año
- f) Más de un año||

3. ¿Con qué frecuencia usted realiza pedidos a la fábrica de medias Neltex?

- a) Cada semana
- b) Más de una vez a la semana

c) Cada mes

d) Dos veces al mes

e) Cada dos meses

f) Cada tres meses

4. ¿Cómo califica la calidad del producto?

a) Excelente

b) Muy bueno

c) Bueno

c) Regular

d) Pésimo

5. ¿Por qué compra el producto en la fábrica de medias Neltex?

a) Calidad

b) Diseño

c) Precio

d) Descuentos

e) Facilidades de pago

6. ¿Cuál de estas marcas sería primera, en orden de importancia de acuerdo a su criterio?

a) Neltex

b) Gardenia

c) Roland

d) Mecrisga

e) Gutman

7. ¿Cómo califica los beneficios que da la empresa?

Opciones	Excelente	Bueno	Muy bueno	Regular	Malo
Devoluciones del producto					
Descuentos del producto					
Promociones del producto					
Transporte del producto					
Tiempo de entrega					

8. ¿Cómo percibe usted la atención recibida por parte del personal de Neltex?
- a) Muy satisfactoria
 - b) Satisfactoria
 - c) Ni satisfactoria, ni poco satisfactoria
 - c) Poco Satisfactoria
 - d) Nada satisfactoria
9. ¿Se han presentado retrasos en el tiempo de entrega de los pedidos solicitados?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) De vez en cuando
 - d) Nunca
 - e) Casi nunca
10. ¿La competencia le ofrece beneficios diferentes a los de la fábrica de medias Neltex?
- a) Variedad de diseño
 - b) Tiempos de entrega
 - c) Precio
 - d) Calidad
 - e) Promociones
 - f) Otros
- ¿Cuáles?
11. ¿Cómo considera que es el servicio de entrega a domicilio de los productos?
- a) Excelente
 - b) Muy bueno
 - c) Bueno
 - d) Regular
 - e) Pésimo
12. ¿Usted ha recibido servicio postventa por parte de la empresa?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Rara vez
 - d) Nunca
 - e) Casi nunca
13. ¿Se han presentado inconvenientes en el proceso de entrega del producto?
- a) Siempre

- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca
- e) Casi nunca

14. ¿Cuáles empresas le proveen a usted sus productos?

- a) Solo Neltex
- b) De 2 a 3 empresas
- c) Más de tres
- d) Más de cinco

¿Cuáles?

15. ¿Considera que el precio de los productos va acorde a la calidad?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) Poco de acuerdo
- e) En desacuerdo

¿Por qué?

.....
.....

16. ¿Usted cómo cliente ha tenido apertura para realizar sugerencias en cuanto al producto de la fábrica Neltex?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca
- e) Casi nunca

17. ¿Cuántas veces usted ha realizado una devolución del producto a la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca
- e) Casi nunca

¿Por qué?

.....
.....
18. ¿La empresa le ofrece variedad de diseños en cuanto a los productos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Rara vez
- d) Nunca
- e) Casi nunca

19. ¿Considera usted necesario que la empresa implemente el sistema de pedidos en línea?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Indiferente
- d) Poco de acuerdo
- e) En desacuerdo

20. ¿Compraría o utilizaría usted producto/servicio de la fábrica de medias Neltex nuevamente?

- a) Seguro que sí
- b) Probablemente sí
- c) Puede que sí, puede que no
- d) Probablemente no
- e) Seguro que no



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Encuesta dirigida a los proveedores de la fábrica “NELTEX”

OBJETIVO: Analizar el ambiente externo de la empresa, conocer la gestión que realizan los proveedores y su importancia dentro de la organización.

La información de esta encuesta será utilizada únicamente para fines estudiantiles.

Genero:

Cargo:

INDICACIONES: Solicito comedidamente responda las siguientes preguntas y en el caso de ser necesario encierre en un círculo la respuesta que considere según su criterio.

1. ¿Recibe sugerencias y reclamos por parte de sus clientes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) De vez en cuando
- d) Nunca
- e) Casi nunca

2. ¿Su sistema de embalaje para conservación y entrega productos cumple las expectativas de sus clientes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) De vez en cuando
- d) Nunca
- e) Casi nunca

3. ¿Qué opciones de pago ofrece usted a sus clientes?

- a) Crédito
- b) Contado

4. ¿Qué tiempo le toma realizar un proceso de devolución?

- a) Menos de 1 semana
- b) Más de dos semanas

- c) Más de 3 semanas
 - d) 1 mes
 - e) Más de 1 mes
5. ¿Se maneja bajo un monto mínimo de compra para realizar envíos?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) De vez en cuando
 - d) Nunca
 - e) Casi nunca
6. ¿De qué manera usted distribuye sus productos?
- a) En el almacén
 - b) Venta directa
 - c) A través de internet
 - d) Otros
7. ¿Su empresa cuenta con logros o reconocimientos que avalúen el prestigio de la misma?
- a) Si
 - b) No
 - c) ¿Cuál?
8. ¿Cuál es el medio que utiliza con mayor frecuencia, para llegar a sus clientes?
- a) Internet
 - b) Anuncios en la prensa
 - c) Ferias
 - d) Demostraciones
 - e) Visitas a los clientes
 - f) Otros
9. ¿Ustedes son fabricantes del 100% de sus productos?
- a) Si
 - b) No
- ¿Por qué?
10. ¿Qué variables considera para establecer los precios en sus productos?
- a) Materia prima
 - b) Calidad
 - c) Competencia
11. ¿Con cuáles acciones de responsabilidad social cumple su empresa?

- a) Campañas de reciclaje
- b) Ayudas económicas a fundaciones
- c) Eventos de caridad
- d) Ayuda social a la comunidad
- e) Otros

¿Cuáles?.....

12. ¿Habitualmente le han realizado pedidos urgentes?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) De vez en cuando
- d) Nunca
- e) Casi nunca



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

Entrevista dirigida al propietario de la fábrica “NELTEX”

OBJETIVO: La entrevista tiene como objetivo analizar el ambiente interno y externo de la fábrica, lo cual ayude a detectar e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación.

INSTRUCCIONES: Solicito comedidamente responda las siguientes preguntas según su criterio personal y las funciones que desempeña.

1. ¿Cómo le ha afectado el ambiente político a la empresa?

Ha afectado a nivel general a todos los empresarios debido a la inestabilidad económica y los aranceles que han provocado un encarecimiento del producto.

2. ¿Desde su punto de vista, de qué forma le ha generado beneficios el ambiente político?

No ha generado ninguna clase de beneficios directamente.

3. ¿Cuáles son las políticas estatales económicas principales que han influido en la empresa?

Los impuestos y aranceles han provocado una reducción del margen de utilidad, lo cual hace que la empresa tenga un crecimiento lento.

4. ¿Ha pensado realizar inversiones en un futuro?

Si de acuerdo a las posibilidades

5. ¿De todos sus empleados que porcentaje son extranjeros?

Un empleado

6. ¿En la empresa se maneja programas específicos para el control de inventarios?

No cuentan con ningún programa para el control de inventarios, pero están pensando en implementarlo.

7. ¿Cuál es la estrategia de promoción y publicidad de los productos?

No aplican ninguna clase de estrategias de promoción en cuanto a los productos, cuentan con agentes de ventas y no realizan publicidad.

8. ¿Los procesos de producción en su empresa están tecnificados?

Si se encuentran totalmente tecnificados

9. ¿Qué destino tienen los desechos de la empresa?

Realizan la entrega de los desechos a los recicladores calificados.

10. ¿La empresa ya ha iniciado con actividades que respondan a la responsabilidad social y ambiental?

Por el momento no cuentan con actividades de responsabilidad social pero ya han realizado el registro ambiental lo cual exige que la fábrica implemente medidas de responsabilidad social.

11. ¿Qué porcentaje de su presupuesto ha destinado para enfrentar la responsabilidad social y ambiental?

El 5 % del presupuesto es destinado a responsabilidad social y ambiental

12. ¿Cómo se maneja el plan estratégico en la empresa?

En base al trabajo en equipo con los diferentes departamentos en donde está a cargo el departamento de contabilidad.

13. ¿Cómo realiza el planteamiento de los objetivos?

Mediante la planificación de objetivos a corto sobre la cantidad de pedidos entregados.

14. ¿Cómo mide el cumplimiento de los objetivos planteados?

En el área de producción se maneja documentación de medición en donde se registra las unidades que se van produciendo para controlar el abastecimiento de los pedidos realizados.

15. ¿Se utiliza herramientas específicas para determinar el cumplimiento de los objetivos?

Hojas y documentación de medición.

16. ¿Cómo se realiza el proceso de selección del personal?

Comunicación a diferentes personas mediante los mismos trabajadores

Se realiza una entrevista para conocer si cumple con las especificaciones y se procede a realizar la selección de personal.

17. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta al momento de seleccionar el personal?

Nivel de educación medio

Conocimiento en tejidos de punto y control de calidad en el caso de requerir perfil para costura.

Conocimiento en ventas o manejo de prendas para el área de ventas.

18. ¿Existe una edad promedio a la hora de contratar el personal?

No se ha considerado la edad para seleccionar al personal, cuentan con trabajadoras que tiene más de cuarenta años.

19. ¿La empresa ha implementado planes de capacitaciones para los trabajadores?

Si se han realizado planes de capacitación cada dos meses

20. ¿Las capacitaciones que facilita la empresa a los empleados son periódicas?

Actualmente se realizan las capacitaciones cada seis meses.

21. ¿Como distribuye las actividades en el personal?

De acuerdo al conocimiento de los trabajadores y a las necesidades de cada área.

22. ¿Quién es la persona encargada de determinar los procesos de cada actividad?

Los jefes del área de producción y de terminado quienes son escogidos en base a la experiencia por el propietario

23. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los procesos en los departamentos?

En base a la verificación de las cantidades producidas y la demanda

24. ¿Qué dificultades se han presentado para llevar a cabo el manejo de la empresa?

El talento humano

25. ¿Quién es el encargado de realizar el control de recepción de la materia prima?

El jefe de producción

26. ¿Cada qué tiempo se realiza la constatación física de los inventarios?

Se realiza un control de inventarios semestralmente.

27. ¿Cómo se realiza el control de calidad de la materia prima?

En la máquina se produce 1 calcetín para verificar la materia prima

28. ¿El espacio destinado para el almacenamiento de la materia prima es?

El espacio es normal ni muy adecuado ni nada adecuado.

29. ¿Cuáles son las cinco empresas productoras de medias que usted conoce?

Mecrisga

Roland

Gardenia

Gudman

Gutex

30. ¿Cuál es la competencia más fuerte de Neltex?

Mecrisga

31. ¿La empresa cuenta con los recursos necesarios para operar el negocio?

La empresa no cuenta con todos los recursos para operar el negocio debido a los costos de la materia prima.

32. ¿Usted considera que los recursos se están distribuyendo correctamente en las diferentes áreas?

Los recursos son distribuidos casi siempre a las diferentes áreas.

33. ¿Ustedes realizan presupuesto para poder distribuir los recursos?

No se realiza presupuestos con frecuencia para distribuir los recursos.

34. ¿La empresa conoce las características del mercado objetivo?

Mediante el agente de ventas se busca conocer el mercado objetivo con frecuencia.

35. Los productos están diseñados específicamente para la clase media

36. ¿La empresa ha investigado sobre los gustos y preferencias del consumidor?

Si a través del seguimiento a los clientes se busca conocer los gustos y preferencias de los clientes.

37. ¿Se ha diseñado un estudio de mercado para el ingreso de nuevos productos?

No se ha realizado un estudio de mercado, pero si se desea implementar una nueva línea de productos.

38. ¿Cada que tiempo la empresa realiza el diseño de nuevos productos?

Cada tres meses

39. ¿Cuáles de los diseños que usted oferta constituye la mayor fuente de ingresos?

Se realizan diferentes modelos por pedidos de los clientes y no se cuenta con modelos específicos ya que se entrega en variedad de diseños.

40. ¿La empresa tiene control sobre los canales de distribución?

Siempre se encuentran pendientes de los canales de distribución para que el producto llegue a los clientes en buenas condiciones.

41. ¿La empresa realiza controles al despachar los productos?

Si se realiza siempre un control en el área de empaquetado

42. ¿Cómo realiza el proceso de control de calidad al momento de despachar los productos?

Cuentan con una persona que se encarga de realizar una distribución de los pedidos, en donde cada ítem de los diferentes destinos es chequeado minuciosamente. En cada proceso se realiza el control de calidad

43. ¿Cómo se determina el precio de los productos que oferta la empresa?

A través de la competencia y el valor percibido por el cliente.

44. ¿Considera que el precio de los productos es accesible para los clientes?

Los productos son accesibles para las personas de clase media y alta

45. ¿Cuáles de los servicios que oferta la empresa son más competitivos?

La calidad

46. ¿Cómo se maneja el proceso de devoluciones de los productos?

Se tuvo 1 solo caso de devolución el cual se generó por equivocación del color de calcetines en donde se procedió a realizar el cambio inmediatamente.

47. ¿La empresa cuenta con un servicio postventa?

Los agentes de venta son los encargados de visitar a los clientes para conocer inquietudes acerca del producto cada quince días.

48. ¿De qué forma se exhiben los productos en la empresa?

Se manejan mediante la realización de muestras para facilitar a los clientes

49. ¿Cuáles son las facilidades que ofrece la empresa al entregar los pedidos?

Se tiene un contrato con los transportes Laucurier a nivel nacional para entregarles los pedidos directamente a los locales o domicilios.

50. ¿Cómo considera que es el servicio al momento de despachar los productos?

Se tiene retrasos a la hora de realizar la entrega de pedidos o despachos debido a la falta de producción lo cual causado molestias ya que los clientes han dejado de realizar pedidos en la fábrica

51. ¿Cuál es el tiempo estimado para entregar los pedidos?

Dependiendo de la cantidad, modelo y tipo, pero se estima un promedio de 1 mes en el caso de los pedidos grandes y 8 días por lo general en el caso de pedidos normales.

52. ¿Qué le ha permitido diferenciarse de la competencia?

La exclusividad en cuanto a los colores de la materia prima y calidad

53. ¿Cuáles son los principales proveedores con los que cuenta la empresa?

Turquía distribuye La Algodonera Buena Fibra

India La algodónera Windsome

Perú Omelas Licra

54. ¿Cuáles son los principales clientes con los que cuenta la empresa?

Marathon

RM

Etafashion

Kaos Sports

Anexo III. Entrevista dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica de medias NELTEX.



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR.

SEDE IBARRA

Escuela de Negocios y Comercio Internacional

“ENCI”

**Entrevista dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica
“NELTEX”**

OBJETIVO: La presente entrevista tiene como objetivo analizar el ambiente interno de la fábrica, conocer los procesos, desempeño y las funciones del personal de la fábrica “NELTEX”

La información que proporcione será confidencial y muy importante para la investigación.

1. ¿Cuáles son los procesos que realiza en su departamento?

La empresa cuenta con diferentes departamentos como el Administrativo, Producción, Cocido, Planchado, Empaquetado, Bodega y de Ventas donde los trabajadores tienen claro las actividades que deben realizar, pero no tienen conocimiento técnico del proceso que realizan. En el área Administrativa, se lleva a cabo el manejo de facturación de clientes y proveedores y se procede a realizar un reporte administrativo; en Producción se programan el modelo, diseño, colores de acuerdo a las especificaciones del cliente, colocan hilo de acuerdo al color pedido en las máquinas, realizan una prueba con 1 solo calcetín, programan la cantidad, el operario recoge las medias que van saliendo, vira y dobla las medias por docenas, contabiliza las medias producidas, envía al departamento de cocido y realiza mantenimiento de maquinaria.

2. ¿Cuál es el proceso más complicado que realiza?

La mayoría de trabajadores mencionó que no realizan actividades complicadas durante el proceso, sin embargo, tres de los trabajadores afirmaron realizar actividades que se les complican. La persona encargada del estampado manifestó que es complicado preparar la pintura con la mezcla de colores y matizados con las

especificaciones exclusivas que requiere el cliente de igual manera en el departamento de planchado una trabajadora afirmó que se le hace difícil planchar las medias de fútbol y esto se debe al material de la media y tamaño. En el departamento de producción el encargado de diseño y programación considera que es complicado el mantenimiento de maquinaria.

3. ¿Usted considera que este proceso se lo puede mejorar?

Los tres trabajadores mencionados anteriormente consideran que los procesos si se los puede mejorar dentro de los diferentes departamentos.

4. ¿Cómo mejoraría el proceso?

En el caso de la persona que estampa manifestó que se debe mejorar la variedad de químicos al momento de adquirir la materia prima, considera necesario contar con pequeñas muestras para mezclar y conocer los colores que requiere el cliente.

Con respecto al área de planchado una de las formas más adecuadas para planchar las medias de fútbol es hacerlo entre dos personas, de esta manera se lo haría más pronto y se agiliza el proceso. Finalmente, para mejorar el mantenimiento de maquinaria el trabajador sugiere que se debería capacitar constantemente en esta área en vista de que surgen diferentes daños en la máquina.

5. ¿Cuáles temas ha recibido en las capacitaciones para manejar los procesos en su departamento?

No todos los trabajadores han recibido algún tipo de capacitación, de los que sí han recibido cinco manifestaron que les dieron temas de cómo reciclar y de primeros auxilios mientras que tres de los trabajadores de producción señalaron que recibieron tan solo dos veces capacitaciones de manejo de maquinaria para mejorar el proceso.

6. ¿Desde su punto de vista que fortalezas ha detectado en la empresa?

La gran mayoría del personal señaló que una de las fortalezas con las que cuenta la empresa es el trabajo en equipo dentro de los diferentes departamentos ya que están constantemente comunicándose y también la calidad de la materia prima.

7. ¿Qué otra fortaleza supone que tiene la empresa?

La atención que se les da a los clientes destacando que cuenta con clientes reconocidos a nivel nacional como Marathon, Kao sport y RM a los cuales se les da un servicio exclusivo.

8. ¿Qué aspectos considera usted como debilidades de la empresa?

Los trabajadores de los diferentes departamentos coincidieron que una gran debilidad de la empresa es el daño de la maquinaria, en el caso del departamento de cocido se tardan en arreglar la maquina un lapso de 1 semana. Otra de la debilidad es que existe una cantidad considerable de media de segunda.

9. ¿Qué otras debilidades piensan que tiene la empresa?

Otra de las debilidades que señalan los trabajadores del departamento de planchado es que las medias vienen con fallas desde producción y cocido.

No se abastecen los pedidos a otros clientes.

10. ¿Cuáles oportunidades de crecimiento ha logrado detectar en la empresa?

Los trabajadores si han logrado detectar oportunidades de crecimiento ya que la empresa trabaja para marcas reconocidas a nivel nacional, además cuenta con maquinaria de punta y materia prima de calidad.

11. ¿Qué tipo de oportunidades visualiza para la empresa?

Los trabajadores consideran que la empresa puede llegar a nuevos mercados ya que cuenta con excelente calidad de materia prima y la capacidad de maquinaria para sacar variedad de diseños.

12. ¿Qué aspectos amenazantes ha logrado detectar para la empresa?

La gran mayoría del personal considera que la empresa actualmente no tiene amenazas mientras que tan solo algunos trabajadores consideran a la competencia como un factor amenazante en cuanto a los precios del producto.

13. ¿Enumere cinco empresas productoras de medias?

Un porcentaje considerable del personal no conocen más empresas productoras de medias mientras que los demás mencionaron a Mecrisga, Gardenia, Baytex, Medias Stefy, Roland y tan solo dos trabajadores mencionaron a Neltex.

14. ¿Cuál es la competencia más fuerte de Neltex?

La mayoría de trabajadores señala que no existe competencia para Neltex por el tipo de media mientras que los demás trabajadores mencionaron a Roland y Mecrisga como competencia para la empresa en un mismo porcentaje.

Anexo IV. Análisis de la entrevista dirigida al propietario de la fábrica de medias NELTEX

El gerente de la empresa Neltex considera que el ambiente político si les ha afectado por los impuestos y aranceles, lo cual ha hecho que el producto se encarezca. No se considera que las políticas establecidas por el gobierno hayan beneficiado directamente a los empresarios por lo que han tenido un lento crecimiento, las políticas deberían ayudar y motivar a las empresas a desarrollarse o buscar nuevos mercados mas no detener las exportaciones de los productos textiles en nuestro país. Internamente la empresa considera necesario el realizar inversiones a futuro de acuerdo a las posibilidades, cuenta con un porcentaje considerable de personal ecuatoriano por lo cual cumple con las normativas que se encuentran establecidas en el código de trabajo.

En cuanto a la publicidad no se considera importante realizarla ya que cuentan con agentes de ventas en diferentes puntos del país, quienes se encargan de ofrecer los productos, buscar clientes dentro del mercado e informar sobre las tendencias de los nuevos modelos y el estado de las perchas. Las promociones no se han visto necesarias por lo tanto no se ha realizado.

Hace corto tiempo realizaron el registro ambiental y por ello procedieron a guardar los desperdicios de la empresa para los recicladores ambientales, facilitaron a los empleados implementos de seguridad como por ejemplo mascarillas y audifonos de sonido que cubran a los trabajadores donde se destinó el 5 % del presupuesto para acciones de responsabilidad social.

El plan estratégico de la empresa no se encuentra bien estructurado en vista de que no existe un trabajo en equipo con todos quienes están involucrados dentro de la empresa, de igual forma la persona encargada de la realización y aplicación del plan estratégico de la empresa es la contadora y quien plantea los objetivos es el gerente quien trabaja en forma individual, para la medición del cumplimiento de los objetivos no existe herramientas específicas técnicas de documentación por lo cual se puede determinar que no existe un control correcto para verificar los objetivos. Para el proceso de selección de personal se toma en cuenta un nivel de educación medio, conocimiento en tejidos de punto, conocimiento en maquinaria, costura, control de calidad, experiencia en cuanto a prendas y ventas, de acuerdo al cargo que se necesite. Otras de las especificaciones es que no se toma en cuenta la edad a la hora de contratar al personal sino los conocimientos.

Existen varios aspectos negativos que pueden afectar a la empresa notablemente, pero muchas veces no son tomados en cuenta o pasan por alto y se maneja de una forma más empírica, como es el caso de las capacitaciones a los empleados, la distribución de las actividades, evaluación de las metas cumplidas y la estructuración del manual de funciones.

Actualmente los problemas por los que atraviesa la empresa es la rotación del personal y el desinterés que demuestran los empleados para el cumplimiento de los objetivos, además muchas veces los trabajadores desempeñan funciones adicionales a las establecidas y el gerente considera que no se necesita de más personal por tamaño de la empresa como por ejemplo un bodeguero.

La constatación física de los inventarios se lo realiza en forma semanal, lo cual es positivo ya que se debe realizar controles continuos para emplear acciones correctivas y mejorar de forma inmediata, en base a los recursos se realizan presupuestos para cada departamento y la empresa cuenta casi siempre con los recursos para operar el negocio y se realiza control de la materia prima constantemente pero no se cuenta con una infraestructura adecuada para operar el plan.

Entre las empresas que se dedican a producir medias se encuentra Mecrisga, Roland, Gardenia, Gudman, Gutex, con respecto a la competencia solo hacen énfasis en que se tiene referentes como por ejemplo Mecrisga ya que tienen una característica única como es la excelencia en cuanto a la calidad de los productos, materia prima de diferentes gamas de colores y su principal enfoque está en diseñar nuevos modelos trimestralmente de

acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes, además de ello cuentan con el servicio de transportación Laucurier para la entrega de pedidos a nivel nacional, se realiza un control de calidad minucioso en cada ítem, es por ello que se considera indispensable realizar control de calidad en cada área para poder sobrepasar las expectativas de los clientes. Los precios de los calcetines se determinan en base a la competencia, pero no han tenido mayor problema en ello ya que sus productos están destinados especialmente a la clase media. Uno de los fuertes de la empresa son los clientes potenciales con los que cuenta, los cuales son atraídos por los agentes de venta, también no han tenido devoluciones y cuenta con alianzas estratégicas con varias empresas reconocidas a nivel nacional como por ejemplo Etafashion, Kaos Sport, Marathon y RM, pero como aspecto negativo ha sido la demora en la entrega de pedidos lo cual ha generado molestias en los clientes.

Los proveedores más fuertes de la empresa son internacionales y esto ha ayudado a que la empresa obtenga materia prima de calidad a precios más convenientes en la mayoría de los casos.

Anexo V. Análisis de la entrevista dirigida a los trabajadores y personal administrativo de la fábrica de medias NELTEX

Según lo encontrado en la presente investigación se ha demostrado que el ambiente laboral dentro de la empresa es positivo en vista de que el gerente siempre está dispuesto a orientar y asesorar al personal, la comunicación que existe en las diferentes áreas de trabajo es efectiva, se brinda retroalimentación constante. Estas son algunas de las premisas que ayudan a que el personal se encuentre motivado a nivel general y satisfecho de pertenecer a la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos, en el caso de la realización del plan estratégico, se ha demostrado que la persona encargada de planificar dicho plan no cuenta con los conocimientos necesarios para poder realizarlo, por otro lado, el hecho de delegar funciones sin un control adecuado podría dar la imagen de un área desorganizada entre los involucrados de la empresa. Cabe resaltar que los trabajadores ejecutan funciones que no van de acuerdo al cargo que desempeñan, pero consideran que les ayuda a incrementar su nivel de conocimientos y en varios casos la disposición que han tenido para cooperar y realizar otras actividades sin complicaciones ha sido considerado por el gerente al momento ubicar al personal en nuevos cargos.

De acuerdo a los resultados en las encuestas aplicadas, el gerente de la empresa hace participar a su personal en las decisiones, desde emitir opiniones hasta elaborar propuestas formales de cambio, considerando en este caso particularmente a los trabajadores que se encuentran más años en la organización. Por otro lado, entre los problemas que atraviesa la empresa es la falta de capacitaciones a la mayoría de personal en vista de que solo se realizan dentro del departamento de producción y mantenimiento continuo de maquinaria, lo cual retrasa la producción, generando inconvenientes en el momento de entregar los pedidos a tiempo.

Sin embargo, según las respuestas brindadas en la entrevista realizada, el gerente indica la preocupación por la alta rotación del personal, por ende, no posee confianza en los trabajadores, las decisiones son tomadas finalmente solo por él al igual que el planteamiento de los objetivos y delegación de actividades, provocando incumplimiento de metas organizacionales por falta de compromiso que el gerente percibe de los trabajadores.

Anexo VI. Análisis de la encuesta realizada a los trabajadores y personal administrativo de NELTEX

1. ¿Qué tiempo se encuentra laborando en la fábrica?

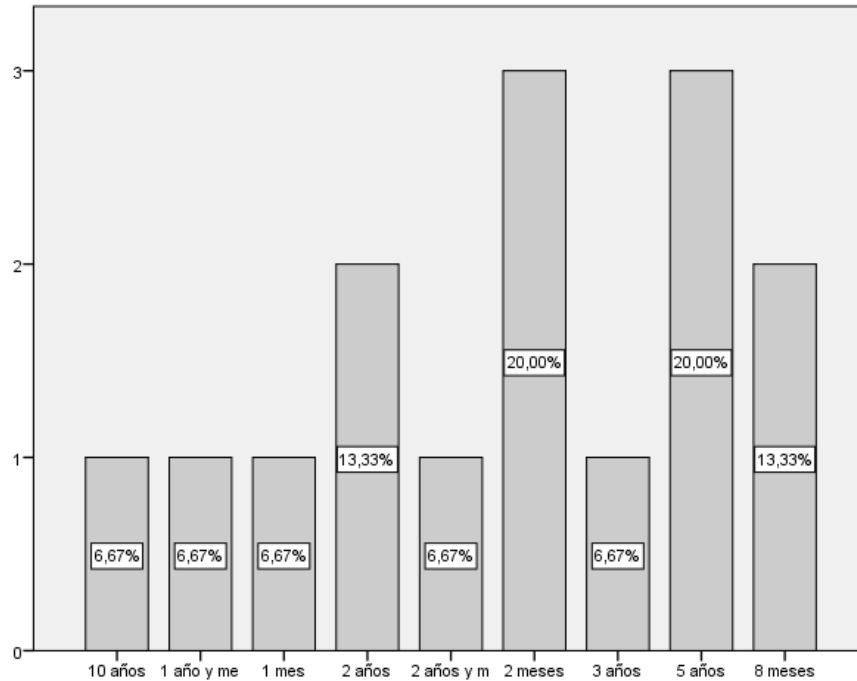


Figura 13. Tiempo que labora en la fábrica

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Del total de los trabajadores el 26,67% se encuentra laborando en la empresa más de 3 años, el 60% trabaja alrededor de 2 años y un solo trabajador labora en la empresa 10 años, esto evidencia que la rotación del personal es alta.

2. ¿Cada qué tiempo usted ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

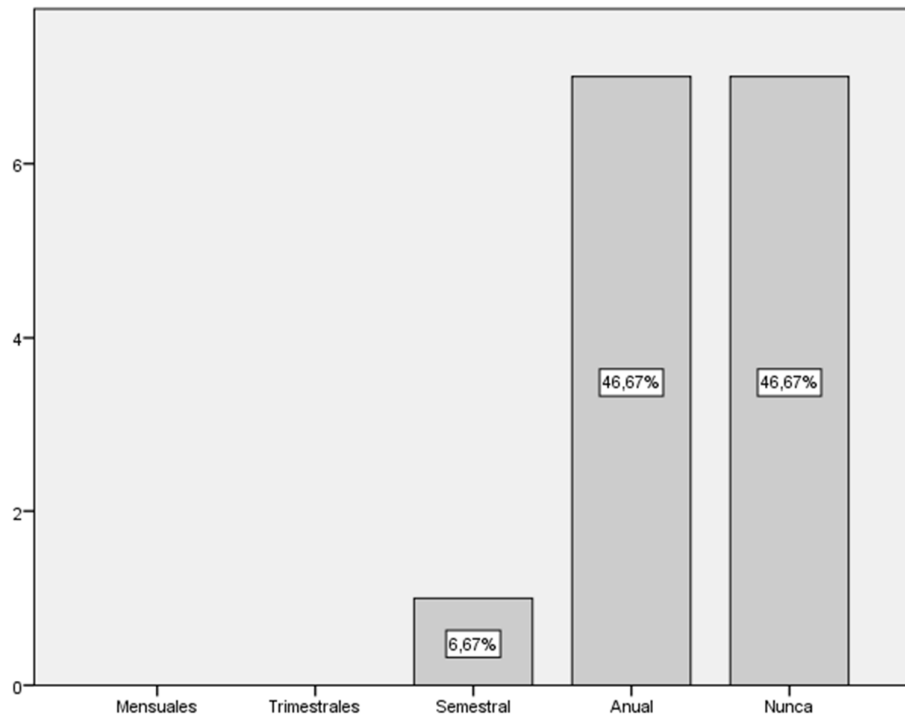


Figura 14. Capacitaciones recibidas
Fuente: Personal de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 46,67% de los trabajadores afirmaron que nunca han recibido capacitaciones por parte de la empresa a diferencia del 53,33% que indica haber tenido algún tipo de capacitación, sea esta semestral o anual.

3. ¿Las capacitaciones que usted recibe corresponden al área de trabajo que desempeña?

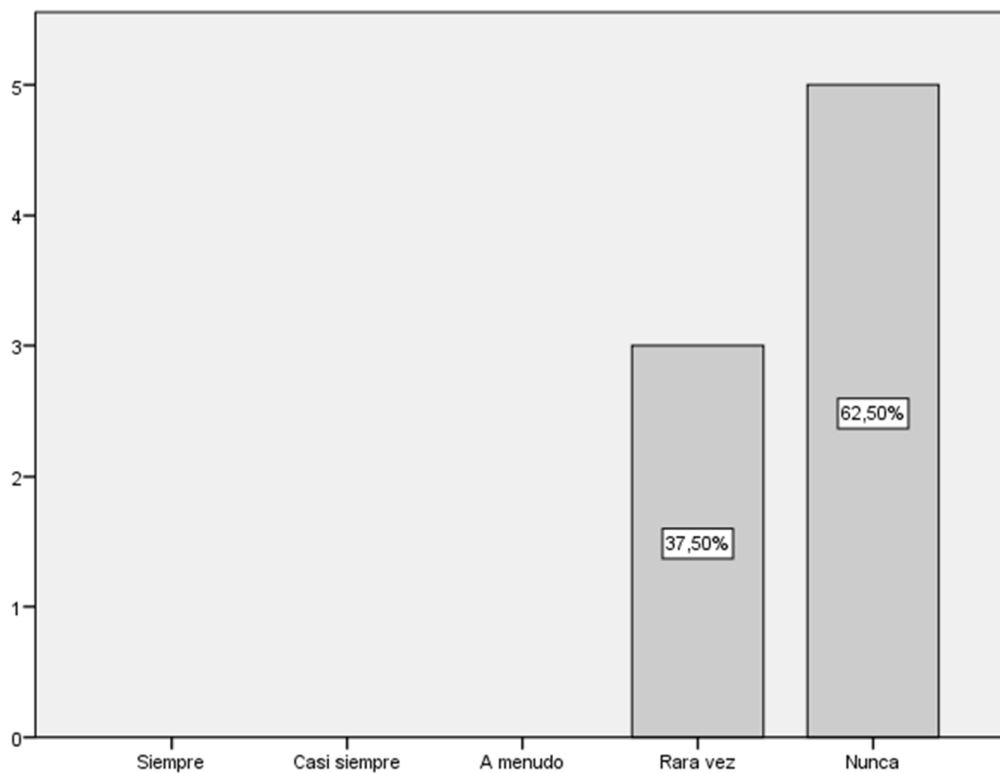


Figura 15. Capacitaciones correspondientes al área de trabajo

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los trabajadores de la fábrica de medias Neltex manifestó que siempre, casi siempre o a menudo las capacitaciones que han recibido corresponden al área de trabajo que desempeñan.

4. ¿Usted desearía recibir capacitaciones en?

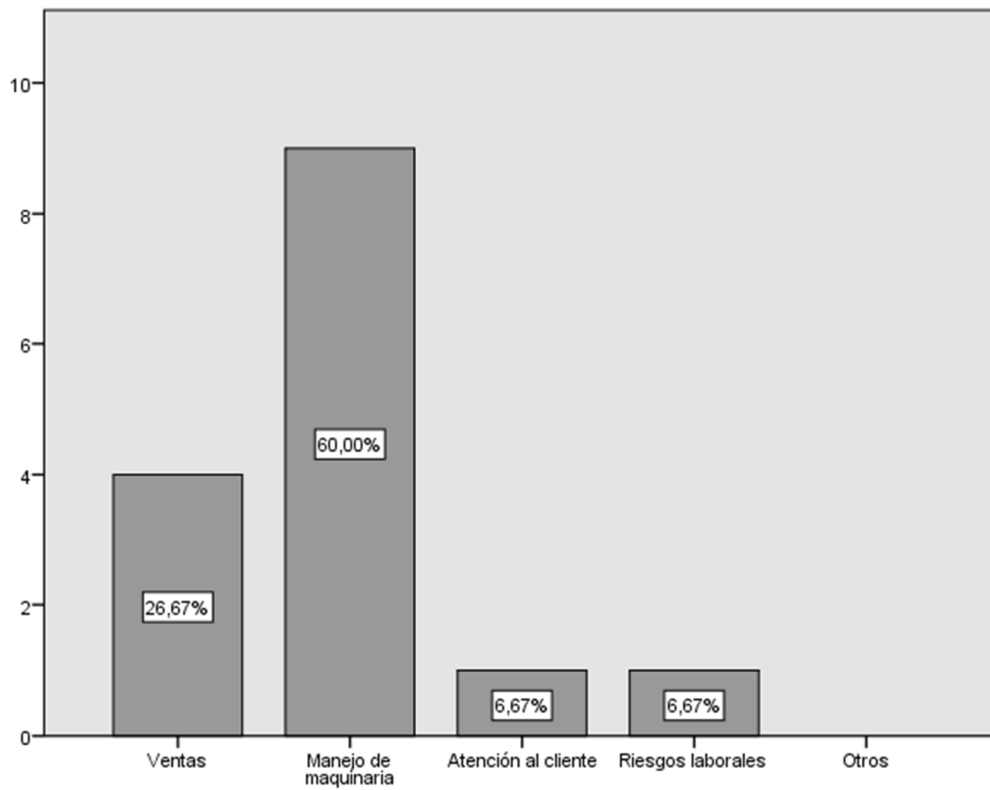


Figura 16. Temas de capacitaciones
Fuente: Personal de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60% del personal de la empresa desea recibir capacitaciones en el manejo de maquinaria, el 26,67% está interesado en recibir capacitaciones en ventas mientras que el 13,34% de trabajadores se interesó en recibir capacitaciones en temas de atención al cliente y riesgos laborales.

5. ¿Cómo observa usted la comunicación interna de la empresa?

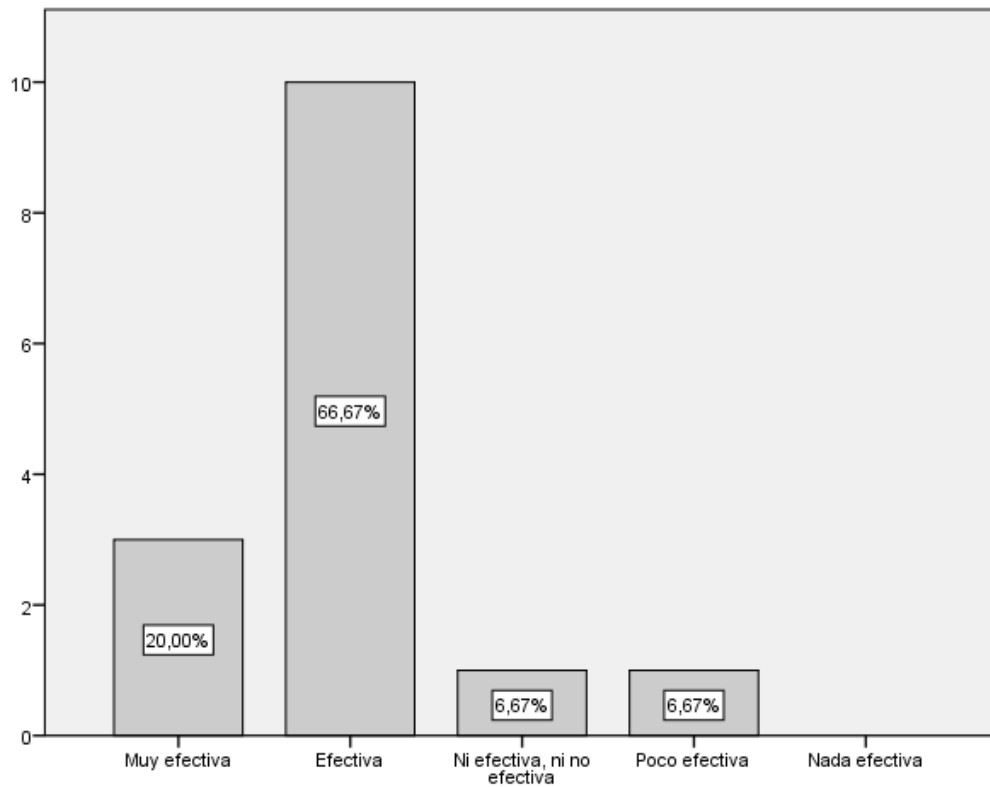


Figura 17. Comunicación interna de la empresa

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 86,67% de los trabajadores de la fábrica Neltex consideran que la comunicación interna de la empresa está entre muy efectiva y efectiva, sin embargo, el resto del personal indicó que la comunicación es poco efectiva.

6. ¿Cómo es la comunicación que usted mantiene con el personal de su departamento?

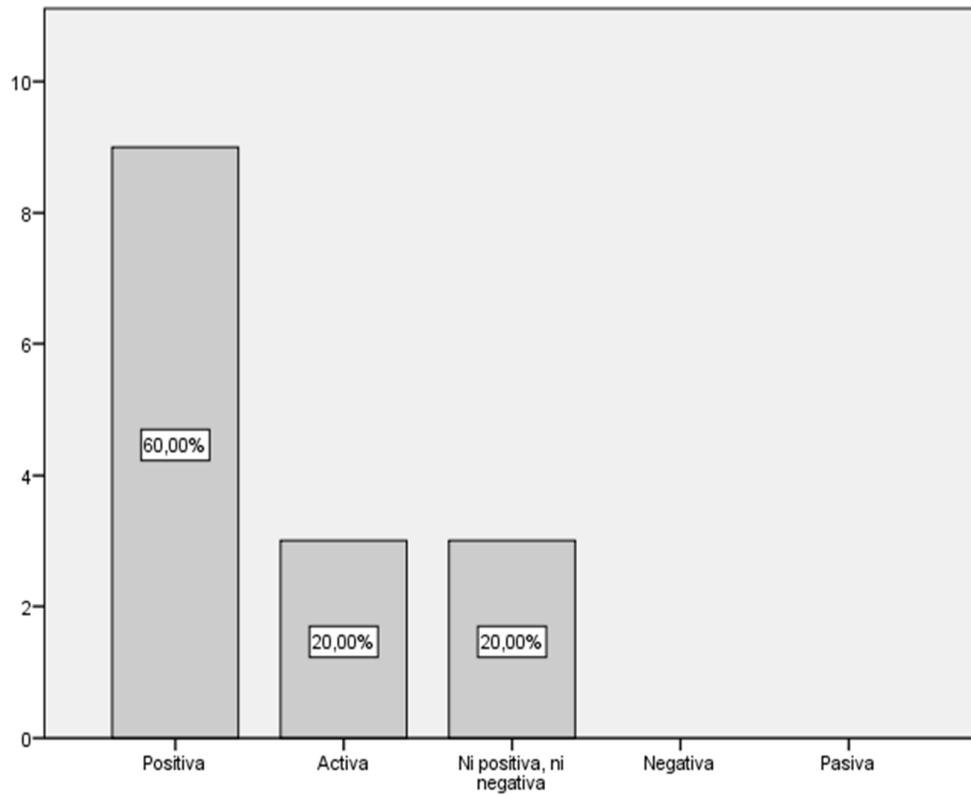


Figura 18. Comunicación del personal entre departamentos

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La percepción que tienen los trabajadores dentro de cada uno de los departamentos respecto a la comunicación que mantienen está entre positiva y activa, en vista de que el 80% se sienten a gusto en su lugar de trabajo, sin embargo, el 20% de trabajadores manifestaron que la comunicación que mantienen dentro de su departamento no es ni positiva ni negativa.

7. ¿Cuándo usted ingresó a la empresa recibió un curso de inducción?

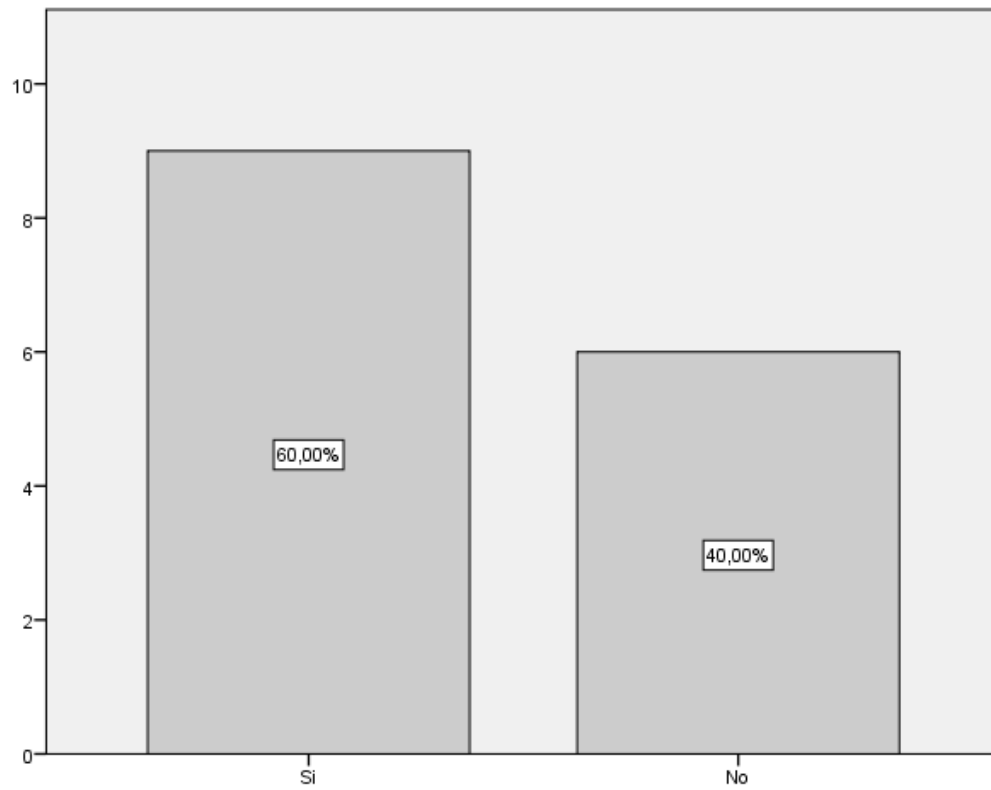


Figura 19. Aplicación de curso de inducción

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La mayoría de trabajadores afirmó haber recibido un curso de inducción en el momento que ingresaron a la empresa, sin embargo, el 40% de los trabajadores manifestaron que no recibieron inducción.

8. ¿El curso de inducción que usted recibió lo considera?

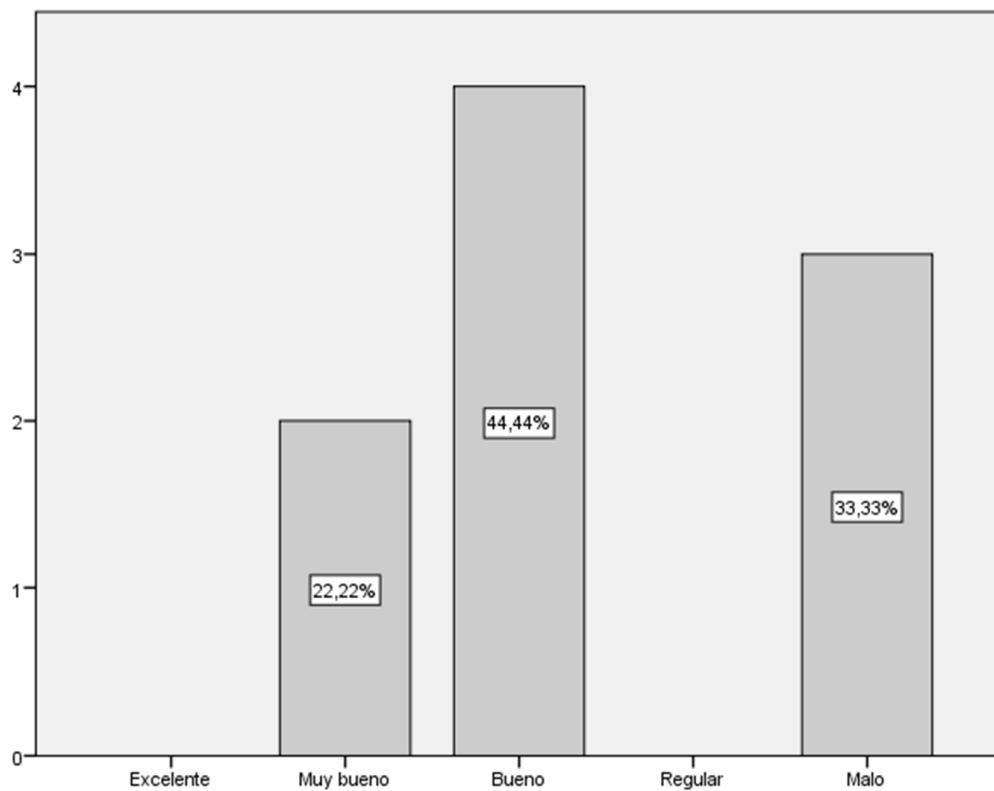


Figura 20. Curso de inducción recibido

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

De todos los trabajadores que recibieron inducción el 66,66% consideran que el curso está entre muy bueno y bueno, mientras que el 33,33% de trabajadores calificaron como malo al curso de inducción dado por la empresa.

9. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral de su trabajo?

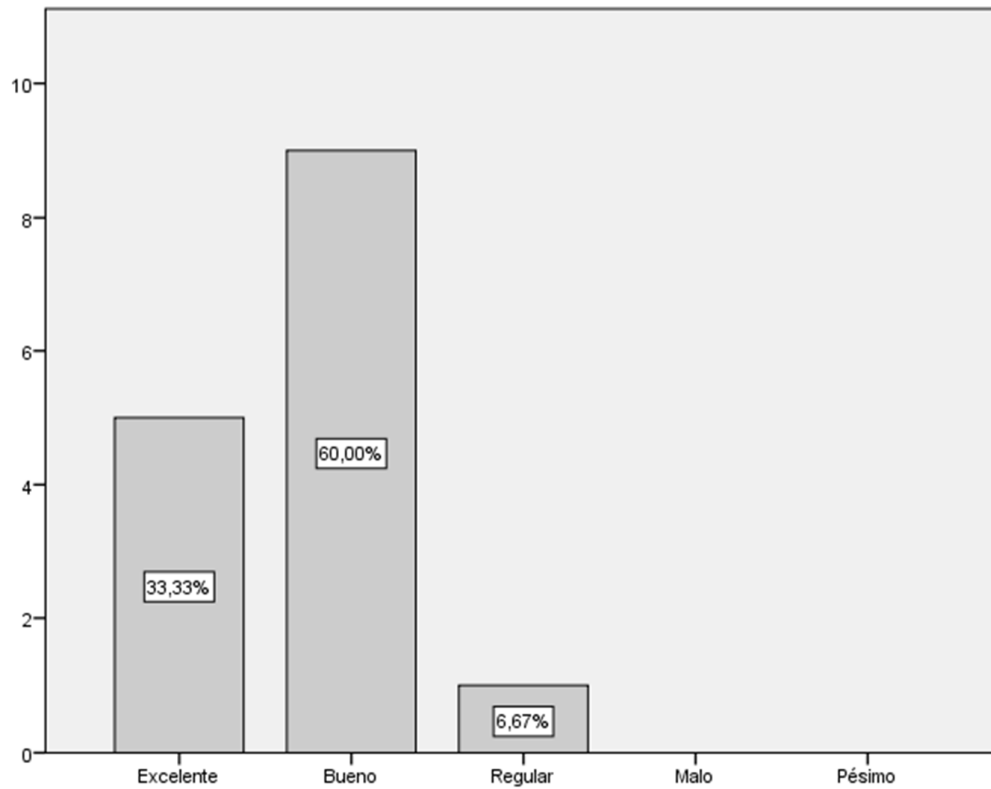


Figura 21. Ambiente laboral del trabajo

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 93,33% de trabajadores consideran que el ambiente laboral de trabajo está entre excelente y bueno, siendo un factor clave para el desempeño de los trabajadores, sin embargo, el 6,67% de trabajadores manifestaron que el ambiente laboral es regular.

10. ¿Cómo se siente usted al ser parte de la fábrica Neltex?

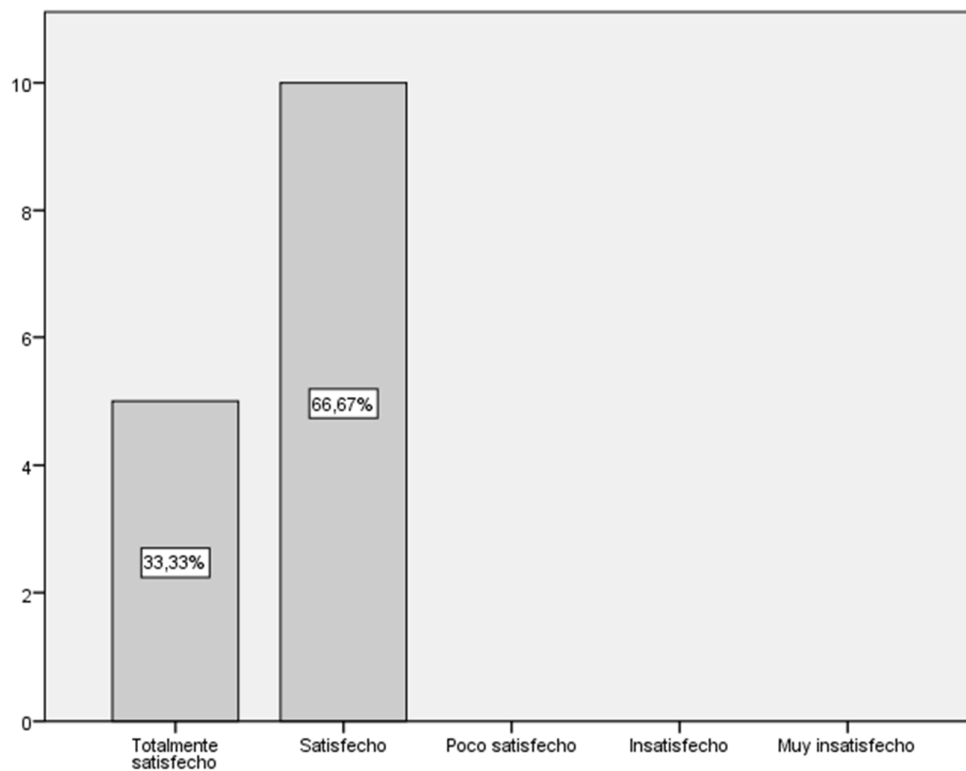


Figura 22. Sentido de pertenencia del personal

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ningún trabajador manifestó estar poco o muy insatisfecho al ser parte de la fábrica, al contrario, el 66,67% de trabajadores se sienten satisfechos al ser parte de la fábrica Neltex, siendo positivo porque en cierta forma los trabajadores crean un sentido de pertenencia con la fábrica. Además, el 33.33% de trabajadores se sienten totalmente satisfechos al ser parte de Neltex

11. ¿Cómo se siente con las funciones que se encuentra desempeñando en su departamento?

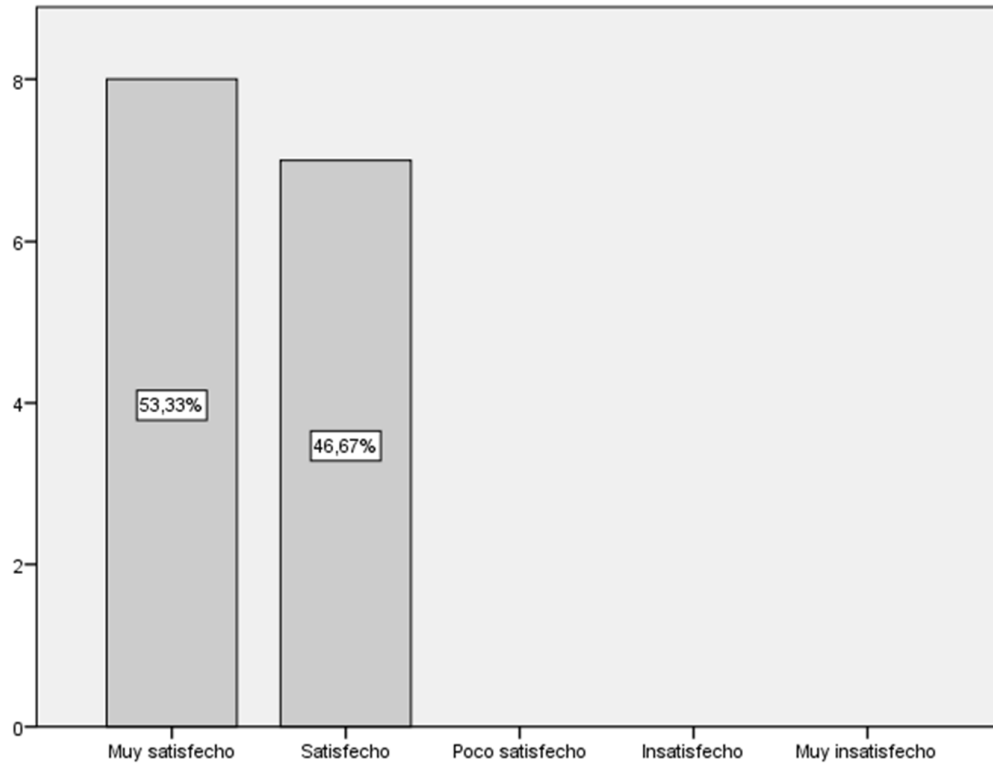


Figura 23. Funciones desempeñadas
Fuente: Personal de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

No existieron trabajadores que manifiesten estar poco o nada insatisfechos con las funciones que se encuentran desempeñando en su departamento.

12. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones?

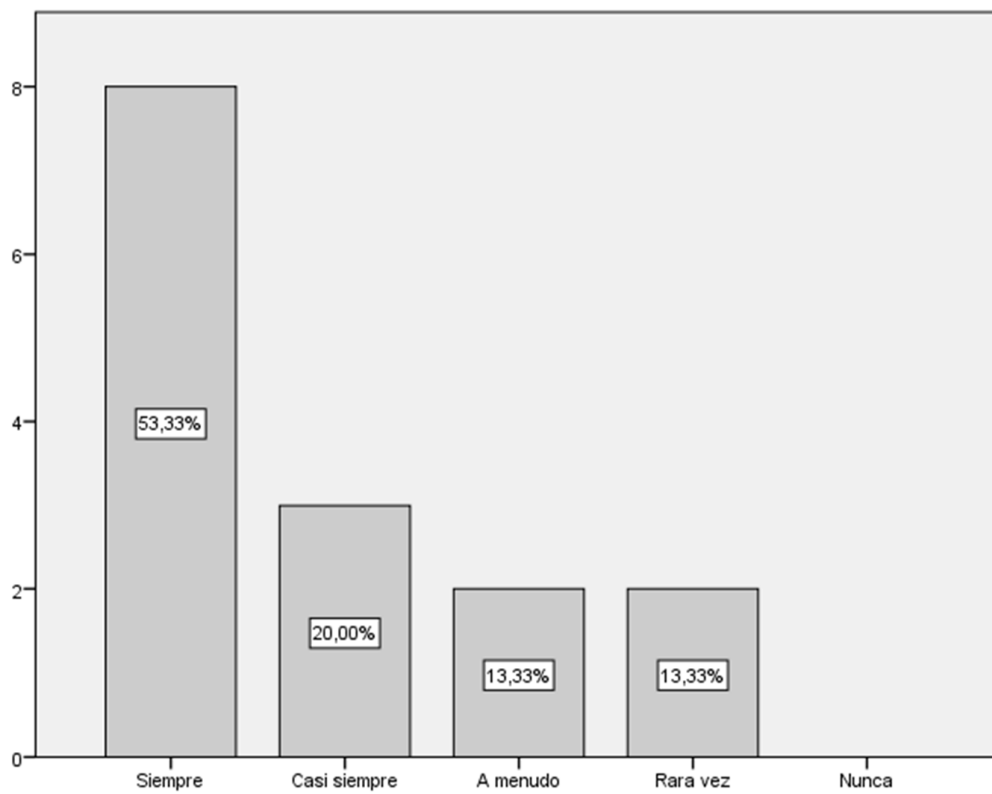


Figura 24. Opiniones consideradas para la toma de decisiones

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los trabajadores manifestó que sus opiniones nunca han sido tomadas en cuenta para la toma de decisiones.

13. ¿Cómo se siente con el sueldo que recibe?

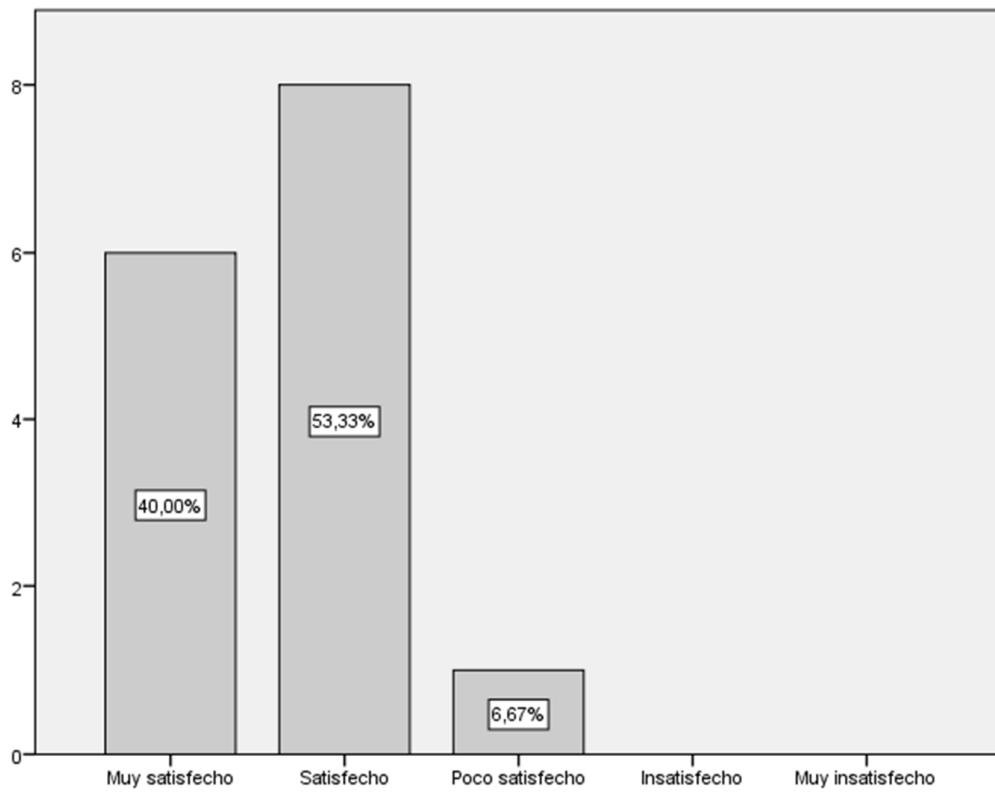


Figura 25. Sueldo recibido

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La gran mayoría de los trabajadores se encuentran conformes con el sueldo que reciben por parte de la empresa y no hubo registros de trabajadores que se sientan insatisfechos o muy insatisfechos con el sueldo.

14. ¿Con que frecuencia la empresa ha evaluado su desempeño laboral?

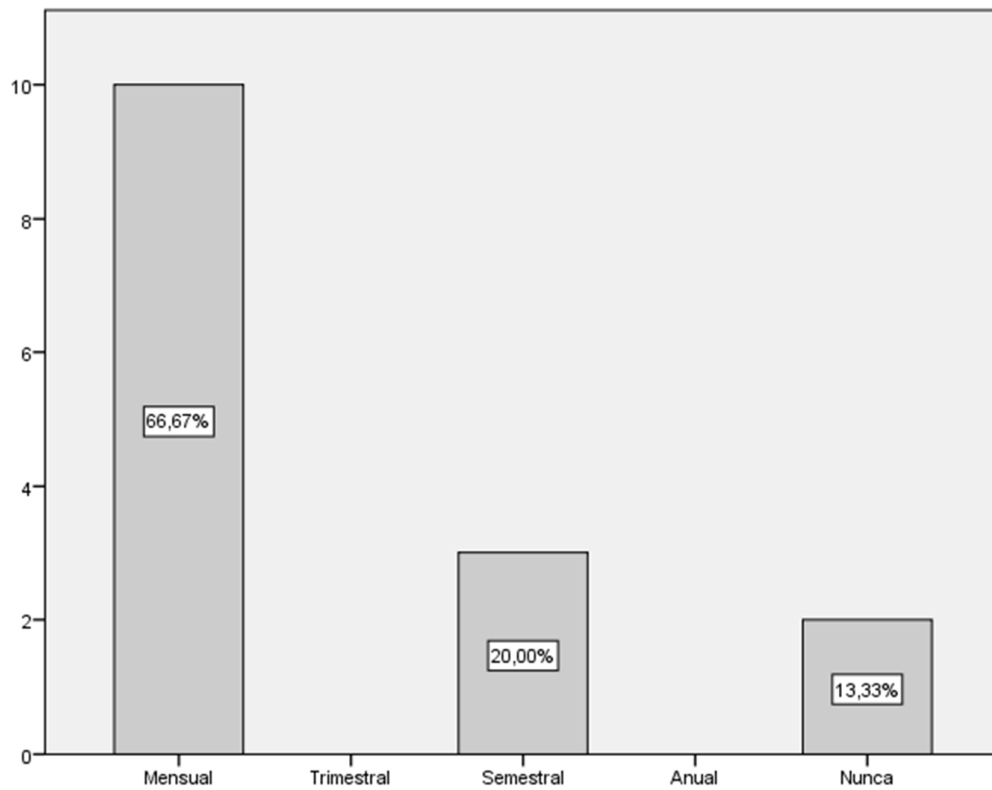


Figura 26. Evaluación del desempeño laboral

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Tan solo el 13,33% de los trabajadores manifestaron que las actividades realizadas en su departamento nunca han sido evaluadas.

15. ¿Cómo se siente con la evaluación de desempeño que ha recibido?

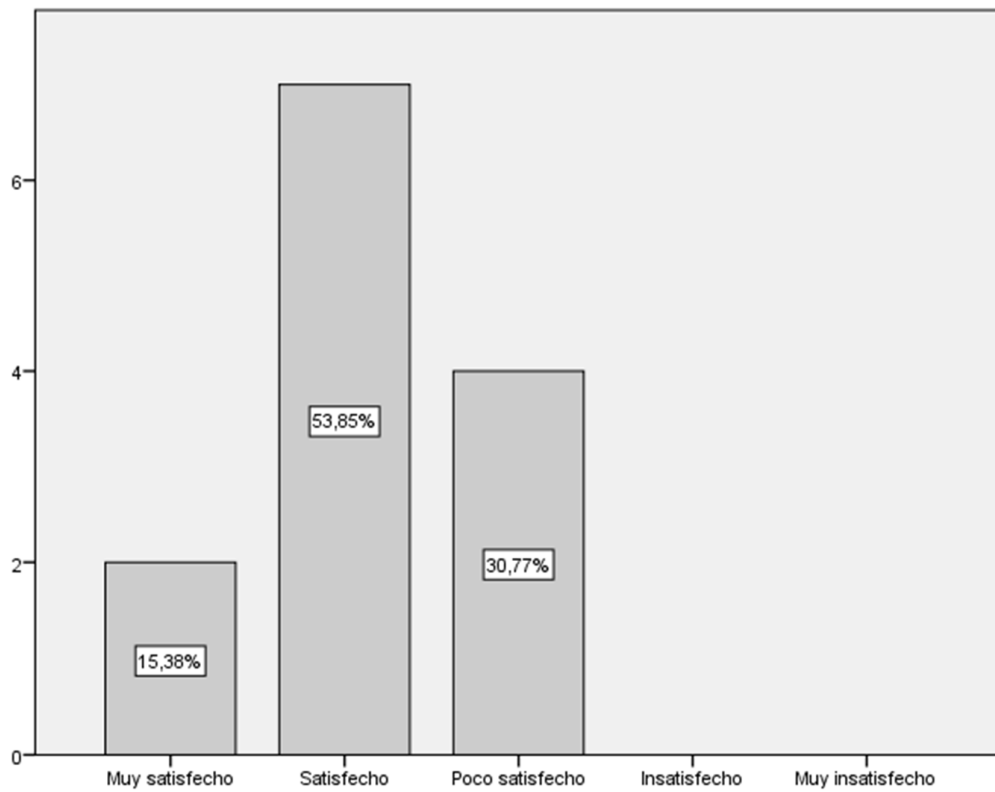


Figura 27. Evaluación del desempeño recibido

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Solo el 30,77% manifestó que sienten poco satisfechos con la evaluación de desempeño que han recibido en la fábrica y ningún trabajador mencionó que se siente insatisfecho o muy insatisfecho con la evaluación de desempeño.

16. ¿Ha recibido una retroalimentación sobre su desempeño laboral?

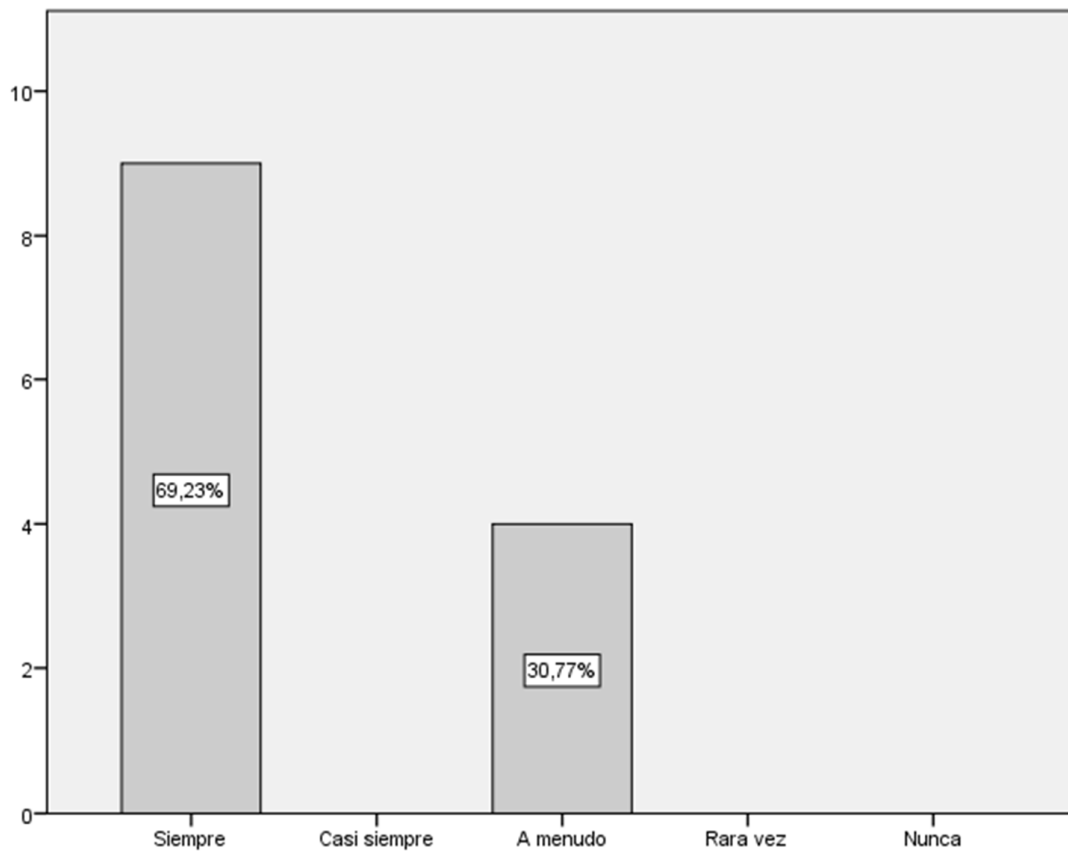


Figura 28. Retroalimentación del desempeño laboral
Fuente: Personal de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los trabajadores manifestó que rara vez o nunca han recibido retroalimentación sobre su desempeño laboral.

17. ¿Cómo percibe usted el trato que recibe en la empresa?

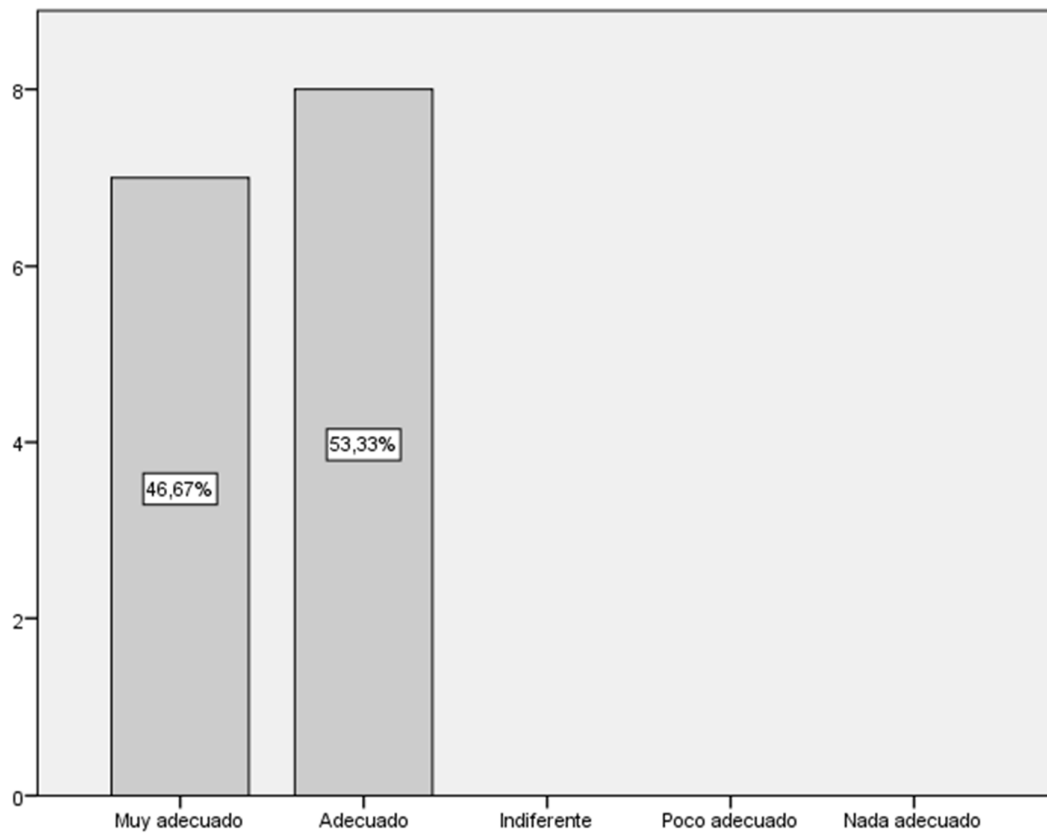


Figura 29. Trato recibido en la empresa

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los trabajadores de la fábrica mencionó que el trato que recibe en la empresa sea indiferente o nada adecuado.

18. ¿Qué le motiva a seguir trabajando en esta empresa?

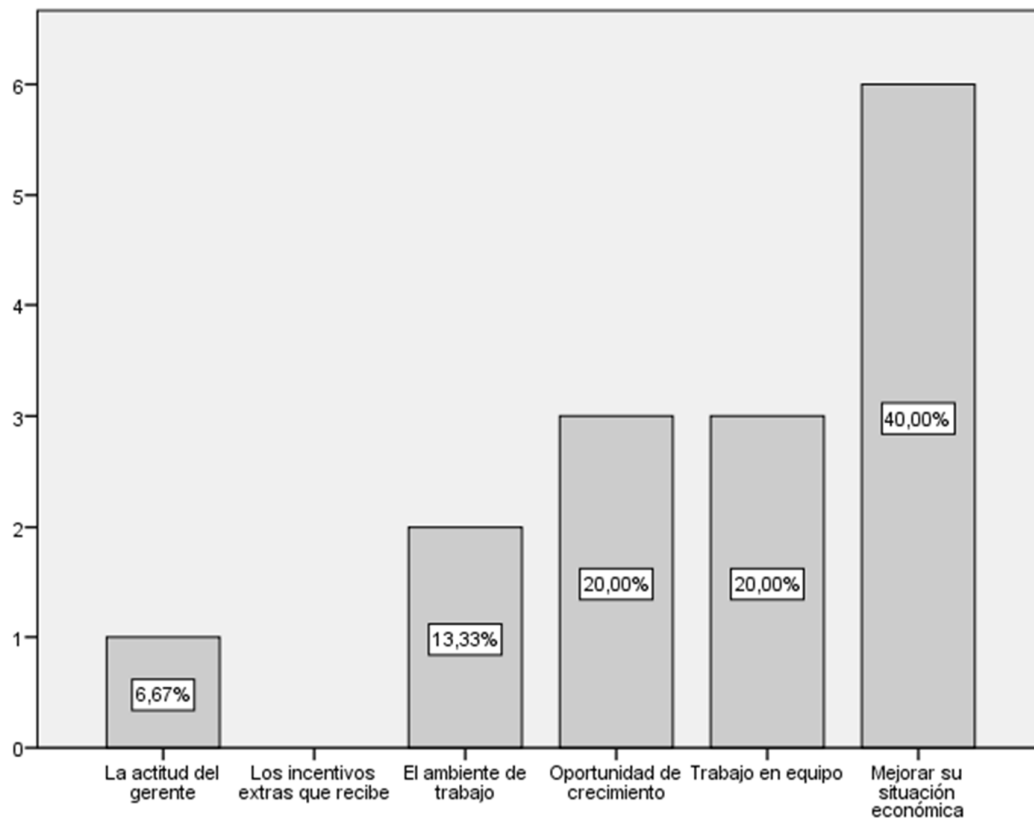


Figura 30. Motivación para seguir laborando en la empresa

Fuente: Personal de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 40% de los trabajadores indicaron que su motivación para seguir trabajando en Neltex es mejorar su situación económica, un buen porcentaje considera que el trabajo en equipo, la oportunidad de crecimiento, el ambiente de trabajo y la actitud del gerente les motiva a seguir laborando en la empresa, ninguno de los trabajadores entrevistados manifestó que los incentivos extras les motiva a trabajar.

Anexo VII. Análisis de la encuesta realizada a los clientes de la fábrica de medias NELTEX

1. ¿Cómo conoció la fábrica de medias Neltex?

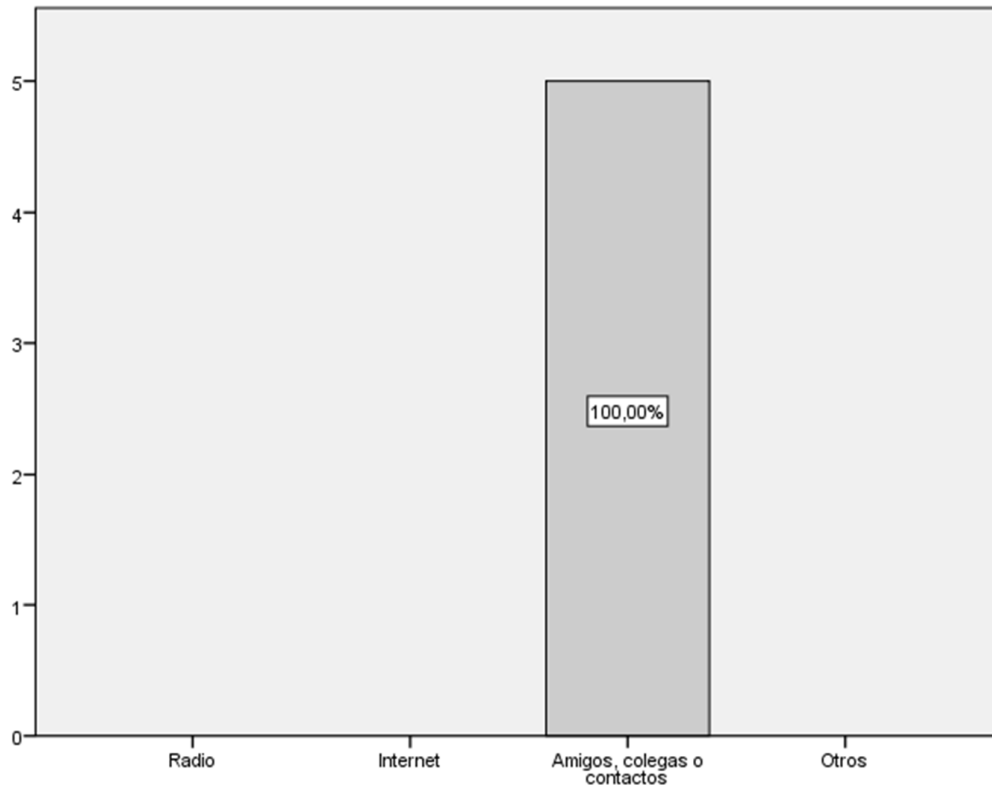


Figura 31. Medios para conocer la fábrica

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los clientes de Neltex conocieron la fábrica de medias mediante amigos, colegas o contactos, ningún cliente menciono haber conocido la fábrica mediante internet, radio u otros.

2. ¿Hace cuánto tiempo usted es cliente de la fábrica de medias Neltex?

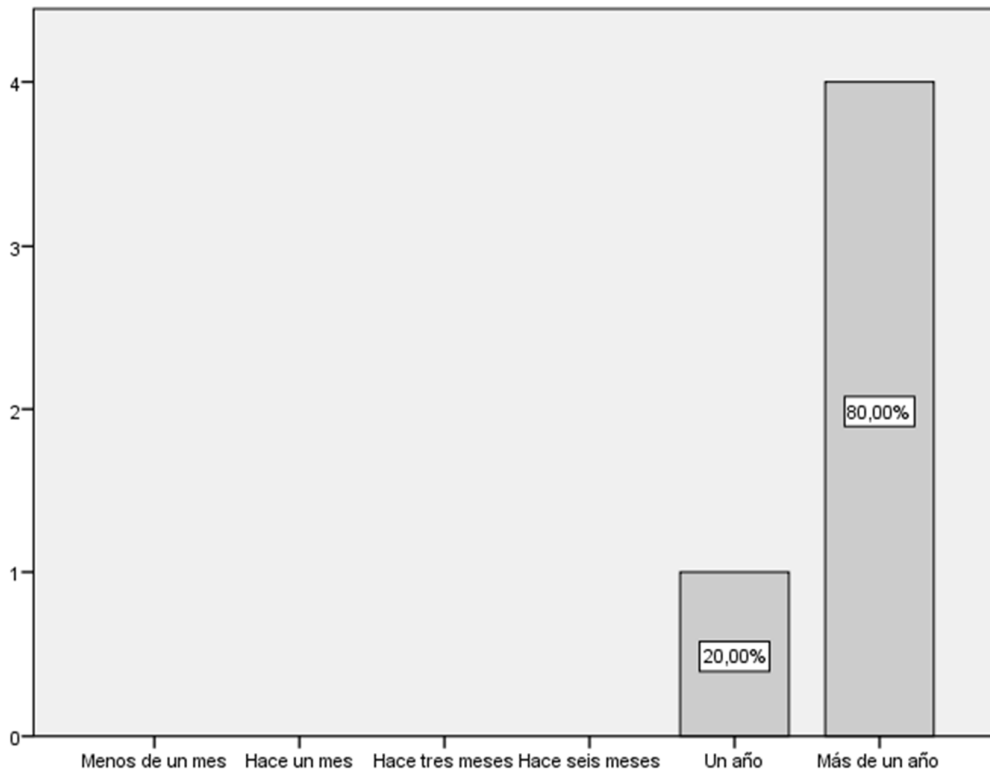


Figura 32. Tiempo que es cliente de Neltex

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La mayoría de encuestados afirmaron ser clientes de Neltex de un año en adelante.

3. ¿Con qué frecuencia usted realiza pedidos a la fábrica de medias Neltex?

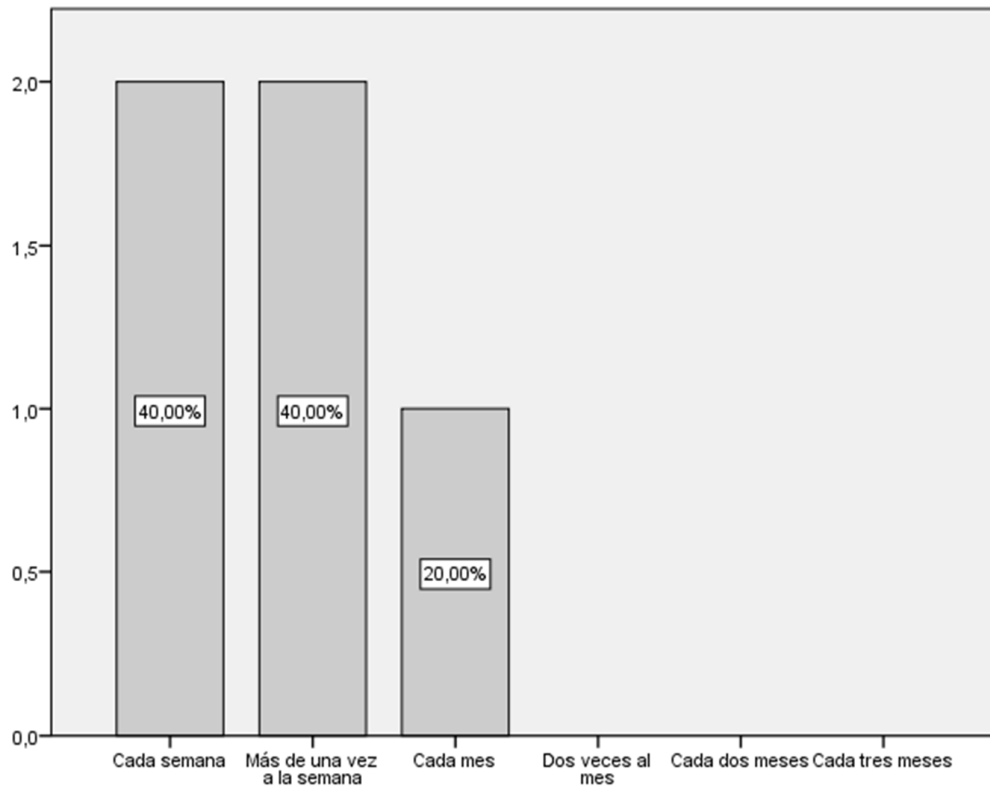


Figura 33. Frecuencia de pedidos
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 80% de los clientes de Neltex realiza pedidos entre cada semana y más de una vez a la semana, un solo cliente realiza pedidos cada mes.

4. ¿Cómo califica la calidad del producto?

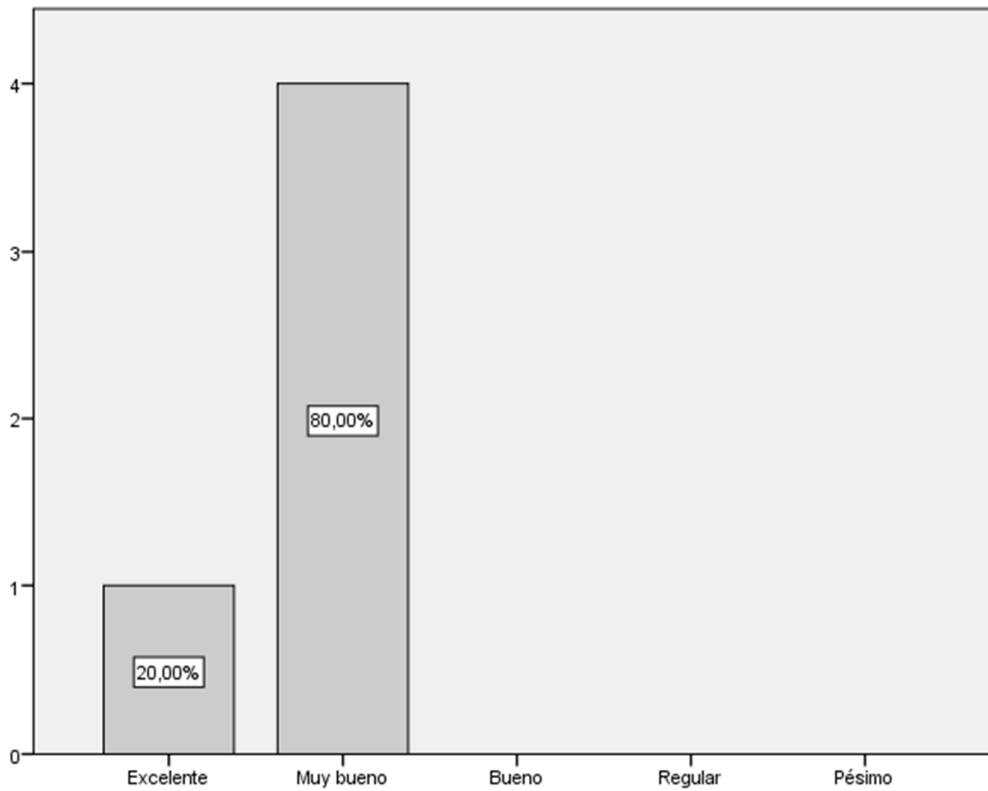


Figura 34. Calidad del producto
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

La mayoría de clientes calificaron como muy buena la calidad del producto mientras que ninguno de los clientes encuestados mencionó que la calidad de las medias sea buena, regular o pésima.

5. ¿Por qué compra el producto en la fábrica de medias Neltex?

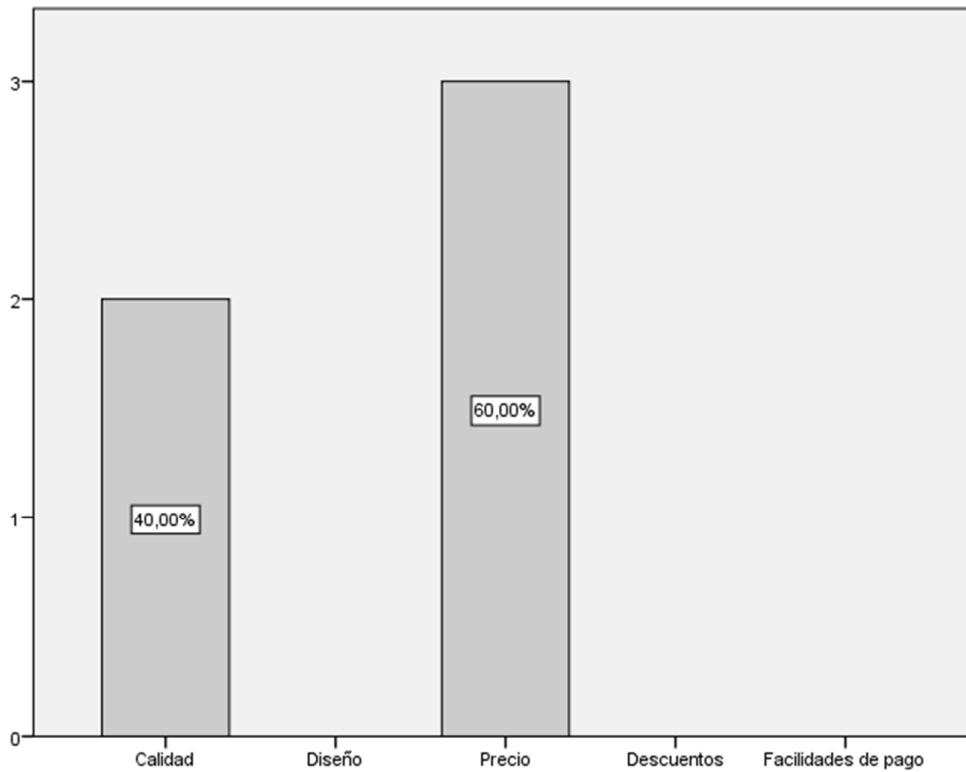


Figura 35. Opciones para escoger la fábrica al realizar la compra

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes de Neltex afirmó que compra el producto de la fábrica por el diseño, descuentos o facilidades de pago, sino que todos los clientes adquieren el producto por la calidad y el precio.

6. ¿Cuál de estas marcas sería primera, en orden de importancia de acuerdo a su criterio?

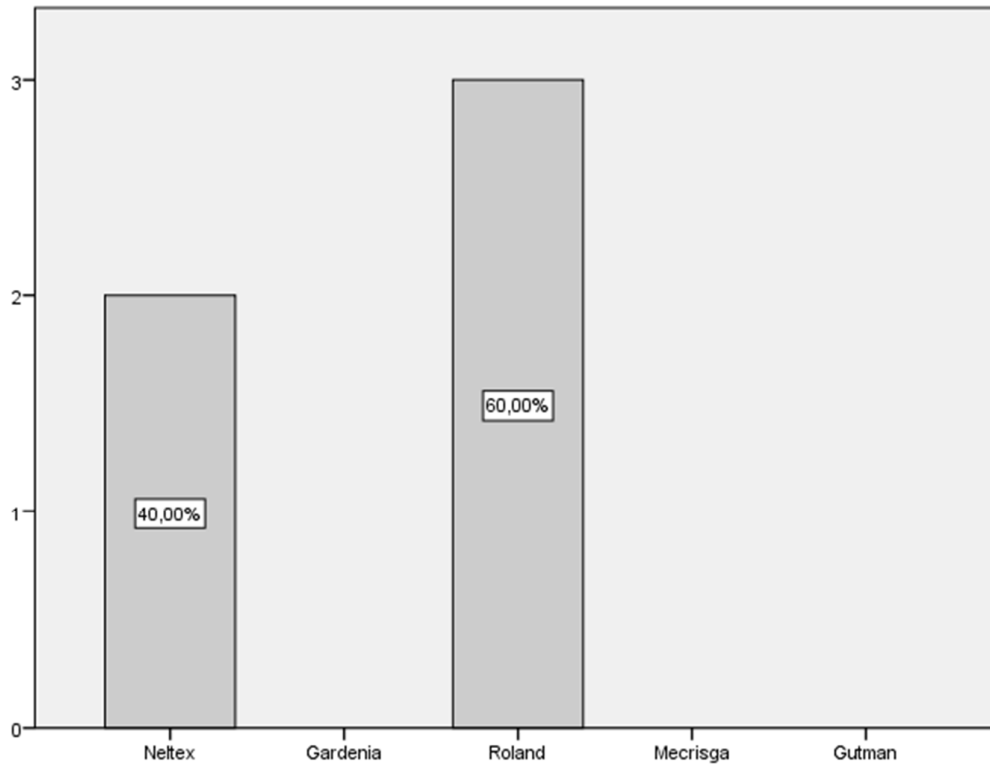


Figura 36. Orden de importancia de marcas

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los clientes mencionaron que Roland y Neltex están entre las primeras marcas más importante de acuerdo a su criterio, mientras que ninguno considero a Gardenia, Mecrisga o Gutman entre las empresas más importantes.

7. ¿Cómo califica los beneficios que da la empresa?

ÁREAS	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Número de clientes	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Devoluciones del producto	4	1				5	80%	20%	0%	0%	0%
Descuentos del producto					5	5	0%	0%	0%	0%	100%
Promociones del producto					5	5	0%	0%	0%	0%	100%
Transporte del producto	4	1				5	80%	20%	0%	0%	0%
Tiempo de entrega	4	1				5	80%	20%	0%	0%	0%
TOTAL	12	3	0	0	10	25	48%	12%	0%	0%	40%

Tabla 5. Calificación de beneficios que da la empresa

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

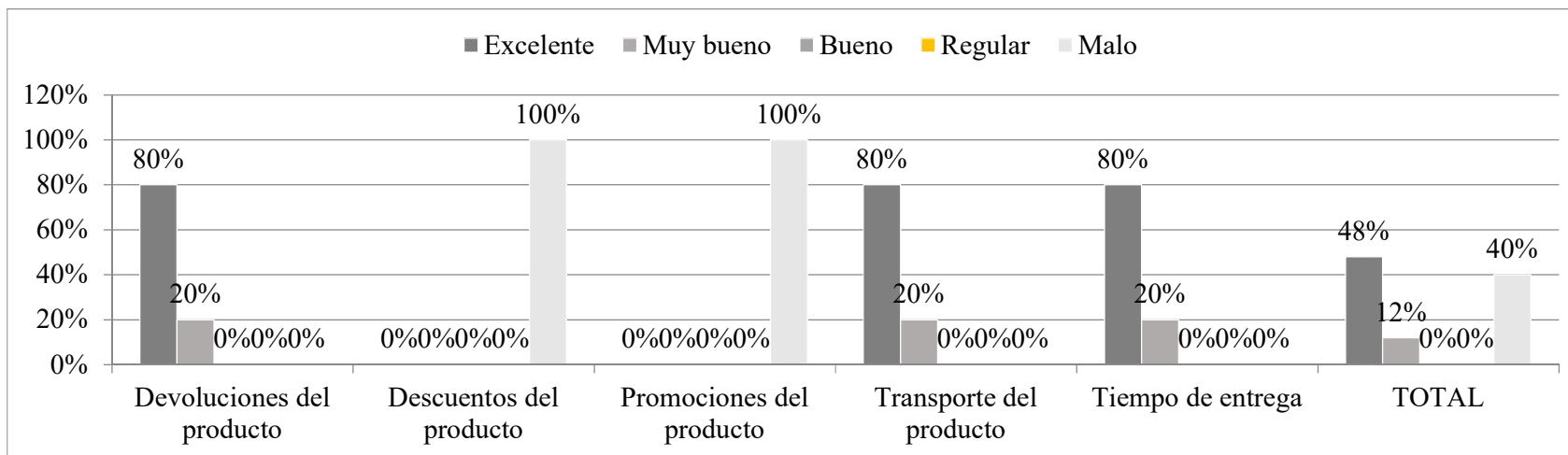


Figura 37. Calificación de los beneficios que da la empresa

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes calificó como bueno, regular o malo las devoluciones de los productos; con respecto a los descuentos y promociones la totalidad de clientes lo calificaron como malo porque la empresa no brinda estos beneficios; en cuanto al transporte y tiempo de entrega del producto, los clientes manifestaron que este beneficio que ofrece la empresa está entre excelente y muy bueno.

8. ¿Cómo percibe usted la atención recibida por parte del personal de Neltex?

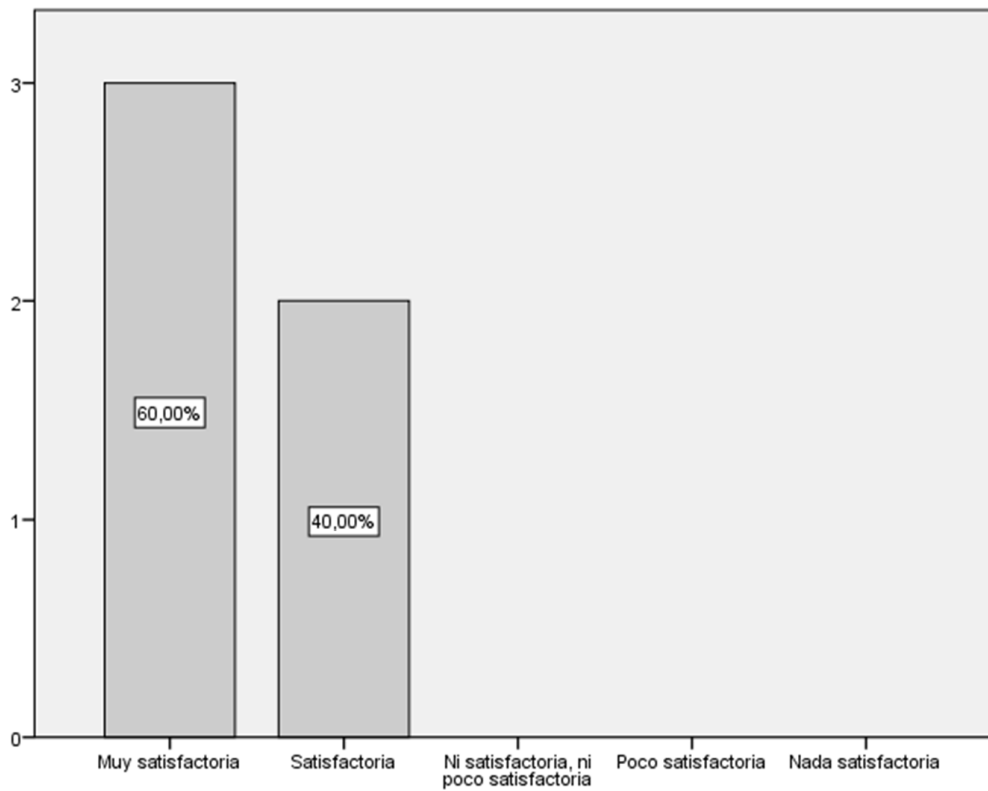


Figura 38. Atención al cliente
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes mencionó que la atención recibida por parte del personal de Neltex sea inadecuada, al contrario, el 100% de los clientes califican a la atención recibida como muy satisfactoria y satisfactoria.

9. ¿Se han presentado retrasos en el tiempo de entrega de los pedidos solicitados?

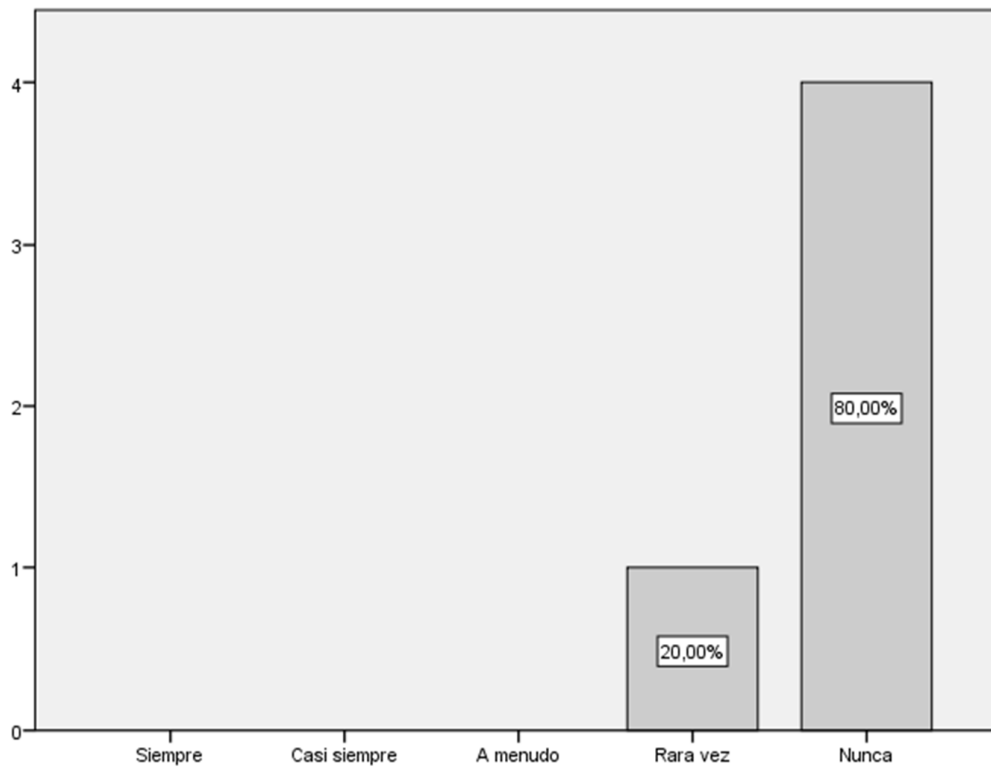


Figura 39. Retraso de pedidos
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes afirmó que siempre, casi siempre o a menudo se han presentado retrasos en el tiempo de entrega de los pedidos solicitados.

10. ¿La competencia le ofrece beneficios diferentes a los de la fábrica de medias Neltex?

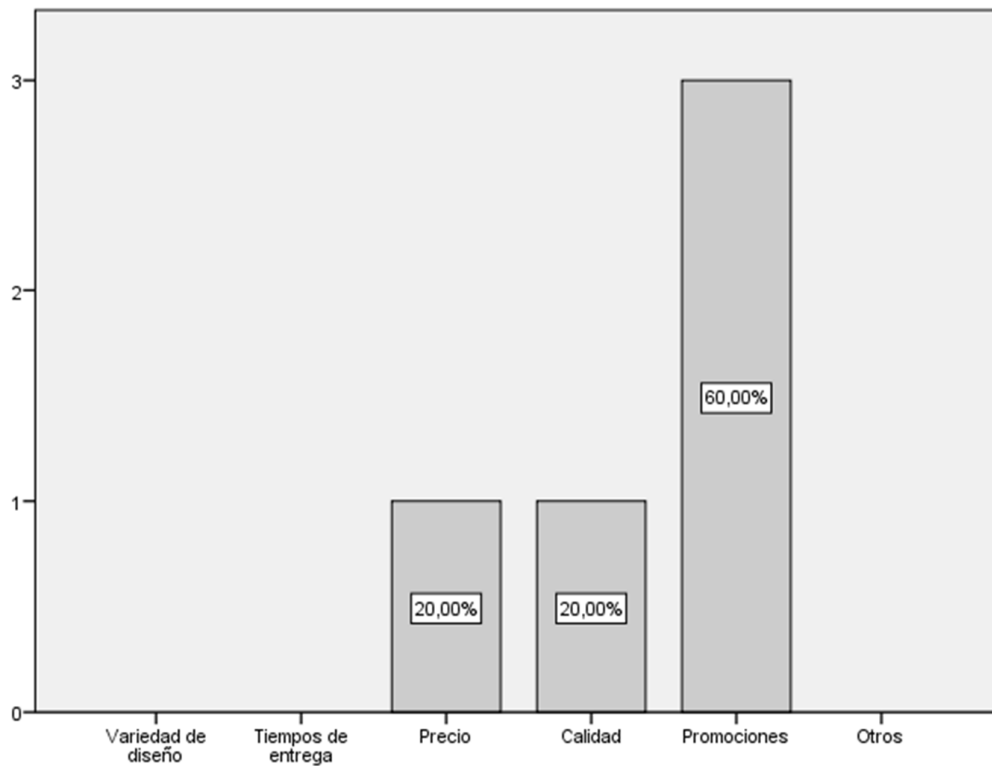


Figura 40. Beneficios diferentes de la competencia

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 80% de los clientes afirmó que las promociones son beneficios que han recibido por parte de la competencia mientras que el 40% de clientes mencionaron que el precio y la calidad es lo que han recibido como beneficio por la competencia.

11. ¿Cómo considera que es el servicio de entrega a domicilio de los productos?

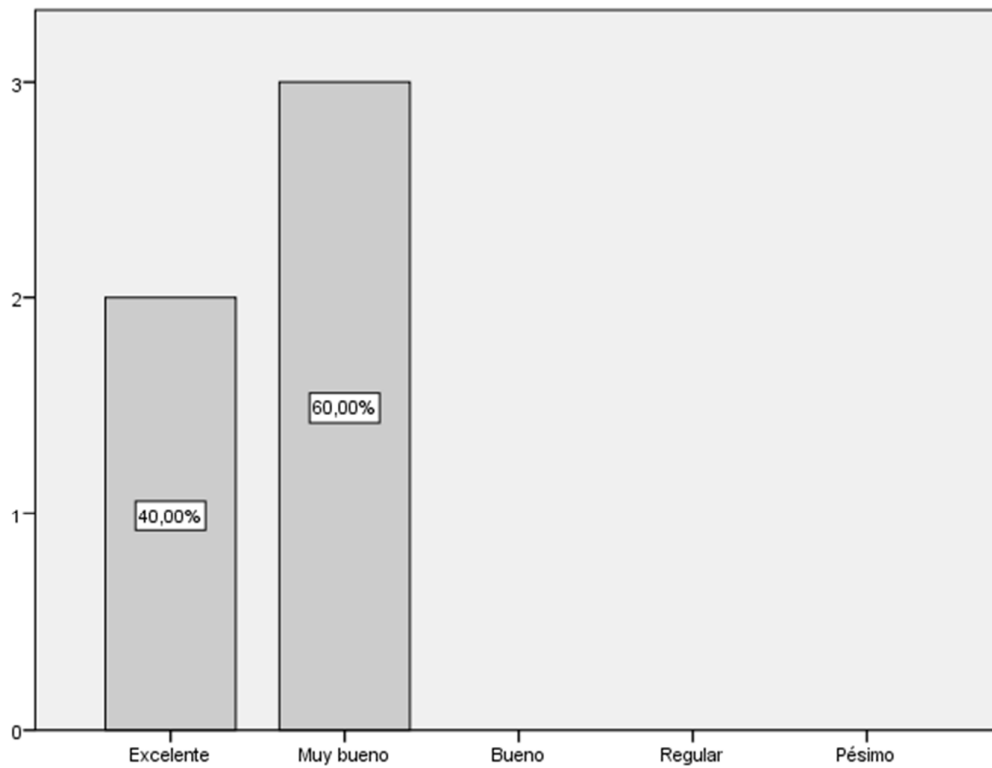


Figura 41. Servicio de entrega a domicilio de los productos

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los clientes están satisfechos con el servicio de entrega a domicilio de los productos en vista de que lo calificaron como excelente y muy bueno.

12. ¿Usted ha recibido servicio postventa por parte de la empresa?

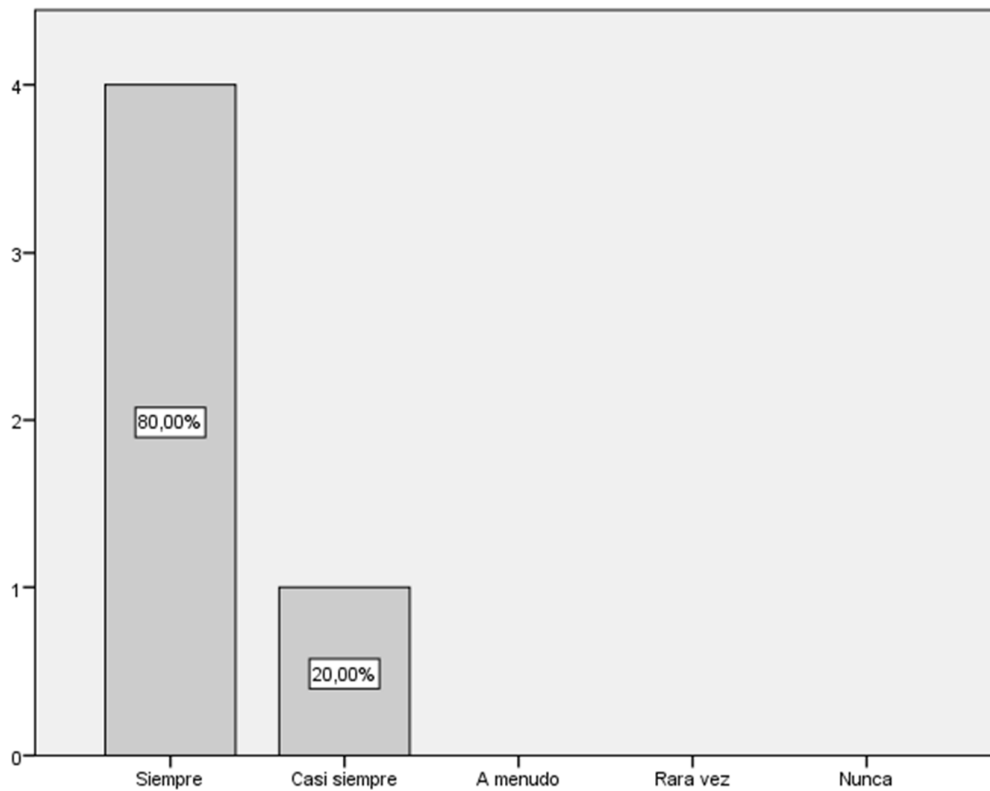


Figura 42. Servicio postventa
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes de Neltex manifestaron que a menudo, rara vez o nunca han recibido servicio postventa por parte de la empresa.

13. ¿Cuáles empresas le proveen a usted sus productos?

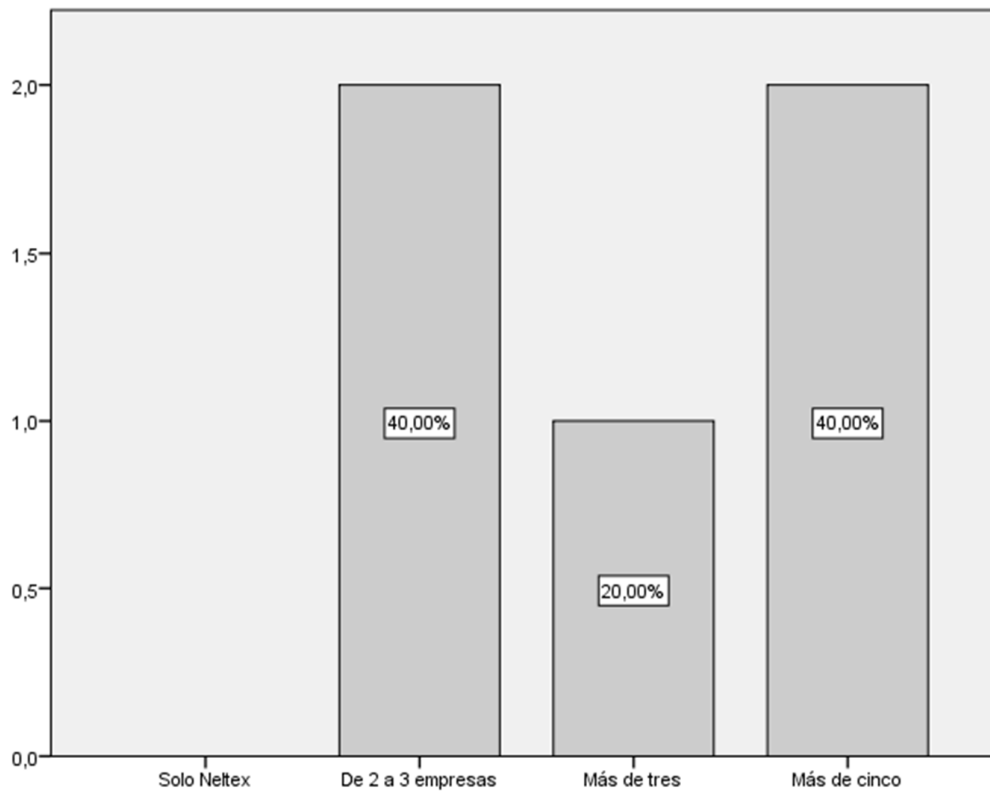


Figura 43. Competencia

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los clientes de Neltex tienen más de 2 proveedores y ninguno mencionó que solo es Neltex quien le provee sus productos.

ÁREAS	Neltex	Roland	Mecrisga	Gardenia	Bolam	Support	Equinox Ecuador	Total de clientes	Neltex	Roland	Mecrisga	Gardenia	Bolam	Support	Equinox Ecuador
De 2 a 3 empresas	2	2	1					2	40%	40%	20%	0%	0%	0%	0%
Más de 3	1	1	1	1				1	20%	20%	20%	20%	0%	0%	0%
Más de 5	2	2	2	2	1	2	2	2	40%	40%	40%	40%	20%	40%	40%
TOTAL	5	5	4	3	1	2	2	5	100%	100%	80%	60%	20%	40%	40%

Tabla 6. Competencia

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

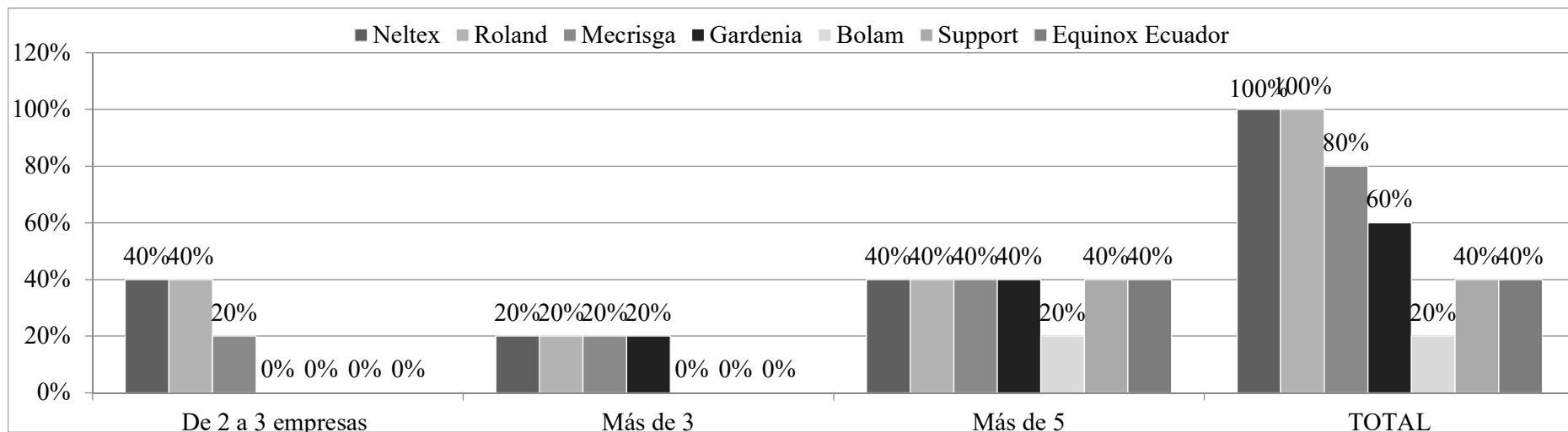


Figura 44. Competencia
 Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
 Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los clientes tienen como proveedor a Roland seguido de Mecrisga y Gardenia mientras que Bolam es proveedor de un solo cliente de Neltex.

14. ¿Considera que el precio de los productos va acorde a la calidad?

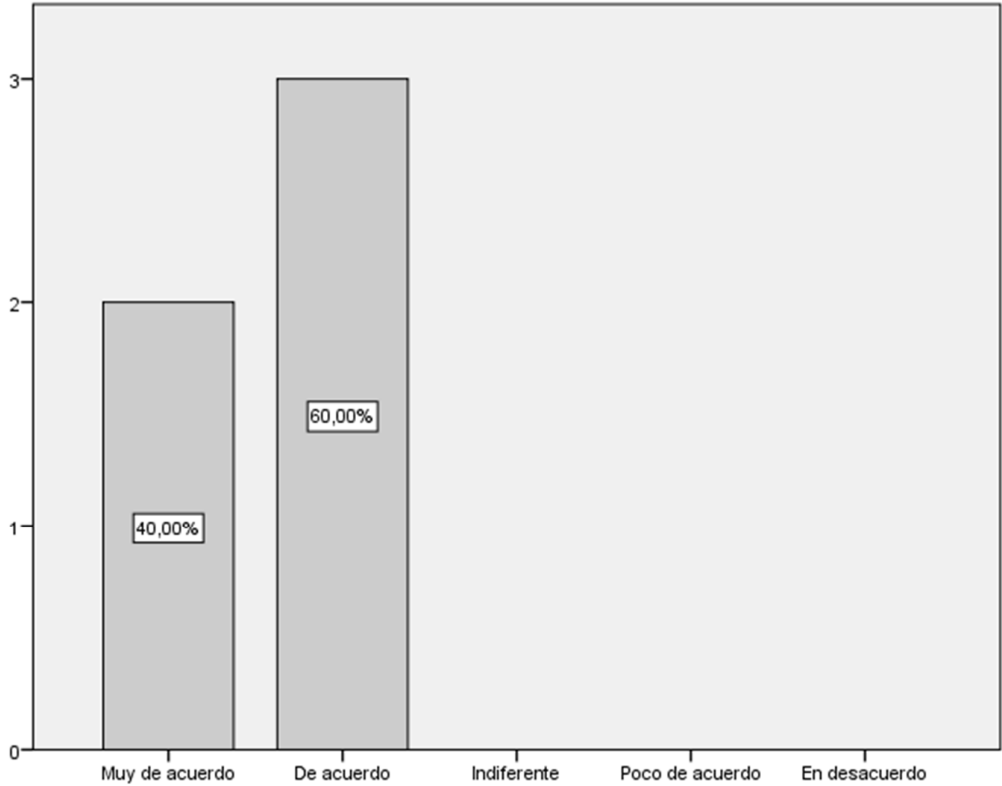


Figura 45. Precios en base a la calidad
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 100% de los clientes están muy de acuerdo y de acuerdo que el precio de los productos va acorde a la calidad.

15. ¿Usted cómo cliente ha tenido apertura para realizar sugerencias en cuanto al producto de la fábrica Neltex?

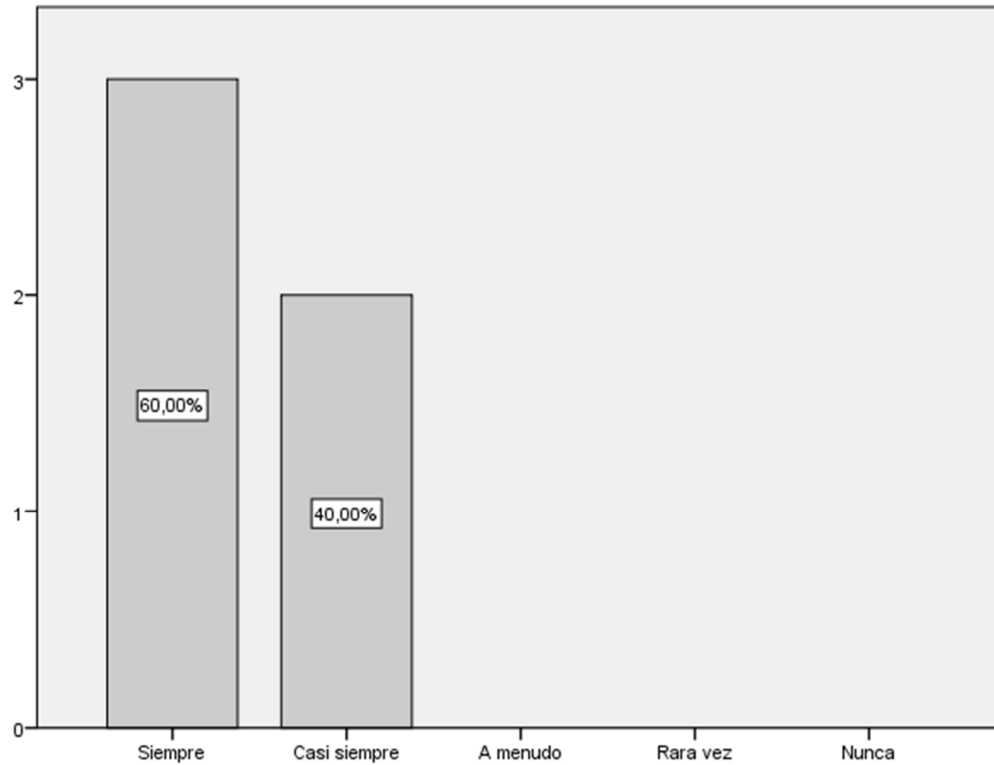


Figura 46. Apertura a sugerencias
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

La fábrica de medias Neltex si ha dado apertura a los clientes para realizar sugerencias en cuanto al producto en vista de que el 100% de clientes manifestaron que siempre y casi siempre han tenido apertura.

16. ¿Cuántas veces usted ha realizado una devolución del producto a la empresa?

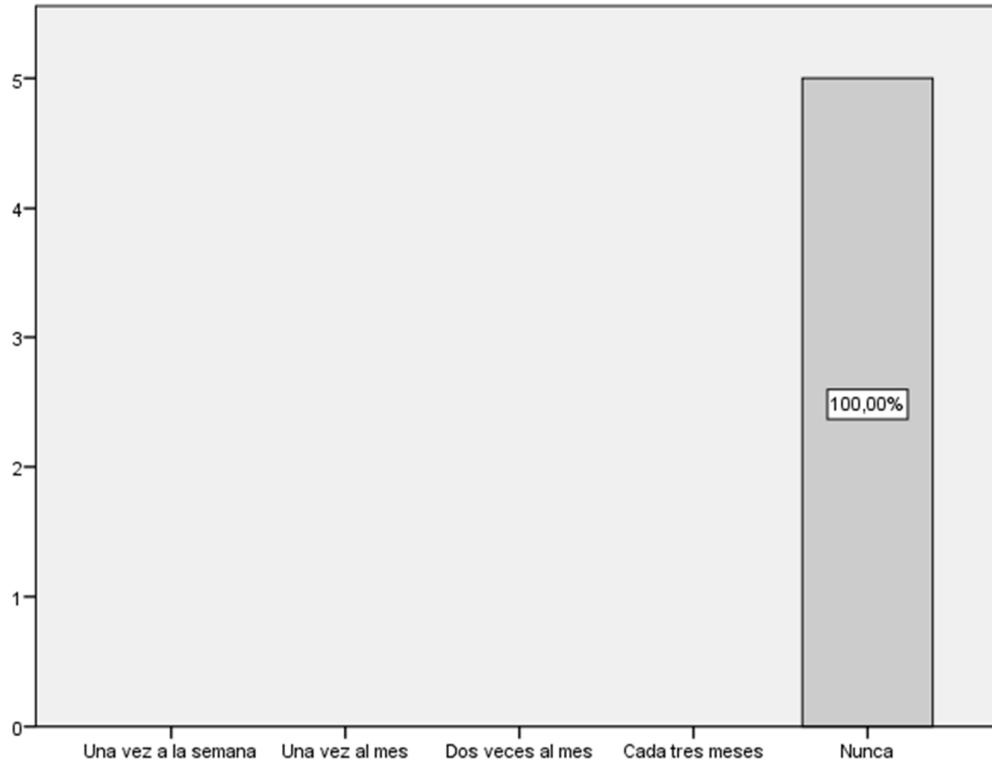


Figura 47. Devoluciones del producto

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La totalidad de clientes de la fábrica indicaron que nunca han realizado devoluciones del producto.

17. ¿La empresa le ofrece variedad de diseños en cuanto a los productos?

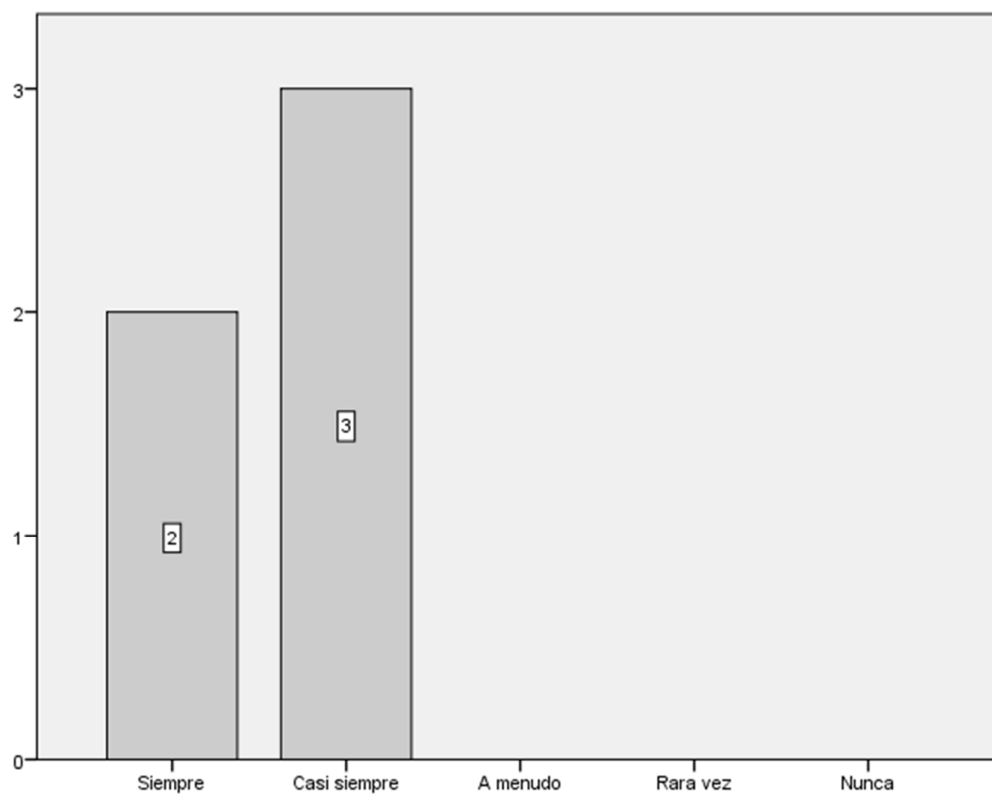


Figura 48. Variedad de diseños
Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes manifestó que a menudo, rara vez o nunca la empresa les ofrece variedad de diseños en cuanto a los productos.

18. ¿Considera usted necesario que la empresa implemente el sistema de pedidos en línea?

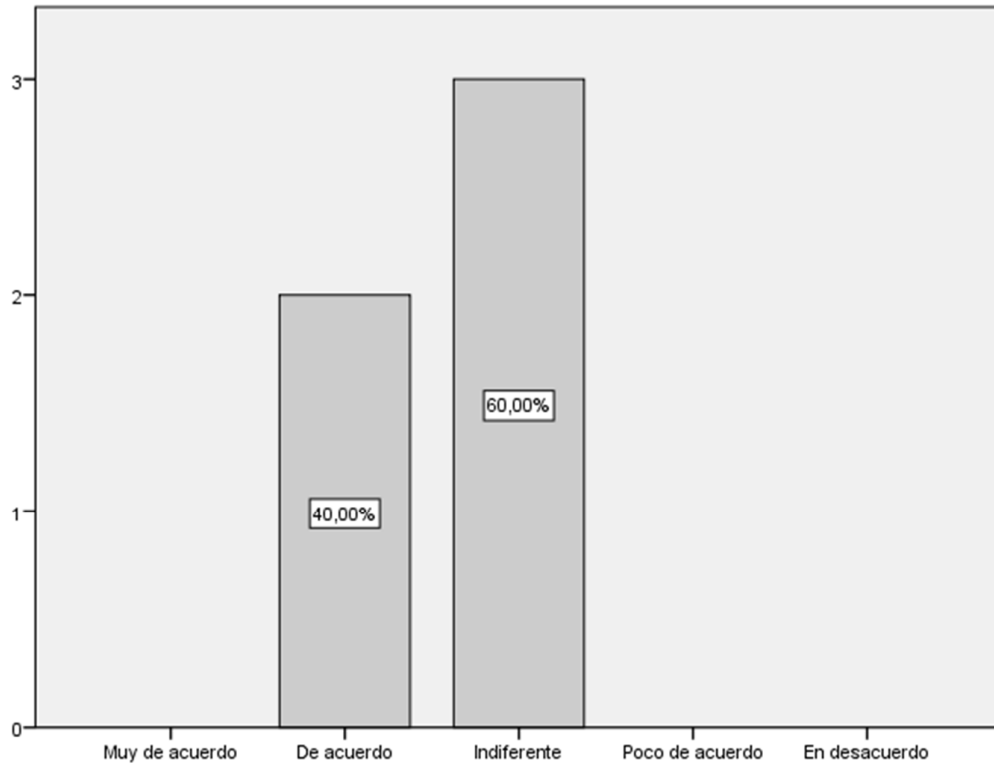


Figura 49. Implementación de sistema de pedidos online

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60% de los clientes son indiferentes a que la empresa implemente el sistema de pedidos en línea mientras que 2 clientes están de acuerdo en la empresa implemente este sistema.

19. ¿Compraría o utilizaría usted producto/servicio de la fábrica de medias Neltex nuevamente?

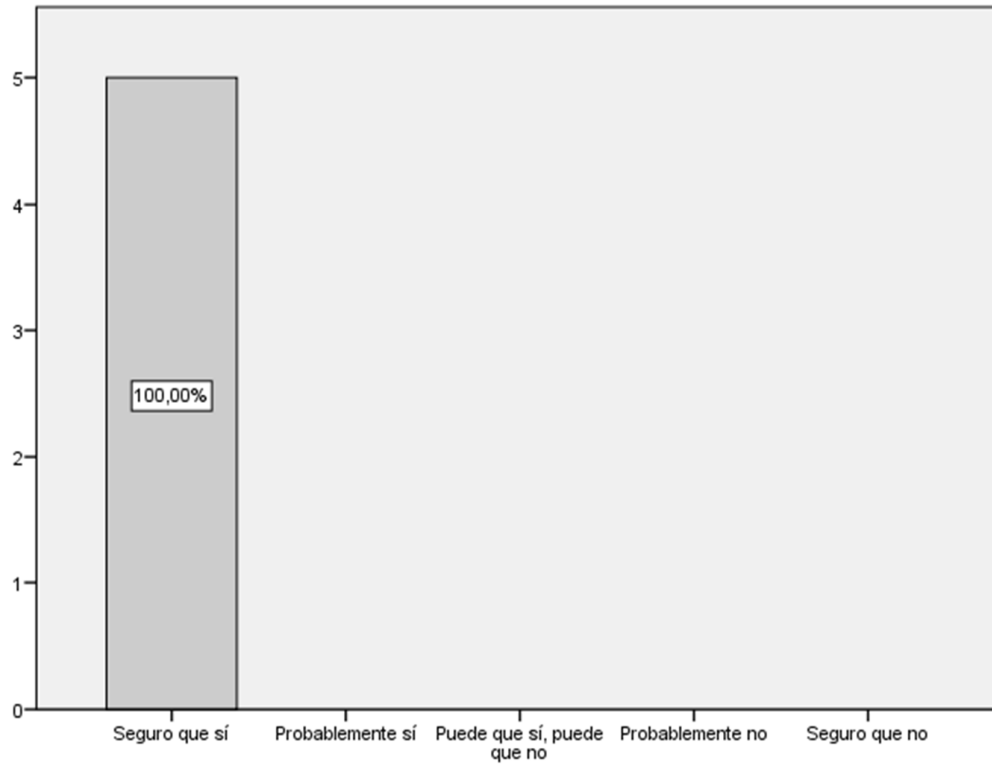


Figura 50. Utilización del producto y servicio

Fuente: Clientes de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los clientes manifestó que no volvería a comprar o utilizar los productos y servicios de la fábrica de medias al contrario el 100% de los clientes están totalmente seguros que si comprarían.

Anexo VIII. Análisis de la encuesta realiza a los proveedores de la fábrica de medias NELTEX

1. ¿Recibe sugerencias y reclamos por parte de sus clientes?

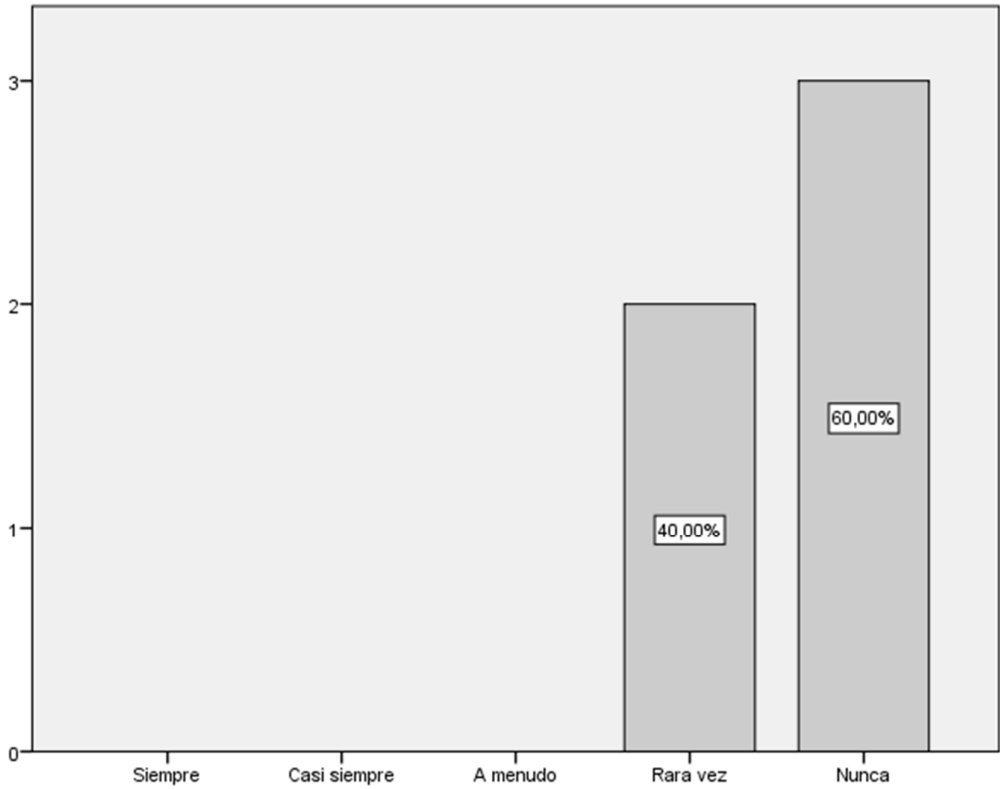


Figura 51. Sugerencias y reclamos
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los proveedores manifestó que siempre, casi siempre o a menudo han recibido sugerencias y reclamos por parte de sus clientes.

2. ¿Su sistema de embalaje para conservación y entrega productos cumple las expectativas de sus clientes?

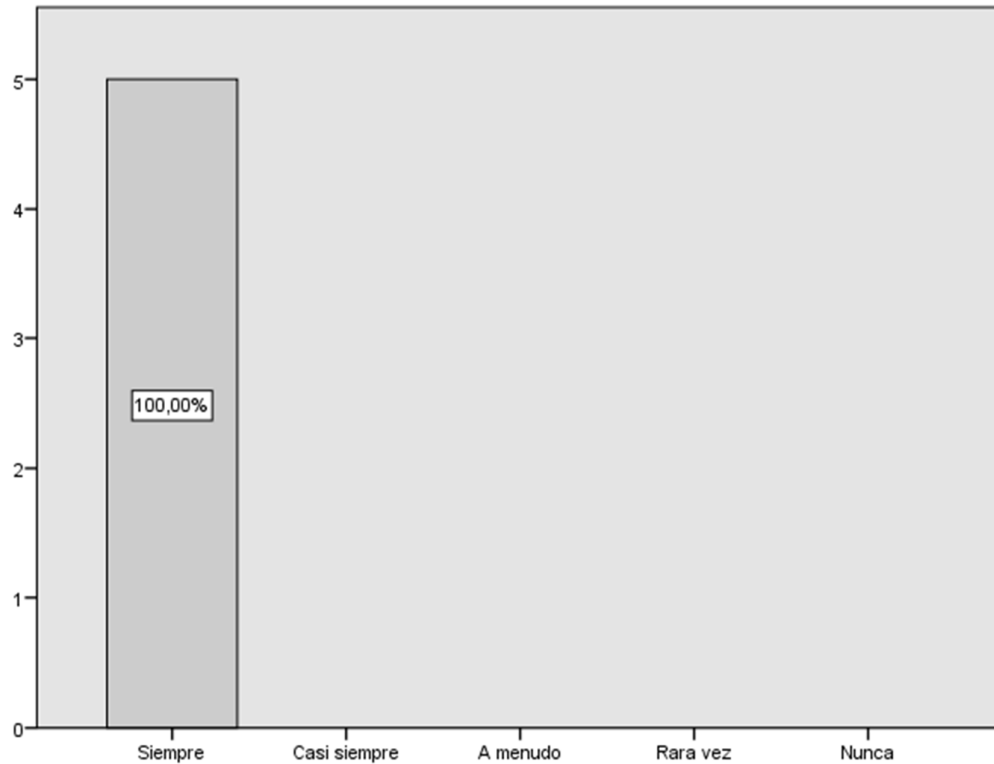


Figura 52. Conservación y entrega de productos

Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 100% de los proveedores afirmó que siempre su sistema de embalaje para conservación y entrega de productos cumple con las expectativas de los clientes, en vista de que tienen mucho cuidado con los materiales al momento de entregar sus productos.

3. ¿Qué opciones de pago ofrece usted a sus clientes?

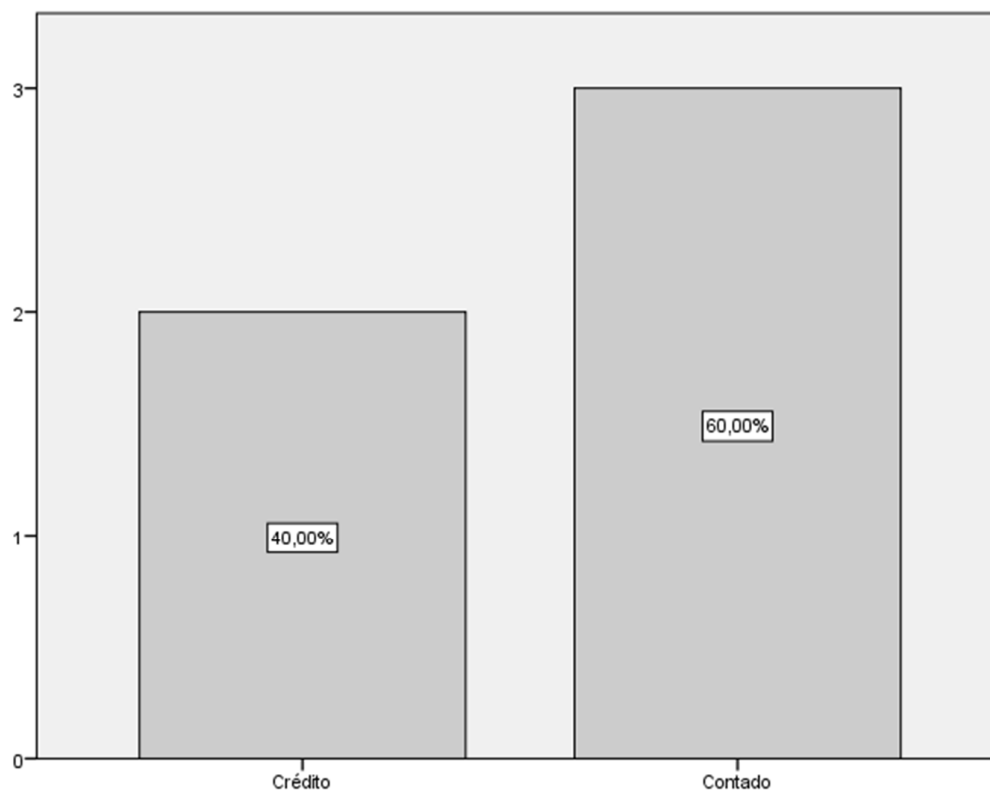


Figura 53. Opciones de pago
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60% de los proveedores trabajan con la opción de pago al contado con sus clientes mientras que 2 proveedores brindan a sus clientes la opción de pago a crédito.

4. ¿Qué tiempo le toma realizar un proceso de devolución?

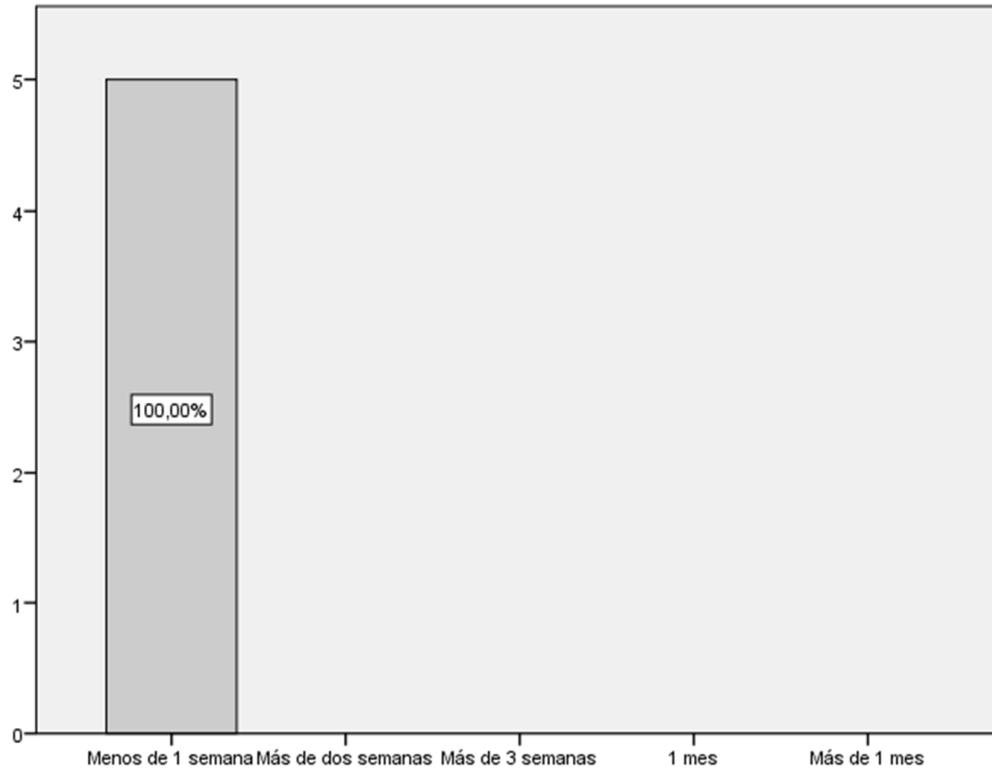


Figura 54. Proceso de devolución

Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los proveedores mencionó que se tarda más de 1 semana en resolver un proceso de devolución por parte de sus clientes, al contrario, consideran que el tiempo límite que se toman en un proceso de devolución es menos de una semana.

5. ¿Se maneja bajo un monto mínimo de compra para realizar envíos?

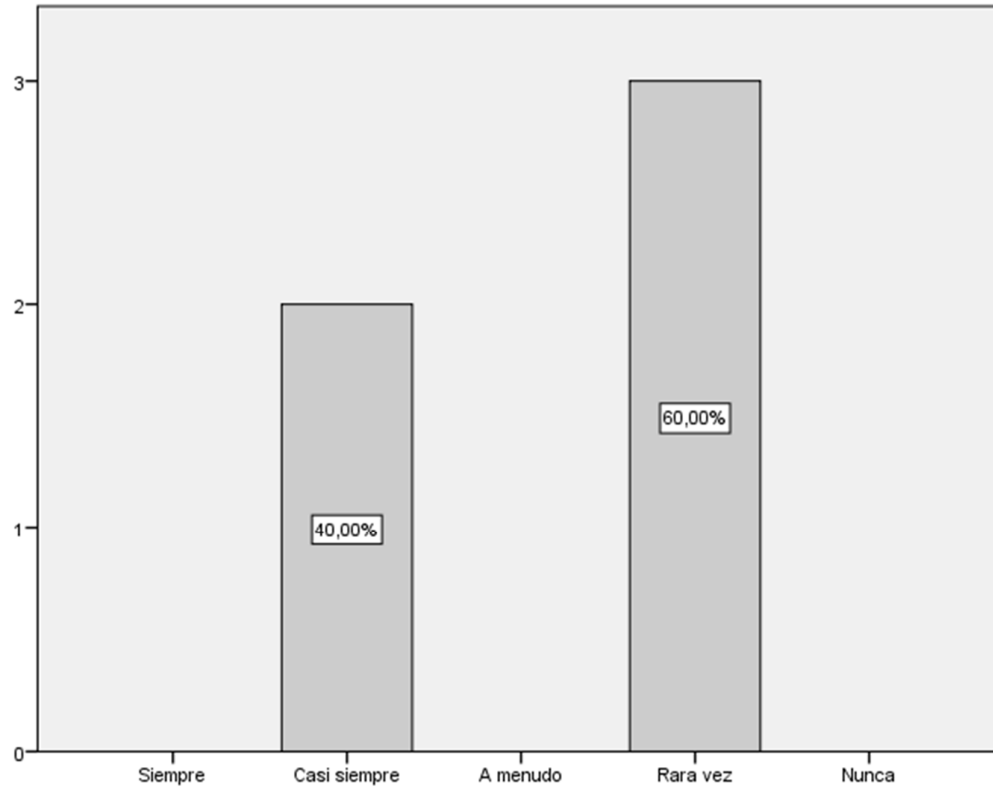


Figura 55. Montos mínimos de compra para realizar envíos

Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La mayoría de proveedores indicó que rara vez se manejan bajo un monto mínimo de compra para realizar envíos, mientras que el 40% de proveedores casi siempre se maneja bajo un monto mínimo.

6. ¿De qué manera usted distribuye sus productos?

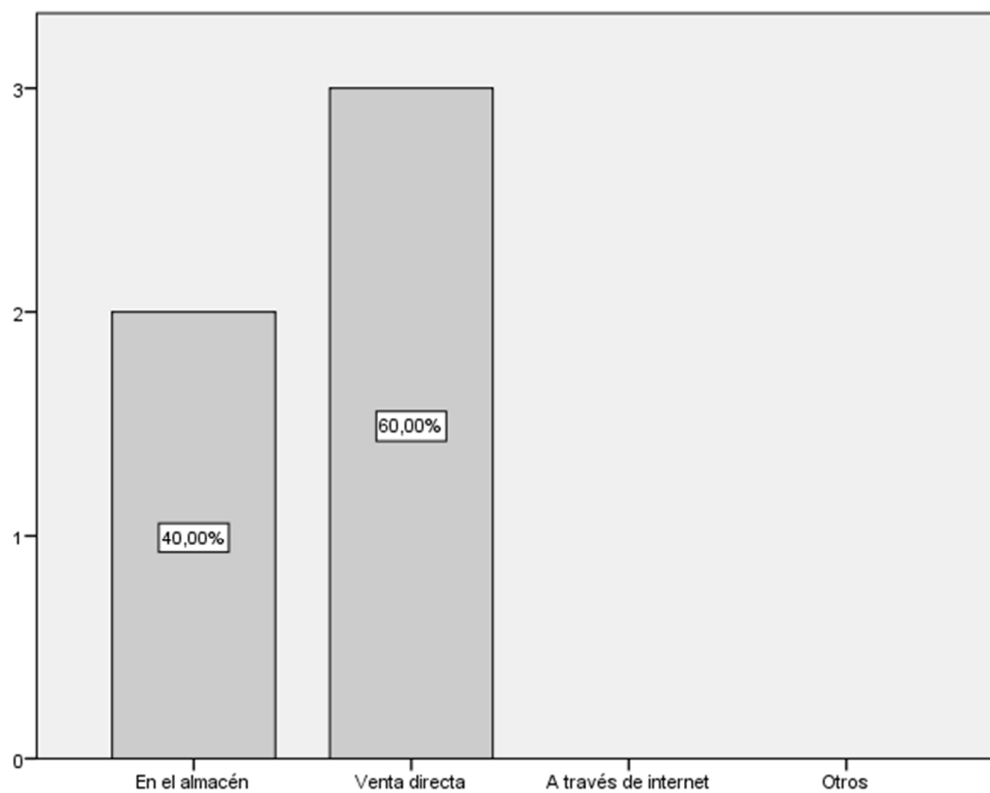


Figura 56. Distribución de productos
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

El 60% de los proveedores distribuye sus productos mediante venta directa mientras que el 40% distribuye sus productos en el almacén.

7. ¿Su empresa cuenta con logros o reconocimientos que avalúen el prestigio de la misma?

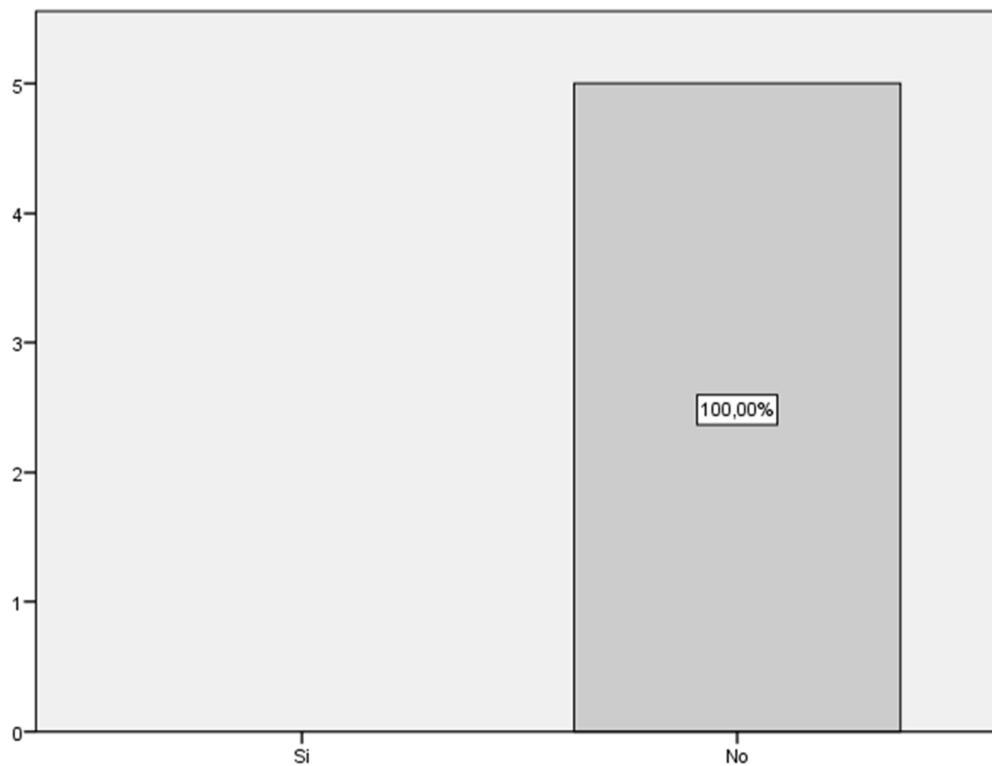


Figura 57. Logros o reconocimientos de la empresa

Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los proveedores mencionaron que no cuentan con logros o reconocimientos que avalúen el prestigio de la empresa.

8. ¿Cuál es el medio que utiliza con mayor frecuencia, para llegar a sus clientes?

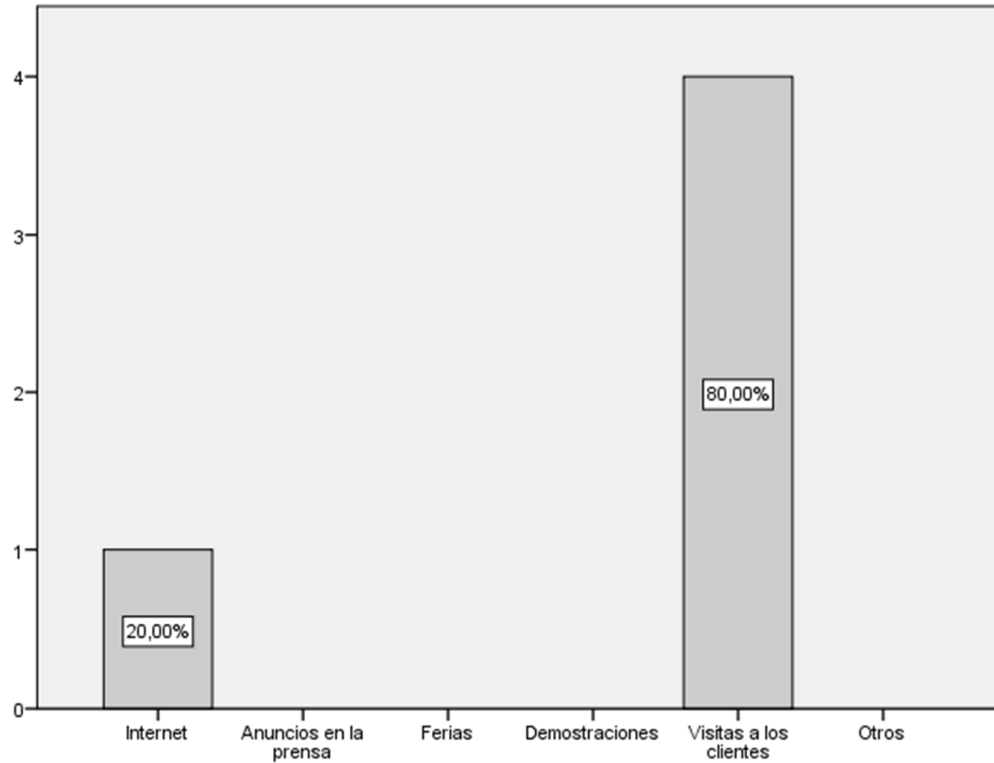


Figura 58. Medios de mayor frecuencia para llegar a clientes

Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex

Elaborado por: La Autora

Análisis

La gran mayoría de los proveedores indicó que el medio que utilizan con mayor frecuencia para llegar a sus clientes es la venta directa, mientras que tan solo uno de los proveedores indicó que aprovecha los medios de internet para poder llegar a sus clientes.

9. ¿Ustedes son fabricantes del 100% de sus productos?

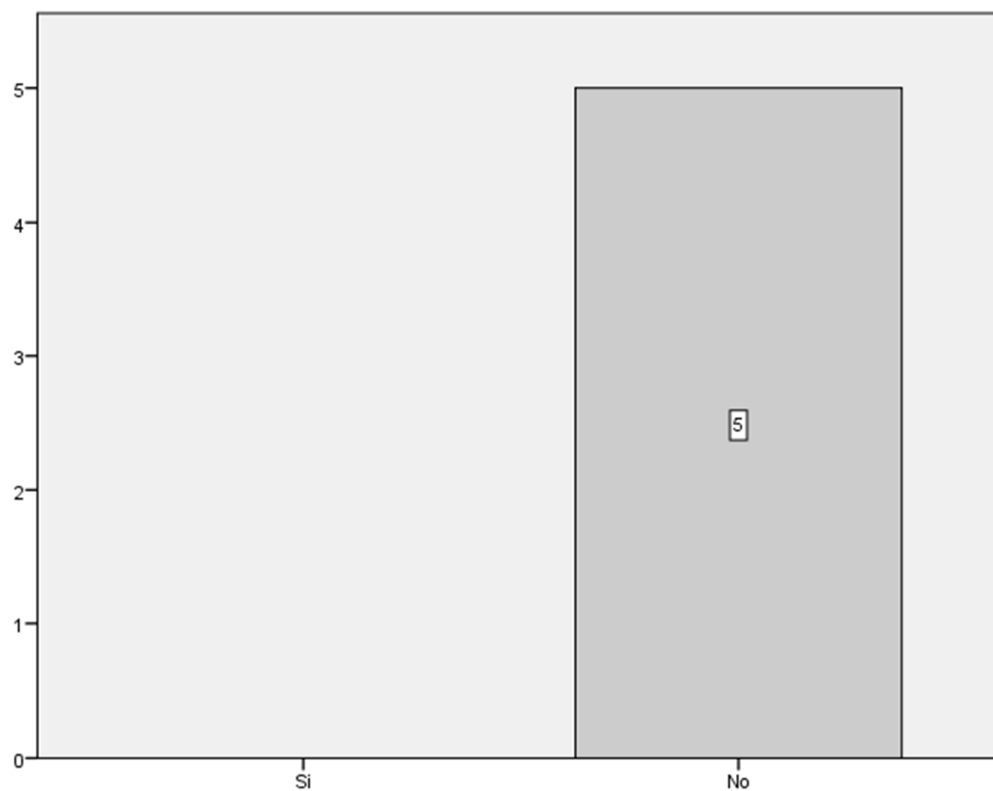


Figura 59. Fabricantes del producto
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los proveedores de la fábrica de medias Neltex son fabricantes del 100% de sus productos ya que se dedican a la comercialización de sus productos más no a la fabricación.

10. ¿Qué variables considera para establecer los precios en sus productos?

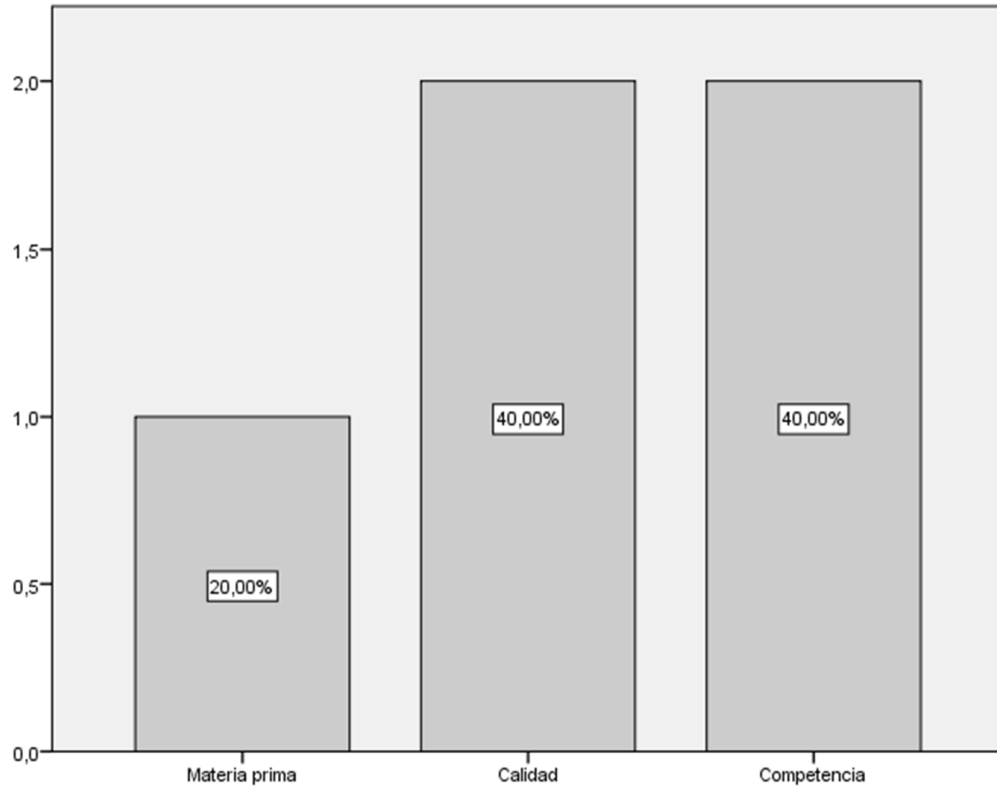


Figura 60. Precios de los productos
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Tan solo uno de los proveedores considera a la materia prima como una variable para establecer el precio de los productos y el 80% afirmó que toman en cuenta la calidad y la competencia para establecer los precios.

11. ¿Con cuáles acciones de responsabilidad social cumple su empresa?

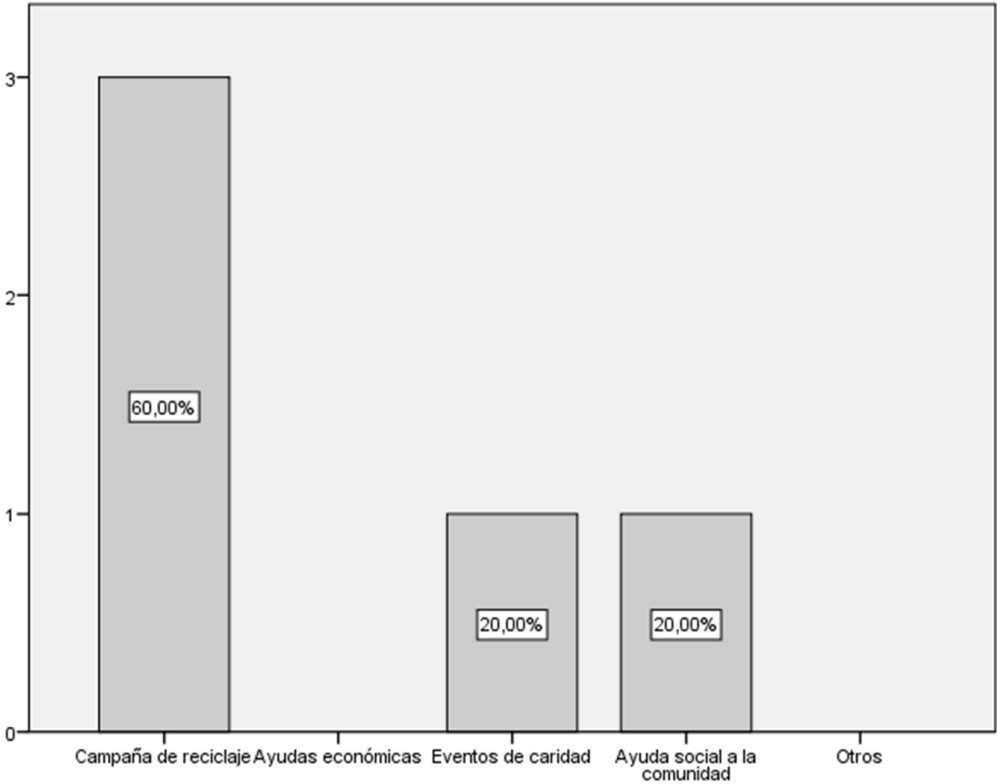


Figura 61. Acciones de responsabilidad social
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Todos los proveedores de la fábrica cumplen con acciones de responsabilidad social en vista de que realizan campañas de reciclaje, eventos de caridad y ayuda social a la comunidad, ninguno de los proveedores aporta con ningún tipo de ayuda económica.

12. ¿Habitualmente le han realizado pedidos urgentes?

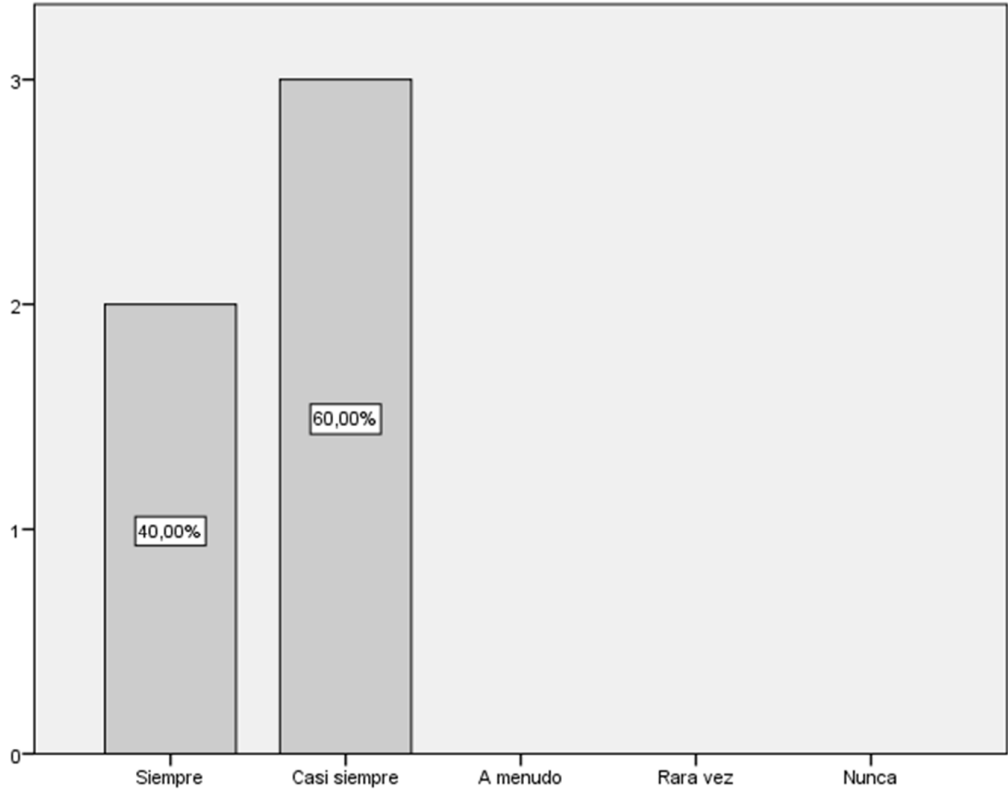


Figura 62. Pedidos urgentes
Fuente: Proveedores de la Fábrica Neltex
Elaborado por: La Autora

Análisis

Ninguno de los proveedores mencionó que a menudo, rara vez o nunca les han realizado pedidos urgentes.

Anexo IX. Ficha de Observación

Fases	Técnicas	Enfoque	Resultados
Identificación de los involucrados: Propietario Personal Clientes Proveedores	Observación Entrevista Encuesta	Cualitativo	Gerente y propietario Cuentan con clientes principales Proveedores internacionales y nacionales
Identificación de departamentos: Producción Cocido Planchado Empaquetado Ventas Bodega	Observación Entrevista Encuesta	Cualitativo	Orgánico estructural inadecuado Manejo de inventarios manual No existe un plan estratégico Identificación de un agente de ventas Adecuada atención al cliente
Identificación de problemas	Observación Entrevista Encuesta	Cualitativo	Escaso mantenimiento de maquinaria No existe promociones ni ofertas por temporada Escasa publicidad Tiempo ocioso
Identificación de procesos	Observación Entrevista Encuesta	Cualitativo	Los procesos no se encuentran bien diseñados
Planificación de la propuesta	Análisis documental	Cuantitativa	Análisis de todos los datos recolectados

Tabla 7. Ficha de observación
Fuente: Fábrica de medias Neltex
Elaborado por: La Autora

Anexo X. FOTOS











