



Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ibarra

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

**“DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA ASTRO SPORT  
UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL. E.4

AUTOR: FLORES FLORES BRYAN PAÚL  
ASESOR: Mgs. CHÁVEZ VACA JORGE STALIN

IBARRA-FEBRERO 2019

Ibarra, 20 de Febrero de 2019

Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca  
ASESOR

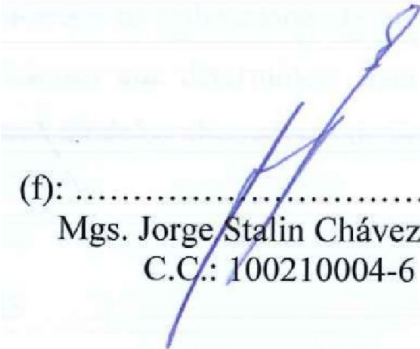
**CERTIFICA:**

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. Jorge Stalin Chávez Vaca  
C.C.: 100210004-6

## 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): .....  
Mgs. Jorge Stalin Chávez Vaca  
C.C.: 100210004-6



(f): .....  
Mgs. Irma Daniela Batallas González  
C.C.: 1002849337



(f): .....  
Mgs. Juan Sebastián Velasco Correa  
C.C.: 100242937-9

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS

Yo Bryan Paúl Flores Flores, 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 utilizaciones 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, 20 de Febrero de 2019

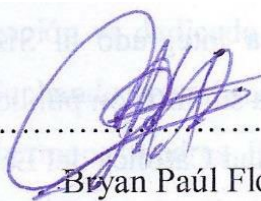
f): .....

Bryan Paúl Flores Flores

C.C.: 1004033674

## AUTORÍA

Yo, Bryan Paúl Flores Flores, portador de la cédula de ciudadanía N. 1004033674, declaro que la presente investigación es de total responsabilidad del autor, y eximo expresamente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra de posibles reclamos o acciones legales.

f):  .....

Bryan Paúl Flores Flores  
C.C.: 1004033674

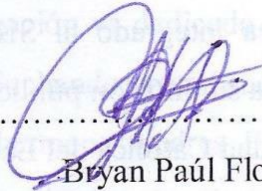
## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: Bryan Paúl Flores Flores, con CC: 1004033674, autor del trabajo de grado intitulado: **“Diseño de la cadena de valor para la empresa astro sport ubicada en la ciudad de Otavalo”**, previo a la obtención del título profesional de (“Ingeniero Comercial”), en la Escuela de Negocios y Comercio Internacional.

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, 20 de Febrero 2019

f):  .....

Bryan Paúl Flores Flores  
C.C.: 1004033674

## RESUMEN

La empresa textil Astro Sport se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, lleva en el mercado alrededor de veinte años brindando sus productos y atendiendo a las diferentes necesidades de sus clientes, actualmente cuenta con nueve trabajadores con varios años de experiencia sirviendo a la empresa, dispuestos cada día a desarrollar sus capacidades al máximo con el fin de prosperar en el negocio, entre los cuales cuenta con maquiladoras, cortador de telas, diseñador de serigrafía, estampador, vendedor y costureras.

Al analizar la cadena de valor de la empresa internamente los beneficiados son los trabajadores, jefes y miembros de la empresa, ya que se optará por proponer los mecanismos de mejora en la participación de los trabajadores dentro de la empresa generando un ambiente de trabajo cómodo y de confort, por lo cual se optimizará todos los recursos disponibles de la empresa. Analizando las diferentes opciones que apoyarían al desarrollo integral de la empresa que se encuentra el área de estampado, local comercial, taller de producción y bodega de la empresa en donde generaría mejoras que logren alcanzar y superar las expectativas de los clientes finales y proveedores de la empresa, por medio de los productos que ofrece la empresa. Al realizar una propuesta de mejoramiento generaría una mayor ventaja competitiva en el sector textil de Otavalo, aprovechando la fidelidad y el reconocimiento por parte de los clientes.

**Palabras claves:** Maquiladoras, serigrafía, cadena de valor, optimización, fidelidad.

## ABSTRACT

The textile company Astro Sport is located in the city of Otavalo, has been in the market for around thirty years, providing its products and taking care of the different needs of its clients, currently has nine workers with several years of experience serving the company, willing every day to develop their capabilities to the maximum in order to thrive in the business, among which has maquiladoras, fabric counter, screen printing designer, printer, salesman and seamstresses.

When analyzing the value chain of the company internally, the beneficiaries are the workers, bosses and members of the company, since they will choose to propose the mechanism for improving the participation of workers within the company, generating a comfortable work environment of comfort, which will optimize all available resources of the company. Analyzing the different options that would support the integral development of the company that is the area of stamping, commercial premises, production workshop and warehouse of the company where it would generate improvements that achieve and exceed the expectations of final customers and suppliers of the company, through the products offered by the company. When making a proposal for improvement, it would generate a greater competitive advantage in the textile sector of Otavalo, taking advantage of the loyalty and recognition by the clients that the company currently has.

**Keywords:** Maquiladoras, serigraphy, value chain, optimization, fidelity.

## **DEDICATORIA**

“Todos tenemos sueños. Pero para convertir los sueños en realidad, se necesita una gran cantidad de determinación, dedicación, autodisciplina y esfuerzo”

### **Jesse Owens**

El presente trabajo de investigación va dedicado primeramente a DIOS, por guiarme y darme fuerzas para seguir adelante y luchando por mí sueño de ser un profesional. A mis padres Edgar Flores y Nelly Flores, a mi hermana Andrea Flores quienes han sido el principal pilar en apoyarme en los momentos más difíciles de mi carrera y de mi vida, y enseñarme que en la vida todo se consigue con esfuerzo, constancia, dedicación y disciplina.

Finalmente, a todos mis familiares, amigos que siempre han estado ahí brindándome su mano o apoyo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado una familia y amigos que me han dado su amor y apoyo incondicional. La mejor forma de darle las gracias a mis padres es darles la felicidad de que culminé mis estudios, y que se sientan orgullosos de mí, infinitamente estoy muy agradecido a mis padres. A la Pontificia universidad Católica del Ecuador por abrirme las puertas y darme la oportunidad de iniciar una nueva etapa en mi vida formándome como un profesional lleno de valores.

A todos mis profesores de carrera que me han compartido su sabiduría y conocimientos en especial a mi tutor Mgs. Jorge Chávez quien me brindo su tiempo y paciencia para la consecución del presente proyecto.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINA DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL .....	iii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
AUTORÍA .....	v
DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN .....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xxii
CAPÍTULO I .....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Organización.....	1
1.1.1 Definiciones. ....	1
1.1.2 Variables de clasificación.....	3
1.1.3 Base legal para la conformación de una empresa .....	5
1.2 Industria.....	10
1.3 Sector textil y confección. ....	11
1.4 Participación del PIB textil y confección en el PIB total y el PIB manufacturero .....	13
1.5 Administración estratégica .....	13
1.5.1 Herramientas para el análisis de la administración estratégica.....	14
1.5.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	15
1.5.3 Matriz FODA .....	19
1.6 Administración por procesos.....	20
1.6.1 Procesos .....	21
1.6.2 Clasificación de los procesos. ....	22
1.6.3 Gestión por procesos .....	24

1.6.4 Herramientas para identificar procesos en la empresa .....	25
1.6.5 Mapa de procesos .....	26
1.6.6 Flujogramas.....	28
1.7 Cadena de valor .....	29
1.7.1 Elementos de la cadena de valor .....	30
1.7.2 Generadores de valor y de costos.....	32
1.7.3 Sistema de valor .....	32
1.7.4 Cadenas de valor y la tecnología de la información.....	33
1.7.5 La cadena de valor en la cultura organizacional .....	34
1.8 Ventaja competitiva .....	35
1.9 Estrategia competitiva .....	36
1.10 Integración vertical .....	36
1.11 Estrategias a partir de la cadena de valor. ....	37
CAPÍTULO II.....	41
DIAGNÓSTICO .....	41
2.1 Antecedentes.....	41
2.2 Objetivos diagnósticos .....	43
2.2.1 Objetivo general .....	43
2.2.2 Objetivos específicos.....	43
2.3 Variables .....	43
2.3.1 Indicadores.....	43
2.4 Matriz de operacionalización de variables .....	51
2.5 Mecánica operativa.....	61
2.5.1 Población o universo .....	61
2.5.2 Información primaria.....	61
2.5.2.1 Encuestas.....	61
2.5.2.2 Universo 1.....	61
2.5.2.3 Universo 2.....	63
2.5.2.4 Universo 3.....	64
2.5.2.5 Determinación de la muestra.....	64
2.5.2.6 Entrevista-cuestionario .....	66

2.6 Resultados.....	67
2.6.1 Análisis de la información obtenida.....	67
2.6.1.1 Resultados de encuestas dirigido a clientes potenciales.....	67
2.6.1.2 Resultados de encuestas dirigida a trabajadores.....	83
2.6.1.3 Resultados encuestas clientes fijos.....	99
2.6.1.4 Resultados de la encuesta.....	112
2.7 Matriz FODA (análisis situacional) .....	119
2.8 Diagnóstico de los resultados.....	122
CAPÍTULO III.....	123
PROPUESTA.....	123
3.1 Descripción de la empresa.....	123
3.2 Análisis externo (5 fuerzas de Porter).....	123
3.2.1 Rivalidad entre competidores.....	124
3.2.1.1 Número de empresas existentes en el mercado local de Otavalo.....	124
3.2.1.2 Precios y descuentos.....	125
3.2.1.3 Elaboración de nuevos productos.....	126
3.2.1.4 Campañas publicitarias.....	127
3.2.2 Amenaza de nuevos entrantes.....	127
3.2.3 Productos sustitutos.....	130
3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	131
3.2.5 Poder de negociación de los consumidores.....	132
3.2.6 Resultados 5 fuerzas de Michael Porter.....	134
3.3 Análisis interno .....	137
3.3.1 Actividades Primarias:.....	137
3.3.1.1 Logística de entrada.....	137
3.3.1.2 Pedido.....	138
3.3.1.3 Planificación.....	139
3.3.1.4 Recepción de la materia prima y almacenaje.....	140
3.3.2 Operaciones.....	140
3.3.2.1 Corte.....	141
3.3.2.2 Estampado.....	142

3.3.2.3 Unión de las piezas.....	143
3.3.2.4 Revisión de calidad.....	144
3.3.2.5 Empaquetado.....	145
3.3.3 Logística de salida.....	145
3.3.3.1 Almacenamiento de productos terminados.....	146
3.3.3.3 Entrega.....	147
3.3.3.4 Envío al cliente.....	148
3.3.4 Marketing y ventas.....	149
3.3.4.1 Promoción.....	149
3.3.4.2 Publicidad.....	150
3.3.4.3 Servicio post venta.....	151
3.3.5 Actividades de apoyo.....	151
3.3.5.1 Adquisición.....	152
3.3.5.2 Desarrollo tecnológico.....	155
3.3.5.3 Administración de recursos humanos.....	158
3.3.5.4 Infraestructura.....	161
3.4 Mapa de procesos.....	163
3.5 Cadena de valor de la empresa Astro Sport.....	164
3.5.1 Determinación del margen.....	165
3.5.2 Determinación de los tipos de actividad de la cadena de valor de la empresa Astro sport.....	166
3.5.3 Nexos de la cadena de valor.....	168
3.6 Matriz FODA. (Análisis interno y externo).....	170
3.6.1 Matriz EFE.....	174
3.6.2 Matriz EFI.....	177
3.6.3 Matriz de estrategias FODA.....	181
3.7 Plan de implementación estratégica.....	186
3.7.1 Misión.....	186
3.7.2 Visión.....	186
3.7.1 Valores.....	186
3.7.1.1 Valores institucionales.....	186

-

3.7.1.2 Valores corporativos.....	187
3.8 Lineamientos estratégicos.....	188
CONCLUSIONES. ....	192
RECOMENDACIONES. ....	194
BIBLIOGRAFIA .....	195
ANEXOS .....	199

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de operacionalización de variables.....	51
Tabla 2. Personal de producción y diseño .....	61
Tabla 3. Personal de ventas y comercialización .....	62
Tabla 4. Administración .....	62
Tabla 5.Principales clientes. ....	63
Tabla 6. Clientes potenciales .....	64
Tabla 7. Conocimiento de la empresa .....	67
Tabla 8. Conocimiento de la empresa .....	68
Tabla 9.Servicio postventa.....	69
Tabla 10. Garantía .....	70
Tabla 11. Atiende sugerencias o quejas.....	71
Tabla 12. Productos con falla.....	72
Tabla 13. Solución a tiempo .....	73
Tabla 14. Medición de satisfacción.....	74
Tabla 15. Atributos.....	75
Tabla 16. Frecuencias .....	75
Tabla 17. Cambio a otra marca .....	77
Tabla 18. Motivo.....	78
Tabla 19. Variedad .....	79
Tabla 20. Información de otras empresas .....	80
Tabla 21. Medio utilizado por la competencia.....	81
Tabla 22. Cantidad de compra. ....	82
Tabla 23. Conocimiento de políticas.....	83
Tabla 24. Medio de incorporación .....	84
Tabla 25. Formación inicial .....	85
Tabla 26. Plan de formación.....	86
Tabla 27. Evaluación de desempeño .....	87
Tabla 28. Capacitaciones .....	88

Tabla 29. Evaluación en el puesto de trabajo .....	89
Tabla 30. Autonomía y responsabilidad .....	90
Tabla 31. Toma de decisiones.....	91
Tabla 32. Medición de satisfacción.....	92
Tabla 33. Trabajo en equipo .....	93
Tabla 34. Conocimiento de funciones y responsabilidades.....	94
Tabla 35. Comunicación.....	95
Tabla 36. Conocimiento de lo que la empresa espera del trabajador.....	96
Tabla 37. Medios de comunicación internos. ....	97
Tabla 38. Cuales medios.....	98
Tabla 39. Servicio postventa.....	99
Tabla 40. Garantía .....	100
Tabla 41. Sugerencias o quejas.....	101
Tabla 42. Productos con falla.....	102
Tabla 43. Solución del problema .....	103
Tabla 44. Medición de satisfacción.....	104
Tabla 45. Atributos.....	105
Tabla 46. Cambio a otra empresa o marca .....	106
Tabla 47. Motivo.....	107
Tabla 48. Variedad de prendas.....	108
Tabla 49. Información de otras empresas .....	109
Tabla 50. Medio utilizado por la competencia.....	110
Tabla 51. Cantidad de compra .....	111
Tabla 52. Matriz FODA (análisis situacional .....	119
Tabla 53. Número de empresas en el mercado de Otavalo.....	124
Tabla 54. Competencia local .....	125
Tabla 55. Elaboración de nuevos productos .....	126
Tabla 56. Campañas publicitarias .....	127
Tabla 57. Productos sustitutos .....	130
Tabla 58. Proveedores de la empresa .....	131

Tabla 59. Cantidad de prendas compradas .....	134
Tabla 60. Determinación del margen .....	165
Tabla 61. Determinación de los tipos de actividad .....	166
Tabla 62. Nexos de la cadena de valor .....	168
Tabla 63. Matriz FODA general .....	170
Tabla 64. Ponderación .....	174
Tabla 65. Calificación .....	174
Tabla 66. Matriz EFE .....	175
Tabla 67. Ponderación .....	177
Tabla 68. Calificación .....	177
Tabla 69. Matriz EFI .....	178
Tabla 70. Selección de estrategias FODA .....	181
Tabla 71. Estrategias FODA .....	183
Tabla 72. Criterio de evaluación .....	188
Tabla 73. Lineamientos estratégicos. ....	188

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización .....	2
Figura 2. Organización formal.....	2
Figura 3.Indicadores Nacionales- Todos los sectores .....	5
Figura 4. Pib sector textil y confección variación.....	13
Figura 5.Modelo de las cinco fuerzas.....	15
Figura 6. Matriz FODA .....	19
Figura 7. Mapa de procesos .....	27
Figura 8. Símbolos del flujograma.....	28
Figura 9. Elementos de la cadena de valor .....	31
Figura 10. Conocimiento de la empresa .....	67
Figura 11. Conocimiento de la empresa .....	68
Figura 12. Servicio postventa .....	69
Figura 13. Garantía.....	70
Figura 14. Atiende sugerencias o quejas .....	71
Figura 15. Productos con falla .....	72
Figura 16. Solución a tiempo .....	73
Figura 17. Medición de satisfacción .....	74
Figura 18. Atributos .....	75
Figura 19. Cambio a otra marca.....	77
Figura 20. Motivo.....	78
Figura 21. Variedad.....	79
Figura 22. Información de otras empresas.....	80
Figura 23. Medio utilizado por la competencia .....	81
Figura 24. Cantidad de compra. ....	82
Figura 25. Conocimiento de políticas.....	83
Figura 26. Medio de incorporación.....	84
Figura 27. Formación inicial.....	85
Figura 28. Plan de formación.....	86

Figura 29. Evaluación de desempeño .....	87
Figura 30. Capacitaciones.....	88
Figura 31. Evaluación en el puesto de trabajo .....	89
Figura 32. Autonomía y responsabilidad.....	90
Figura 33. Toma de decisiones .....	91
Figura 34. Medición de satisfacción .....	92
Figura 35. Trabajo en equipo.....	93
Figura 36. Conocimiento de funciones y responsabilidades .....	94
Figura 37. Comunicación .....	95
Figura 38. Conocimiento de lo que la empresa espera del trabajador.....	96
Figura 39. Medios de comunicación internos.....	97
Figura 40. Cuales medios .....	98
Figura 41. Servicio postventa .....	99
Figura 42. Garantía.....	100
Figura 43. Sugerencias o quejas.....	101
Figura 44. Productos con falla .....	102
Figura 45. Solución del problema .....	103
Figura 46. Medición de satisfacción .....	104
Figura 47. Atributos .....	105
Figura 48. Cambio a otra empresa o marca .....	106
Figura 49. Motivo.....	107
Figura 50. Variedad de prendas .....	108
Figura 51. Información de otras empresas.....	109
Figura 52. Medio utilizado por la competencia .....	110
Figura 53. Cantidad de compra.....	111
Figura 54. Flujograma pedido.....	138
Figura 55. Categorización y flujograma planificación.....	139
Figura 56. Recepción de materia prima.....	140
Figura 57. Categorización y flujograma Corte de tela .....	141
Figura 58. Categorización y flujograma Estampado.....	142

Figura 59. Caracterización y flujograma unión de piezas .....	143
Figura 60. Caracterización y flujograma revisión de calidad .....	144
Figura 61. Categorización y flujograma empaquetado .....	145
Figura 62. Categorización y flujograma almacenamiento.....	146
Figura 63. Categorización y flujograma entrega de pedido.....	147
Figura 64. Categorización y flujograma envió al cliente .....	148
Figura 65. Categorización y flujograma promoción .....	149
Figura 66. Categorización y flujograma publicidad.....	150
Figura 67. Categorización y flujograma de servicios post venta.....	151
Figura 68. Categorización compra de materias primas .....	152
Figura 69. Flujograma de compras de materias primas.....	153
Figura 70. Categorización y flujograma adquisición de maquinaria .....	154
Figura 71. Categorización diseño del producto .....	155
Figura 72. Flujograma diseño del producto .....	156
Figura 73. Categorización y flujograma comunicación .....	157
Figura 74. Categorización reclutamiento.....	158
Figura 75. Flujograma reclutamiento .....	159
Figura 76. Categorización contratación.....	159
Figura 77. Flujograma contratación .....	160
Figura 78. Categorización inducción.....	160
Figura 79. Flujograma inducción .....	161
Figura 80. Categorización contabilidad.....	161
Figura 81. Flujograma contabilidad .....	162
Figura 82. Mapa de procesos de la empresa Astro Sport .....	163
Figura 83. Cadena de valor de la empresa Astro Sport. ....	164

## INTRODUCCIÓN

El tema de innovación empresarial es muy utilizado por las grandes empresas por lo que las PYMES del sector de Otavalo lo deberían tomar en cuenta para que puedan ser más competitivas mediante la innovación de maquinaria o de procesos, en la empresa Astro Sport una de las grandes problemáticas es su carencia de innovación en los procesos productivos lo cual tiene la necesidad de la implementación de nueva maquinaria con tecnología ya sea en el área de confección, estampado, como consecuencia tenemos productos sin valor ya que en el sector de Otavalo es muy competitivo en productos textiles.

La relevancia del estudio al proponer una mejora en la cadena de valor en la empresa Astro Sport, implica primordialmente en producir camisetas, pantalonetas, calentadores, y ropa deportiva con la más alta calidad generando un beneficio al cliente y a los proveedores que actualmente cuenta la empresa, al identificar los procesos que no generen valor se los eliminará o se los mejorará de tal manera se reducirá los costos de producción dando un beneficio a los clientes con precios accesibles y obteniendo un producto de calidad, posicionando a la organización en el mercado local.

Los impactos que generan al aplicar la cadena de valor en la empresa textil Astro Sport, encamina a la generación de metas los cuales permitan guiar al cumplimiento de los objetivos propuestos para alcanzar dicho mejoramiento continuo, generando una relación con los propietarios y los operarios de la empresa.

Cada uno de los procesos productivos de la empresa, aporta al desarrollo de la industria textil de la localidad y lograr ser reconocidos a nivel regional, mediante productos de calidad optimizando todos los recursos disponibles de la empresa y aprovechando la capacidad de talento humano ya que cuenta con varios años de experiencia al servicio de la empresa.

-

Los beneficiados indirectos del proyecto es la comunidad de Otavalo, al generar políticas medioambientales contribuyendo a mejorar el sector productivo de la empresa y a su vez permite aumentar su imagen corporativa de la empresa , otro de los beneficiados aplicaría al desarrollo del personal que cuenta la empresa ya que se implementaría nuevos métodos y mecanismos los cuales permitan ser más competitivos en el ámbito laboral, atribuyendo mayores destrezas a los trabajadores, y aportando a la empresa en el direccionamiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Organización.

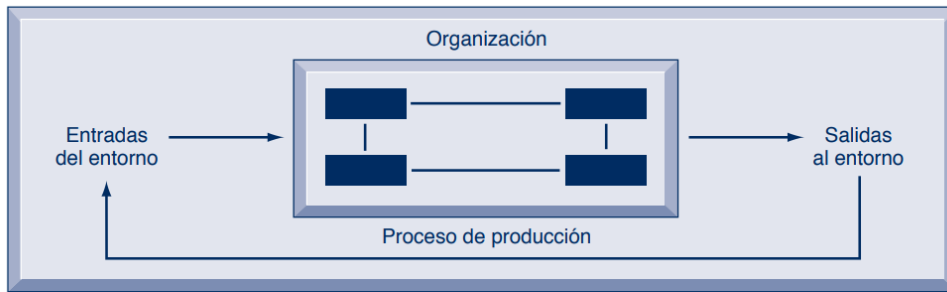
#### 1.1.1 Definiciones.

Hablar de organizaciones es entrar en un tema bastante complejo, hay quienes defienden a las organizaciones como sistemas dedicados a la producción y lucro, mientras que otros hacen consideraciones humanas en el manejo de las organizaciones.

Por ejemplo, para, Laudon & Laudon (2012):

Una organización es una estructura social formal y estable, que toma los recursos del entorno y los procesa para producir salidas. Esta definición técnica se enfoca en tres elementos de una organización. El capital y la mano de obra son los factores primarios de producción proporcionados por el entorno. La organización (empresa) transforma estas entradas en productos y servicios en una función de producción. Los entornos consumen los productos y servicios a cambio del suministro de entradas. (p. 82)

Una forma gráfica de describir a lo anterior se presenta la siguiente figura:



En la definición microeconómica de las organizaciones, la empresa transforma el capital y la mano de obra (los factores primarios de producción proporcionados por el entorno) por medio del proceso de producción en productos y servicios (salidas al entorno). El entorno consume los productos y servicios, además de proporcionar el capital y la mano de obra adicionales como entradas en el lazo de retroalimentación.

*Figura 1. Organización*  
 Fuente: Laudon & Laudon. (p.83)

Sin embargo, estos mismos autores sostienen que esta definición de las organizaciones es poderosa y simple, pero no es muy descriptiva ni predictiva de una organización real. Por lo tanto, estos autores proponen la siguiente definición “conjunto de brechas privilegios, obligaciones y responsabilidades que se equilibran de manera dedicada sobre un periodo de tiempo a través de los conflictos y la resolución de los mismos” (p.82). Lo dicho se representa en la siguiente figura.



*Figura 2. Organización formal*  
 Fuente: Laudon & Laudon. (p.83)

-

Según dichos autores, en esta visión del comportamiento de las empresas, los individuos que trabajan en las organizaciones desarrollan formas comunes de trabajo, se adaptan a las relaciones existentes a la empresa y se las arreglan para trabajar coordinadamente entre subordinados y superiores. Estas formas de trabajar y sentimientos de los trabajadores no se describe en ningún manual o libro formal de reglas de la empresa.

Por otra parte a la organización según Zoilo, Romero y Herrera (2013) se la conoce también como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (p.41).

Según el enfoque plasmado por dicho autor, genera una idea clara acerca de la organización lo cual son sistemas en donde trabajan en conjunto, con una correcta coordinación combinando los recursos y los cuales se rigen bajo un conjunto de actividades, procedimientos y reglas con la finalidad de obtener un mismo objetivo que es la producción de bienes o servicios.

### **1.1.2 Variables de clasificación**

Según varios autores a las empresas se las clasifican de varias formas tomando en cuenta el sector al cual pertenecen, según sus trabajadores, de acuerdo también a sus ventas que realizan mensualmente o anualmente. Para la página INEC (2012) en su apartado de Directorio de empresas y establecimientos, a las empresas se las clasifican de la siguiente manera:

- **Tipo base legal:**

Estas pueden ser personas naturales o jurídicas.

**Persona natural:** obligadas a llevar contabilidad, no obligadas a llevar contabilidad.

-

**Persona jurídica:** Empresa constituida en sociedad con fines de lucro, Organización constituida en sociedad sin fines de lucro, Empresa Pública, Instituciones públicas, Organizaciones de la economía popular y solidaria.

- **Tamaño de empresa:**

Se establece de acuerdo con el volumen de ventas anual y el número de personas ocupadas.

**Grande:** ventas de \$5'000.001 en adelante y trabajadores de 200 en adelante.

**Mediana B:** ventas de \$2'000.001 a \$5'000.000. Y trabajadores de 100 a 199.

**Mediana A:** ventas de \$1'000.001 a \$2'000.000. Y trabajadores de 50 a 99.

**Pequeña:** ventas de \$100.001 a \$1'000.000. Y trabajadores de 10 a 49.

**Microempresa:** ventas < a \$100.000. Y trabajadores de 1 a 9.

- **Rama de actividad:**

**CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme):** Constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de todas las actividades económicas que realizan las empresas.

**CIIU Sección:** A. Agricultura, B. Minas y canteras, C. Manufacturas, D. Suministro energías, E. Distribución de agua, F. Construcción, G. Comercio, H. Transporte, I. Alojamiento, J. Información, K. Financieras, L. Inmobiliaria, M. Científico Técnico, N. Administrativos, O. Administración pública, P. Enseñanza, Q. Salud humana, R. Arte, S. otros servicios.

- **Sector económico:**

Son la agrupación de las actividades económicas (sección):

1. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Comercio.
5. Servicios.

Al respecto esta clasificación de las empresas permite identificar en que sector económico se encuentra, y permite clasificarlas según su nivel de ventas y la cantidad de empleados, según un informe del visualizador de estadísticas productivas INEC. (2016) el cual es una herramienta en el cual genera información a partir de los registros administrativos del SRI y IEES, hasta el 2016 existen un total de microempresas que llegan a 763.636, pequeña empresa 63.400, mediana empresa A 7.703, mediana empresa B 5.436 y grandes empresas un total de 3.863.

Número de Empresas por Tamaño de Empresa					
Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	671.037	744.829	774.117	774.613	763.636
Pequeña empresa	63.328	65.200	68.280	66.360	63.400
Mediana empresa A	7.130	7.683	8.206	8.331	7.703
Mediana empresa B	4.863	5.258	5.685	5.436	5.143
Grande empresa	3.554	3.834	4.106	4.095	3.863
<b>Total</b>	<b>749.912</b>	<b>826.804</b>	<b>860.394</b>	<b>858.835</b>	<b>843.745</b>

Figura 3. Indicadores Nacionales- Todos los sectores  
Fuente: INEC 2016

### 1.1.3 Base legal para la conformación de una empresa

En el Ecuador para la conformación de una empresa según la Superintendencia de Compañías, cuya función es la de vigilancia y control de las compañías, (2013) en su página oficial clasifica de la siguiente manera:

Hay cinco especies de compañías de comercio:

- La compañía en nombre colectivo;

- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador, para constituir una empresa se requiere que sea mediante escritura pública, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. La escritura de fundación contendrá:

1. El lugar y fecha en que se celebre el contrato;
2. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla;
3. El objeto social, debidamente concretado;
4. Su denominación y duración;
5. El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital;
6. La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado;
7. El domicilio de la compañía;
8. La forma de administración y las facultades de los administradores;
9. La forma y las épocas de convocar a las juntas generales;
10. La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;
11. Las normas de reparto de utilidades;
12. La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y,
13. La forma de proceder a la designación de liquidadores.

-

Seguidamente una empresa en el Ecuador debe cumplir las obligaciones tributarias (SRI), relaciones laborales (IESS), manejo en la ciudad (municipales), y otros organismos como permisos de funcionamiento otorgado ya sea por los bomberos.

**SRI.-** según la página oficial del SRI, para el Registro Único de Contribuyentes (RUC) una sociedad requiere:

- Formulario 01A y 01B.
- Escrituras de constitución nombramiento del representante legal o agente de retención.
- Presentar el original y entregar una copia de la cédula del Representante Legal o Agente de Retención.
- Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención.
- Entregar una copia de un documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

**IESS.-** para la emisión de un número patronal se requiere utilizar el sistema de historia laboral que contiene el Registro Patronal que se realiza a través de la página web del IESS en línea en la opción Empleadores:

- Actualización de Datos del Registro Patronal,
- Escoger el sector al que pertenece (Privado, Público y Doméstico),
- Digitalar el número del RUC y
- Seleccionar el tipo de empleador.

Además, deberá acercarse a las oficinas de Historia Laboral la solicitud de entrega de clave firmada con los siguientes documentos:

- Solicitud de Entrega de Clave (Registro)
- Copia del RUC (excepto para el empleador doméstico).
- Copias de las cédulas de identidad del representante legal y de su delegado en caso de autorizar retiro de clave.
- Copias de las papeletas de votación de las últimas elecciones o del certificado de abstención del representante legal y de su delegado, en caso de autorizar el retiro de clave.
- Copia de pago de teléfono, o luz
- Calificación artesanal si es artesano calificado

Finalmente, a nivel municipal se deberá efectuar:

**Permisos de funcionamiento de locales comerciales uso de suelo.**

1. Pago de tasa de trámite.
2. Presentación de formulario en Departamento de Uso de Suelo.

**Patentes municipales.**

Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, que opere habitualmente en el cantón Otavalo, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

1. Original y copia de Certificado de Seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.
2. RUC actualizado.
3. Llenar formulario de Patente de comerciante de persona natural o jurídica
4. Copia cédula y certificado de votación del dueño del local.
5. Nombramiento del representante legal y copias de escritura de constitución, si es compañía. Hasta 31 de diciembre de cada año.

## **Tasa de habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios**

Documento que autoriza el funcionamiento del local comercial, previa inspección por parte del Municipio de Otavalo.

1. Pago de tasa de trámite por Tasa de Habilitación.
2. Llenar formulario de Tasa de Habilitación.
3. Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de los predios, procederá a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja original del censo).
4. Original y copia de la patente de comerciante del año a tramitar.
5. Copia del RUC actualizado.
6. Copia cédula y certificado de votación del dueño del local y de quien realiza el trámite.
7. Autorización a favor de quien realiza el trámite.
8. Croquis del lugar donde está ubicado el negocio
9. Nombramiento del representante Anual, hasta 31 de diciembre de cada año.

## **Certificado de seguridad del Cuerpo de Bomberos**

Todo establecimiento está en la obligación de obtener el referido certificado, para lo cual deberá adquirir el o los extintores o realizar la recarga anual. El tamaño y número de extintores dependerá de las dimensiones del local. Requisitos:

1. Original y copia de compra o recarga de extintor año vigente.
2. Fotocopia nítida del RUC actualizado.
3. Carta de autorización a favor de quien realiza trámite.
4. Copias de cédula y certificado de votación del dueño del local y del autorizado a realizar el trámite.
5. Nombramiento del representante legal si es compañía.
6. Original y copia de la calificación anual, hasta 31 de diciembre de cada año.
7. Señalar dimensiones del local.

-

En materia impositiva toda persona natural o jurídica está en la obligación de presentar y declarar sus impuestos, según las fechas señaladas por la entidad tributaria y son:

IMPUESTO A LA RENTA - Sociedades 101 Anual

IMPUESTO A LA RENTA - Personas naturales 102 Anual

RETENCIONES EN LA FUENTE 103 - Mensual conforme el noveno dígito del RUC

IVA 104 – Mensual conforme el noveno dígito del RUC

Anticipo del impuesto a la Renta - Personas Naturales obligadas a llevar contabilidad y Personas Jurídicas

### **Contribuciones**

Las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías deben pagar a ésta, el valor correspondiente al uno por mil de sus activos reales. El pago deberá realizarse hasta el 30 de septiembre del presente año, en la cuenta corriente rotativa de ingresos No. 6252753, denominada "Superintendencia de Compañías", en la casa matriz o en las sucursales o agencias del Banco de Guayaquil. Las compañías tienen activos reales iguales o inferiores veintitrés mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 23,500.00) para el presente año, tendrán una contribución con tarifa cero dólares de los Estados Unidos de América.

### **1.2 Industria**

La industria desde hace varios años ha ido evolucionando generando de tal manera varias plazas de empleo y aumentando el PIB del país, en el Ecuador el sector industrial se caracteriza por una presencia predominante de ramas intensivas en recursos naturales y trabajo, para lo cual según la revista EKOS (2015), fundamenta que: “el término industria, se hace referencia al proceso mediante el cual se transforma una materia prima en un producto para uso final o que servirá de insumo a otros procesos productivos” (p.4).

-

Al respecto Carrión (2015) hace referencia a la industria como: “Las características más representativas de la industria es que consume grandes cantidades de energía, indispensable para sus procesos productivos; requiere de la inversión de mucho capital, de enormes cantidades de materias primas, de mano de obra calificada y de mercados de alto poder de compra” (p.3).

Tomando como referencia estos conceptos hay que destacar que la industria abarca un gran conjunto de actividades para la producción de bienes o servicios ya que se encuentra inmerso en una economía ya sea regional o nacional, y se diferencia por la utilización de energía, capital, adquisición de insumos de calidad y un alto poder de compra. En el Ecuador el sector industrial y de la manufactura ha generado varias plazas de empleo y aporte al PIB del país, según un reporte de la evolución del sector manufacturero ecuatoriano del 2010 al 2013 realizado por el INEC (2016) afirma que “las ramas intensivas en el trabajo concentraban el 41% del empleo, y el 17% del valor agregado manufacturero” (p.12), de tal manera el sector industrial ecuatoriano está basado en varias actividades de mano de obra y en recursos naturales, ya para aquellas actividades en ingeniería presentan aun una participación reducida.

### **1.3 Sector textil y confección.**

En el Ecuador el sector textil se ha caracterizado desde varios años por ir evolucionando y generando varios impactos en la economía del país, según un informe realizado por Pro Ecuador (2013) el sector textil y de tejidos “es una de las actividades artesanales más antiguas, su elaboración tenía gran importancia en la cultura Inca, pues servía para denotar la situación social económica entre sus habitantes. Geográficamente se realizaba cerca de los pueblos indígenas y centros urbanos como Quito, Latacunga y Riobamba” (p.2).

A lo largo del tiempo con la ayuda de la industrialización y la globalización los procesos artesanales se han ido adaptando y mejorando ya sea con la implementación de nueva maquinaria o con la capacitación del personal, lo que permitía mejorar los procesos de

-

elaboración de textiles y tejidos de tal manera aumentando su producción y su calidad en los productos finales para ser más competitivos.

Al analizar el sector textil y de confecciones, ayudan al desarrollo de la economía del país, generando plazas de trabajo y mayores ingresos. Según AITE (2016) : “El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos”. Hay que destacar que uno de los sectores más productivos en el tema de la actividad textil en la Sierra y del país es la provincia de Imbabura, Pro Ecuador (2013) según su análisis sectorial de textiles y de confecciones sostiene que:

La provincia de Imbabura cuenta con la mayor actividad textil en la Sierra, comprendiendo las zonas de Antonio Ante, Cotacachi, Ibarra, Otavalo, Pimampiro, San Antonio y Urcuquí, que se dedican a la elaboración de tapices, fajas en telar de cintura y pedal, así como también a la confección de manteles, vestidos, blusas, sombreros de paño y demás textiles y tejidos autóctonos. Aquí se encuentra el 45.99% de los talleres textiles. (p.4)

Con referencia a lo anterior hay que destacar que el sector textil y de las confecciones en los últimos años ha ido generando varios beneficios al país haciendo referencia a la provincia de Imbabura que se destaca y la mayoría de los talleres textiles se encuentra en esta provincia, de tal manera ha permitido generar varias fuentes de empleo para los ecuatorianos, de tal manera este sector representa según la revista Vistazo (2016) a septiembre del 2015 representa un 0,85% del PIB real, lo cual es un aporte sustancial para los ingresos del país ya que muchos de los productos se exportan a varios países del mundo, hay también que tomar en cuenta que en el sector textil, el 85% de las empresas son PYMES agrega la revista Líderes (2016). En consecuencia, es uno de los sectores más importantes del país y que puede ser el más afectado por una recesión de la economía del país.

#### 1.4 Participación del PIB textil y confección en el PIB total y el PIB manufacturero

La industria textil y manufacturera del país al ser la segunda que aporta a generar empleo ya sean en pequeñas, medianas y grandes empresas, también ayuda al crecimiento del PIB total del país, pero en los últimos años se han ido generando importantes variaciones, ya sea en los niveles de producción, participación en la economía y comercio exterior, según información del Banco Central del Ecuador se presentan las siguientes variaciones.

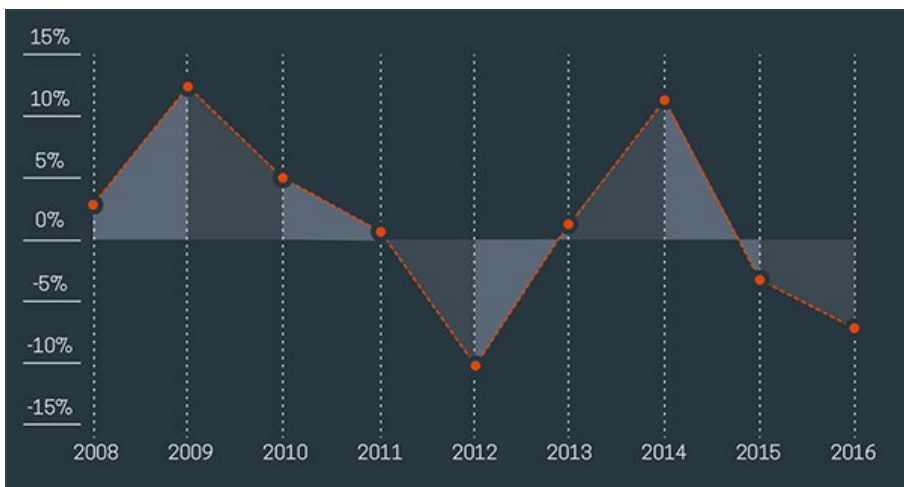


Figura 4. Pib sector textil y confección variación

Fuente: Banco Central del Ecuador. AITE

Realizando un análisis comparativo las variaciones que se han producido según la revista Ekos (2017), asegura que “estos resultados se dan principalmente debido a un mayor peso de otras industrias que llevaron a que la economía haya crecido a tasas más elevadas” (p. 4). Muchas de las variaciones producidas también son por la incidencia de las restricciones al comercio y junto a la evolución del consumo de la economía, entre algunos factores más que produjeron la caída y el aumento en este sector.

#### 1.5 Administración estratégica

La administración estratégica según Wheelen (2014) sostienen que:

-

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. (p.5)

Al tomar como referencia este concepto hace énfasis a la importancia que tienen las estrategias dentro de una organización las cuales permite mejorar su ventaja competitiva frente a los competidores del mercado, en la actualidad se manejan muchas empresas de manera estratégica logrando mejores beneficios, e interactuando con el entorno competitivo generando valor.

Por lo tanto, la administración estratégica permite analizar las diferentes oportunidades y amenazas, es decir analizar su ambiente externo e interno permitiendo de tal manera realizar u optar por estrategias las cuales permitan posicionarse en una industria, para lo cual una organización debe conocer las reglas de la competencia.

### **1.5.1 Herramientas para el análisis de la administración estratégica**

La empresa para administrar y enfrentar correctamente las oportunidades y amenazas del sector, debe analizar los factores externos e internos logrando de tal manera formular estrategias que le permitan generar ventaja competitiva frente a sus competidores, de acuerdo al problema de estudio se han determinado varias herramientas que le permitan desarrollar correctamente el modelo de la cadena de valor de la empresa.

Las principales herramientas para analizar los factores externos e internos de la empresa son:

- Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

- Matriz FODA.

### 1.5.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

La empresa no es una unidad aislada, siempre son influidas ya sea de un macro entorno en donde las empresas deben manejarse mediante sistemas abiertos en los cuales les permita asimilar y administrar correctamente su entorno, por lo tanto, el resultado interno de la empresa depende un alto porcentaje del correcto análisis del macro entorno, dicho macro entorno se encuentra en análisis de la industria, sus competidores, proveedores, los productos sustitutos y los clientes.

Una empresa siempre busca la rentabilidad dentro de una industria, por lo cual las competencias tienen reglas que están determinadas y la organización las debe afrontar, Michael Porter (1986) asegura que, “las cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costes, y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento”. (p.33), una manera gráfica de representar el modelo es de la siguiente manera.

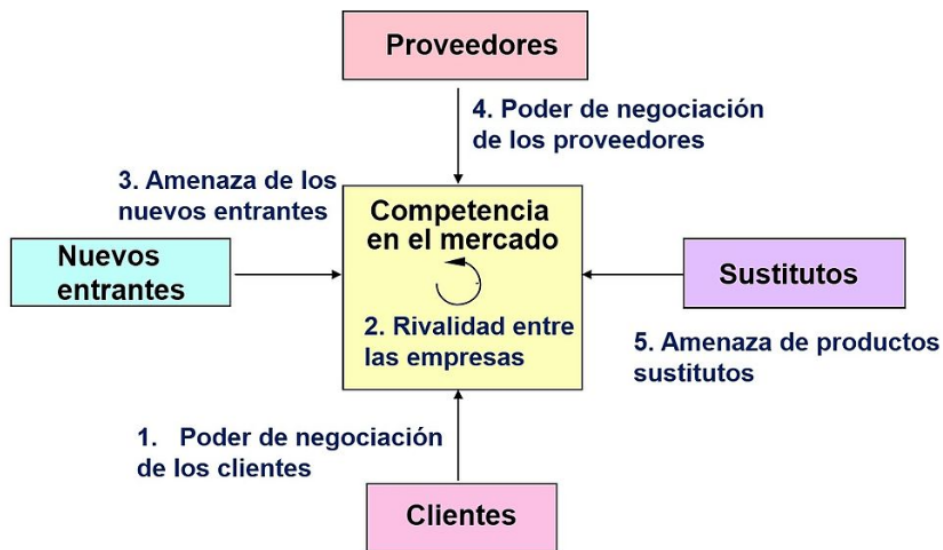


Figura 5. Modelo de las cinco fuerzas  
Fuente: Michael Porter

-

El modelo de las cinco fuerzas cuenta con los principales elementos, para Baena (2013) define a los elementos:

- **Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

**Amaneza de entrada:** “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (Porter, 2008, p.2). Tomando como referencia lo dicho por el autor la amaneza de nuevas empresas entrantes, hace que la competencia aumente, pero ingresar a tal mercado o industria para muchas empresas no es muy fácil ya que existen barreras de entrada, como por ejemplo los aranceles, patentes, saturación del mercado, economías de escala.

Al analizar la amaneza de entrada permite a la empresa estar pendientes del ingreso de nuevas empresas y de tal manera generar ya sea estrategias que permitan enfrentar a las nuevas empresas.

**El poder de los proveedores:** los proveedores influyen cuando aumentan sus precios ya sean de las materias primas, lo que genera una limitación en la calidad de los productos finales, para los autores Estolano & Calderón (2013) “La segunda fuerza es el poder de los proveedores,

-

quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria” (p.74).

Con referencia a los autores, dichos proveedores pueden influir en los precios, pero mientras existan una menor cantidad de proveedores, obtendrán mayor poder de negociación, ya que en un momento determinado que exista una escasa oferta de materias primas aumentarán los precios, por lo que las empresas deben buscar mediante estrategias como las alianzas, de tal manera reduciendo el poder de negociación de los proveedores.

**El poder de los compradores:** dicho poder es ocasionado cuando existen pocos compradores y cada uno compra en altos volúmenes bienes, lo que ocasiona que los compradores de una determinada industria buscan precios y mejores condiciones obteniendo mejores beneficios, para los autores Estolano & Calderón (2013), “es decir usan su influencia principalmente para presionar reducciones en el mismo, si son sensibles al precio pueden producir el producto que le compran al proveedor y negociar sobre otros participantes de la industria” (p.75).

En términos generales se dice que el poder de los compradores puede afectar a la industria cuando dichos clientes tienen varios productos sustitutos, lo que provoca que bajen los precios y exista una rivalidad entre proveedores llegando a tal punto a que exista una guerra de precios.

**Amenaza de productos sustitutos:** los productos sustitutos son aquellos que se venden dentro de una misma industria ya sean con las mismas características o la misma funcionalidad, pero entran con un valor menor y con una calidad superior, lo que pone en riesgo a la industria, como lo afirma Michael Porter (2008) “Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento” (p.7).

-

En una industria la disponibilidad de productos sustitutos hace que los clientes busquen precios más accesibles generando de tal manera una continua rivalidad de precios, calidad y desempeño, para lo cual enfrentar esta amenaza existe la posibilidad diferenciar ya sea el bien o el servicio como lo afirma el autor Aguilar (2012) “Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto” (p.5).

**Rivalidad entre los competidores:** en el análisis de las cuatro fuerzas se genera la rivalidad de los competidores ya que existe una lucha constante ya sea de precios, empresas que ofrecen mejores productos a menores precios, clientes que son cada día más exigentes. Dichas rivalidades en empresas generan una baja rentabilidad de la industria, como lo afirman los autores Estolano & Calderón (2013) “La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder” (p.75).

La rivalidad entre competidores en conclusión se la podría entender como una de las más fuertes ya que, cada empresa genera sus estrategias para superar a las demás, aprovechando de tal manera las debilidades entre ellos.

Finalmente, al analizar las cinco fuerzas nos permite comprender el funcionamiento de la industria, y medir el grado de la competencia que existe, la unión de las cuatro fuerzas genera la rivalidad de las empresas uno de los factores principales es el precio con el que se manejan, dando precios bajos con una misma calidad, para la cual el enfoque de la investigación es analizar la industria determinar las oportunidades y amenazas determinando mejores estrategias las cuales permitan aumentar la competencia dentro de la industria.

### 1.5.3 Matriz FODA

Es una herramienta en el cual se utiliza para el análisis de la empresa para ver cómo se encuentra internamente lo que son las fortalezas y las debilidades, así como externamente que son las oportunidades y amenazas, con el objetivo de identificar y atacar los factores que afectan a la empresa, esta herramienta es muy utilizada en varias empresas, ya que es muy fácil de aplicarla y permite un claro entendimiento de la situación de la empresa, para corroborar con esta información el autor Hernández & Gallardo (2012) “ la matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis del entorno internos y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este se desenvuelve” (p.135).

La matriz FODA está compuesta por factores internos y externos, a continuación, se representa gráficamente y se explica cada uno de los componentes.

	<b>POSITIVOS</b> Para alcanzar los objetivos	<b>NEGATIVOS</b> Para alcanzar los objetivos
<b>ORIGEN INTERNO</b> (Atributos de la empresa)	<b>F</b>	<b>O</b>
<b>ORIGEN EXTERNO</b> (Atributos del ambiente)	<b>D</b>	<b>A</b>

*Figura 6.* Matriz FODA  
Fuente: (Hernández & Gallardo, 2012, p.135).

## **Factores internos.**

**Fortalezas:** son aquellas capacidades o recursos que la empresa tiene para a futuro explotar las oportunidades y de tal manera conseguir ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores en los cuales la empresa no los cuenta o carece frente a la competencia, lo que le hace menos competitivo, son aquellos obstáculos los cuales no permite que se cumplan con las metas u objetivos, como por ejemplo mala atención al cliente, recursos ineficientes.

## **Factores externos.**

**Oportunidades:** son ocasiones que se presentan en la organización y que se las debe aprovechar, lo cual permite mejorar y como resultado consigue la ventaja competitiva, como por ejemplo las políticas empresariales, reducción de los precios de las materias primas.

**Amenazas:** son factores en los cuales la empresa no puede intervenir de tal manera puede atender a la rentabilidad de la organización, algunas de estas amenazas podrían ser las políticas inestables del gobierno.

Con la ayuda de esta herramienta permite tener un enfoque claro de lo que está sucediendo en la empresa ya sea externa o internamente, y optar por varias estrategias las cuales permitan mitigar las debilidades, aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas y mantener las fortalezas o mejorarlas.

## **1.6 Administración por procesos**

La administración por procesos o también conocida como gestión por procesos en la investigación permitirá identificar y analizar cada uno de las actividades con sus respectivos procesos en los cuales, se optaría ya sean por acciones correctivas en caso de que algún proceso

-

no sea eficiente o se optaría por eliminarlo con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa frente a la competencia.

A continuación, se explicará lo que es proceso y sus elementos, las herramientas que se utilizarán para el análisis de cada una de las actividades con sus respectivos procesos, de tal manera dando la forma a la cadena de valor de la empresa.

### **1.6.1 Procesos**

“Un proceso es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para hacer llegar una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)” (Bergholz, 2011, p.3).

Krajewski, Ritzman y Malhora (2008) asegura que: “un proceso puede tener su propio conjunto de objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos” (p.5).

Analizando a los autores anteriores se llegaría a la conclusión de que los procesos en la empresa es el medio por el cual obtienen productos o servicios, con la utilización de recursos, los procesos también pueden tener sus propios objetivos con la finalidad de satisfacer las necesidades del mercado.

#### **Elementos del proceso.**

Según Mayar (2013) menciona que los principales elementos de un proceso son los siguientes:

1. Inputs: son aquellos recursos, materiales, información, conocimiento y personas que se transforman.
2. Recursos: actúan dentro de los inputs a transformar. Existen dos tipos básicos.
  - Factores humanos: que son los que planifican, organizan, direccionan y controlan.
  - Factores de apoyo: denominada las infraestructuras tecnológicas como el hardware y software.
3. Flujo real de procesamiento o transformación: es la transformación física como el montaje, mecanizado.
4. Outputs: estos pueden ser.
  - Bienes: aquellos productos tangibles, almacenables y transportables
  - Servicios: son los intangibles, y la calidad depende de la percepción del cliente.

### **1.6.2 Clasificación de los procesos.**

Los procesos en la empresa se los puede clasificar según varios factores, como afirma Espinoza (2013), tenemos los principales procesos como son:

- **Según su destino:**

Producción por encargo: es cuando la empresa trabaja con lo que le soliciten al producto para elaborarlo.

Producción para el mercado: genera una producción para satisfacer a todos los consumidores de forma general.

- **Según la razón que provoca la producción.**

Producción por órdenes de producción: se elabora productos mediante órdenes de producción.

-

Producción para almacén: se genera producción para mantener en inventarios del almacén.

- **Según el grado de homogeneidad y estandarización del producto.**

Producción artesanal: el producto tiene sus propias características, este tipo de producción es individual ya que se adapta a las necesidades de los clientes.

Producción en serie: es cuando la empresa empieza a producir en grandes volúmenes y con iguales características.

- **Según la dimensión temporal del proceso.**

Producción continua: se la realiza sin ninguna interrupción, es decir se trabaja las 24 horas.

Producción intermitente: no es necesario continuidad ya que las interrupciones no generan costos adicionales a la empresa.

- **Según las distintas combinaciones de factores de producción (tecnología).**

Producción manual: es el contacto directo con las herramientas, y los productos no son homogéneos, pero pueden ser apreciados y ser mayormente valorados.

Producción mecanizada: son los procesos realizados por máquinas, pero que requieren del manejo y control del trabajador.

Producción automática: las máquinas proporcionan la fuerza y además son controladas entre otras máquinas, por lo que genera una eficiencia en los procesos, ya que emplean menos tiempo.

-

En general los procesos en la empresa se clasifican según su capacidad para producir bienes o servicios, ya sea con la utilización de máquinas especializadas permitiendo la optimización de los procesos y aprovechar los recursos que dispone la empresa.

### **1.6.3 Gestión por procesos**

La Gestión por Procesos o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización (...). La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con proveedores y clientes (IsoTools, 2017).

“La gestión de procesos es una disciplina que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente” (Juan Bravo Carrasco, 2012, p.40).

Según Bergholz (2012) “la gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos”.

Por lo tanto, la gestión por procesos permite a la empresa ser más efectiva, mediante la identificación de actividades los cuales permite mejorar a la empresa, generando estrategias para poder controlar y mejorar los procesos productivos de la empresa, y brindando al cliente un producto de calidad al cual está dispuesto a pagar cumpliendo con sus expectativas y necesidades, de tal manera se ganará un valor añadido al producto final.

## **Etapas para la gestión de procesos.**

La aplicación de la gestión por procesos se lo realiza mediante las siguientes etapas, según Bravo (2012) son:

1. **Comunicar y asignar:** la misión del proceso y los objetivos de calidad, tiempo y coste del proceso, estos deben ser coherentes con los requisitos del cliente y con la estrategia de la empresa.
2. **Fijar los límites del proceso:** se define los inputs y outputs, los principales proveedores y clientes.
3. **Planificar los procesos:** se lo realiza mediante la representación gráfica que se lo denomina flujograma y elaboración de la hoja de procesos.
4. **Comprender las interacciones con el resto de procesos:** se debe tomar en cuenta en especial los procesos relacionados con el cliente.
5. **Recursos:** la disponibilidad de los recursos materiales, información y recursos humanos.
6. **Ejecutar de manera controlada:** el gestor de los procesos se involucra en la solución de las incidencias, en la eliminación de riesgos y se asegura el funcionamiento.
7. **Medición y seguimiento:** análisis de los datos obtenidos del cuadro de mando integral, el control, la autoevaluación con la utilización de una frecuencia adecuada.
8. **Mejora continua:** realizar periódicamente una retroalimentación de los procesos.

### **1.6.4 Herramientas para identificar procesos en la empresa**

La empresa se encuentra inmersa en un sin número de procesos que se los debe identificar para generar valor, para lo cual existen varias herramientas las cuales nos permiten realizar este análisis:

- Mapa de procesos.
- Flujogramas.

### **1.6.5 Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una visión general de la empresa representada gráficamente, para el autor Carrasco. J (2014) “El mapa de procesos es la representación gráfica, o sea el diagrama, de la interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la empresa” (p.37). El mapa de procesos es muy utilizado en la gestión estratégica, en el cual ayuda a entender el funcionamiento de la empresa y prestando un mejor detalle de las actividades claves las cuales permiten mejorar el funcionamiento de la organización.

Otro de los aportes para entender el mapa de procesos, según Formatoedu (2016) ”El mapa de procesos proporciona una perspectiva global, obligando a “posicionar” cada proceso respecto a la cadena de valor. Al mismo tiempo, relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan, utilizándose también como herramienta de consenso y aprendizaje” (p.2).

Comparando a los dos autores se determina que el mapa de procesos ayuda a la cadena de valor en la identificación de los procesos, los cuales permite identificar procesos tales como son los: los estratégicos, claves y de soporte. Una manera gráfica de representar el mapa de procesos es la siguiente:

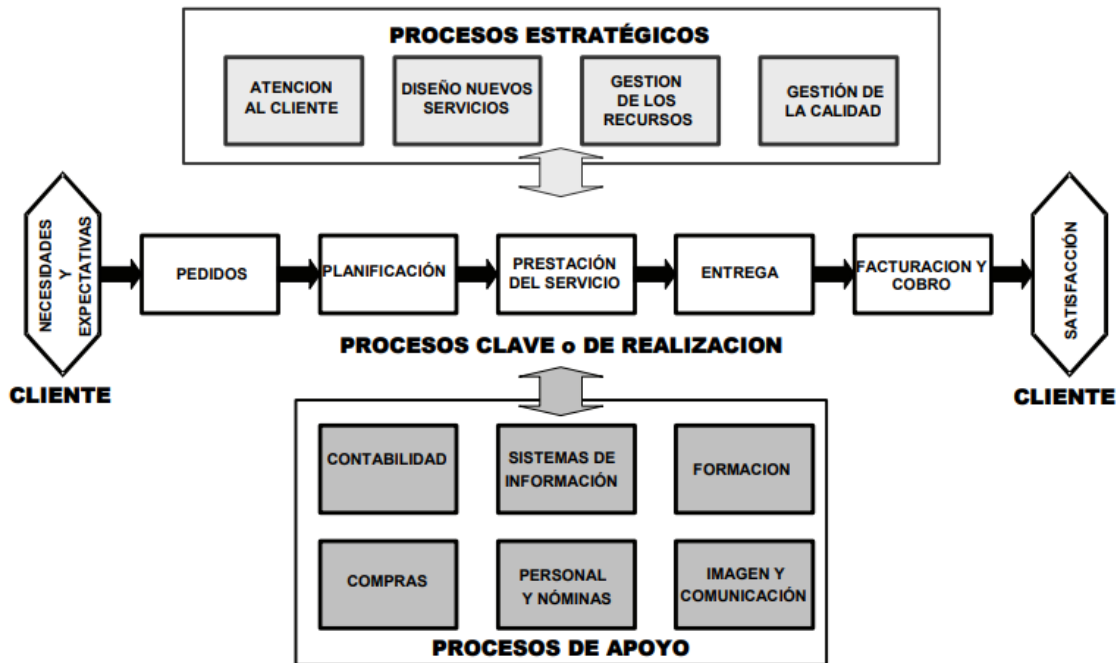


Figura 7. Mapa de procesos  
Fuente: Ministerio de fomento (2014)

**Procesos clave:** se los denomina aquellos que tienen contacto directo o interactúan con el cliente, en el cual el cliente percibe y valora la calidad, como por ejemplo la facturación, la comercialización.

**Procesos estratégicos:** estos procesos son los encargados de analizar aquellas necesidades y condiciones de la sociedad, es decir cómo se encuentra el mercado, estos procesos podrían ser: el direccionamiento estratégico.

**Procesos de soporte:** dichos procesos son aquellos los cuales son los encargados de proveer de personal, la maquinaria necesaria y la materia prima que permita dar un valor agregado al producto final, como, por ejemplo: la contabilidad, las compras, los sistemas de información.

### 1.6.6 Flujogramas

Seguidamente para crear o dar forma al mapa de procesos se requiere de una herramienta vital la cual permite identificar a cada uno de los procesos de la organización, para el autor Carrasco (2011) “Un flujograma de información (FI) describe un proceso. Si éste tiene divisiones en su interior, se elabora un FI por cada etapa o versión”.

Para determinar o diagramar los procesos se utiliza una combinación de símbolos que permite expresar secuencialmente cada uno de los pasos de cada actividad, lo que permite entender a cada proceso, como lo afirma el autor Gonzales L. (2014) “Los flujogramas son la representación simbólica de los procedimientos administrativos y su uso contribuye con el desarrollo de una mejor gestión institucional” (p.276).

Los símbolos más utilizados o básicos para determinar un proceso son los siguientes:



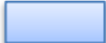



 Inicio/Fin: Indica inicio y fin de un flujo.	 Documento: Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
 Operación: Refleja una tarea o actividad realizada en el proceso.	 Archivo: Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
 Decisión: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas alternativas.	 Líneas de flujo: Indica la dirección o el flujo del proceso.

Figura 8. Símbolos del flujograma  
Fuente: Gonzales Luna. (p.77).

Esta herramienta ayuda a la investigación para el desarrollo de los procesos en los cuales se encuentra inmersa la empresa, y a futuro realizar los respectivos análisis con el fin de elaborar estrategias que permitan mejorar los procesos y de tal manera generar la ventaja competitiva empresarial.

## 1.7 Cadena de valor

En la actualidad la cadena de valor es una herramienta muy utilizada por las empresas en la cual permite describir y analizar cada una de las actividades que se realizan en la empresa, desde el inicio hasta el final o la entrega del producto al cliente final, de tal manera esta herramienta nos permite identificar las posibles ventajas competitivas frente a la competencia, a continuación el autor Ruiz, R. (2013) hace referencia “Es la serie completa de actividades laborales de una organización, que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado” (p.37).

Cabe resaltar que el autor a quien se le atribuye estas primeras investigaciones acerca de la cadena de valor se denomina Michael Porter, quien aportó significativamente en el desarrollo de la empresa frente a su competencia, generando estrategias competitivas y valor en cada una de sus actividades. Para lo cual define a la cadena de valor de la siguiente manera.

La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.(Porter, 1991,p.52)

Haciendo referencia a estos dos autores la cadena de valor es un factor de éxito para varias empresas y organizaciones, ya que consiste en la identificación, análisis y mejora de cada uno de los procesos con la finalidad de obtener un producto o servicio con un valor agregado o un plus, generando ventajas competitivas frente al sector.

-

En la actualidad existen muchos entornos cambiantes de las empresas en las áreas principalmente de logística y la administración de la cadena de suministro para lo cual existen muchos de los factores, según Christopher (2014) pueden ser:

- Las nuevas reglas de la competencia.
- La globalización de la industria.
- La presión de los precios a la baja.
- Toma de control por los clientes.

Estos son los principales desafíos los cuales se enfrentan el día a día las empresas, ya que la misma no actúa como un ente autónomo, sino que crean valor mediante las cadenas de suministro optimizando recursos y tiempo para lo cual deben adaptarse a los cambios para lograr ser más competitivos. La globalización es un tema en el cual ha abarcado la necesidad de que las empresas empiecen a crear valor en sus productos mediante la administración de redes de relaciones y los flujos que caracterizan las cadenas de suministros.

### **1.7.1 Elementos de la cadena de valor**

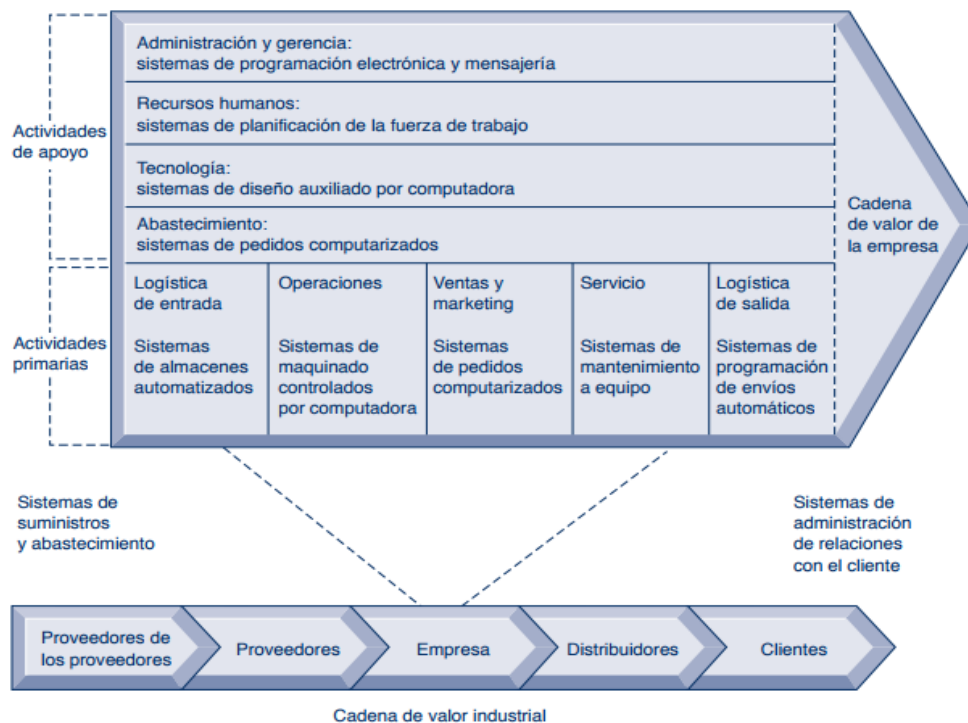
Según José Sánchez (2006) “La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y al detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio”(p.381).

En toda empresa ya sea pequeña, media o grande, constan de procesos, tareas y actividades las cuales inician desde el suministro de la materia prima o insumos, proceso y finalmente con el producto o servicio que se le entrega al consumidor final.

Determinando tres elementos básicos para la cadena de valor los cuales son:

- Actividades primarias: o también conocidos como inputs, que es la transformación de materia prima, son aquellas actividades donde se desarrolla los productos finales, los procesos de logística y comercialización, y los servicios post-venta.
- Actividades de soporte: o denominadas de apoyo, es la relación que tiene con la estructura de la empresa con el cual le permite desarrollar todos los procesos productivos.
- Margen: es el valor obtenido por la empresa u organización en relación al valor total obtenido menos los costos incurridos.

Una manera gráfica de representar la cadena de valor sería de la siguiente manera:



Esta figura proporciona ejemplos de sistemas para las actividades primarias y de apoyo de una empresa y de sus socios de calidad que pueden agregar un margen de valor a los productos o servicios de una empresa.

Figura 9. Elementos de la cadena de valor  
Fuente: Laudon & Laudon. (p.105)

### 1.7.2 Generadores de valor y de costos

Porter (1986) lo define como “un conjunto de factores en la cadena de valor que tienen incidencia especial sobre los costos o sobre el valor generado, en las actividades de la cadena de valor” (p.42).

Los principales generadores de valor son los siguientes:

- **Generadores de Costos:** son factores los cuales son controlables por la empresa como pueden ser las economías de escala, las políticas que realizan en la empresa, la vinculación entre distintas actividades.
- **Generadores de Valor:** son las fundamentales ya que las actividades que se realizan dentro de la organización son únicas o exclusivas como tenemos la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas.

Por lo que estos generadores de valor permiten a la firma diferenciarse de sus competidores en aspectos específicos, que a lo largo de la gestión permite desarrollar ventajas competitivas y estrategias para mejorar su posicionamiento.

### 1.7.3 Sistema de valor

“La cadena del valor de una compañía para competir en un determinado sector forma parte de una mayor corriente de actividades que se denomina el sistema del valor” (Porter, 1986, p,46). En la empresa se considera que existe una inter relación entre una serie de actividades las cuales son determinadas y ejecutadas por un número de actores diferentes de tal manera generando cadenas de valor adicionales según lo afirma Sanchez (2006), las cuales son las siguientes:

- a) **La cadena de valor de los proveedores:** son los suministros que aportan para el desarrollo de las actividades empresariales, por lo que el costo de despachar y producir dichos suministros se ve reflejado en los costos que se influyen en la empresa.
- b) **Las cadenas de valor de los canales:** abarca toda la distribución de los productos es decir el conjunto de intermediarios que tienen una relación entre el proveedor y el cliente final, de tal manera se generan valor en el tiempo, lugar y posición.
- c) **La cadena de valor de los compradores:** los compradores juegan un rol muy importante, ya que en ellas la función del producto se determina las necesidades de los consumidores.

De tal manera, los costos o el valor no solo se percibe de las actividades internas de la empresa, sino que se asocian y relacionan con las diferentes cadenas externas a la organización ya sean los proveedores, consumidores y canales de distribución, lo que al final se puede realizar un análisis comparativo y determinar el grado de competitividad en el sector en el cual esta inmersos.

#### **1.7.4 Cadenas de valor y la tecnología de la información**

La tecnología ha ido avanzando de manera significativa por lo que han generado cambios en los procesos de fabricación, industrializando los procesos de las empresas lo que ha permitido ser más eficientes, reducir costos ya que se disminuye los desperdicios y se optimizan los recursos, por lo que una organización según Domingo (2013) asegura que:

La tecnología es hoy una variable estratégica de la empresa de vital importancia. Y como tal, a partir de ahora, se le va a dar un enfoque microeconómico al tema propuesto. La evolución sufrida por el concepto dado a la tecnología hace algunos años conjunto de herramientas o máquinas que se emplean en la producción hasta la versión

-

actual variable estratégica de la empresa, que la puede dotar de ventajas competitivas, frente a otras peor posicionadas en el mercado resulta plenamente clarificada. (p.38)

Al manejar adecuadamente la tecnología, la empresa se convierte en generador de innovación y desarrollo ya que asocia las cadenas de valor con la tecnología algunas de estas innovaciones pueden ser: la logística en el transporte de los productos e insumos, comunicaciones, embalaje, etc.

### **1.7.5 La cadena de valor en la cultura organizacional**

“La cultura de una organización está determinada por su misión, y la misión está condicionada por la cadena de valor, lo que indicaría que la cultura está determinada por la cadena de valor” (Mora, 2007, p.25).

La cadena de valor en las empresas va enfocada en la cultura deseada, la tecnología y maquinaria o herramientas las cuales permitan construir el valor para los consumidores. Cada organización desarrolla esta cultura organizacional desde sus principios y valores, generando un buen ambiente laboral, muchas de las veces la cultura organizacional genera conflictos internamente con los trabajadores los cuales se resisten al cambio, o muestran resistencia al cambio.

En efecto la cultura organizacional se la debe dar un enfoque en la comunicación interna y externa de la empresa, ya que fuera de la empresa permite un acercamiento y conocimiento del mercado en el que se encuentra, internamente la comunicación relaciona a los trabajadores manteniéndoles informados acerca de los riesgos, conocimiento de los cargos, actividades e inducción, participación en capacitaciones, un buen manejo de estas dos enfoques permite alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa (Valda, 2012).

Hechas las consideraciones anteriores, el valor organizacional permite dar un plus a la empresa, brindando confianza y seguridad a los trabajadores, lo cual les motiva para que realicen correctamente sus actividades, dando como resultado el aumento de la producción.

## 1.8 Ventaja competitiva

“Es cualquier característica de la empresa (negocio) y/o de sus productos que siendo sostenible en el tiempo le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial, debido a que puede enfrentarse en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas” (Ratto, 2013, p.3).

En la organización la ventaja competitiva es lo que le hace diferente a la competencia ya sea en sus procesos o sean reflejados en el producto, pero el valor estará inmerso, por lo que el consumidor estará dispuesto a pagar por ese bien o servicio, Porter (1986) asegura que:

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (p. 37)

“La fuente de la ventaja competitiva se encuentra primero en la habilidad de la empresa para diferenciarse a sí misma, ante la vista de los clientes, de la competencia; y segundo, al operar a un costo menor y, por tanto, con mayor beneficio” (Christopher, 2014, p.18).

-

La clave del éxito también se encuentra en una logística efectiva y la cadena de suministro la cual permite a la empresa posicionarse en el mercado, ya que al empezar a producir con suministros o materiales de calidad permitiendo generar beneficios y rentabilidad en la empresa ya que está en función del valor la cual está dispuesta la organización a generar superando los costos incurridos en el producto, es decir el valor le da los clientes al producto o servicio, cumpliendo con sus expectativas y por lo que están dispuestos a pagar, de esta manera se generan las ventajas competitivas.

### **1.9 Estrategia competitiva**

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es la de establecer una posición rentable y sostenible frente a las fuerzas que rigen en la competencia en la industria” (Porter,1991, p.29).

Las estrategias competitivas se fundamentan en dos aspectos importantes como son: el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad, y el segundo aspecto son como estos factores de la posición competitiva que se ocupa en sector industrial.

### **1.10 Integración vertical**

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final ( Tamayo y Piñeros, 2007, p. 33).

-

La integración vertical es el momento en el cual produce sus propios factores de producción o posee un canal de distribución propio, es decir que la empresa participa en cada una de las fases sucesivas de la cadena productiva, mientras más participa la empresa en el proceso productivo aumenta la participación de la organización.

Reyes, Irma (2017). Estrategia Competitiva: Integración Vertical u Horizontal. CUED. Recuperado de <http://cued.mx/blog/estrategia-competitiva-integracion-vertical-u-horizontal/>, clasifica a la integración vertical en:

- **Integración vertical hacia atrás:** Se denomina cuando se incorporan actividades que se encuentra arriba de la cadena productiva de la empresa, es decir se incluye la actividad de manufactura de materias primas en los procesos productivos de la empresa.
- **Integración vertical hacia adelante:** es la inclusión de las actividades que están por debajo de la cadena productiva, en donde encontramos varios beneficios como eficiencias económicas y mejora la relación con los clientes ya que tienen un acercamiento y mayor relación con los procesos de comercialización y distribución del bien.

La integración vertical en las empresas, es la capacidad que tiene para producir sus propios recursos, y materias primas con la finalidad de buscar una disminución en los costos y aumentar la rentabilidad en el sector en el que se encuentra, esta integración permite un acercamiento con los clientes lo que genera un beneficio al tener contacto directo en el cual permite conocer las expectativas, gustos y preferencias de los consumidores.

### **1.11 Estrategias a partir de la cadena de valor.**

-

Para lograr el posicionamiento en un determinado sector, se utilizan varias estrategias las cuales permite diferenciarse de la competencia, como tenemos el liderazgo en costos.

**a. Liderazgo en costos.**

“Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento de la ventaja competitiva estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores” (Porter, 1986, p.114).

El liderazgo en costos es una estrategia competitiva que la empresa puede aplicar para disminuir sus costos de producción menores a los de la competencia, sin que se afecte a la calidad o servicio que ofrece la organización, de tal manera se genera una ventaja competitiva ya que la competencia no puede igualar los costos que generó la empresa.

- **Factores determinantes del liderazgo en costos.**

Chanes, (2014) determina los principales factores que permiten a la empresa reducir los costos, que son los siguientes:

**Economías de escala:** es el momento en el cual la empresa reduce los costos mediante un aumento significativo en la producción.

**Economías de aprendizaje:** la empresa reduce costos al tener experiencia es decir al hacer repetición reduce los costos porque se ahorra un determinado tiempo en la producción, y tiene como consecuencia el perfeccionamiento de nuevas rutinas.

**Desarrollo de nuevas tecnologías:** al implantar la tecnología en las empresas ayuda a simplificar los procesos y reducir el desperdicio de materia prima, lo que al final generará una disminución en los costos de almacenamiento.

-

**Acceso favorable a los factores de producción:** al tener cerca los locales o fábricas de suministros, le permite ahorrarse en transporte y mantenimiento.

**Localización de la empresa:** la ubicación de la empresa genera una ventaja competitiva ya que le permite estar más cerca de los clientes, proveedores para abaratar los costos de producción.

**Relaciones con los clientes y proveedores:** las relaciones juegan un rol muy importante ya que una buena relación con los proveedores permite ejercer presiones sobre los precios y así captar parte del margen del proveedor.

**Control de riesgos en las actividades que se desarrollan dentro de la empresa:** dar prioridad a las actividades que dan problemas, tratar de solucionarlos o prevenirlos genera un beneficio económico a las empresas, porque evitan que surjan costos adicionales en el futuro.

**Ajuste de la capacidad:** se lo puede realizar de dos formas una que es la de suavizar las fluctuaciones de la demanda sacando líneas de productos menos cíclicas y la otra que es la de las fluctuaciones con medida en los proveedores.

**Eliminación de la laxitud organizativa o Ineficiencia:** se denomina a la ineficiencia residual habitual que hay en las organizaciones y determina a los aspectos marginales a la actividad productiva pero que tiene efecto importante en la reducción de costos.

## **b. Diferenciación.**

“Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial” (Porter, 1986, p.137).

La diferenciación consiste en la producción de bienes o servicios los cuales son distintos o presentan alguna innovación a comparación con la competencia, es decir darle un valor agregado para que el consumidor lo perciba como único.

- **Factores determinantes de la diferenciación.**

Según Chanes, (2014) señala que existen algunos factores:

Diferenciación basada en características del producto: es la forma como el cliente percibe el servicio o producto de una forma diferente a la competencia, y se basa en características observables como color, forma, tamaño, etc. Aspectos formales como funcionalidad, durabilidad, y elementos accesorios como son servicio post venta y preventa.

**Diferenciación basada en las características del mercado:** es satisfacer las necesidades y gustos de los consumidores, es la adaptación a las exigencias que presenta el mercado centrándose en las percepciones psicológicas, éticas y sociales que permiten la elección de los consumidores.

**Diferenciación basada en las características de la empresa:** es la capacidad de la empresa para captar un nicho de mercado, tener una buena relación con los proveedores, clientes, es decir se centra más en la empresa y no en el mercado.

Otros tipos de factores son:

**Estrategia de respuesta rápida:** cumplir con los tiempos establecidos de entrega, ofrecer servicio de entrega a domicilio, horarios más flexibles para los clientes. De tal manera se genera confianza con los clientes y una fidelidad con la empresa.

**Responsabilidad social corporativa:** es el compromiso de la empresa con el medio ambiente, los trabajadores, brindándoles seguridad y salud en el trabajo, por lo que los consumidores están dispuestos a pagar lo que la empresa ofrezca, ya que respeta el medio ambiente y a sus trabajadores.

Por lo tanto, las estrategias competitivas ayudan a la empresa a posicionarse en determinado mercado o sector comercial, estas estrategias no solo pueden ser internas sino también externas, permitiendo de tal manera conocer los gustos y preferencias del consumidor, reduciendo costos operacionales lo que al largo plazo se hacen más competitivos.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 Antecedentes**

El problema de estudio aparece por los cambios que día a día poseen los consumidores ya sea en gustos y preferencias, ya que hoy en día nuestro mundo es globalizado donde las empresas tienden hacer más competitivos para mantenerse en los mercados en los que se encuentra inmersos y tienen la necesidad de adaptarse a las diferentes exigencias de los consumidores. La realización de dicho proyecto se origina por la necesidad de identificar y mejorar los procesos productivos de la empresa Astro Sport, con el fin de brindar productos de calidad al cliente, lo que a futuro se convertirá en una oportunidad para diferenciarse en el mercado local y posteriormente en el mercado regional.

Actualmente la empresa Astro Sport está dedicada a la producción de ropa deportiva su producción se destaca en pantalonetas, camisetas sublimadas, calentadores para instituciones educativas y distribución de productos ya sea al por mayor y menor para lo cual la empresa emplea en sus procesos productivos actividades o tareas las cuales no le permiten ser más eficientes y optimizar las materias primas, ya que cuenta con maquinaria obsoleta lo que le genera aumento en los tiempos productivos ocasionando pérdida de clientes por no cumplir los pedidos en los tiempos establecidos.

Los procesos productivos en la empresa desde varios años han sido manejados de una manera empírica es decir uso de técnicas artesanales en la fabricación de la ropa deportiva, por lo que no tienen claramente establecidos e identificados cada uno de los procesos para la elaboración de las prendas deportivas, generando retraso en los pedidos de entrega lo que genera molestias en los clientes y como consecuencia a futuro pérdida de clientes. Al conocer la empresa se identificó la escasa organización de los procesos productivos, ya que cada trabajador no tiene clara su función y cómo va a realizar cada uno de los procesos, generando como consecuencia

-

la ineficiencia en los procesos productivos lo que no ha permitido optimizar las materias primas e insumos de la empresa, lo que a futuro se convierte en costo para la empresa por el desperdicio de los retazos o desperdicios de la materia prima adquiridas por la empresa.

Actualmente la empresa durante varios años cuenta con maquinaria obsoleta, entre su maquinaria cuenta con máquinas de coser de los años 80, para el estampado cuenta con pulpo manual, dicha maquinaria produce consecuencias como el aumento del tiempo en los procesos productivos ya que requieren de más tiempo para la elaboración de una prenda, en el área de cortado se manejan empíricamente los procesos es decir se maneja manualmente lo que no permite optimizar al cien por ciento los materiales, como consecuencia un nivel bajo de abastecimiento a la demanda del sector de Otavalo.

El tema de innovación empresarial es muy utilizado por las grandes empresas por lo que las PYMES del sector de Otavalo lo deberían tomar en cuenta para que puedan ser más competitivas mediante la innovación de maquinaria o de procesos, en la empresa Astro Sport una de las grandes problemáticas es su carencia de innovación en los procesos productivos lo cual tiene la necesidad de la implementación de nueva maquinaria con tecnología ya sea en el área de confección, estampado, como consecuencia tenemos productos sin valor ya que en el sector de Otavalo es muy competitivo en productos textiles.

Analizando las diferentes causas y consecuencias que presenta actualmente la empresa se identificó el principal problema que, en su producción de ropa deportiva, se manejan con una escasa optimización en los procesos productivos, obteniendo productos que mantienen una baja calidad, por lo que es necesario identificar la cadena de valor de la empresa que determine el proceso productivo óptimo para Astro Sport.

## **2.2 Objetivos diagnósticos**

### **2.2.1 Objetivo general**

Conocer el estado actual de la empresa Astro Sport, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades.

### **2.2.2 Objetivos específicos.**

- Examinar las principales actividades que se desarrollan en la empresa Astro Sport.
- Analizar los recursos y capacidad de la empresa Astro Sport, en términos de aprovechar las imperfecciones del mercado.

## **2.3 Variables**

- Talento Humano.
- Desarrollo tecnológico
- Suministro y abastecimiento.
- Marketing
- Servicio
- Operaciones
- Logística de entrada
- Infraestructura
- Logística de salida.
- Recursos y capacidad

### **2.3.1 Indicadores**

#### **Puestos de trabajo**

- Existencia de política de recursos humanos.
- Nivel de conocimiento de la política por parte de todo el personal.
- Definición del perfil en cada puesto de trabajo.
- Nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto.
- Forma de remuneración.
- Técnicas de reclutamiento y selección.
- Realización de actividades de reclutamiento y selección.
- Medios utilizados para reclutamiento y selección del personal.
- Criterios de selección.

### **Capacitaciones**

- Formación inicial para personal nuevo.
- Plan de formación global. Grado de conocimientos técnicos/operativos
- Evaluación de desempeño.
- Capacitaciones. Registro de las mismas.

### **Motivación**

- Participación en la toma de decisiones
- Medición de la satisfacción del personal.
- Autonomía de los trabajadores.

### **Trabajo en equipo**

- Nivel de implementación.

### **Comunicación**

- Canales de comunicación.
- Medios de comunicación internos.

### **Innovación**

- Grado de introducción de innovaciones.
- Tipos de innovaciones.
- Dificultades para introducir innovaciones.
- Investigación y desarrollo.

### **TICS (tecnología de información y comunicación)**

- Disponibilidad de correo electrónico.
- Acceso a Internet. Utilización de Internet para realizar actividades de la empresa.
- Uso de redes sociales

### **Disponibilidad de la materia prima.**

- Grado de disponibilidad de los insumos y materias primas.
- Existencia de dificultad para la adquisición de insumos o materias primas.

### **Gestión de las compras**

- Existencia de política de compras.
- Existencia de un procedimiento definido de compras.
- Responsable de compras.

### **Relación con proveedores**

- Registro de proveedores.
- Evaluación a proveedores. Metodología y criterios utilizados.
- Reunión con proveedores.
- Cumplimiento de los criterios exigidos por la empresa.
- Trabajo en conjunto con proveedores.

### **Relaciones con los clientes.**

- Clientes. Identificación y registro.
- Identificación de necesidades.
- Comunicación con el cliente. Forma de contacto.
- Existencia de personal dedicado a contactar con el cliente.

### **Conocimiento del mercado**

- Identificación del mercado.
- Realización de investigación del mercado. Informes de mercado.
- Búsqueda sistemática para ampliar o diversificar mercados. Exportación.

### **Promoción**

- Programación y realización de campañas publicitarias y de promoción.
- Página web.
- Influencia de la promoción en las ventas.
- Mantenimiento de la imagen empresarial.

### **Post venta**

- Prestación de servicio postventa.
- Existencia de garantía formal.

### **Grado de satisfacción del cliente.**

- Medición de la satisfacción del cliente.
- Atributos de valoración por parte del cliente.
- Definición de indicadores de seguimiento.
- Acciones de mejora frente a insatisfacción del cliente.

### **Quejas y reclamos.**

- Atención y solución de reclamos.

- Registro de reclamos.
- Acciones de mejora frente al surgimiento de reclamos.

### **Maquinaria, equipos, instalaciones**

- Flexibilidad a cambios de la demanda.
- Grado de utilización de la capacidad instalada.
- Cuellos de botella.
- Plan de mantenimiento.
- Registro de las acciones de mantenimiento.

### **Planificación de procesos.**

- Técnicas de planeación y programación de la producción.
- Funcionamiento del sistema productivo.
- Diseño de la línea de producción.

### **Control de la producción.**

- Control de calidad. Etapas donde se realiza. Registros.
- Seguimiento de la calidad del proceso.
- Detección de desperdicios. Registros y tratamiento.

### **Control y costos**

- Identificación de los costos de fabricación.

### **Control de entrada**

- Metodología aplicada para realizar controles.
- Registro de controles realizados.

### **Almacén**

- Existencia de un área definida para el almacenamiento.
- Gestión del almacén.
- Clasificación y codificación de las existencias.

### **Inventario**

- Existencia de políticas de inventario.
- Gestión del Inventario.

### **Misión y visión de la empresa.**

- Existencia de la elaboración de misión y visión

### **Estructura organizacional**

- Definición del organigrama.
- Funciones y responsabilidades del personal.

### **Objetivos empresariales**

- Definición de objetivos claros y explícitos.
- Grado de conocimiento de los objetivos por todo el personal.
- Frecuencia de revisión de objetivos.

### **Gestión de la calidad**

- Existencia de política de calidad.
- Documentación.
- Identificación y control de procesos principales.
- Certificación de calidad.
- Auditoría interna. Programación. Registro de resultados.

### **Inversiones**

- Plan de inversión
- Inversiones realizadas.
- Tipos de financiamiento utilizados para realizar inversiones.

### **Gestión ambiental**

- Situación de la empresa respecto del impacto al medio ambiente.
- Acciones correctivas

### **Gestión de la seguridad e Higiene.**

- Condiciones de higiene, limpieza general y orden.
- Área definida y equipada para descanso del personal.
- Registro de accidentes.
- Disponibilidad y uso de elementos de protección personal.

### **Control de costos**

- Identificación de los costos de distribución.
- Identificación de los costos de mantenimiento de inventario.

### **Canales de distribución**

- Disponibilidad de medios de transporte de productos terminados.
- Servicio de entrega de productos.

### **Recursos y capacidad**

- Estructura de los recursos de la empresa.

-

Como requisito esencial en el proceso de investigación en el actual proyecto, es necesario identificar una matriz de relación en el cual se especifica las variables con sus respectivos indicadores y los instrumentos necesarios para la investigación, a continuación, se detalla:

## 2.4 Matriz de operacionalización de variables

**Tabla 1.** Matriz de operacionalización de variables

Objetivos diagnósticos	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Informante	Técnica	Nivel de medición
Examinar las principales actividades que se desarrollan en la empresa Astro Sport.	Talento Humano.	Según la Real Academia Española de la Lengua (2010), “es la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la	Se medirá las actividades relacionadas a al talento humano como su nivel de satisfacción en los puestos de trabajo, trabajo en equipo, autonomía, la comunicación, etc.	Puestos de trabajo	-Existencia de política de recursos humanos. -Nivel de conocimiento de la política por parte de todo el personal. -Definición del perfil en cada puesto de trabajo. -Nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto. -Forma de remuneración.	Primaria	Trabajadores y dueño de la empresa.	Encuesta y entrevista	Nominal
				Técnicas de reclutamiento y selección.	-Realización de actividades de reclutamiento y selección. -Medios utilizados para reclutamiento y selección del personal. -Criterios de selección.				

		capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello” (p.12).		Capacitaciones. -Formación inicial para personal nuevo.				
				Motivación. -Participación en la toma de decisiones. -Medición de la satisfacción del personal. -Autonomía de los trabajadores.				
				Trabajo en equipo. Nivel de implementación.				
				Comunicación. -Canales de comunicación. -Medios de comunicación internos.				
Servicio	Según Etzel & Walker (2004), definen los <b>servicios</b> "como actividades identificables e intangibles que son el objeto	Se medirán las actividades primarias de la cadena de valor en el que se determinara el grado de satisfacción por parte del cliente y	Post venta Grado de satisfacción del cliente.	-Prestación de servicio postventa. -Existencia de garantía formal.  -Medición de la satisfacción del cliente. -Atributos de valoración por parte del cliente. -Definición de indicadores de seguimiento. -Acciones de mejora frente a insatisfacción del cliente.	Primaria	Clientes y dueño de la empresa.	Encuesta y entrevista	Nominal

		principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" (p.334).	atención que se les brinda.						
				Quejas y reclamos.	-Atención y solución de reclamos. -Registro de reclamos. -Acciones de mejora frente al surgimiento de reclamos.				
Desarrollo tecnológico	Según Benito Juárez, (2014), "es el uso sistemático del conocimiento y la investigación dirigidos hacia la producción de materiales,	Se medirán aquellas actividades de apoyo de la cadena de valor como el grado de introducción de las innovaciones y el uso de las TICS.	Innovación	-Grado de introducción de innovaciones. -Tipos de innovaciones. -Dificultades para introducir innovaciones. -Investigación y desarrollo.	Primaria	Dueño de la empresa.	Entrevista.		
			TICS (tecnología de información y comunicación)	-Disponibilidad de correo electrónico. -Acceso a Internet. Utilización de Internet para realizar actividades de la empresa. -Uso de redes sociales					

		dispositivos, sistemas o métodos incluyendo el diseño, desarrollo, mejora de prototipos, procesos, productos, servicios o modelos organizativos” (p.2).							
Suministro y abastecimiento.	Según Garcia (2012) suministro“e s el nombre que se le otorga a todos los pasos involucrados en la	Se medirán las actividades relacionadas al abastecimiento y disposición de materias primas.	Disponibilidad de la materia prima.	-Grado de disponibilidad de los insumos y materias primas. -Existencia de dificultad para la adquisición de insumos o materias primas.					
			gestión de las compras	-Existencia de política de compras. -Existencia de un procedimiento definido de compras. -Responsable de compras.					

		preparación y distribución de un elemento para su venta” (p.6).							
				Relación con proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Registro de proveedores.</li> <li>-Evaluación a proveedores.</li> <li>Metodología y criterios utilizados.</li> <li>-Reunión con proveedores.</li> <li>-Cumplimiento de los criterios exigidos por la empresa.</li> <li>-Trabajo en conjunto con proveedores.</li> </ul>				
Marketing	Según <b>Philip Kotler</b> (1997),“El proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e	Se medirán las actividades primarias de la cadena de valor relacionadas al conocimiento de los clientes, expansión de mercado y	Relaciones con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Clientes. Identificación y registro.</li> <li>-Identificación de necesidades.</li> <li>-Comunicación con el cliente.</li> <li>Forma de contacto.</li> <li>-Existencia de personal dedicado a contactar con el cliente.</li> </ul>					
			Conocimiento del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificación del mercado.</li> <li>-Realización de investigación del mercado. Informes de mercado.</li> <li>-Búsqueda sistemática para ampliar o diversificar mercados.</li> <li>-Exportación.</li> </ul>					

		intercambiar bienes y servicios”(p. 7).	diversificación.	Promoción	-Programación y realización de campañas publicitarias y de promoción. -Página web. -Influencia de la promoción en las ventas. -Mantenimiento de la imagen empresarial.				
Operaciones	Según Michael Porter, (1986), “son las actividades mediante las cuales se transforman las materias primas y otros factores en el	Se medirán las actividades relacionadas al proceso de producción como se manejan y el grado de utilización de la capacidad instalada y	Maquinaria, equipos, instalaciones	-Flexibilidad a cambios de la demanda. -Grado de utilización de la capacidad instalada. -Cuellos de botella. -Plan de mantenimiento. Registro de las acciones de mantenimiento.					
			Planificación de procesos.	-Técnicas de planeación y programación de la producción. -Funcionamiento del sistema productivo. -Diseño de la línea de producción.					

		producto final” (p.69).	los controles que se realizan en la empresa Astro Sport.	Control de la producción.	-Control de calidad. Etapas donde se realiza. Registros. -Seguimiento de la calidad del proceso. -Detección de desperdicios. Registros y tratamiento.				
				Control y costos.	Identificación de los costos de fabricación.				
	Logística de entrada.	Según Michael Porter, (1986), “incluye a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los	Se medirán aquellas actividades las cuales permiten tener un control adecuado de la materia prima y su clasificación de los mismos, controles de	Control de entrada	-Metodología aplicada para realizar controles. -Registro de controles realizados.				
Almacén				-Existencia de un área definida para el almacenamiento. -Gestión del almacén. -Clasificación y codificación de las existencias.					
Inventario				-Existencia de políticas de inventario. -Gestión del Inventario.					

		factores del producto” (p.68).	inventarios y gestiones de inventario.	Control de costos.	-Grado de identificación de los costos asociados con el mantenimiento del inventario.				
	Infraestructura	Según Michael Porter, (1986), “la infraestructura consta de varias actividades entre ellas, la administración en general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos	Se medirán las actividades de la cadena de valor de la empresa tales como los objetivos empresariales, misión visión, planes de inversión, gestión ambiental de la empresa Astro Sport.	Misión y visión de la empresa.	Existencia de la elaboración de misión y visión.				
Estructura organizacional .				-Definición del organigrama. - Funciones y responsabilidades del personal.					
Objetivos empresariales.				-Definición de objetivos claros y explícitos. -Grado de conocimiento de los objetivos por todo el personal. -Frecuencia de revisión de objetivos.					
Gestión de la calidad.				-Existencia de política de calidad. Documentación. -Identificación y control de procesos principales. -Certificación de calidad. -Auditoría interna. Programación. Registro de resultados.					
Inversiones.				-Plan de inversión. -Inversiones realizadas.					

		gubernamentales” (p.72.).			-Tipos de financiamiento utilizados para realizar inversiones.				
				Gestión ambiental.	-Situación de la empresa respecto del impacto al medio ambiente. -Acciones correctivas.				
				Gestión de la seguridad e Higiene.	-Condiciones de higiene, limpieza general y orden. -Área definida y equipada para descanso del personal. -Registro de accidentes. -Disponibilidad y uso de elementos de protección personal.				
	Logística de salida.	Según Michael Porter, (1986) la logística de salida, son las actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto	Se medirán las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa como el control de los costos, canales de distribución, la gestión del	Almacén	-Existencia de un área definida para el almacenamiento. -Gestión del almacén. -Clasificación y codificación de las existencias.				
				Inventario.	-Gestión del Inventario.				
				Control de costos.	-Identificación de los costos de distribución. - Identificación de los costos de mantenimiento de inventario.				
				Canales de distribución	-Disponibilidad de medios de transporte de productos terminados. -Servicio de entrega de productos.				

		entre los clientes” (p.69).	inventario y controles de costos.						
Analizar los recursos y capacidad de la empresa Astro Sport, En términos de aprovechar las imperfecciones del mercado.	Recursos y capacidad	Según López & Martín (2012), los recursos son “las entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa” (p.23).	Se medirán las actividades relacionadas a la capacidad productiva y como se estructuran los recursos de la empresa.	Recursos y capacidad	-Estructura de los recursos de la empresa. -Capacidad instalada y la capacidad de producción. De acuerdo al capital de trabajo.	Primaria	Dueño de la empresa.	Entrevista	

Fuente: elaboración propia

## **2.5 Mecánica operativa**

### **2.5.1 Población o universo**

Para el desarrollo de la presente investigación (diagnóstico) se realizó a los principales interesados de la empresa que son los clientes y trabajadores, y a la propietaria de la empresa:

### **2.5.2 Información primaria**

#### **2.5.2.1 Encuestas**

Se desarrolló un cuestionario cuyos ítems se encuentran en la matriz de relación anterior y posteriormente en el formato de encuestas (Anexo 2), el cual se lo realizó a los trabajadores y a los clientes, los cuales con el fin de obtener mejores resultados se los han clasificado en clientes potenciales que son los posibles compradores que existen en el sector de Otavalo y clientes fijos que la organización ha trabajado ya varios años. Seguidamente tenemos los siguientes universos a investigarse:

#### **2.5.2.2 Universo 1.**

El universo 1 corresponde a los trabajadores que cuenta la empresa:

### **Producción y diseño**

**Tabla 2.** Personal de producción y diseño

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Título</b>
Verónica Buitrón	Costurera	

Oscar López	Diseño de estampados	Diseñador
Edgar Flores	Cortador	
Nelly Flores	Costurera	Maestra en corte y confección
María Ruíz	Costurera	

Fuente: elaboración propia

### Ventas y comercialización

**Tabla 3.** Personal de ventas y comercialización

Nombre	Cargo	Título
Humberto Castillo	Encargado de la distribución de mercadería	

Fuente: elaboración propia

### Administración

**Tabla 4.** Administración

Nombre	Cargo	Título
Nelly Flores	Administradora del negocio.	
Martha Encalada	Contadora externa	Ing. Contabilidad superior.

Fuente: elaboración propia

### 2.5.2.3 Universo 2.

#### Cientes fijos.

Dado que la empresa trabaja años con los siguientes clientes fijos, se determinó con la finalidad de obtener mejores resultados ya que los clientes fijos nos pueden brindar mayor información acerca de la empresa de sus productos y servicios.

Los principales clientes que cuenta la empresa.

**Tabla 5.** Principales clientes.

CLIENTES FIJOS	PRODUCTO	TIPO CLIENTE	DE UBICACION
Almacenes kimono”	“El Ropa deportiva	Comercial	Ibarra Sánchez y Cifuentes – colon # 2953-237
San Gabriel	Ropa deportiva	Comercial	San Gabriel # 2292-222
Fabrica Torres	Arizona Ropa deportiva	Institucional	Quito # 022654-432
Bell Screen	Ropa deportiva	Comercial	# 2946535
Kao Sport Center	Ropa deportiva	Comercial	# (02) 255-7794
Paco Sport	Ropa deportiva	Comercial	Sucre y salinas.

Fuente: elaboración propia

### 2.5.2.4 Universo 3.

#### Clientes potenciales.

Para obtener una mezcla y mejores resultados en base a los clientes, se procede analizar a los clientes potenciales basado en proyecciones realizadas desde el año 2010 al 2018 por el INEC.

**Tabla 6.** Clientes potenciales

Cantón	Proyección 2018
OTAVALO	122.481

Fuente: elaboración propia

Del total de población ya proyectada que es de 122.481 al 2018, se procede a segmentar a la población en rango de edades que va de los 15 hasta los 64 años de edad dando un total de 75.249.

### 2.5.2.5 Determinación de la muestra.

Se ha delimitado como población al consumidor porque todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de formar parte de la muestra. Para optimizar tiempo y recursos, sin perder la veracidad de la información captada a través de las encuestas, se ha aplicado la fórmula matemática para determinar el tamaño de la muestra, siendo esta:

$$n = \frac{N * \delta^2 * Z^2}{(N - 1)E^2 + \delta^2 * Z^2}$$

Donde el valor y el significado de cada uno de los componentes de la fórmula son los siguientes:

-

**n**= Tamaño de la muestra, número de unidades a determinarse.

**N**= Universo o población a estudiarse.

**$\delta^2$** = Varianza de la población respecto a las principales características que se van a representar.

Es un valor constante que equivale a 0.25, ya que la desviación típica  $\delta^2 = 0.5$ .

**Z**= Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia con el que se va a realizar el tratamiento de estimaciones. Es un valor constante que si se lo toma en relación al 95% equivale al 1.96.

**N-1**= corrección que se usa para muestras mayores a 30 unidades.

**E**= Limite aceptable de error de muestra que varía entre 0.01- 0.09 (1% y 9%).

Se procede a la técnica de muestreo en el cual se obtiene un total de clientes potenciales comprendidos entre los 15 a 64 años de edad del cantón Otavalo, pero considerando que en ese total no todos tienen la capacidad económica para adquirir bienes o servicios, se lo ha dividido para 4 miembros, que es el promedio de una familia tanto urbana como rural, y la encuesta estará dirigida a un miembro de la familia; es decir:  $75.249 / 4$  miembros en familia= clientes (universo).

### **MUESTRA:**

**N**= 18.812

**$\delta$**  = 0.5

**Z**= 1.96

**E**= 0.05

Aplicación de la fórmula:

$$n = \frac{18.812 * (0.5)^2 * (1.96)^2}{(18.812 - 1)(0.05)^2 + (0.5)^2 * (1.96)^2}$$

**n= 376 ENCUESTAS.**

#### **2.5.2.6 Entrevista-cuestionario**

Se estructuró un cuestionario que facilite a la entrevista cuyos ítems se encuentran en la matriz de relación anterior mediante un formato que se encuentra en el Anexo 2, en cual fue dirigido a la dueña de la empresa con el fin de que nos dé a conocer el estado actual de la empresa.

## 2.6 Resultados

### 2.6.1 Análisis de la información obtenida.

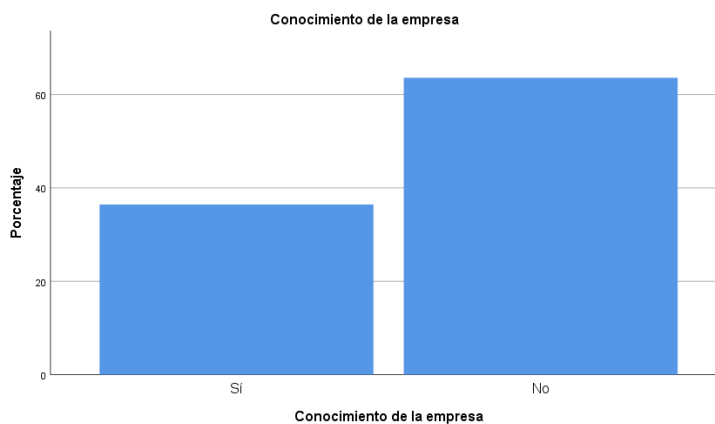
#### 2.6.1.1 Resultados de encuestas dirigido a clientes potenciales.

##### 1. ¿Conoce o ha escuchado de la empresa Astro Sport y los productos que ofrece?

**Tabla 7.** Conocimiento de la empresa

Conocimiento de la empresa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	137	36,4	36,4	36,4
	No	239	63,6	63,6	100,0
	Total	376	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia



*Figura 10.* Conocimiento de la empresa

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

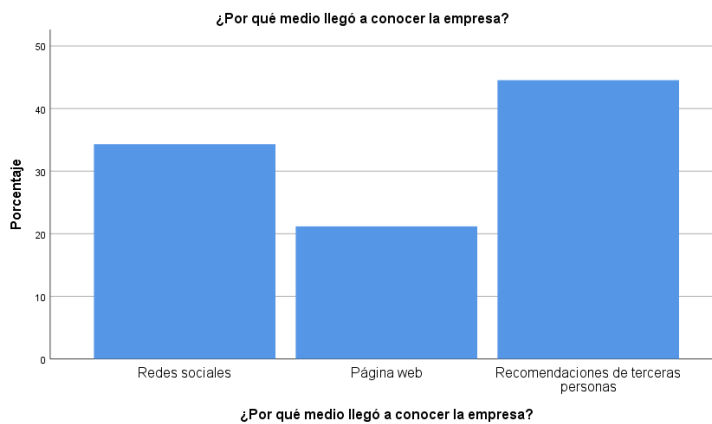
Basado en los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los clientes potenciales, en su mayoría (60%) no conocen a la empresa, ni los productos que ofrecen, una de las posibles causas que se pudo observar en los clientes era la falta de promoción y publicidad. En cuanto a las personas que si conocían a la empresa alguna vez si han visitado la empresa o adquirido algún producto.

## 2. ¿Por qué medio de comunicación llegó a conocer la empresa?

**Tabla 8.** Conocimiento de la empresa

		¿Por qué medio llegó a conocer la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes sociales	47	12,5	34,3	34,3
	Página web	29	7,7	21,2	55,5
	Recomendaciones de terceras personas	61	16,2	44,5	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 11.* Conocimiento de la empresa

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

En los resultados obtenidos por las encuestas se determina que en un 44,5% las recomendaciones de terceras personas son las que han ayudado a que los clientes conozcan de la empresa ya sea que visiten una vez o ya sean clientes frecuentes. Las recomendaciones por terceras personas son aquellas que ya conocen a la empresa de sus productos y se sienten a gusto con la empresa o los productos, por lo que recomiendan a otras personas, en cuanto con las redes sociales y la página son los medios por los que menos han utilizado para conocer a la empresa, por lo que se debería tomar en cuenta ya sea para renovar la página web o publicar más productos en redes sociales.

### 3. ¿La empresa le ofrece servicio posventa?

Tabla 9. Servicio postventa

		¿La empresa le ofrece servicio posventa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	103	27,4	75,2	75,2
	No	34	9,0	24,8	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1. Servicio postventa

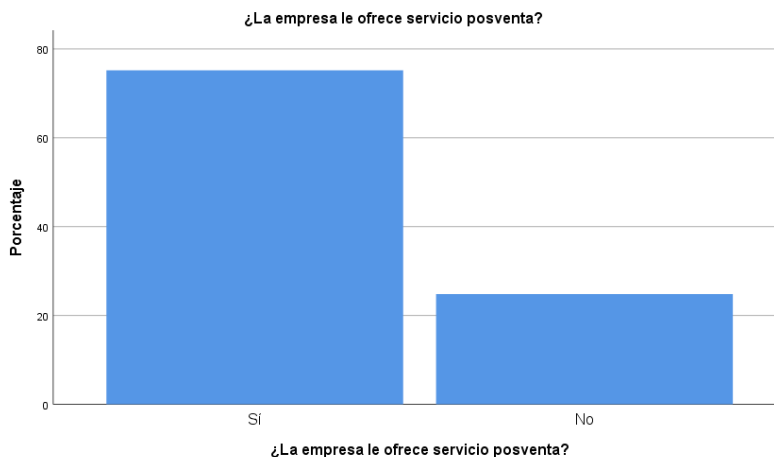


Figura 12. Servicio postventa

Fuente: elaboración propia

#### Análisis:

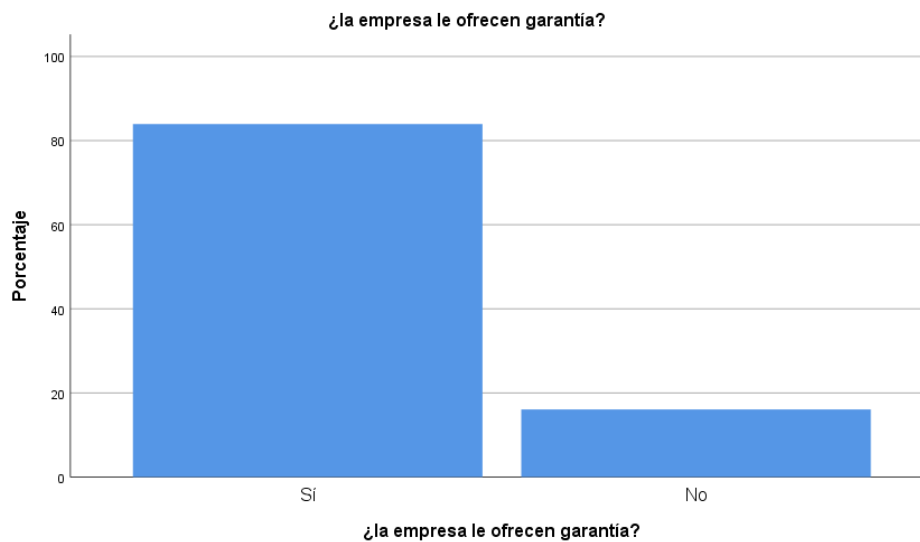
En su mayoría exactamente en un 75,2% los resultados afirman que, si existe un servicio post venta por los productos adquiridos, ya que es una muy buena estrategia que utiliza la empresa. El servicio post venta de la empresa son aquellas quejas o sugerencias que se dan por parte del cliente ya sean que una vez entregado el producto solicitan que se aumente algún detalle o se realice alguna reducción de talla, es decir el cliente cuando siente inconformidad con la prenda mantiene un contacto directo con la empresa. En cuanto con los clientes que no han tenido ningún reclamo o algún detalle han afirmado en un 24,8%, pero si tienen conocimiento del servicio post venta.

#### 4. ¿Los productos adquiridos por la empresa le ofrecen garantía?

**Tabla 10. Garantía**

		¿La empresa le ofrecen garantía?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	115	30,6	83,9	83,9
	No	22	5,9	16,1	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 13. Garantía*

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

Los resultados en un alto porcentaje (83,9%) sí ofrece garantía de los productos y por lo que los clientes si lo han percibido o se sienten conformes, ya que cuando algún cliente visita la empresa se da a conocer la garantía de los productos ofrecidos, al igual que el servicio post venta los productos en caso de fallas o quejas se procede a corregir o cambiar por una nueva.

## 5. En caso de alguna queja ¿la empresa atiende sus sugerencias o quejas?

Tabla 11. Atiende sugerencias o quejas

		¿La empresa atiende sus sugerencias o quejas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	117	31,1	85,4	85,4
	No	20	5,3	14,6	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



Figura 14. Atiende sugerencias o quejas

Fuente: elaboración propia

### Análisis:

En un porcentaje alto del 85,4% se las atendido las sugerencias o quejas hacia los productos o servicio que se les ha brindado, ya sea por fallas o tal vez por un mal servicio, pero las sugerencias se las ha atendido con total eficacia por lo que un alto porcentaje ha aceptado que, si se les recibe sus sugerencias o quejas, de tal manera el cliente se siente a gusto con la empresa y es una fortaleza que la empresa debe considerar. En un 14,6% no han tenido ninguna queja o sugerencia que dar a la empresa.

## 6. ¿Ha recibido productos con falla?

Tabla 12. Productos con falla

		¿Ha recibido productos con falla?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	129	34,3	94,2	94,2
	Una vez	8	2,1	5,8	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia

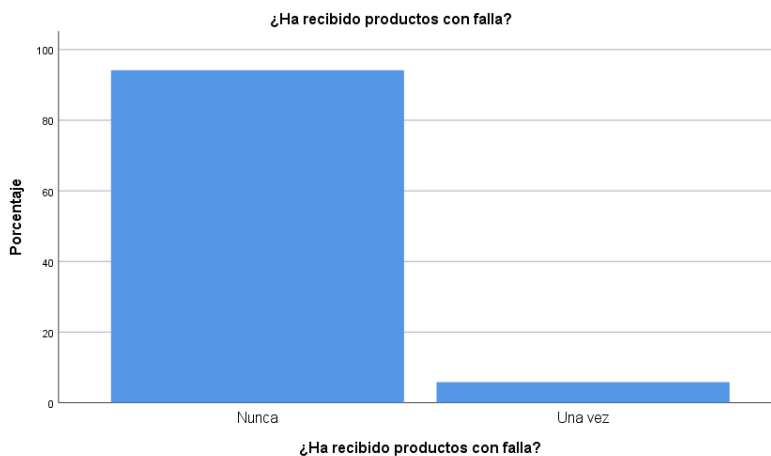


Figura 15. Productos con falla

Fuente: elaboración propia

### Análisis:

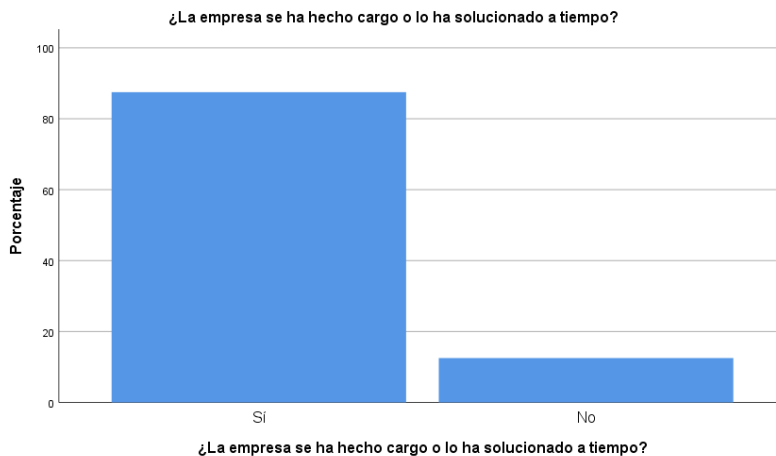
Según los resultados obtenidos en un 94,2% no han recibido productos con falla es decir la empresa se encuentra manejando bien adecuadamente el servicio ya sea post venta o entrega al cliente final productos de calidad revisando minuciosamente cada detalle de la prenda con el fin de evitar posibles fallas en el producto final. En el caso de clientes que han recibido productos con falla que es un porcentaje muy bajo del 5,8%, se determina que existió tal vez alguna falla que pasaron por alto la empresa por lo que se debería determinar que lo ocasiono y las posibles soluciones que se les dio para solucionar el problema.

7. En caso afirmativo ¿qué sistema se utilizó?

**Tabla 13.** Solución a tiempo

¿La empresa se ha hecho cargo o lo ha solucionado a tiempo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	7	1,9	87,5	87,5
	No	1	,3	12,5	100,0
	Total	8	2,1	100,0	
Perdidos	Sistema	368	97,9		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 16.* Solución a tiempo

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

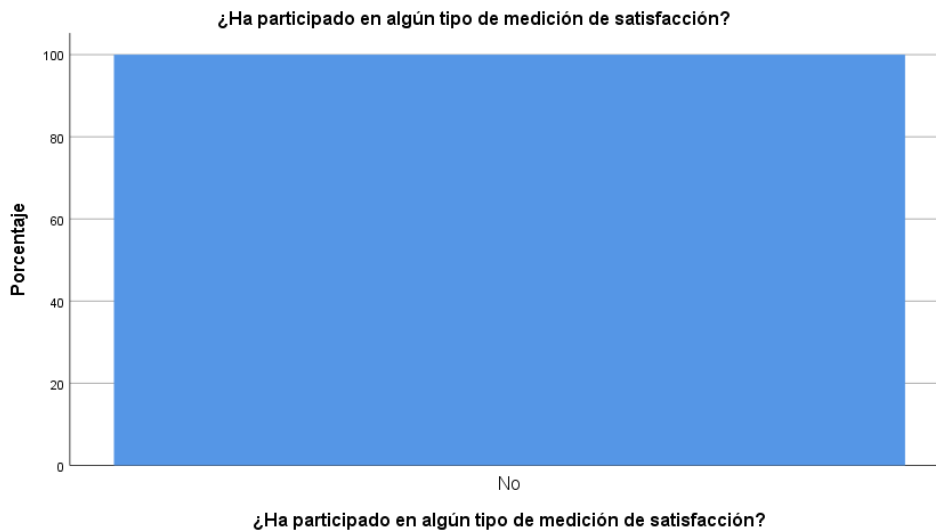
Tomando como referencia la pregunta 6 de los clientes potenciales se determinó que una mínima cantidad exactamente el 5,8% de clientes que han recibido productos con falla o han tenido alguna queja, por lo tanto, en un 87,5% los clientes afirman que la empresa ha reaccionado eficazmente dando prioridad al cliente y corrigiendo las posibles fallas que hayan existido en la prenda, de tal manera se han dado soluciones en las cuales no afecte la imagen de la empresa.

8. ¿Alguna vez ha participado en algún tipo de medición de satisfacción hecho por parte de la empresa?

**Tabla 14.** Medición de satisfacción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	137	36,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 17.* Medición de satisfacción

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

Dado los resultados en un 100% es decir nunca la empresa ha realizado evaluaciones de satisfacción a los clientes, por lo que es un tema muy importante el cual debe trabajar la empresa para conocer el nivel de satisfacción con el producto adquirido, permitiendo generar estrategias a futuro que le permitan ser más competitivos y generando un grado de aceptación por el cliente.

9. ¿Al momento de realizar la compra en la empresa de alguna prenda o varias prendas, que atributos más le llama la atención? (puede ser dos o más respuestas).

**Tabla 15. Atributos**

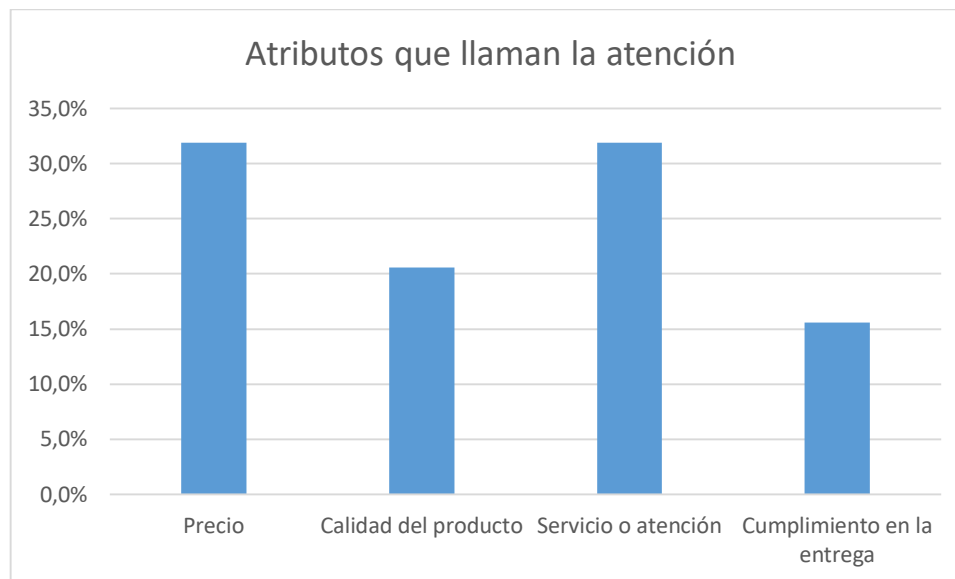
	Resumen de caso					
	Casos Válidos N	Porcentaje	Perdidos N	Porcentaje	Total N	Porcentaje
\$atributos <sup>a</sup> a. Grupo	115	30,6%	261	69,4%	376	100,0%

Fuente: elaboración propia

**Tabla 16. Frecuencias**

		atributos frecuencias		
		Respuestas N	Porcentaje	Porcentaje de casos
\$atributos <sup>a</sup> a. Grupo	Precio	45	31,9%	39,1%
	Calidad del producto	29	20,6%	25,2%
	Servicio o atención	45	31,9%	39,1%
	Cumplimiento en la entrega	22	15,6%	19,1%
Total		141	100,0%	122,6%

Fuente: elaboración propia



*Figura 18. Atributos*

Fuente: elaboración propia

-

### **Análisis:**

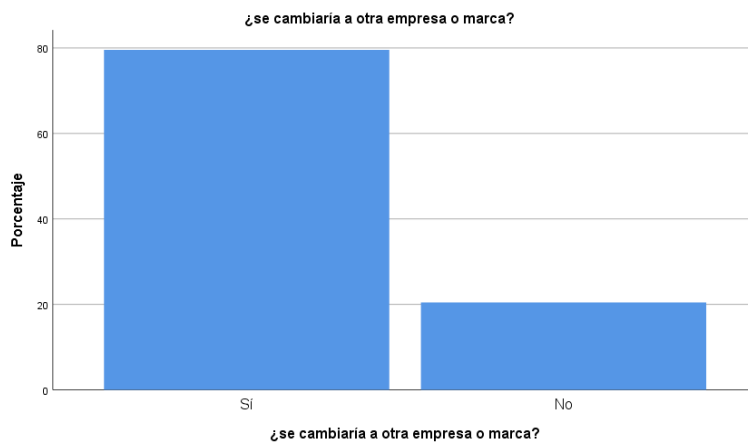
Dado el caso que los encuestados pueden seleccionar uno o más respuestas, los principales aspectos que toman en cuenta al momento de comprar los productos son el precio (31,9%), la atención (32,9) y la calidad (20,6%), por lo que la empresa maneja un buen precio competitivo en el mercado, es decir el cliente se siente atraído por el precio, se determina también que el factor principal que en el mercado local más se enfocan en el precio que en la calidad del producto. La atención al cliente es un factor que también se ve atraído el cliente es decir se deben implementar más estrategias en las cuales se mejore la atención y el servicio brindado.

10. ¿Teniendo en cuenta que en el mercado local existen marcas ya reconocidas o empresas que ofrecen el mismo producto, siendo usted el cliente de la empresa Astro Sport se cambiaría a otra empresa o marca?

**Tabla 17.** Cambio a otra marca

		¿Se cambiaría a otra empresa o marca?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	109	29,0	79,6	79,6
	No	28	7,4	20,4	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 19.* Cambio a otra marca

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

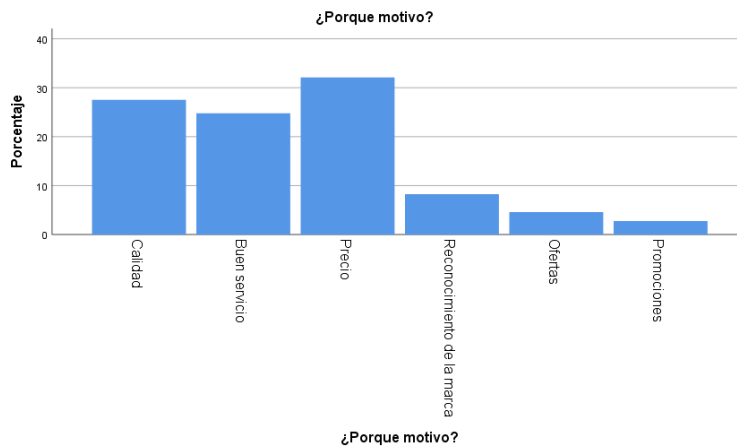
Dado que el mercado local y el mercado en general es muy competitivo y existen muchas empresas que se dedican a la elaboración de la ropa deportiva el cliente opta por cambiarse de empresa, ya sea por el precio que se determinó en la pregunta 9 de los clientes potenciales que se sienten más atraídos y fácilmente pueden cambiar de empresa que les brinde un mejor precio más cómodo sin importar la calidad o el servicio que se les brinde, a continuación se presenta los resultados el motivo principal por el cual se cambiarían o prefieren otras marcas.

## ¿Porque motivo?

**Tabla 18. Motivo**

		¿Porque motivo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad	30	8,0	27,5	27,5
	Buen servicio	27	7,2	24,8	52,3
	Precio	35	9,3	32,1	84,4
	Reconocimiento de la marca	9	2,4	8,3	92,7
	Ofertas	5	1,3	4,6	97,2
	Promociones	3	,8	2,8	100,0
	Total	109	29,0	100,0	
Perdidos	Sistema	267	71,0		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 20. Motivo*

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

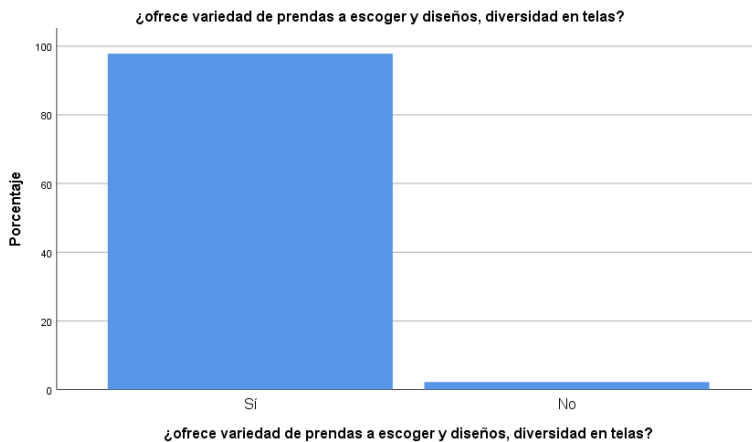
Analizando los resultados en general se determina que efectivamente el cliente se enfoca principalmente en el precio con un 32,1%, se llega a la conclusión de que el cliente es muy sensible a los precios, una de las posibles causas podría ser la economía que está atravesando el país, muchas personas por economizar buscan se podría decir lo “más barato” sin mirar la atención o que se les brinda o la calidad del producto. En un porcentaje considerable se cambiarían por el servicio que presta otras empresas o la calidad, pero no es un factor determinante.

11. ¿La empresa Astro sport le ofrece variedad de prendas a escoger y diseños, diversidad en telas?

**Tabla 19.** Variedad

¿ofrece variedad de prendas a escoger y diseños, diversidad en telas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	134	35,6	97,8	97,8
	No	3	,8	2,2	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 21.* Variedad

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

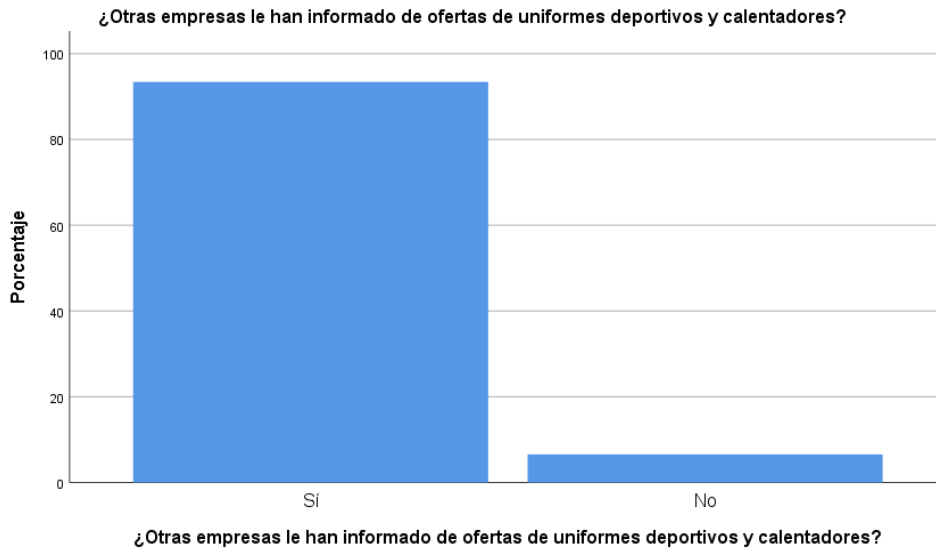
Un porcentaje altamente considerable del 97,8% afirma que al momento de visitar el local se les ofrece un gran catálogo de modelos, variedades de telas a escoger dependiendo de los gustos y preferencias que tenga el cliente. En la organización también trabaja por modelos personalizados es decir el cliente escoge un modelo y se lo agrega cualquier logotipo, estampado o diseño que lo desee.

## 12. ¿Otras empresas le han informado de ofertas de uniformes deportivos y calentadores?

**Tabla 20.** Información de otras empresas

¿Otras empresas le han informado de ofertas de uniformes deportivos y calentadores?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	128	34,0	93,4	93,4
	No	9	2,4	6,6	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 22.* Información de otras empresas

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

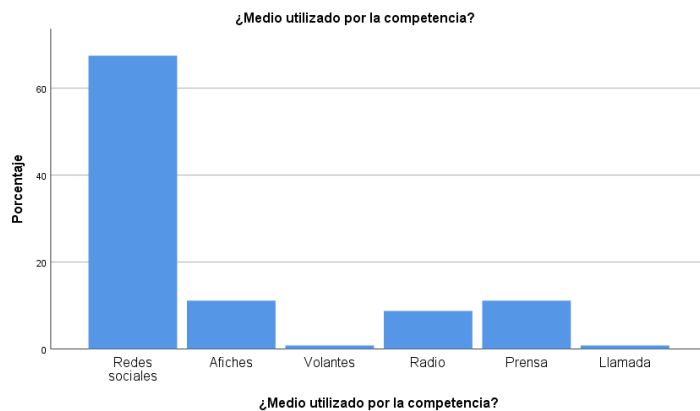
Haciendo referencia a la pregunta 10 de los clientes potenciales se determinó que el cliente puede cambiarse de empresa fácilmente u optar por otros productos ya sea por el precio más bajo que oferten otras empresas. Por lo tanto, en un alto porcentaje del 94,3% existen organizaciones que ofrecen sus productos utilizando medios publicitarios o estrategias de marketing con el fin de captar una mayor cuota de mercado ofreciendo precios más cómodos o mejores promociones. A continuación, se detalla el principal medio publicitario que utiliza la competencia:

**En caso de ser afirmativo. ¿Porque medio?**

**Tabla 21.** Medio utilizado por la competencia

		¿Medio utilizado por la competencia?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes sociales	85	22,6	67,5	67,5
	Afiches	14	3,7	11,1	78,6
	Volantes	1	,3	,8	79,4
	Radio	11	2,9	8,7	88,1
	Prensa	14	3,7	11,1	99,2
	Llamada	1	,3	,8	100,0
	Total	126	33,5	100,0	
Perdidos	Sistema	250	66,5		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



**Figura 23.** Medio utilizado por la competencia

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

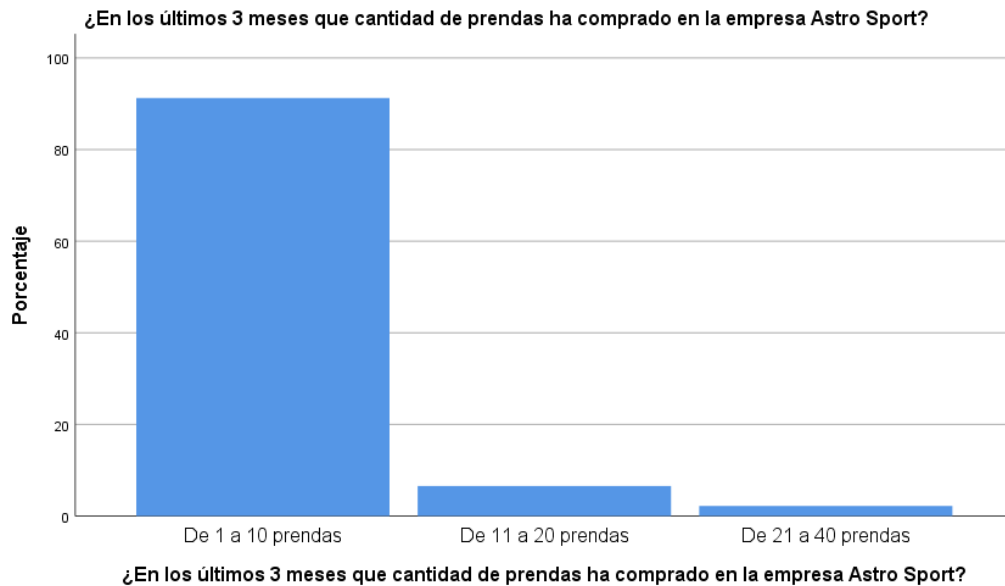
Actualmente las empresas viven en un medio donde el internet es un medio muy fuerte de comunicación o publicidad, en el que se hacen compras, ventas, transferencias bancarias, etc. Determinando que en un 67,5% la principal fuente de publicidad de la competencia son las redes sociales, en el cual los clientes conocen de las promociones u ofertas de la competencia, y se ponen en contacto con los clientes directamente.

13. ¿En los últimos 3 meses que cantidad de prendas ha comprado en la empresa Astro Sport?

**Tabla 22.** Cantidad de compra.

¿En los últimos 3 meses que cantidad de prendas ha comprado en la empresa Astro Sport?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 1 a 10 prendas	125	33,2	91,2	91,2
	De 11 a 20 prendas	9	2,4	6,6	97,8
	De 21 a 40 prendas	3	,8	2,2	100,0
	Total	137	36,4	100,0	
Perdidos	Sistema	239	63,6		
Total		376	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 24.* Cantidad de compra.

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

En un promedio de los últimos tres meses los clientes han adquirido de 1 a 10 prendas, es decir un equipo deportivo que se conforma por 8 o 10 jugadores, o han adquirido ya sea una camiseta o una pantaloneta, pero se determina que frecuentan un volumen de compra aceptable.

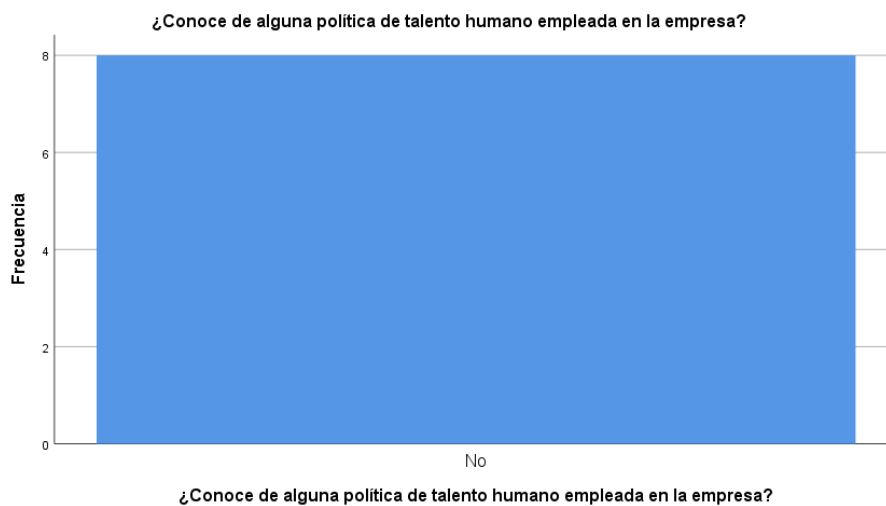
### 2.6.1.2 Resultados de encuestas dirigida a trabajadores.

#### 1. ¿Conoce de alguna política de talento humano empleada en la empresa?

**Tabla 23.** Conocimiento de políticas

¿Conoce de alguna política de talento humano empleada en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 25.* Conocimiento de políticas

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

Al ingresar a la empresa en un 100% los trabajadores no se les ha dado a conocer las políticas que se rigen en la empresa, son posibles causas de que la empresa no posee ninguna política o no a realizado

## 2. ¿Mediante que método usted se incorporó a la empresa?

Tabla 24. Medio de incorporación

		¿Mediante que método usted se incorporó a la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	Reclutamiento interno	6	75,0	75,0	75,0
o	recomendación o por medio de terceros	2	25,0	25,0	100,0
Total		8	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

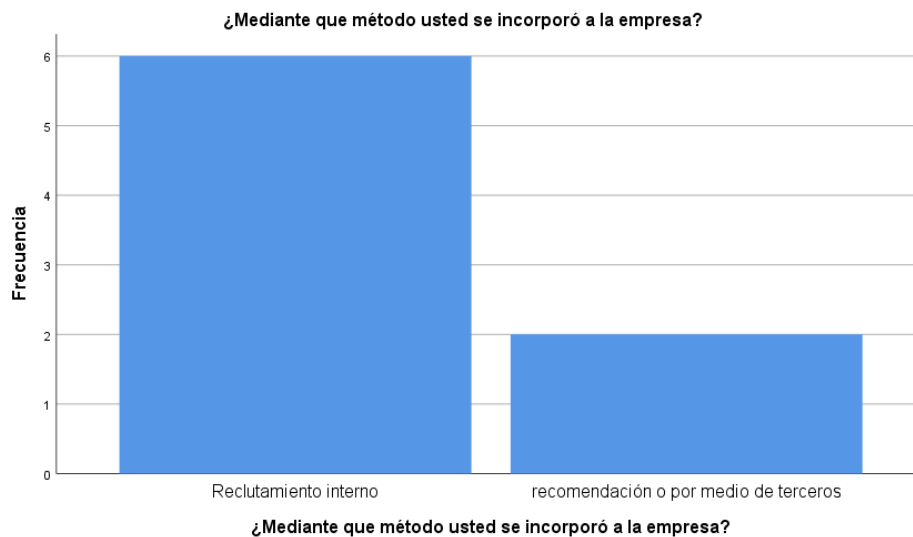


Figura 26. Medio de incorporación

Fuente: elaboración propia

### Análisis:

En un 75% los trabajadores cuando se incorporan se los realiza un reclutamiento interno es decir que pasan por un proceso de selección y un conjunto de pruebas ya sea de experiencia o conocimientos en los cuales son escogidos los más aptos para el puesto que se requiere. En caso de los casos que son por recomendación por terceros que son el 25% son personas que fueron contratadas directamente ya sea por motivos de urgencia por parte de la empresa o simplemente por un periodo temporal.

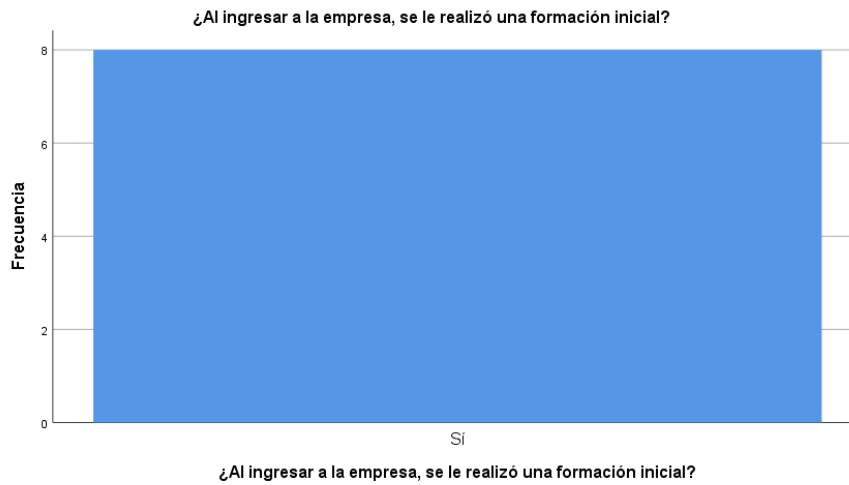
### 3. ¿Al ingresar a la empresa, se le realizó una formación inicial?

**Tabla 25.** Formación inicial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 2.** Formación inicial



*Figura 27.* Formación inicial

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

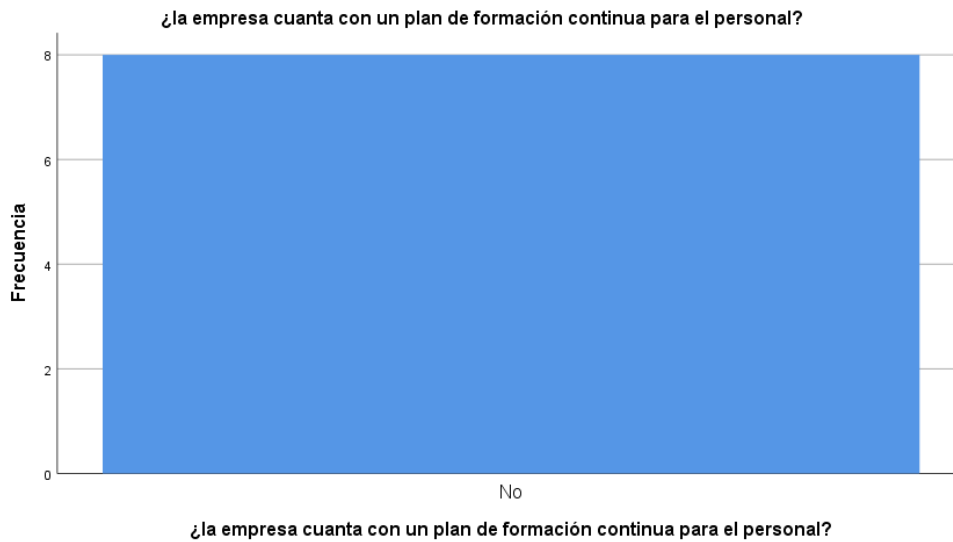
Los resultados afirman totalmente es decir en un 100% que se les realizó una inducción o simplemente una instrucción inicial para su puesto de trabajo a cada uno de los trabajadores, es importante que conozcan su medio y área de trabajo en el que se van a desarrollar.

#### 4. ¿la empresa cuenta con un plan de formación continua para el personal?

**Tabla 26.** Plan de formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 28.* Plan de formación

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

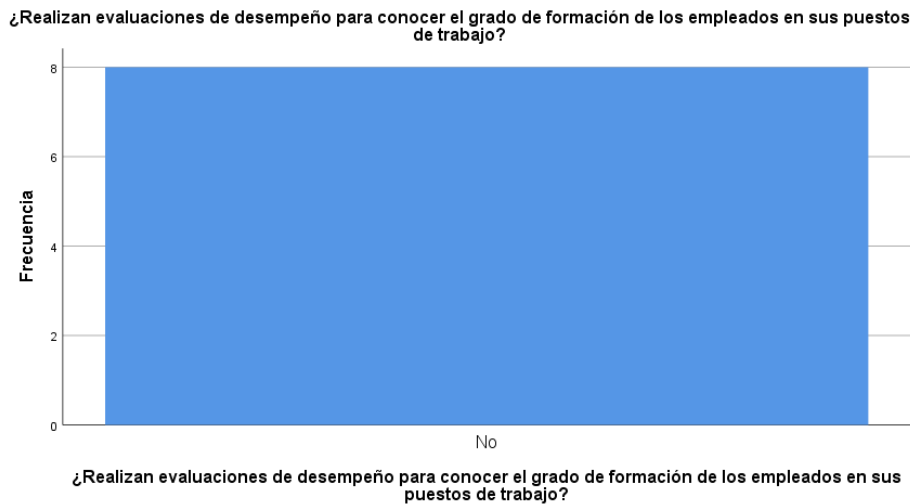
En vista de los resultados totalmente un 100% la empresa no cuenta con un plan de formación, por lo que la empresa debe optar por realizar dicho plan con el fin de mejorar y permitir que el trabajador se sienta seguro en su puesto de trabajo y se desarrolle de la mejor manera.

5. ¿En la empresa realizan evaluaciones de desempeño para conocer el grado de formación de los empleados en sus puestos de trabajo?

**Tabla 27.** Evaluación de desempeño

¿Realizan evaluaciones de desempeño para conocer el grado de formación de los empleados en sus puestos de trabajo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	No	8	100,0	100,0	100,0
	o				

Fuente: elaboración propia



*Figura 29.* Evaluación de desempeño

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

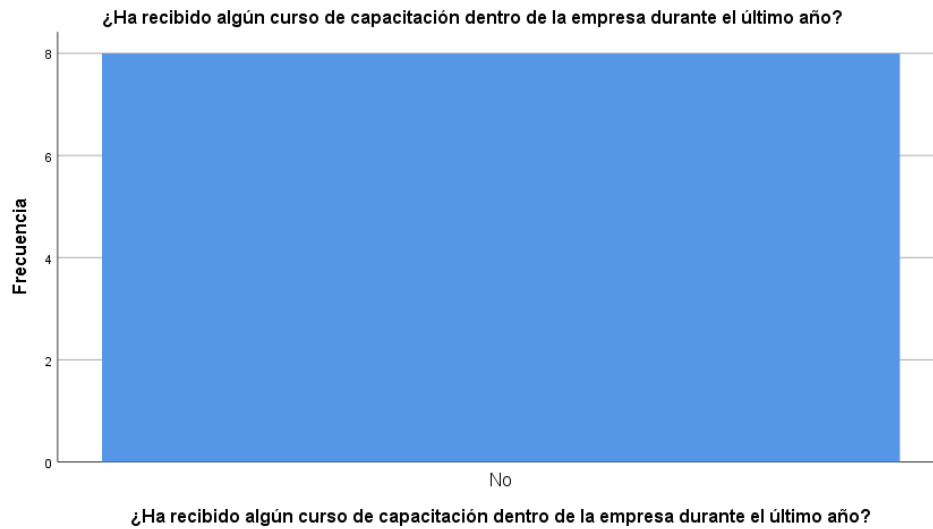
Evidentemente ningún trabajador ha sido evaluado su desempeño en los puestos de trabajo, es decir la empresa no cuenta con estas evaluaciones por lo que se las deben realizar con el fin de medir su rendimiento y el comportamiento en su puesto de trabajo y ayudando a establecer y a contribuir con los objetivos de la empresa.

6. ¿Ha recibido algún curso de capacitación dentro de la empresa durante el último año?

**Tabla 28.** Capacitaciones

		¿Ha recibido algún curso de capacitación dentro de la empresa durante el último año?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid	No	8	100,0	100,0	100,0
	o				

Fuente: elaboración propia



*Figura 30.* Capacitaciones

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

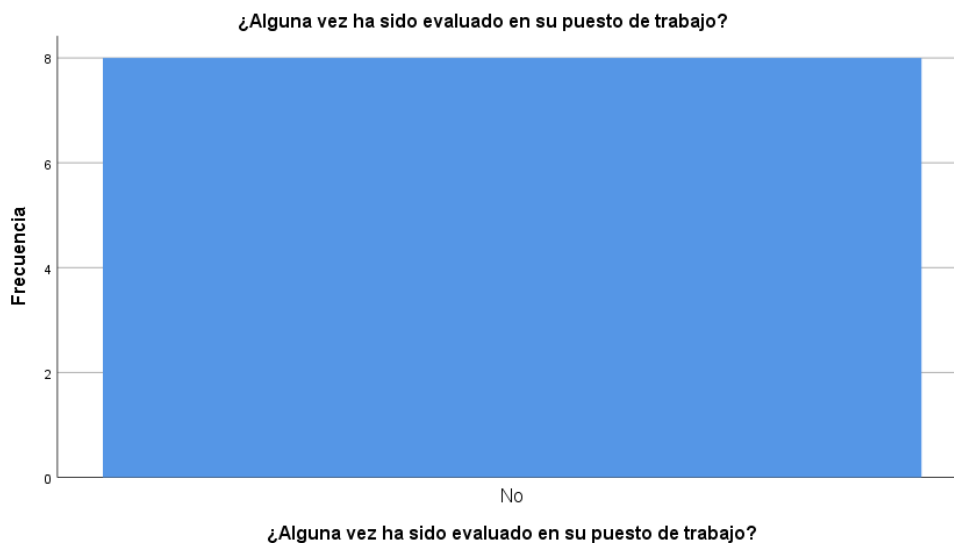
Se determina que en un 100% de las respuestas de los trabajadores, la empresa no se realizan capacitaciones, es una desventaja considerable que se debe trabajar en la empresa y realizar programas de formación o capacitación permitiendo a los trabajadores tener más conocimientos nuevos y ayudando a la empresa ser más competitiva con su personal.

**7. ¿Alguna vez ha sido evaluado en su puesto de trabajo?**

**Tabla 29.** Evaluación en el puesto de trabajo

¿Alguna vez ha sido evaluado en su puesto de trabajo?					
Válido	No	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	No	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 31.* Evaluación en el puesto de trabajo

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

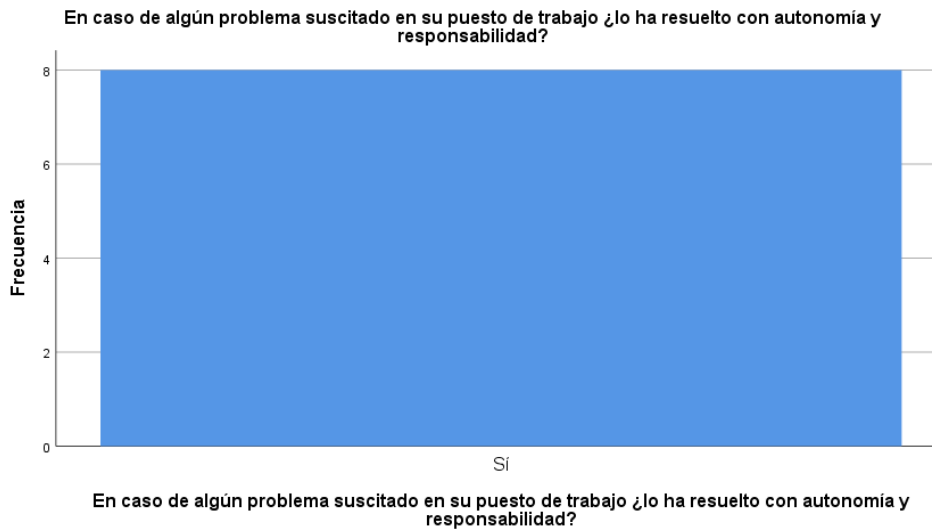
Al igual que la evaluación del desempeño realizado en la pregunta 5 a los trabajadores, nunca han sido evaluados en sus puestos de trabajo y en un 100% afirman que nunca se les ha realizado dichas evaluaciones, es decir la empresa al no realizar estas evaluaciones no conoce cómo se encuentran los trabajadores, sus requerimientos y refuerzos en conocimientos que necesitan por lo que se deben realizar un seguimiento constante a los trabajadores.

**8. En caso de algún problema suscitado en su puesto de trabajo ¿lo ha resuelto con autonomía y responsabilidad?**

**Tabla 30.** Autonomía y responsabilidad

En caso de algún problema suscitado en su puesto de trabajo ¿lo ha resuelto con autonomía y responsabilidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 32.* Autonomía y responsabilidad

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

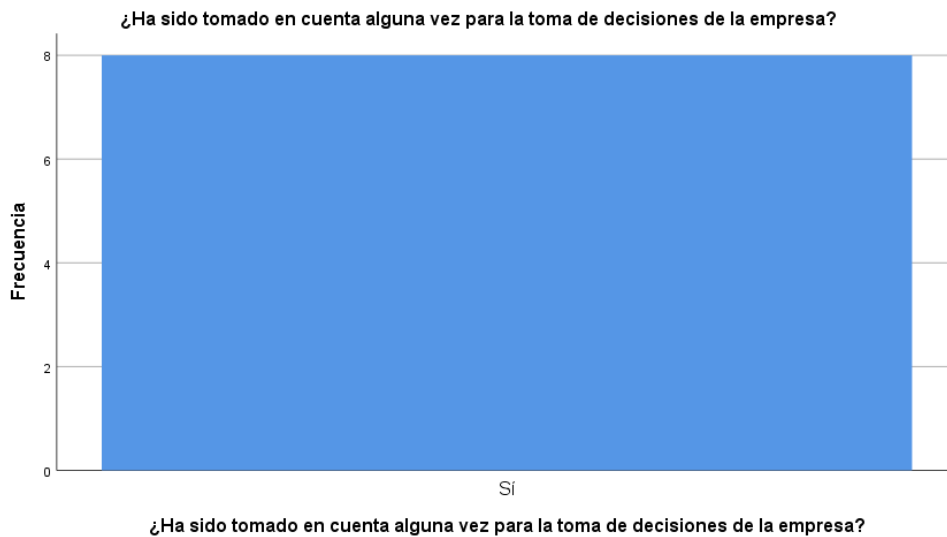
Frecuentemente en la empresa surgen problemas en las cuales el 100% de los trabajadores lo han resuelto con total responsabilidad y autonomía, determinando que los colaboradores son autónomos no necesitan de alguien que les esté controlando en todo momento, están en la capacidad de enfrentar problemas en sus puestos de trabajo, en pocos de los casos preguntan o solicitan ayuda al jefe inmediato en caso de no solucionar el problema.

9. ¿Ha sido tomado en cuenta alguna vez para la toma de decisiones de la empresa?

**Tabla 31.** Toma de decisiones

¿Ha sido tomado en cuenta alguna vez para la toma de decisiones de la empresa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 33.* Toma de decisiones

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

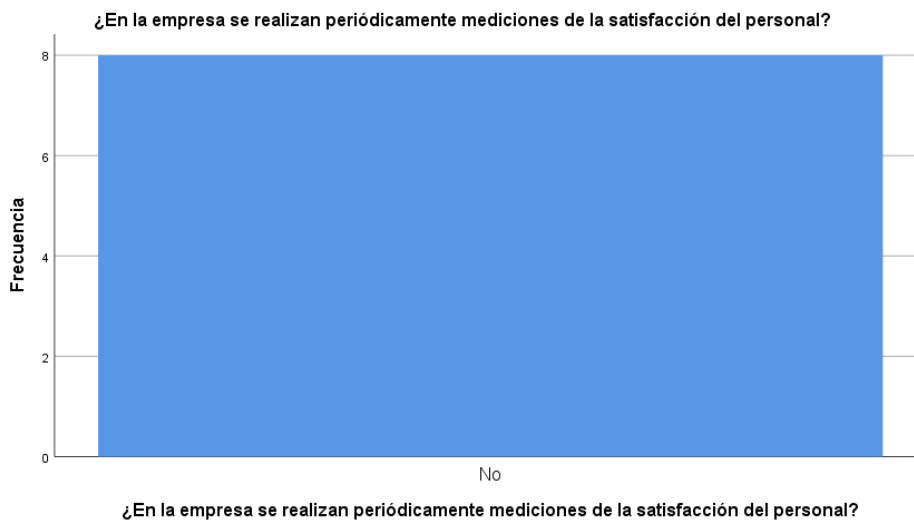
Dado que en su mayoría de trabajadores de la empresa ya trabajan varios años con la empresa han afirmado en un 100% que se los ha incluido o se les ha solicitado su opinión en la toma de decisiones ya que muchas veces es necesario consultar a los trabajadores que se sienten parte de la empresa y contribuyen al desarrollo de la empresa.

**10. ¿En la empresa se realizan periódicamente mediciones de satisfacción del personal?**

**Tabla 32.** Medición de satisfacción

		¿En la empresa se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	8	100,0	100,0	100,0
0					

Fuente: elaboración propia



*Figura 34.* Medición de satisfacción

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

Se concluye que totalmente (100%) no se realizan evaluaciones, ni mediciones de satisfacción del personal, es importante realizar mediciones de satisfacción ya que permite determinar qué factores están afectando ya sean dentro de su área laboral o fuera de ella, como consecuencia afecta a la producción bajando su rendimiento. Es importante conocer las causas y tratar de dar soluciones.

## 11. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

**Tabla 33.** Trabajo en equipo

		¿Se fomenta el trabajo en equipo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 35.* Trabajo en equipo

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

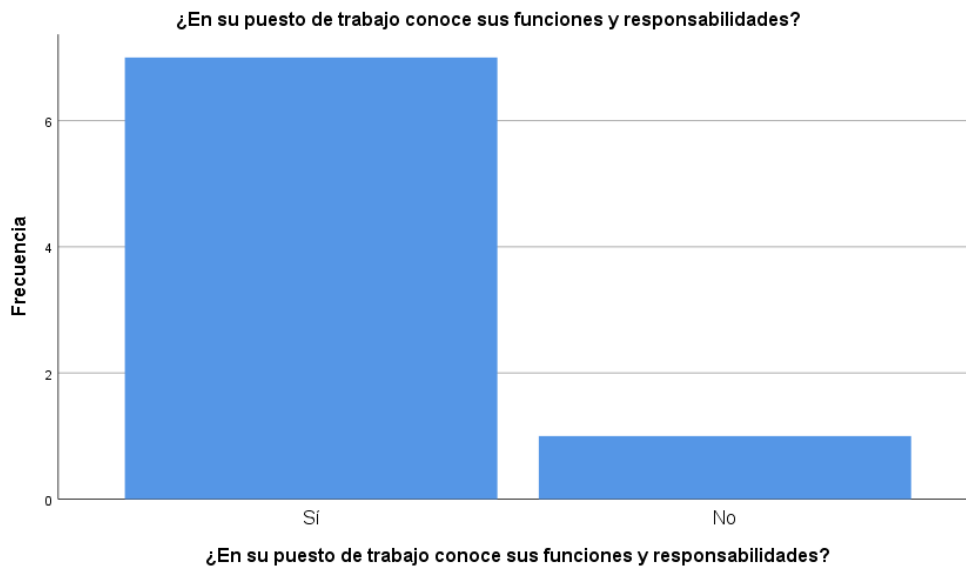
En su totalidad afirman que, sí se fomenta el trabajo en equipo siendo esta una fortaleza para la empresa, el trabajo en equipo ayuda a la empresa a coordinar, manejar y apoyar entre sus compañeros y jefes obteniendo mejores resultados. El trabajo en equipo se fomenta por los jefes de la empresa que difunden o ayudan a todos los trabajadores generando un buen ambiente de trabajo.

## 12. ¿En su puesto de trabajo conoce sus funciones y responsabilidades?

**Tabla 34.** Conocimiento de funciones y responsabilidades

		¿En su puesto de trabajo conoce sus funciones y responsabilidades?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	7	87,5	87,5	87,5
	No	1	12,5	12,5	100,0
	Tota	8	100,0	100,0	
		1			

Fuente: elaboración propia



*Figura 36.* Conocimiento de funciones y responsabilidades

Fuente: elaboración propia

### Análisis:

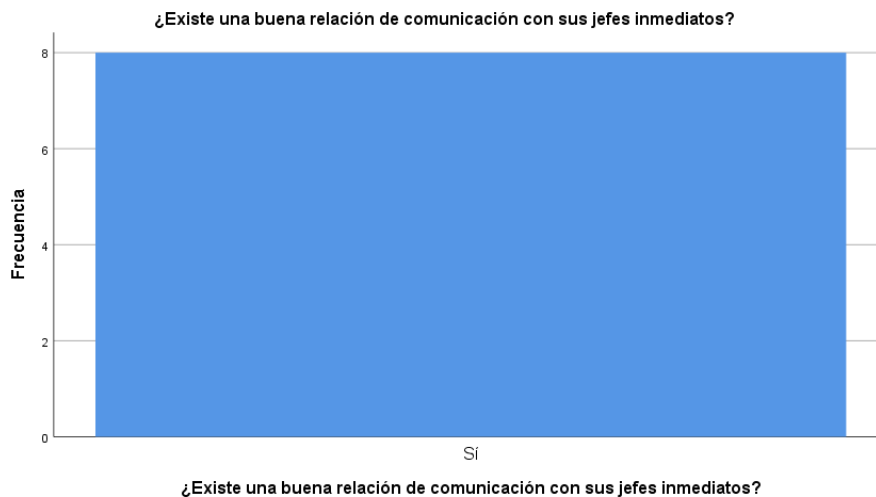
Tomando como referencia la pregunta 3 realizada a los trabajadores, al iniciar por primera vez los trabajadores en la empresa afirmaron que si se les hace una inducción ya sea pequeña, dándoles a conocer sus funciones y responsabilidades que van a desempeñar a lo largo de su puesto, con lo que podemos fundamentar que en un 87,5% afirman los trabajadores que si conocen sus funciones y responsabilidades dándoles también a conocer sus herramientas y posibles peligros o cuidados que deben tener con algunas máquinas, o también usar protección para su salud como en el caso de las costureras el uso de mascarillas.

13. ¿Existe una buena relación de comunicación con sus jefes inmediatos?

**Tabla 35.** Comunicación

		¿Existe una buena relación de comunicación con sus jefes inmediatos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	8	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 37.* Comunicación  
Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

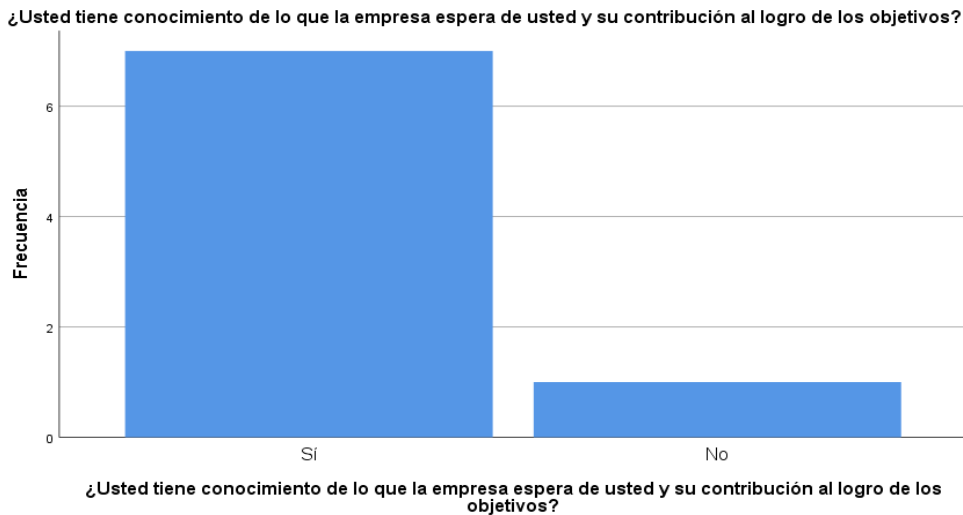
Los trabajadores afirman totalmente que sí existe una buena comunicación ya que al ser una empresa en donde los departamentos o áreas de trabajo son cercanas existe una buena relación y comunicación con todos es decir todos tienen comunicación y relación directa ya sea entre trabajadores o jefes. Es importante que exista esta relación entre trabajadores y jefes ayudando a una comunicación efectiva y clara ayudando ya sea a tomar decisiones rápidas y concisas.

**14. ¿Usted tiene conocimiento de lo que la empresa espera de usted y su contribución al logro de los objetivos?**

**Tabla 36.** Conocimiento de lo que la empresa espera del trabajador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	7	87,5	87,5	87,5
	No	1	12,5	12,5	100,0
	Tota	8	100,0	100,0	
I					

Fuente: elaboración propia



*Figura 38.* Conocimiento de lo que la empresa espera del trabajador

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

En un 87,5% los trabajadores si tienen conocimiento de su valor en la empresa ya que se les explica la importancia de cada uno y las metas que deben cumplir con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, de tal manera permite que el trabajador se sienta parte de la empresa y contribuya en su desarrollo.

**15. ¿Se dispone de medios de comunicación internos?**

Tabla 37. Medios de comunicación internos.

¿Se dispone de medios de comunicación internos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	5	62,5	62,5	62,5
	No	3	37,5	37,5	100,0
	Tota	8	100,0	100,0	
	l				

Fuente: elaboración propia

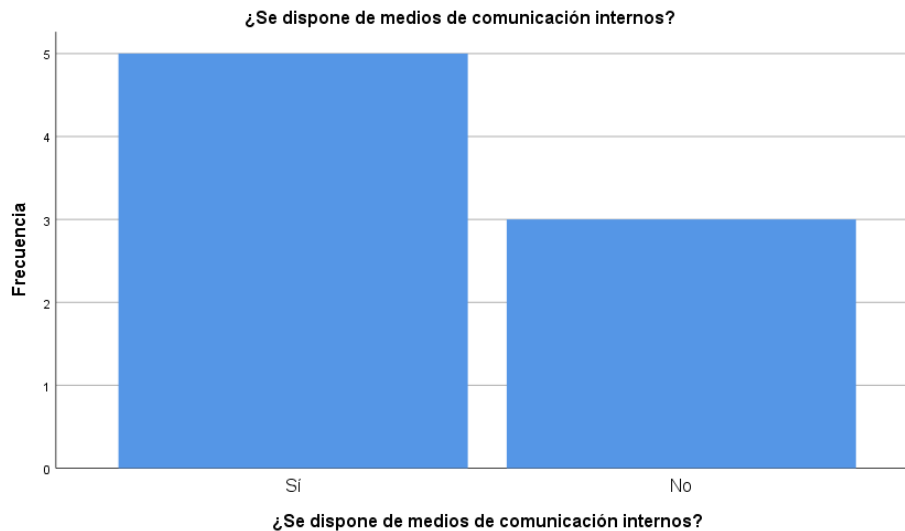


Figura 39. Medios de comunicación internos.

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

Mayormente en un 62,5% afirman que, si poseen medios de comunicación los cuales se les informa de cualquier noticia o actividad que se va a realizar, no se utiliza mucho los medios de comunicación ya que se determinó anteriormente en la pregunta 13 realizada a los trabajadores que sí existe una comunicación directa es decir no es necesario de medios de comunicación, pero en varias ocasiones si se han utilizado y las que más se han utilizado son las siguientes:

**Tabla 38. Cuales medios**

		En caso de ser afirmativos, ¿Cuáles?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes sociales	5	62,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	37,5		
Total		8	100,0		

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 3. Cuales medios**



*Figura 40. Cuales medios*  
Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

En un 62,5% el medio que utilizan o han utilizado los trabajadores y jefes son las redes sociales como WhatsApp, en las cueles no es muy utilizado ya que se tiene una comunicación directa, pero en ocasiones es utilizado esta aplicación ya sea para informar de alguna actividad o alguna noticia que se solicite en la empresa.

### 2.6.1.3 Resultados encuestas clientes fijos.

#### 1. ¿La empresa le ofrece servicio posventa?

**Tabla 39.** Servicio postventa

¿La empresa le ofrece servicio posventa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 41.* Servicio postventa

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

Al tratarse de los clientes fijos, se les realizó la pregunta del servicio postventa al cual respondieron que totalmente si se les ofrece el servicio postventa, ya que trabajan varios años con los mismos clientes la empresa para mantener esa fidelidad les ofrece un servicio postventa acerca de los productos.

## 2. ¿Los productos adquiridos por la empresa le ofrecen garantía?

**Tabla 40.** Garantía

		¿La empresa le ofrece garantía?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 42.* Garantía

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

Totalmente los clientes fijos afirman que sí se les ha ofrecido garantía en los productos, ya que al mantener una relación muy cercana con la empresa se les ofrece siempre garantía permitiendo mantener la fidelidad de los clientes y aprovechar esta ventaja de la empresa para generar más estrategias que permitan mantener la fidelidad de los clientes.

### 3. En caso de alguna queja ¿la empresa atiende sus sugerencias o quejas?

**Tabla 41.** Sugerencias o quejas

		¿La empresa atiende sus sugerencias o quejas?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 43.* Sugerencias o quejas

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

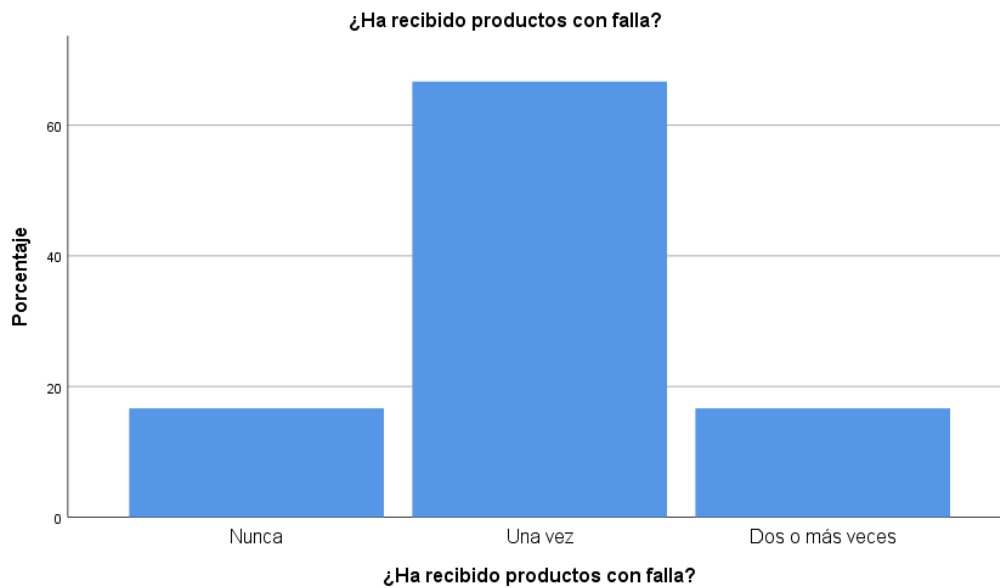
Muchas de las veces existen fallas o informalidad por parte de los clientes ya sea por los productos recibidos o por el servicio, por lo que los clientes están de acuerdo totalmente en un 100% que se les acoge las sugerencias o quejas, lo cual aprovecha la empresa para mejorar constantemente, tratando de corregir los errores y aprovechando las sugerencias brindadas por los clientes.

#### 4. ¿Ha recibido productos con falla?

**Tabla 42.** Productos con falla

		¿Ha recibido productos con falla?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	16,7	16,7	16,7
	Una vez	4	66,7	66,7	83,3
	Dos o más veces	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia



*Figura 44.* Productos con falla

Fuente: elaboración propia

#### **Análisis:**

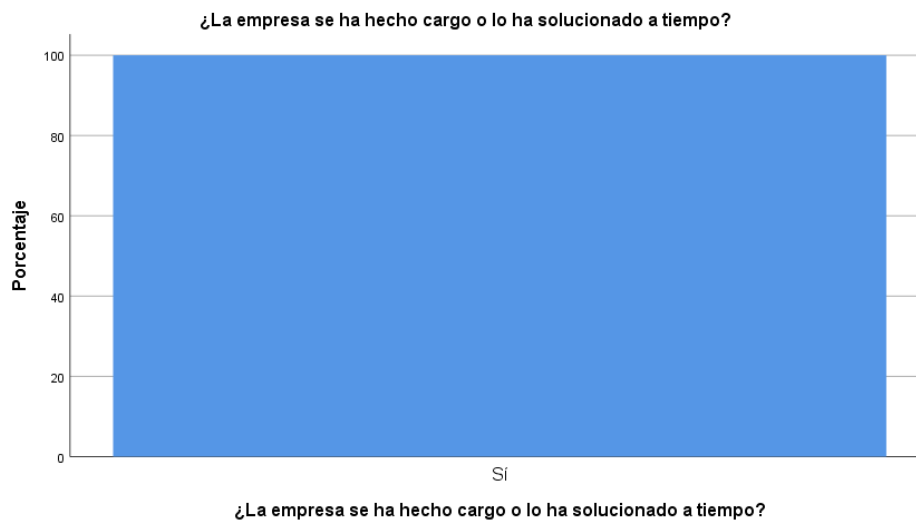
Se determina que en un 66,7% si ha recibido productos con falla una vez o algunas veces, un factor importante es el tiempo que trabajan con el mismo cliente por lo que es lógico que la empresa se haya existido alguna falla en la prenda, para lo cual es un factor determinante en el que tal vez la empresa está manejando mal sus procesos productivos ya sea en la revisión o control de calidad al momento de entregar el producto final.

**5. En caso de devoluciones por alguna falla en la prenda ¿la empresa se ha hecho cargo o lo ha solucionado a tiempo?**

**Tabla 43.** Solución del problema

¿La empresa se ha hecho cargo o lo ha solucionado a tiempo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 45.* Solución del problema

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

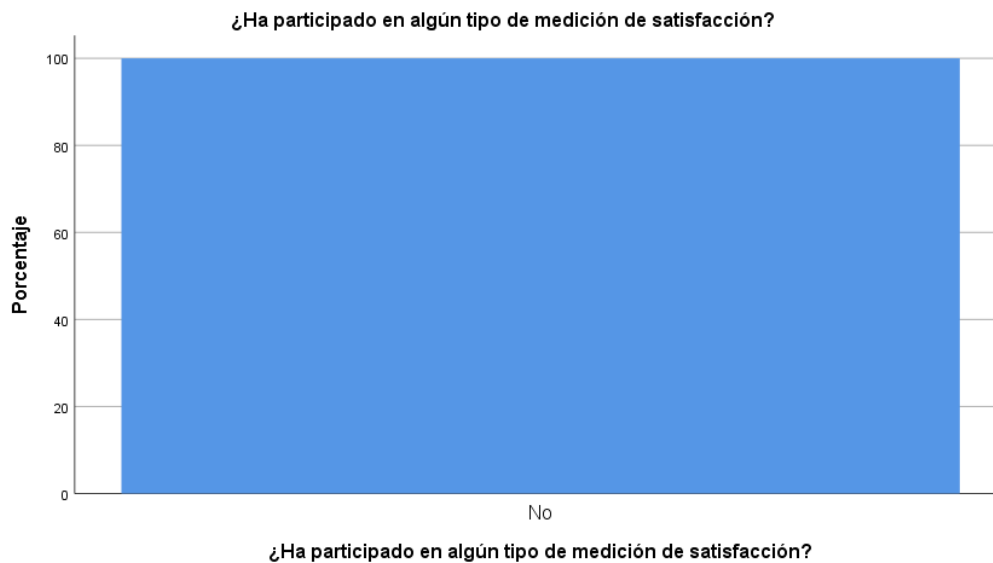
Haciendo referencia a la pregunta 5 realizada a los clientes, si han existido clientes que han recibido prendas con fallas, para lo cual los clientes totalmente afirman que la empresa si ha actuado con total eficacia y rapidez absoluta con el fin de responder a las fallas o solucionar los problemas suscitados en las prendas. Permitiendo dar una garantía y brindando productos de calidad.

**6. ¿Alguna vez ha participado en algún tipo de medición de satisfacción hecho por parte de la empresa?**

**Tabla 44.** Medición de satisfacción

¿Ha participado en algún tipo de medición de satisfacción?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 46.* Medición de satisfacción

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

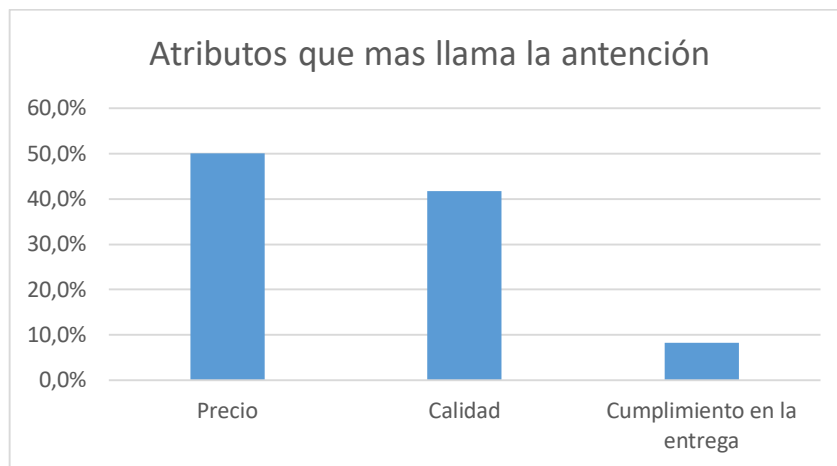
A pesar de que la organización ya trabaja varios años con los clientes fijos afirman en un 100% que no se les ha realizado ningún tipo de medición de satisfacción, es decir la empresa no conoce si el cliente recibe el producto conforme, o el nivel de aceptación del producto, para lo cual se debe realizar contantemente estas evaluaciones de medición de satisfacción con el fin de conocer expectativas y que nivel de aceptación tienen los productos, ayudando a generar estrategias que permitan mejorar el producto y la imagen de la empresa.

7. ¿Al momento de realizar la compra en la empresa de alguna prenda o varias prendas, que atributos más le llama la atención? (puede ser dos respuestas).

**Tabla 45.** Atributos

		Atributos frecuencias		Porcentaje de casos
		Respuestas		
Atributos		N	Porcentaje	
Precio		6	50,0%	100,0%
Calidad		5	41,7%	83,3%
Cumplimiento en la entrega		1	8,3%	16,7%
Total		12	100,0%	200,0%
a. Grupo				

Fuente: elaboración propia



*Figura 47.* Atributos

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

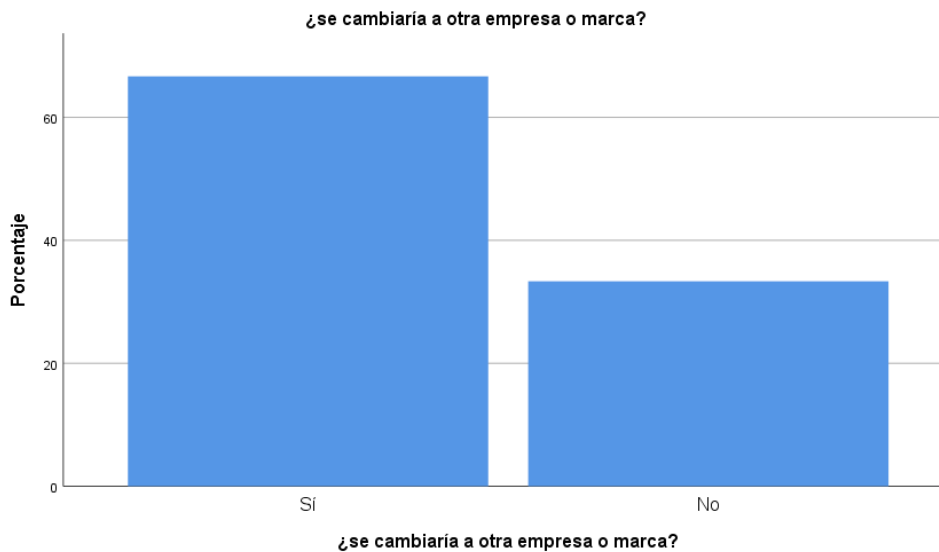
Al trabajar la empresa con los clientes fijos muchos de ellos son proveedores es decir son intermediarios a los cuales se les entrega a un precio y ellos venden a otro valor obteniendo un margen de utilidad, por lo que la mayoría específicamente en un 50% lo que más les llama la atención es el precio ya que ellos buscan precios más cómodos que les permita generar alguna ganancia, al igual que la calidad en un 42% es el segundo factor que les llama la atención, ya que con productos de calidad los clientes o intermediarios pueden subir el precio o generar un margen alto de utilidad por los productos.

8. ¿Teniendo en cuenta que en el mercado local existen marcas ya reconocidas o empresas que ofrecen el mismo producto, siendo usted el cliente de la empresa Astro Sport se cambiaría a otra empresa o marca?

**Tabla 46.** Cambio a otra empresa o marca

		¿Se cambiaría a otra empresa o marca?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	4	66,7	66,7	66,7
	No	2	33,3	33,3	100,0
	Tota	6	100,0	100,0	
		1			

Fuente: elaboración propia



*Figura 48.* Cambio a otra empresa o marca

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

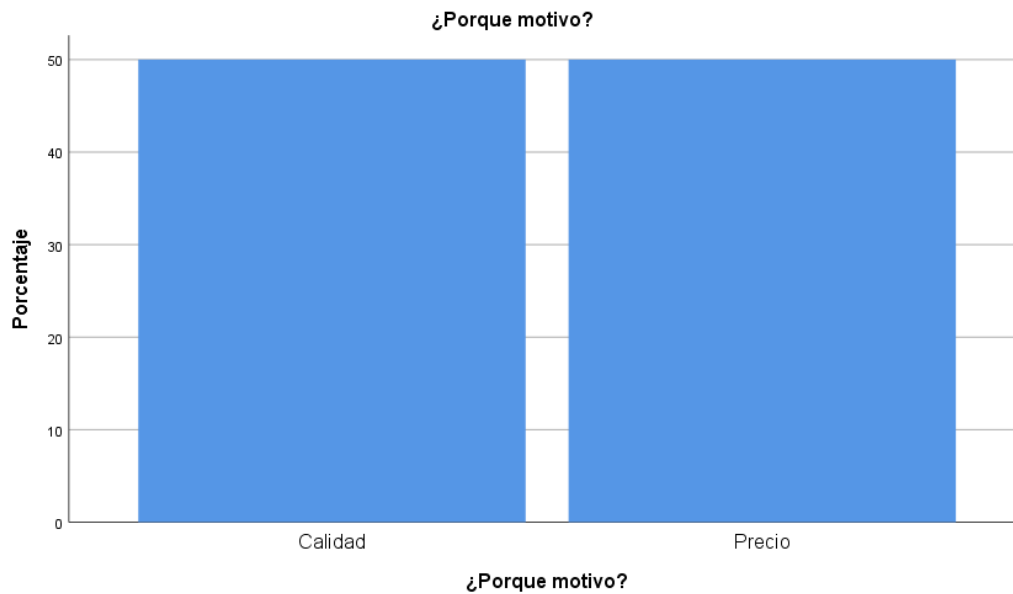
Al ser personas o clientes que son intermediarios siempre están buscando ya sean precios, calidad que les favorezca tener un margen de utilidad aceptable, por lo que en un 66,7% de los clientes fijos que posee la empresa si se cambiarían de proveedor, a continuación, se demostrará cual es el factor por el cual se cambiarían;

## ¿Porque motivo?

**Tabla 47.** Motivo

		¿Porque motivo?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Calidad	2	33,3	50,0	50,0
	Precio	2	33,3	50,0	100,0
	Total	4	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	33,3		
Total		6	100,0		

Fuente: elaboración propia



*Figura 49.* Motivo

Fuente: elaboración propia

### **Análisis:**

Efectivamente los principales motivos con un 50% respectivamente son el precio y la calidad que les ofrece las otras empresas, ya que cuando obtienen productos más económicos ellos pueden ganar un margen más alto de utilidad lo cual siempre están buscando productos a un buen precio y que sean de calidad, por lo que se determina que los clientes son muy sensibles a los cambios en los precios y a la calidad.

9. ¿La empresa Astro sport le ofrece variedad de prendas a escoger y diseños, diversidad en telas?

**Tabla 48.** Variedad de prendas

¿Ofrece variedad de prendas a escoger y diseños, diversidad en telas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 50.* Variedad de prendas

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

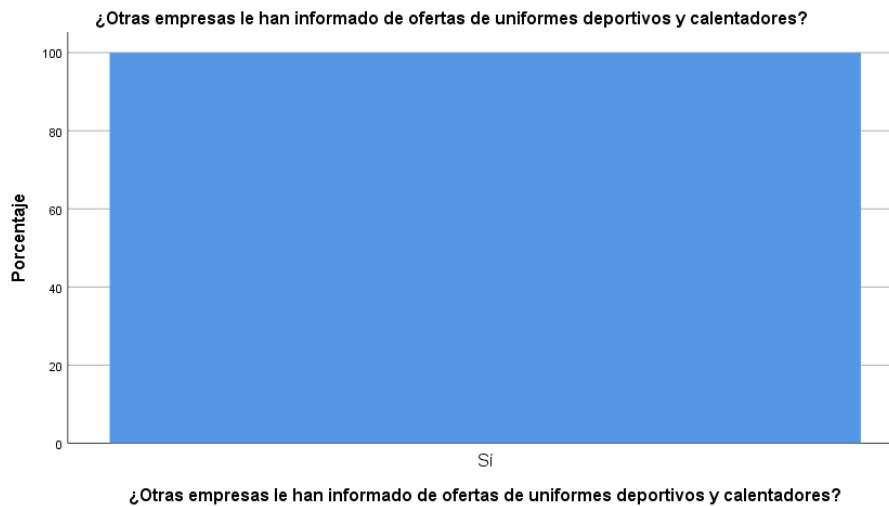
La organización se ha manejado siempre con la facilidad de que el cliente se sienta a gusto por lo que efectivamente están de acuerdo en su totalidad que se les brinda una extensa variedad de modelos, diseños y telas a escoger ya que la empresa se encuentra en óptimas condiciones de cumplir lo solicitado por el cliente.

10. ¿Otras empresas le han informado de ofertas de uniformes deportivos y calentadores?

**Tabla 49.** Información de otras empresas

¿Otras empresas le han informado de ofertas de uniformes deportivos y calentadores?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	100,0	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia



*Figura 51.* Información de otras empresas

Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

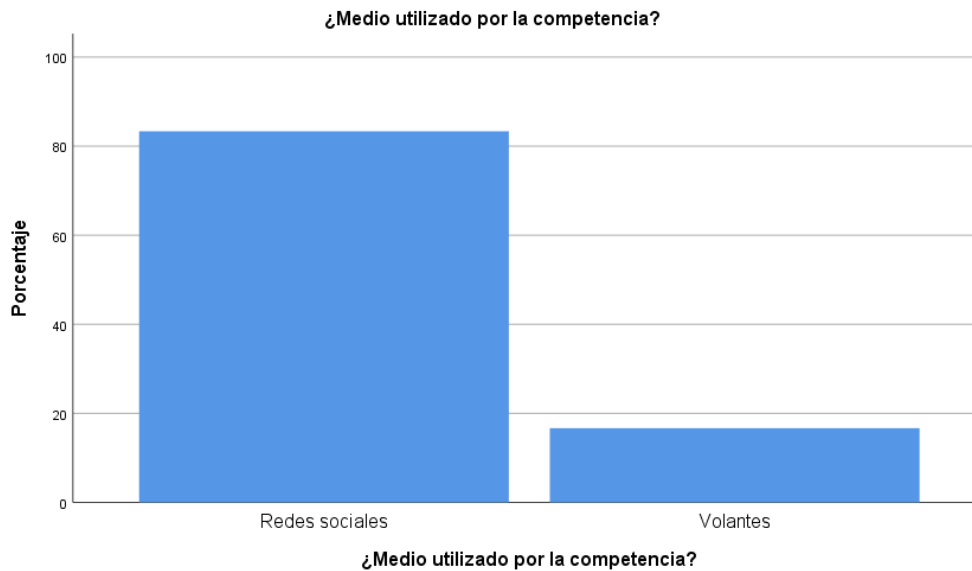
Al existir mucha competencia en el mercado al 100% de los clientes les han ofrecido varias empresas ofertas y promociones de los productos, en los cuales a continuación se determinará cuáles son los más utilizados para la publicidad de sus productos:

## ¿Porque medio?

**Tabla 50.** Medio utilizado por la competencia

		¿Medio utilizado por la competencia?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Redes sociales	5	83,3	83,3	83,3
	Volantes	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia



*Figura 52.* Medio utilizado por la competencia

Fuente: elaboración propia

### Análisis:

Uno de los medios que está revolucionando la publicidad son las redes sociales con un 83,3% afirman los clientes que se les da a conocer las ofertas de los productos con descuentos y promociones, lo cual la empresa debe trabajar en promocionar sus productos por estos medios los cuales tiene un alto grado de aceptación.

**11. ¿En los últimos 3 meses que cantidad de prendas ha comprado en la empresa Astro Sport?**

**Tabla 51. Cantidad de compra**

¿En los últimos 3 meses que cantidad de prendas ha comprado en la empresa Astro Sport?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De 21 a 40 prendas	3	50,0	50,0	50,0
	De 41 a 80 prendas	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4. Cantidad de compra**



*Figura 53. Cantidad de compra*  
Fuente: elaboración propia

**Análisis:**

Se llega a la conclusión de que las producciones en su mayoría sobrepasan de las 20 prendas hasta llegar a las 80 prendas que es un margen aceptable de producción y se determina también que su mayor producción es destinada a los clientes fijos por lo que se deberían trabajar con políticas o contratos que permitan asegurar al cliente para que no opte por otras empresas brindándole mejores precios y una mejor calidad.

#### 2.6.1.4 Resultados de la encuesta

##### **Datos del entrevistado.**

**Nombres y apellidos:** Nelly Narciza Flores Gómez

**Cargo:** Dueña de la empresa

##### **Información general de la empresa.**

**Razón social:** Flores Gómez Nelly Narciza.

**Nombre Comercial:** Astro Sport

**RUC:** 100190333001

**Ubicación:** Otavalo, Calle Bolívar y Estévez Mora

**Productos que fabrica:** En la empresa los principales productos que se fabrica son uniformes deportivos, calentadores institucionales al por mayor y menor.

**¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?**

La empresa empezó a operar desde el año 1990.

**¿Es una empresa familiar?**

Si

**Cantidad total de empleados:** la empresa actualmente tiene 8 trabajadores, en los cuales varían según la temporada.

## **Informe de la entrevista**

- Según los resultados obtenidos se realiza un control de insumos y materias primas que llegan a la empresa, pero se lo realiza de manera visual sin utilizar algún método en específico que permita tener un control.
- Se determinó que también no existen políticas de gestión de stock, ni un registro de inventarios que entran en la empresa, pero si tiene establecido un lugar en el cual se destina para el almacenaje en el cual no es muy amplio, pero si ayuda a la empresa.
- En cuanto al control de la disponibilidad de las materias primas la dueña de la empresa nos manifestó que, si se realiza una planificación, aunque no es documentada, pero si se lo realiza dentro de la empresa en el cual realizan cálculos de los costos de materias primas y estimaciones, también realizan una lista de requerimientos en los cuales detallan los materias que no posee la empresa y es necesario comprar a sus proveedores, se determinó que al momento de la llegada de la materia prima no se clasifica.
- Las instalaciones, ya maquinaria existente es antigua es decir que en los procesos utilizan maquinaria que no han sido renovadas o cambiadas por otras, sin embargo, se determinó que se satisface a la demanda actual, pero en caso de un aumento de la producción la empresa debería optar por nueva maquinaria que le permita cumplir a la oferta.
- Según los resultados obtenidos no se han realizado ningún tipo de estudio en los procesos productivos, pero durante el proceso productivo afirmó la propietaria que, si se realizan un constante control o inspecciones en la realización del producto, y que son realizados por el personal que se encuentra en el área de producción, pero no se manejan mediante indicadores o mucho menos con registro de las inspecciones.
- En cuanto a los desperdicios, no existen algún registro de los desechos, y no existe ningún plan que permita dar mantenimiento ya sea correctivo, preventivo o predictivo.

- Los productos terminados no existen un inventario, pero manifestó que si existente un área determinada en el cual se organiza o se le distribuye a cada uno de los productos terminados. En cuanto al costo de mantenimiento de existencias no se tienen identificados.
- En cuanto al análisis de los costos se los realiza mediante cálculos o estimaciones anteriores que se han realizado, es decir no existen una metodología específica como cálculos de mano de obra, costos indirectos de fabricación y materia prima.
- Se manifiesta que a los productos terminados se los organiza mediante una estantería o un área específica que es destinada para el almacenaje, es decir no existen documentos que permitan identificarlos fácilmente y tampoco existe una trazabilidad de los productos.
- Se ha determinado que muchas veces la empresa ha perdido ventas por falta de stock, al no tener productos hechos ya que muchas veces los clientes buscan productos de urgencia ya sea para algún campeonato o algún determinado evento.
- La propietaria afirma que hace mucho tiempo no se ha realizado ningún estudio acerca de las necesidades y expectativas generales de los clientes, mucho menos mantener un registro de los clientes, ya que conoce solo a sus clientes fijos mas no a los posibles clientes.
- La relación con los clientes fijos es muy buena porque mantienen contacto mediante redes sociales, en que la dueña de la empresa está pendiente de las necesidades quejas o sugerencias.

- Al momento la organización no exporta sus productos, pero si lo considera posible a futuro ya que manejan productos de calidad y precios que son competitivos en el mercado local, lamentablemente la empresa no realiza campañas publicitarias contantes para dar a conocer a sus productos, pero si cuenta con una página web y publicidad en redes sociales, pero no se la ha dado un mantenimiento a la página.
- En la organización si se realiza un servicio postventa, ofreciendo garantía y atendiendo a las sugerencia y quejas de los clientes, ya que rara vez ha existido quejas de los productos recibidos, pero se les ha dado una pronta solución y respuesta para que el cliente se sienta satisfecho y mantenga una fidelidad, pero la dueña al no tener un conocimiento técnico no se han realizado registros o constancias escritas de los problemas suscitados ni planes de mejora.
- Se determinó que no se ha realizado ningún estudio o investigación acerca de las necesidades o medición de satisfacción, pero al momento de realizar las compras por parte de los clientes la propietaria afirma que los clientes buscan más los precios y la calidad lo ponen en segundo plano, es decir que el principal factor por el que se acercan a comprar es el precio.
- Según la entrevista no se manejan políticas de talento humano, ni programas de reclutamiento, el reclutamiento afirma la dueña que al ser una pequeña empresa no es necesario implementar un plan de reclutamiento ya que se lo realiza muchas veces por recomendación de terceras personas.
- Al momento de contratar previamente se les realiza una evaluación en la que consiste según el perfil o área que se requiera una prueba de conocimiento o habilidad en caso de las costureras se les realiza una evaluación en base a la experiencia que ha tenido durante su vida laboral.

- La propietaria aseguró que al momento que ingresan nuevo personal se les realiza una pequeña inducción informal en la que consiste darle a conocer a su equipo de trabajo y en el área que va a trabajar con sus respectivos instrumentos o maquinaria que va utilizar.
- En cuanto al personal de trabajo afirma que en los últimos años no se les ha realizado ningún tipo de capacitaciones, ni se les ha realizado planes de formación global, tampoco se les ha medido el nivel de satisfacción en sus puestos de trabajo.
- En base a la entrevista se determinó que existe el trabajo en equipo y un buen liderazgo por parte de la dueña, ya que a los trabajadores se les hace participes en la toma de decisiones y tienen autonomía para resolver los problemas que se suscitan en la empresa, también tienen claro sus funciones y responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo, aunque la empresa no les haya proporcionado algún documento de sus funciones.
- Según la entrevista, la empresa al ser pequeña en espacio físico y estar agrupadas los departamentos, la comunicación interna es muy buena ya que se relacionan los trabajadores, jefes y dueña de la empresa.
- En cuanto a las compras afirma que no existe políticas de compras, pero si se manejan con criterios de evaluación a la materia prima o maquinaria que se va emplear en el proceso productivo los aspectos más importantes que toma en cuenta al momento de comprar materia prima son el precio y la calidad, se podría decir que si se realizan controles para determinar si existen fallas al momento de recibir la materia prima.
- Se determinó que los proveedores de la empresa no poseen un registro ya que asegura la propietaria que en el tema de adquisición de materia prima tiene proveedores se podría decir fijos los cuales le ofrecen materia prima de calidad a un buen precio, y cumplen con los requisitos que se les pide, en caso de que no cumplan se cambia de proveedor viendo cual sea el más efectivo y que sea conveniente para la empresa.

- En cuanto a la infraestructura formal de la empresa la propietaria manifiesta que, si existe un organigrama, tiene una misión y visión, en cuanto a los objetivos si existen, pero no se encuentran definidas por escrito, y tampoco se les ha dado a conocer o mucho menos compartir con todos los miembros de la empresa.
- La dueña al no tener un estudio técnico acerca del manejo de las empresas, no conoce lo que es la imagen corporativa por lo que no ha realizado ningún mantenimiento de la imagen, ni proyecciones de producción.
- Las inversiones no se les ha realizado ningún plan, pero en los últimos 12 meses ha realizado una inversión de maquinaria comprando un pulpo para serigrafía, lo cual ha recurrido por un apalancamiento financiero mediante una cooperativa de ahorro y crédito.
- Afirma que no tienen políticas de calidad, ni ninguna certificación de calidad en algún producto o proceso, y comenta la propietaria que, si le gustaría aplicar en alguna certificación, pero no está suficientemente informada o preparada para realizar dicha certificación.
- Los procesos que se realizan en la empresa no son claramente identificados ni registrados o documentados, en general tampoco se realizan auditorías internas.
- La propietaria menciona que una de las prioridades que es el orden y la limpieza en el área de trabajo y que cada trabajador la debe mantener limpia y correctamente ordenada.
- En cuenta a la seguridad y prevención de riesgos laborales no posee un sistema en el cual se detalle las medidas o protocolos que los trabajadores deben seguir en caso de algún accidente, pero afirma que, si se les da herramientas o equipos de protección a los trabajadores, pero no hacen uso de los mismos.

- Se determinó que en la empresa si se generan desperdicios o desechos los cuales no se ha realizado un programa de reciclaje o tratar de reducir estos desechos.
- Según la entrevista la dueña de la empresa afirma que durante los dos últimos años si se han realizado innovaciones en los productos es decir se han innovado en diseños, modelos y dando al cliente la facilidad de escoger modelos.
- Por la falta de espacio la empresa no cuenta con un departamento de investigación y desarrollo, por lo que no se realizan ninguna actividad de relacionadas a la investigación.
- La empresa si posee internet y correo electrónico que es utilizado para la prestación de servicio al cliente.

## 2.7 Matriz FODA (análisis situacional)

Se realizó una matriz FODA de la situación en la que perciben a la empresa los principales actores que son los clientes, trabajadores y la perspectiva de la dueña de la empresa, a continuación, se detallan los principales factores:

**Tabla 52.** Matriz FODA (análisis situacional)

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La empresa ofrece servicio postventa a sus clientes.	Productos con falla en el caso de clientes fijos.
Cada uno de los productos que es adquirido por el cliente ofrece garantía.	No se conoce el nivel de satisfacción de los clientes por los productos adquiridos.
Excelente atención al cliente.	Falta de publicidad y promoción de los productos.
Respuesta eficaz y rápida solución a problemas.	Los trabajadores no cuentan con un plan de formación continua.
Se manejan con buenos precios competitivos en el mercado.	La empresa nunca ha realizado evaluaciones de desempeño y satisfacción en los puestos de trabajo.
Productos de calidad.	Falta de capacitación al personal.
Brinda una extensa variedad de modelos, diseños y telas a escoger.	En general la empresa no cuenta con registros de las actividades que se realizan dentro de la misma.
La empresa realiza inducciones en sus trabajadores que recién van a empezar en la empresa.	No cuenta con inventarios de materias primas e insumos.
Existe autonomía y responsabilidad en los trabajadores.	Falta de control y clasificación de la existencia de materia prima.
Los trabajadores se sienten parte de la empresa.	Maquinaria antigua.
Se fomenta el trabajo en equipo.	No existen indicadores que evalúen el desempeño de los procesos.

---

Los trabajadores tienen claro sus responsabilidades y funciones en sus puestos de trabajo.	Carencia de planes de mantenimiento.
Los trabajadores conocen de su importancia y valor en la empresa.	Escasa disponibilidad de stock.
Existe muy buena comunicación entre trabajadores y jefes.	No se han identificado las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes
Determinada área para el almacenamiento de materias primas y productos finales.	No cuenta con un buzón de quejas y sugerencias.
Realización de la planeación y programación de la producción.	No existe políticas de compras, calidad, stock y talento humano.
Controles de calidad.	No se evalúan a los proveedores
Mantenimiento de maquinaria.	No se tiene por escrito las funciones y responsabilidades del personal.
Condiciones de higiene, limpieza general y orden, son a adecuadas para los puestos de trabajo.	Falta de planes de inversión.
	No cuenta con ninguna certificación de calidad.
	No se realizan procesos de auditorías internas.
	No existe un área definida para el descanso del personal
	No cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad.
	El personal no utiliza protección adecuada en sus puestos de trabajo.
	Genera impactos medioambientales.
	No realiza actividades de investigación y desarrollo
	No cuenta con un departamento de investigación y desarrollo.

---

-

---

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del mercado	El cliente es muy sensible a los precios.
Adquisición de nuevas tecnologías	Competencia al tanto de los gustos y preferencias de los clientes
Facilidad de accesibilidad a créditos financieros, tasa de interés al 11%.	Masiva publicidad por parte de la competencia.
Relaciones directas con los clientes fijos y potenciales.	Excesivo número de competidores en el mercado.
Buenas referencias de la empresa por terceras personas.	

---

Fuente: elaboración propia

## 2.8 Diagnóstico de los resultados

Basado en los resultados de la entrevista realizado a la propietaria de la empresa y las encuestas realizadas a los clientes potenciales y fijos, se determinó que su mayor producción se encuentra destinada a los clientes fijos ya que trabaja varios años con los mismos clientes mostrando una fidelidad a la empresa, ha existido un mínimo margen de quejas o fallas presentadas al momento de recibir el producto, pero la empresa ha dado una pronta solución a los problemas o fallas suscitadas mejorando la fidelidad de los clientes.

Se diagnosticó que en la empresa no se manejan mediante registros de ninguna actividad o documentación en la que le permita tener un panorama pasado y actual de la empresa, se tienen conocimiento de las políticas ya sean de stock, mantenimiento, reclutamientos, etc. pero no las documentan o mucho menos comparten con todos los miembros de la empresa. Los aspectos más importantes que se identificó son el liderazgo y trabajo en equipo que se realizan dentro de la organización, mediante una buena comunicación y relación generando de tal manera un buen ambiente de trabajo en el que los trabajadores se sienten a gusto y realizan sus actividades de la mejor manera.

En el tema de los clientes tomando como referencia las encuestas realizadas, en general un factor determinante es que son muy sensibles a los precios, y buscan precios que sean cómodos sin mirar la calidad o acabados de la prenda, por lo que ha sido aprovechado por la competencia y han lanzado una masiva publicidad y promociones que les tienen pendientes a los clientes, por lo que la empresa debería trabajar a futuro en campañas publicitarias en las que den a conocer sus productos a un buen precio y excelente calidad, de tal manera que sea más competitivo en el sector. Gracias al análisis de la entrevista se determinó que los procesos nunca han realizado un seguimiento o posibles mejoras que permitan ser competitivos en el sector, siempre se han manejado con los mismos procesos y no han innovado, una de las posibles causas es el desconocimiento de las técnicas de administración o estrategias que existen para mejorar la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **“DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA ASTRO SPORT UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”**

El diseño de la cadena de valor para la empresa Astro Sport, se enfoca en los principales procesos que tiene la empresa y analizar la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa, generando estrategias las cuales permitan ser más competitivos en el mercado, teniendo claro los objetivos empresariales en beneficio de la sociedad. Para conocer a la empresa se empezará con la descripción del negocio, que se presentará a continuación.

#### **3.1 Descripción de la empresa.**

La empresa Astro Sport lleva veinte años dentro del mercado, su producción se basa en la línea de confección de ropa deportiva para todas las edades y gustos, con sus distintos diseños y modelos que ellos lo prefieran. Otra de su línea son los calentadores y ternos deportivos para diferentes instituciones educativas etc. También brindan el servicio de estampado, ojales, botones, bordado al por mayor y menor. La prioridad de la empresa es que los clientes se sientan conformes con el producto recibido y entregarles en el tiempo establecido, con una alta calidad en sus productos.

#### **3.2 Análisis externo (5 fuerzas de Porter)**

Los componentes que se propone analizar basado en las cinco fuerzas de Porter son los siguientes:

1. Rivalidad entre los competidores.
2. Amenaza de nuevos entrantes.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

4. Poder de negociacion de los proveedores.
5. Poder de negociacion de los consumidores.

### 3.2.1 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores según Michael Porter (2008), “ La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector” (p.8).

Aspectos a analizar:

- Número de empresas existentes en el mercado local de Otavalo.
- Precios y descuentos.
- Elaboración de nuevos productos.
- Campañas publicitarias.

#### 3.2.1.1 Número de empresas existentes en el mercado local de Otavalo.

**Tabla 53.** Número de empresas en el mercado de Otavalo

<b>COMPETENCIA LOCAL</b>	<b>Giro de negocio</b>
Paco Sport	Ropa deportiva.
Digital Desing	Ropa deportiva e institucional.
Qooppa	Ropa deportiva e institucional.
Confecciones Mary	Ropa deportiva
Confecciones Jenny	Ropa deportiva
Mercado 24 de mayo	Accesorios y prendas deportivas
Confecciones Caché	Ropa institucional y prendas de vestir
Creaciones Rosy	Ropa deportiva e institucional

Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.2 Precios y descuentos.

**Tabla 54.** Competencia local

Competencia local	Tallas	Precio unitario		Descuentos o promociones	
		Uniforme completo (Pantaloneta, camiseta y medias).	Calentadores deportivos e institucionales (chompa y pantalón).	Uniforme completo (Pantaloneta, camiseta y medias)	Calentadores deportivos e institucionales.
Paco Sport	38 - 42	\$ 10	\$ 22	Por la compra de 12 ternos deportivos o más ofrece cinta de madrina.	N/A
	32 - 36	\$ 8	\$ 20		
Digital Desing	38 - 42	\$ 11	\$ 24	Por la compra de 10 ternos o más obsequio una camiseta para mascota.	Por la compra de 22 o más ternos deportivos descuento del 10%.
	32- 36	\$ 10	\$ 23		
Qooppa	38 - 42	\$ 10	\$ 23	Por la compra de 10 uniformes deportivos completos gratis la cinta de capitán.	N/A
	32- 36	\$ 8,50	\$ 22,50		
Confecciones Mary	38 - 42	\$ 12	\$ 20	Por la compra de 12 uniformes o más, obsequio camiseta extra.	N/A
	32- 36	\$ 10	\$ 19		

Confecciones Jenny	38 - 42	\$ 13	N/A	Por la compra de 10 o más uniformes obsequio una camiseta extra.	Por la compra de 18 calentadores o más obsequio un terno deportivo.
	32- 36	\$ 12	N/A		
Mercado 24 de mayo	38 - 42	\$ 10	\$ 19	N/A	N/A
	32- 36	\$ 9	\$ 18		
Confecciones Caché	38 - 42	\$ 11	\$ 22	Por la compra de 18 ternos deportivos o más una cinta de capitán.	N/A
	32- 36	\$ 9	\$ 20		
Creaciones Rosy	38 - 42	\$ 13	\$ 24	N/A	N/A
	32- 36	\$ 11	\$ 22		

Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.3 Elaboración de nuevos productos.

**Tabla 55.** Elaboración de nuevos productos

COMPETENCIA LOCAL	PRODUCTOS NUEVOS	CARACTERÍSTICAS
Paco Sport	Camisetas importadas del Perú y calentadores deportivos.	Prendas y modelos triple A. (alta calidad)
Digital Desing	Innovación en los diseños y tela.	Camisetas con diseños de los equipos actuales, fabricación en tela 2001 ( tela importada desde Colombia alta calidad).
Qooppa	Innovación en las prendas con modelos actuales.	Trabajo bajo catalogo o modelo que el cliente le ofrece, fabricación en la tela Alemania (mediana calidad).
Confecciones Mary	Elaboración de prendas bajo catalogo o revistas.	Trabaja con tela Alemania (mediana calidad).
Confecciones Jenny	Innovación en telas	Elaboración de conjuntos deportivos en la tela Centauro, Ronaldo y kiana. (telas de mediana calidad)

Mercado 24 de mayo	Prendas semi actuales.	Calidad de la tela media-baja.
Confecciones Caché	Elaboración de prendas con modelos actuales.	Las prendas elaboradas son con tela de calidad media-baja.
Creaciones Rosy	Elaboración de prendas con modelos actuales.	Calidad de la tela media-baja.

Fuente: elaboración propia

### 3.2.1.4 Campañas publicitarias.

**Tabla 56.** Campañas publicitarias

COMPETENCIA	PUBLICIDAD		TIPO DE PUBLICIDAD
	SI	NO	
Paco Sport	X		Redes sociales, volantes y afiches.
Digital Desing	X		Redes sociales, volantes y afiches
Qooppa	X		Redes sociales.
Confecciones Mary		X	
Confecciones Jenny		X	
Mercado 24 de mayo		X	
Confecciones Caché	X		Redes sociales.
Creaciones Rosy	X		Redes sociales, volantes.

Fuente: elaboración propia

### 3.2.2 Amenaza de nuevos entrantes.

La amenaza de nuevos entrantes según Michael Porter (2008), “Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir” (p.3).

Uno de los principales factores determinantes en la amenaza de nuevos entrantes son las barreras de entrada como lo afirma Michael Porter (2008), “La amenaza de nuevos entrantes en un sector

-

depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos” (p.3).

Las principales barreras en el sector son los siguientes:

- **Lograr rápidamente economías de escala.**

En Otavalo según los datos proporcionados por la Cámara Artesanal de Otavalo se identificó que el 70,3% son micro empresas y pequeñas empresas o talleres que se dedican a la fabricación ya sea de artesanías, por lo tanto, al tratar de ingresar al mercado las empresas, tienen que adaptarse al mercado, ya que existen muchas micro empresas o pequeñas empresas que empiezan con una o dos máquinas por lo que les resulta difícil entrar a competir en la industria.

- **Tecnología**

La tecnología es una de las grandes desventajas o retos que se enfrentan las empresas ya sea para las que ya se encuentran posicionadas o las que desean entrar a un nuevo mercado, según la Cámara Artesanal de Otavalo se determinó que existen un 15% de micro empresas dedicadas a la producción de ropa y un 55% son micro empresas dedicadas a la fabricación de artesanías, por lo tanto se puede decir que en su mayoría las empresas se dedican o manejan mediante procesos artesanales y no aplican mucho la tecnología ya sea en los procesos o innovación de los mismos.

- **Falta de experiencia.**

Según una entrevista realizada al Lcdo. Patricio Unda presidente del gremio de artesanos “Paz y Trabajo” del cantón Otavalo, afirma que “La falta de experiencia en las empresas, es una barrera importante en las cuales muchas empresas quiebran o no son competitivos ya que muchos no conocen el giro de negocio de lo que es la confección de ropa deportiva, existe

-

muchas veces que las pequeñas empresas que logran entrar al mercado no hacen un análisis de los costos y muchas veces ofrecen precios bajo el costo de producción sin darse cuenta, ocasionando daños al mercado y la industria”.

- **Uso de marcas patentadas.**

Al tratar de ingresar a la industria, las pequeñas empresas suelen utilizar marcas en sus prendas ya registradas o patentadas con el fin de que los clientes les compren, tomando en cuenta que están incumpliendo con la ley ya que según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (2018):

**“La Propiedad Intelectual se refiere a las creaciones de la mente, tales como obras literarias, artísticas, invenciones científicas e industriales, así como los símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio, La Propiedad Intelectual otorga al autor, creador e inventor el derecho de ser reconocido como titular de su creación o invento y, por consiguiente, ser beneficiario del mismo”.**

- **Necesidad de capital.**

Otro de los aspectos importantes es el capital financiero, para el Lcdo. Patricio Unda presidente del gremio de artesanos “Paz y Trabajo” del cantón Otavalo, asegura que: “Para iniciar un negocio, una de las bases es el capital con el cual le da vida financiera a la empresa, y puede cubrir sus gastos al corto y mediano plazo. Muchas de las empresas empiezan sin capital o con financiamiento conocido como “Chulco”, lo cual en un determinado periodo llegan a quebrar o simplemente no pueden entrar a la industria”.

### 3.2.3 Productos sustitutos.

Los productos sustitutos hacen referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos donde fácilmente el consumidor es sensible y puede optar por los productos sustitutos. Como lo afirma Michael Porter (2008), “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio. El e-mail es un sustituto del correo postal express” (p.7).

Para analizar el sector se han tomado en cuenta los principales productos sustitutos que existe en el cantón Otavalo:

**Tabla 57.** Productos sustitutos

<b>PRODUCTO SUSTITUTO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>PRECIO</b>
Camisetas y calentadores deportivos.	Empresas y negocios están optando por traer ternos (camiseta y pantaloneta) y calentadores ya echas importadas de Perú.	• Terno  completo (camiseta y pantaloneta). \$ 6 • Calentador deportivo \$ 18 c/u.
Buzos y licras deportivas.	Elaboración de licras en tela antibacterial y absorbente.	• Licras \$ 8 c/u. • Buzos \$ 9 c/u.
Bividis	Elaboración en telas económicas como Ronaldo (mediana calidad).	\$ 5 c/u.
Bermudas.	Elaboración en telas económicas como Diadora y flix.	\$ 7 c/u.
Camisetas Polo	Elaboración en tela Punto y algodón.	\$ 4, 7, 8, 12. c/u.
Camisetas casuales	Fabricación en tela de ceda.	\$ 13

Fuente: elaboración propia

### 3.2.4 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ser poderosos o aumentar su fuerza cuando existen pocos en la industria y la empresa requiere de sus materias primas, para lo cual se requiere analizar para optar por varias estrategias donde obtengan beneficios las dos partes, como lo afirma Michael Porter (2008) “Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (p.4).

Los principales proveedores de materia prima que la empresa posee son los siguientes:

**Tabla 58.** Proveedores de la empresa

<b>PROVEEDORES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>TIPO PROVEEDOR</b>	<b>DE UBICACION</b>
Taxgaar	Tela deportiva Tela algodón	Principal	Atuntaqui #2907-937
Comercial Padilla e hijos.	Tela deportiva en cantidad.	Principal	Quito.
Comercial Lema	Elástico, hilos, cierres y cordón.	Principal	Otavalo.
Portofino	Tela deportiva importada de Colombia.	Principal	Atuntaqui.
Importadora textil “Lucia”	Tela deportiva al por mayor, importada de Perú.	Principal.	Otavalo.
Nortextil	Materia prima, telas, hilos, elástico, cierres, etc.	Principal.	Atuntaqui.
Gamatex	Tela, hilos, Cierres, cordones, etc.	Principal	Otavalo

Fuente: elaboración propia

### 3.2.5 Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores son muy sensibles a los precios ya que muchas empresas ofrecen precios bajos en el mercado, o muchos de los compradores son fieles a determinadas marcas ya existentes, por lo tanto según Michael Porter (2008), “Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector” (p.6).

Para analizar el poder de negociación de los consumidores se realizó una encuesta en la cual se tomaron los siguientes factores:

- Fidelidad de los clientes.
- Diferenciación de los productos.
- Oferta de los productos a los clientes por parte de la competencia mediante medios publicitarios.
- Volumen de compra.

Dichas variables se las tomo en cuenta en la encuesta realizada a los clientes potenciales y clientes fijos (Anexo 2) para determinar de tal manera el poder de negociación de los consumidores en los cuales se encontraron los siguientes resultados principales que son:

- **Fidelidad de los clientes.**

La fidelidad de los clientes fijos es muy aceptable ya que la empresa ha trabajado varios años, pero existe un riesgo muy alto ya que se determinó en la encuesta realizada a los clientes potenciales y clientes fijos (pregunta 9), que son muy sensible a los precios es decir como son

-

intermediarios buscan precios en donde tengan un margen de utilidad alto. En cuanto a los clientes potenciales es muy baja la fidelidad ya que el principal factor que buscan en el mercado es lo “más barato” por lo tanto es mínima la fidelidad de los clientes a pesar que la empresa se maneja con precios aceptables o competitivos.

- **Diferenciación de los productos.**

En cuanto a la diferenciación de producto que se realizó en la encuesta tanto a los clientes fijos como los clientes potenciales (pregunta 11), afirman que la empresa si les ofrece una extensa variedad de productos con diseños y modelos actuales, una amplia diversidad de telas y distinta calidad según los gustos del cliente.

- **Oferta de los productos a los clientes por parte de la competencia mediante medios publicitarios.**

Con la ayuda de la encuesta realizada a los clientes potenciales y fijos en la pregunta 12 se determinó, que la oferta de la competencia es muy extensa y muy amplia ya que utilizan medios publicitarios como redes sociales para promocionar sus productos y se concluye que las competencias están al tanto de los gustos y preferencias de los clientes.

- **Volumen de compra.**

Al analizar la producción o volumen de compra se determinó que en su mayoría se destina o se vende a los clientes fijos ya que son intermediarios que solicitan a la empresa en altos volúmenes, por lo tanto, es muy riesgoso y la empresa debería tomar en cuenta este aspecto para tratar de evitar o asegurar a los clientes fijos para que no se cambien de proveedor, para el análisis se fundamentó en la encuesta realizada a clientes potenciales y fijos (pregunta 11 y 13 respectivamente) , a continuación se determina el nivel de compra de los clientes:

**Tabla 59.** Cantidad de prendas compradas

<b>Cantidad de prendas compradas</b>	<b>Cientes potenciales</b>	<b>Cientes Fijos</b>
De 1 a 10 prendas	91,2%	
De 11 a 20 prendas	6,6%	
De 21 a 40 prendas	2,2%	50%
De 41 a 80 prendas		50%
	100%	100%

Fuente: elaboración propia

### **3.2.6 Resultados 5 fuerzas de Michael Porter.**

#### **Rivalidad entre los competidores.**

- Muchas empresas dedicadas a la producción de ropa deportiva.
- Mayoría de las empresas utilizan medios informáticos para la publicación y promoción de sus productos.
- Todas las empresas ofrecen promociones u obsequios por la compra de sus productos.
- Importación de camisetas del Perú.
- Constate innovación en modelos hechos por parte de la competencia.
- Posicionamiento de las empresas.

En conclusión, existe una alta rivalidad entre los competidores, es decir que dentro de la industria existen varias empresas que se dedican específicamente a la fabricación de ropa deportiva, que constantemente se encuentra innovando en modelos y diseños actuales, y se dan a conocer mediante medios publicitarios como redes sociales para dar a conocer a los clientes de las productos y ofertas que poseen.

También se determinó que algunas empresas están comprando camisetas importadas del Perú a un menor precio y a una mejor calidad, lo cual es un tema que se tiene que tomar en cuenta la empresa para hacer frente y generar posibles estrategias en las cuales permita ser más competitivo en el sector.

#### **Amenaza de nuevos entrantes.**

- Para las pequeñas y medianas empresas no pueden lograr economías de escala.
- Los nuevos entrantes se enfrentan a la tecnología, ya que se les hace difícil adaptarse a los cambios tecnológicos.
- Nuevas empresas entrantes no cuentan con experiencia en el sector de negocios.
- Uso de marcas patentadas.
- Los nuevos entrantes poseen escaso capital.

En conclusión la amenaza de nuevos entrantes en el sector de Otavalo es muy baja, es decir que sí existen empresas que han logrado ingresar o tratan de ingresar al sector pero realizado el respectivo análisis a la amenaza de nuevos entrantes, se determinó que muchas de las empresas en Otavalo son Pequeñas y medianas empresas las cuales no pueden lograr economías de escala por que al iniciar en el negocio no cuentan con maquinaria o tecnología que logren cumplir con la producción, se determinó que también existen empresas que poseen escasa experiencia en el sector de la confección textil.

Al tratarse de pequeñas o medianas empresas que están empezando poseen escaso capital financiero con el que no pueden solventar los gastos y muchas pueden a llegar a quebrar. Se identificó que con el fin de llamar la atención o captar clientes fabrican prendas con marcas ya patentadas o registradas en el IEPI y pueden ser sancionadas o demandadas por plagio. Por lo tanto, esta amenaza no afecta en mucho a la empresa.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

- Amplia existencia de productos sustitutos en el sector.
- Los productos sustitutos poseen precios económicos.

En conclusión es una amenaza alta para la empresa ya que al existir una gran variedad de productos sustitutos el cliente fácilmente puede cambiarse de producto adicional que se ofertan a precios más económicos, un factor importante por el que los clientes pueden optar por los productos sustitutos es el precio como se determinó en la encuesta realizada a los clientes potenciales y fijos en la pregunta 10, lo cual se afirmó que son muy sensibles a los precios y pueden cambiarse ya sea de proveedores u optar por productos sustitutos. Por lo tanto, en una amenaza muy alta para la empresa que se debe considerar.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

- Existen varias empresas que poseen materias primas e insumos.
- Buena comunicación con los proveedores.
- Diversidad de materias primas, con variedad en la calidad y precios.

En conclusión, el poder de negociación con los proveedores es baja es decir no afecta en mucho para la empresa ya que, al existir varios proveedores de materia prima, la empresa tiene poder de elección por materiales que sean más económicos, tengan un mejor rendimiento y sean de calidad, fabricando productos en los que permita a la empresa tener márgenes de utilidad más altos con productos y que sean realizados con materiales de calidad.

Finalmente se determinó que al ser una empresa que, ya trabajada veinte años en el sector de Otavalo, posee varios proveedores fijos o que siempre han trabajado con la empresa manteniendo una buena relación y comunicación.

### **Poder de negociación de los consumidores.**

- Los consumidores tienen conocimiento de las ofertas y promociones de la competencia.
- Los clientes son sensibles a los precios.
- Alta diferenciación en productos.
- No son fieles a la empresa Astro Sport.
- La mayoría de la producción es destinada a los clientes fijos.

Basados en la entrevista realizada a los clientes potenciales y clientes fijos, se concluye que los consumidores poseen un alto poder de negociación, ya que son muy sensibles a los precios es decir fácilmente pueden cambiarse de empresa por que constantemente están buscando precios más accesibles y que sean cómodos, como es el caso de los clientes fijos que buscan precios más económicos para obtener márgenes de utilidad altos, un aspecto importante es que la empresa en su mayoría destina la producción a los clientes fijos por lo que es un alto riesgo y por lo tanto se debe trabajar en estrategias de negociación o la realización de contratos en los cuales se asegure a los clientes fijos y no opten por otros proveedores.

### **3.3 Análisis interno**

Para el análisis interno se realizó el seguimiento de las principales actividades que realiza la empresa, basado en la cadena de valor de Michael Porter, se procedió a analizar:

#### **3.3.1 Actividades Primarias:**

##### **3.3.1.1 Logística de entrada.**

Principales actividades.

- Pedido.
- Planificación.

- Recepción de la materia prima y almacenado.

### 3.3.1.2 Pedido.

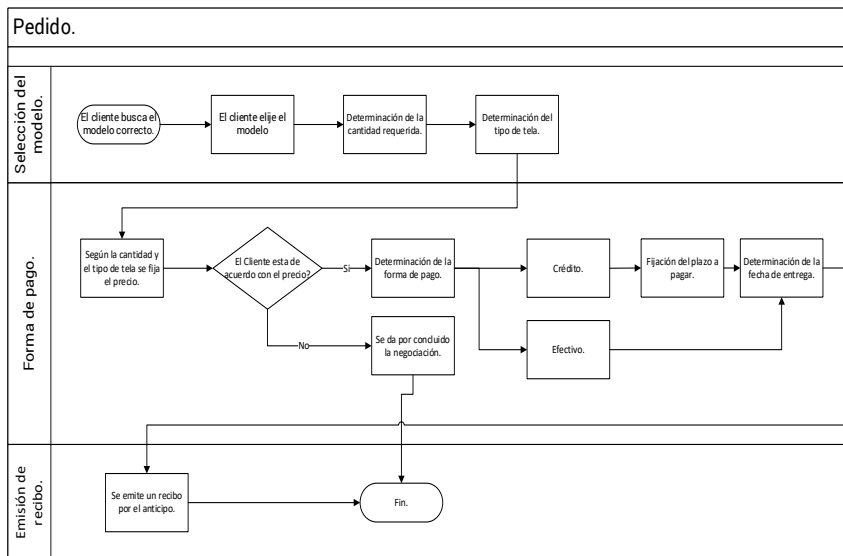
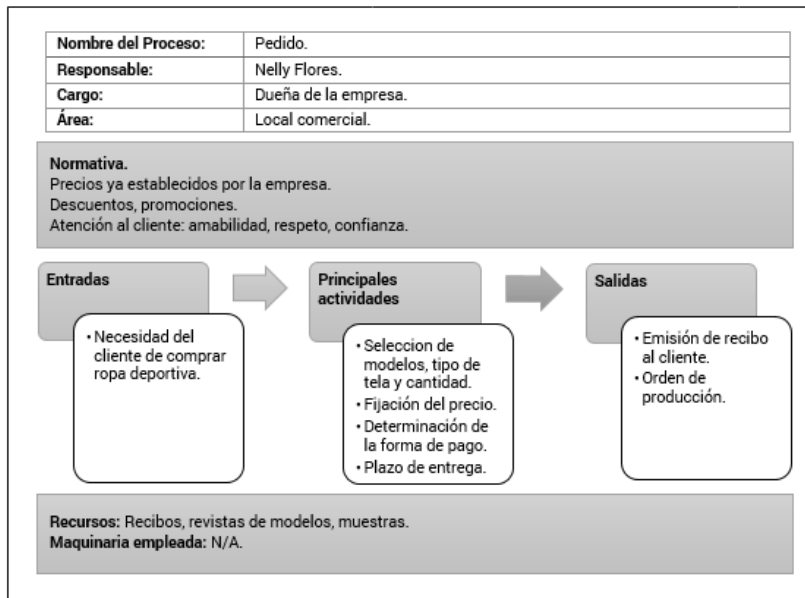


Figura 54. Flujograma pedido.  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.1.3 Planificación.

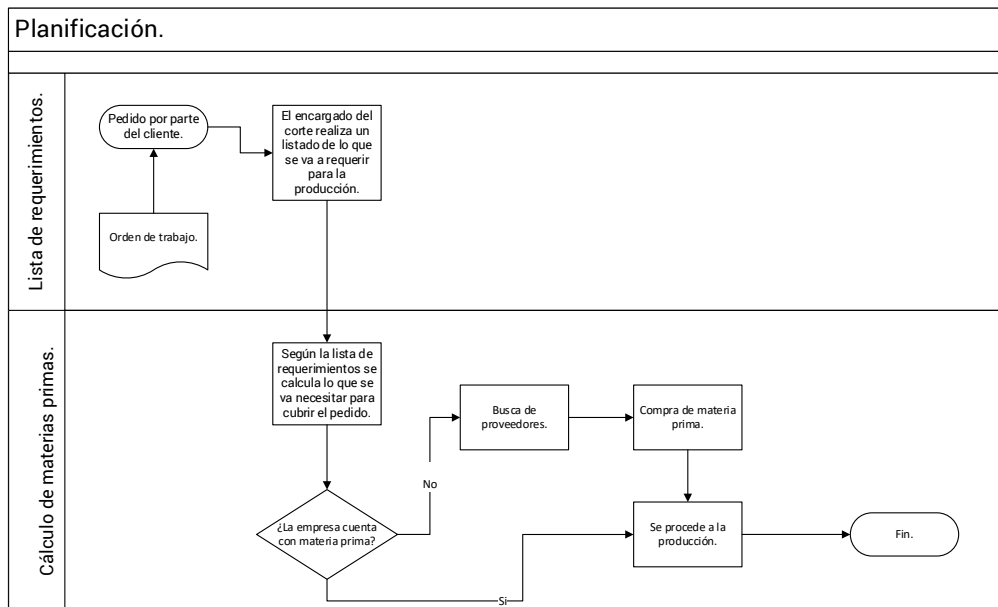
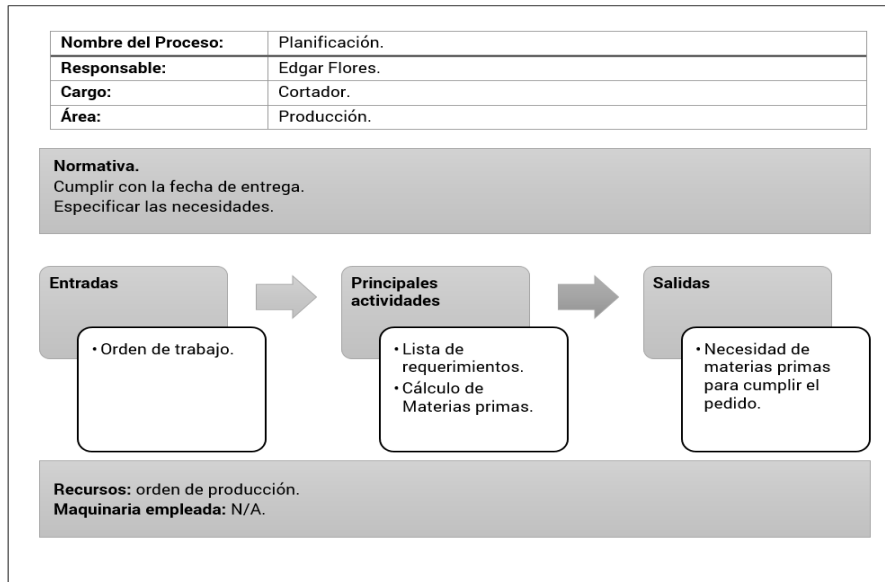


Figura 55. Categorización y flujograma planificación  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.1.4 Recepción de la materia prima y almacenaje.

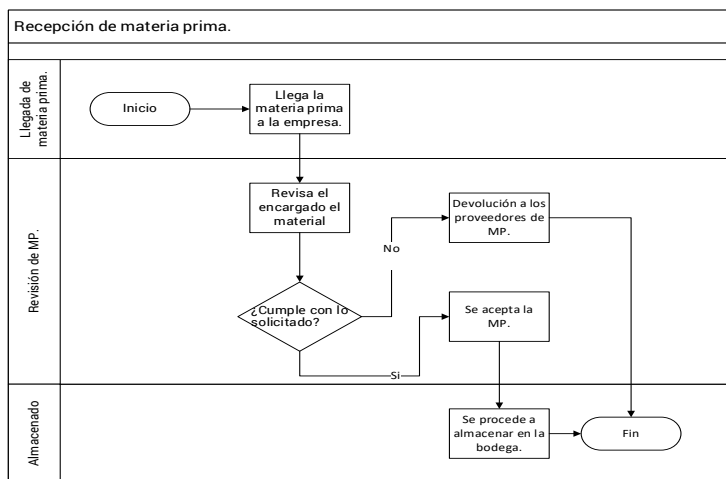
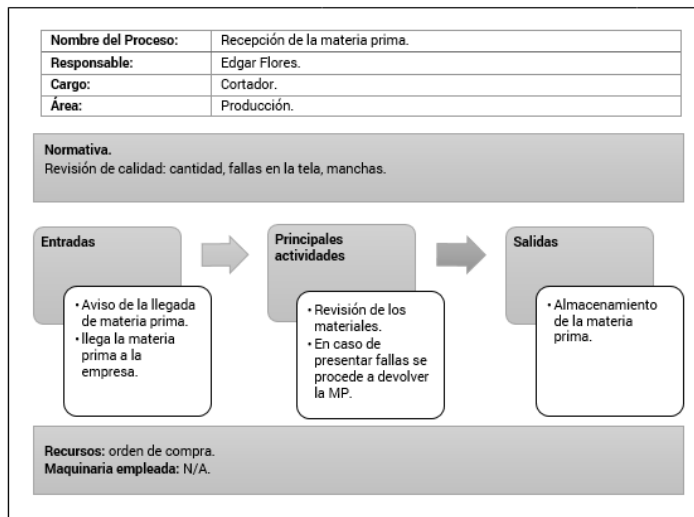


Figura 56. Recepción de materia prima

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.2 Operaciones.

Las principales actividades que se realizan para la transformación de materias primas en el producto final en la empresa son las siguientes:

- Corte.
- Estampado.
- Unión de las piezas.
- Revisión de calidad.
- Empaquetado.

### 3.3.2.1 Corte.

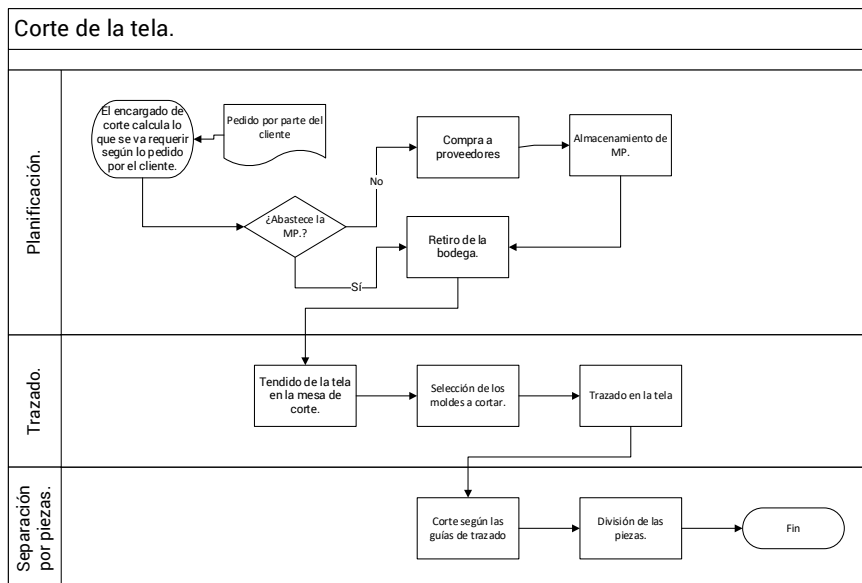
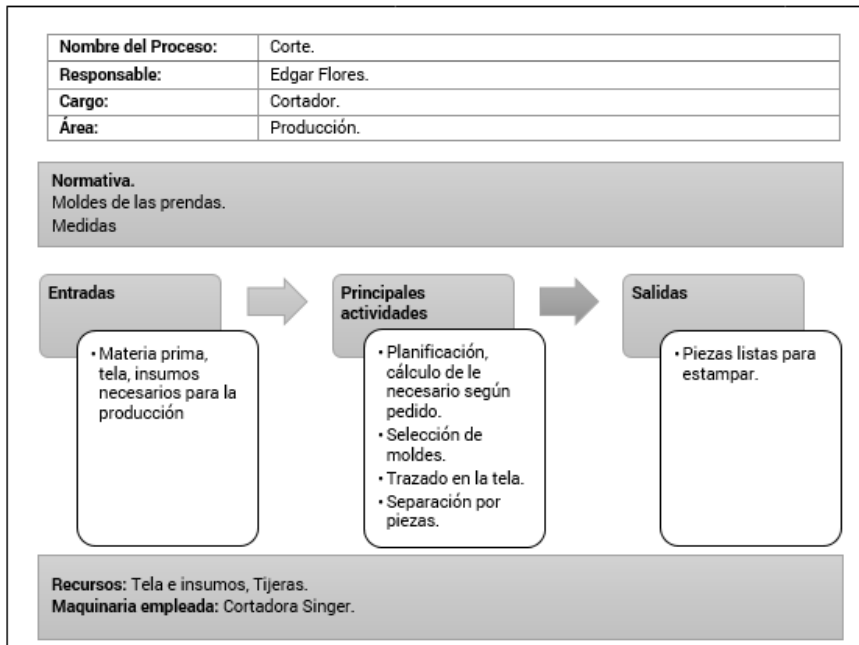


Figura 57. Categorización y flujograma Corte de tela  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.2.2 Estampado.

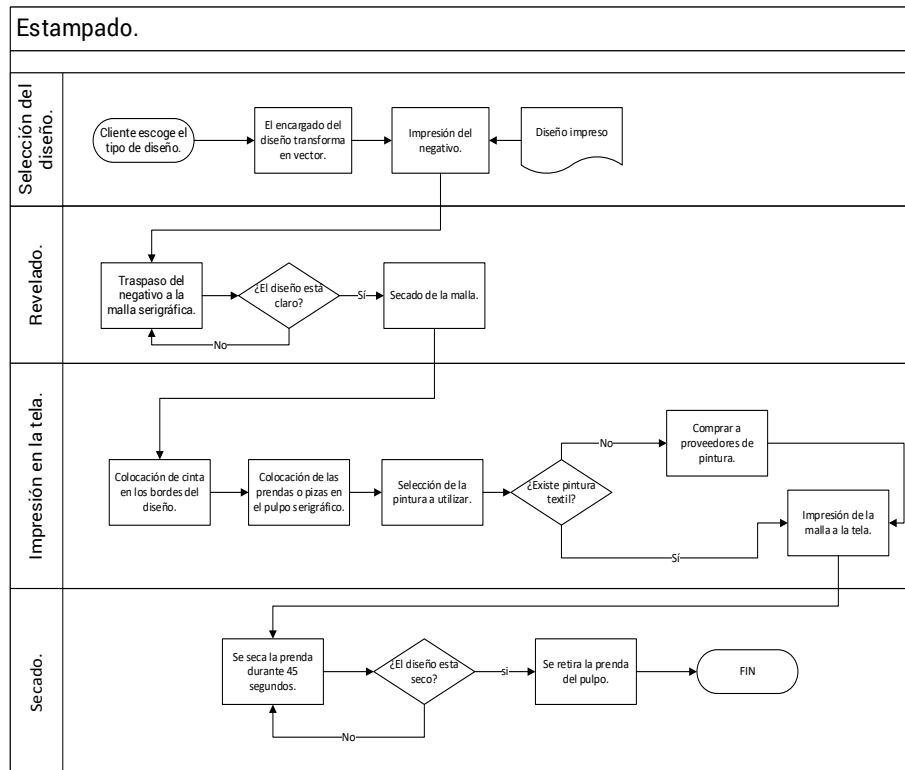
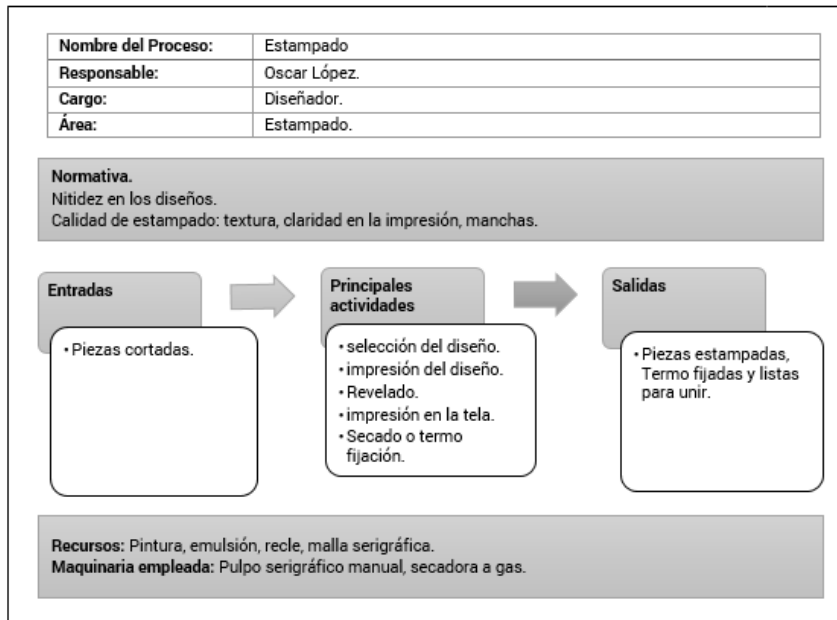


Figura 58. Categorización y flujograma Estampado

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3.2.3 Unión de las piezas.

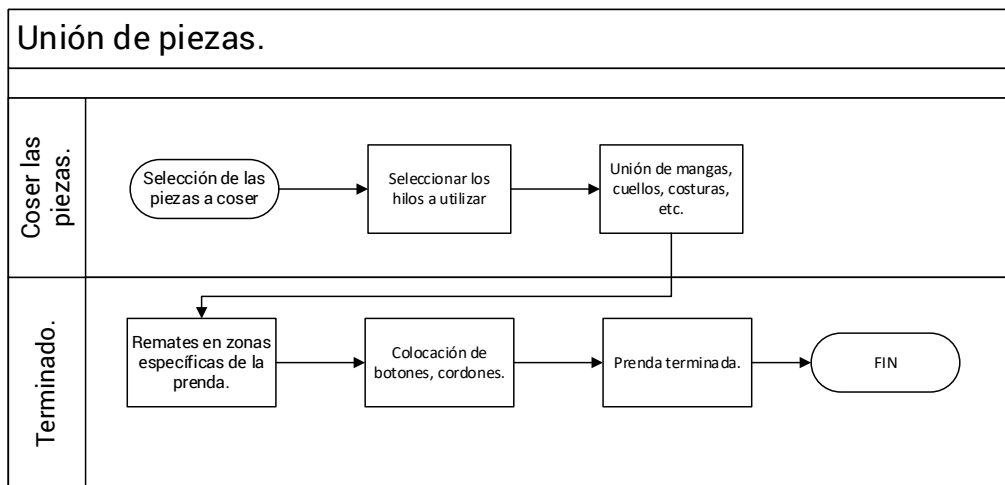
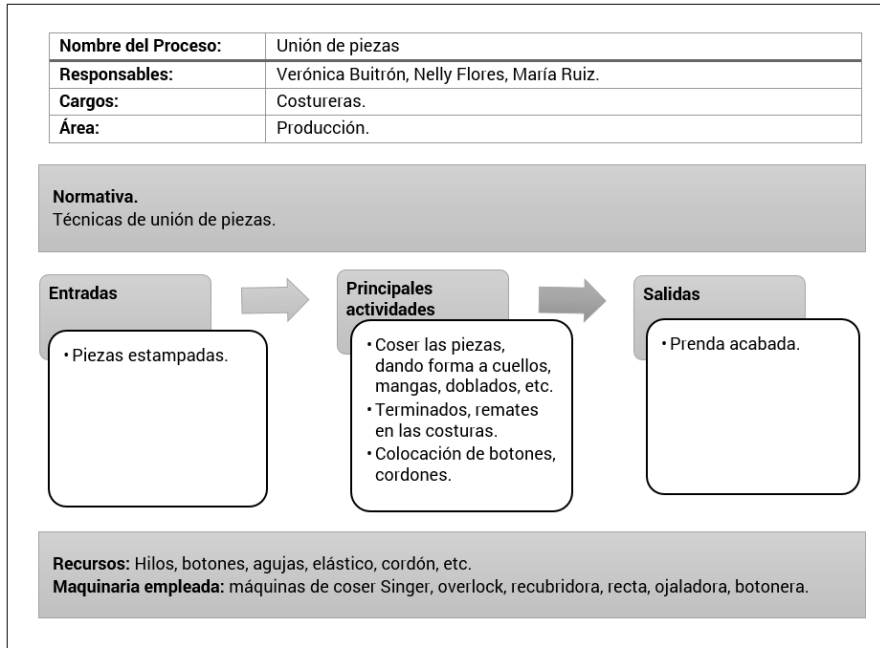


Figura 59. Caracterización y flujograma unión de piezas  
 Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.2.4 Revisión de calidad.

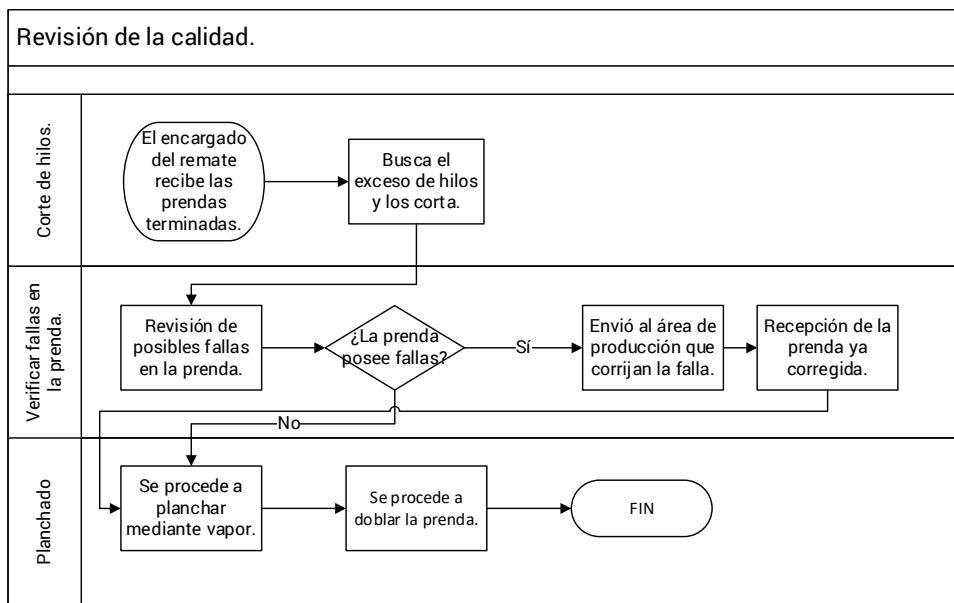
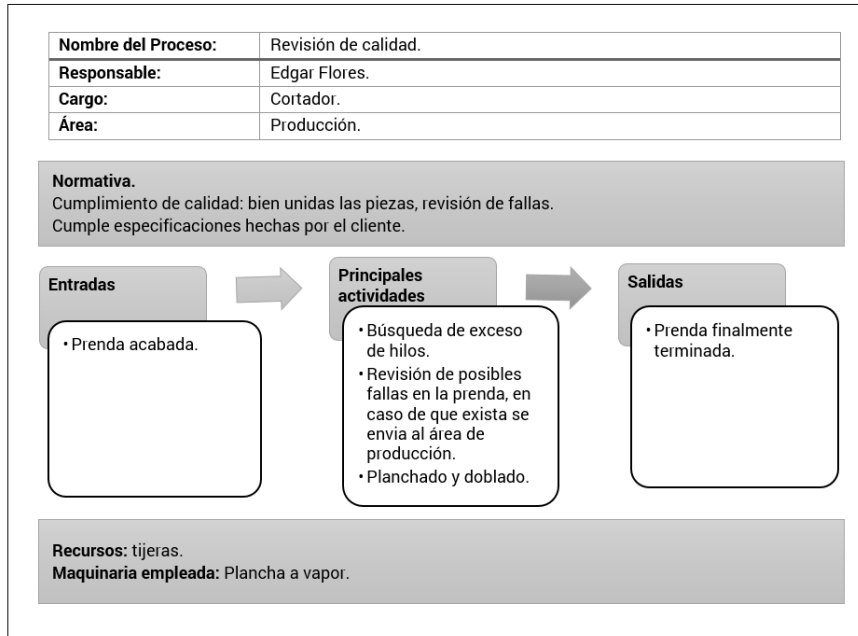


Figura 60. Caracterización y flujograma revisión de calidad  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.2.5 Empaquetado.

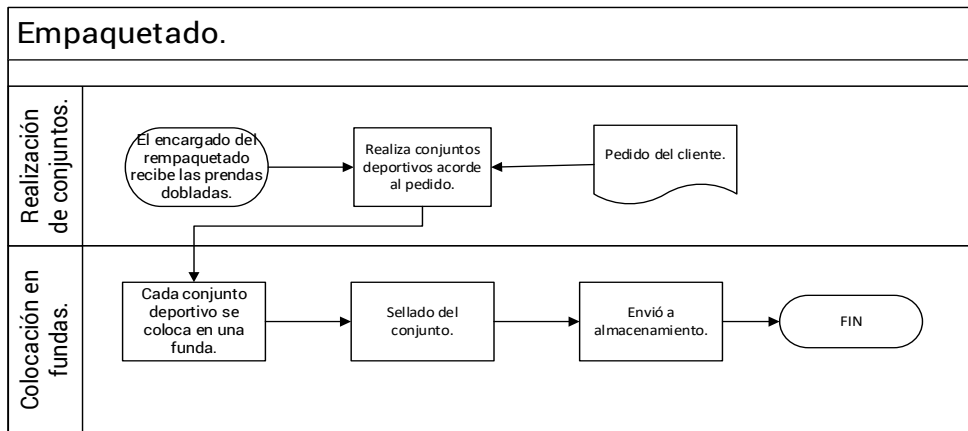
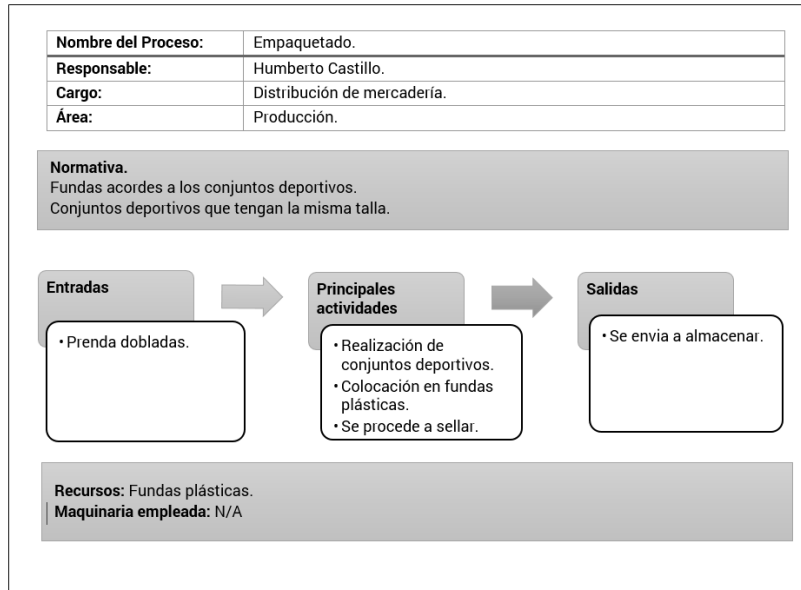


Figura 61. Categorización y flujograma empaquetado

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.3 Logística de salida.

Son las actividades relacionadas al almacenamiento de los productos terminados, entrega al cliente, procesamientos de los pedidos y programación, para lo cual se ha determinado las principales actividades de la empresa:

- Almacenamiento de productos terminados.

- Entrega.
- Envío al cliente.

### 3.3.3.1 Almacenamiento de productos terminados.

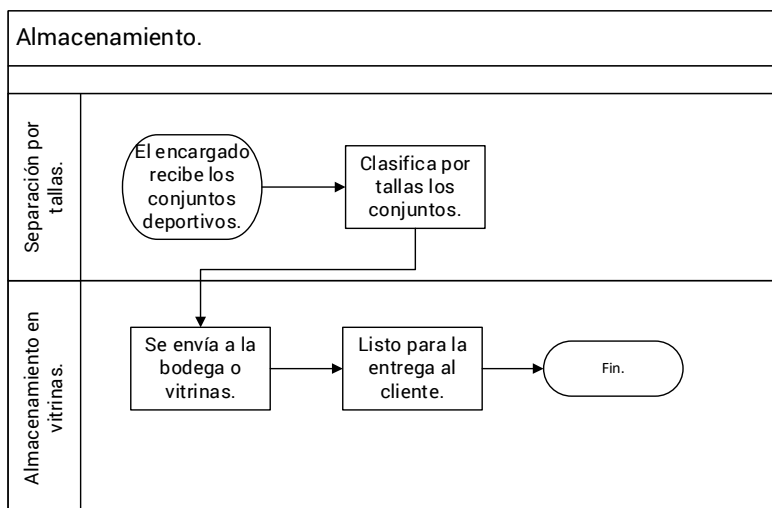
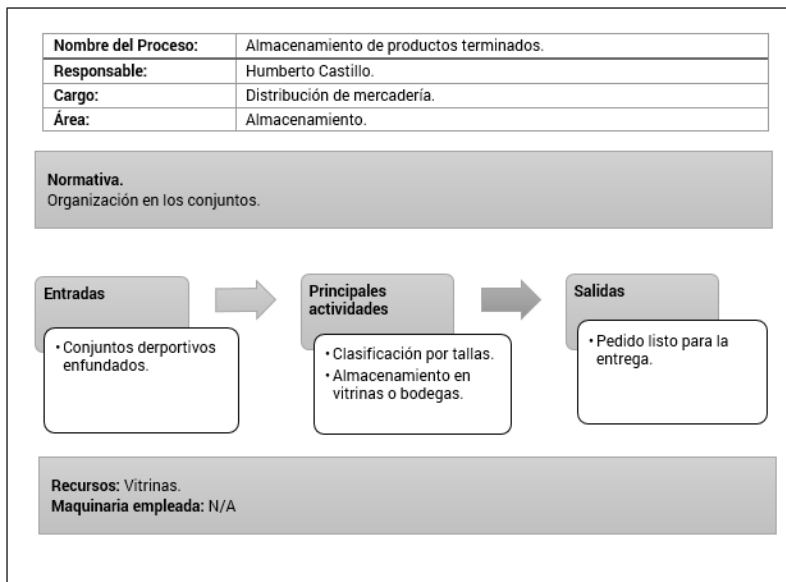


Figura 62. Categorización y flujograma almacenamiento  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.3.3 Entrega.

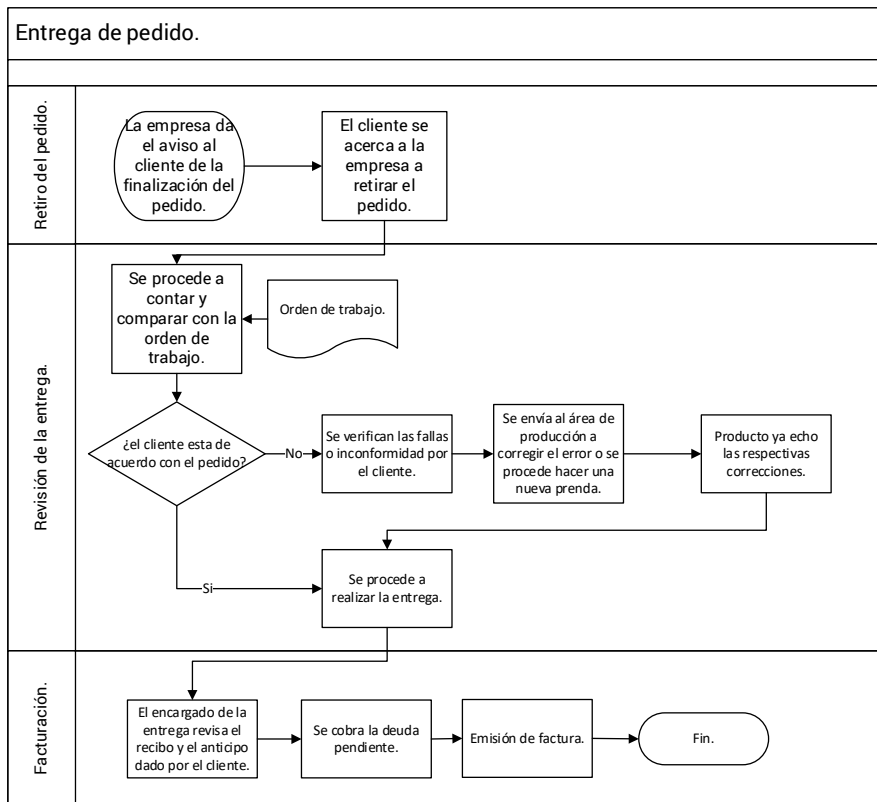
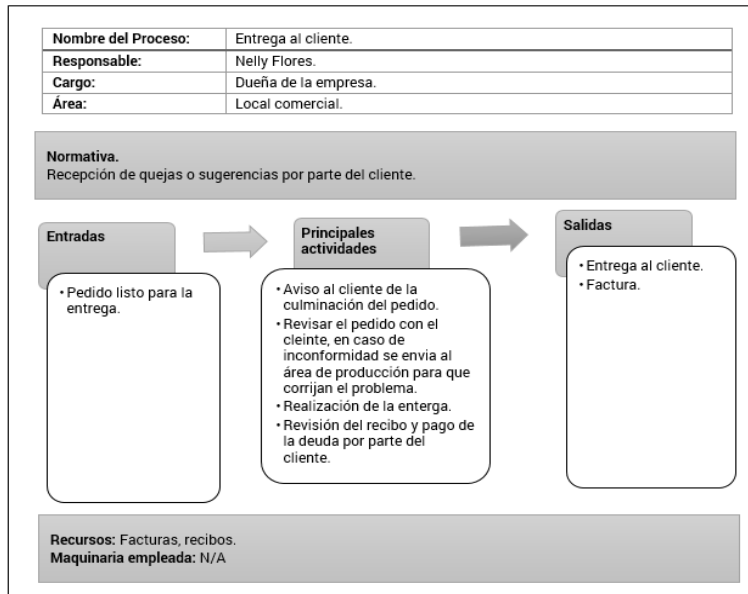


Figura 63. Categorización y flujograma entrega de pedido  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.3.4 Envió al cliente.

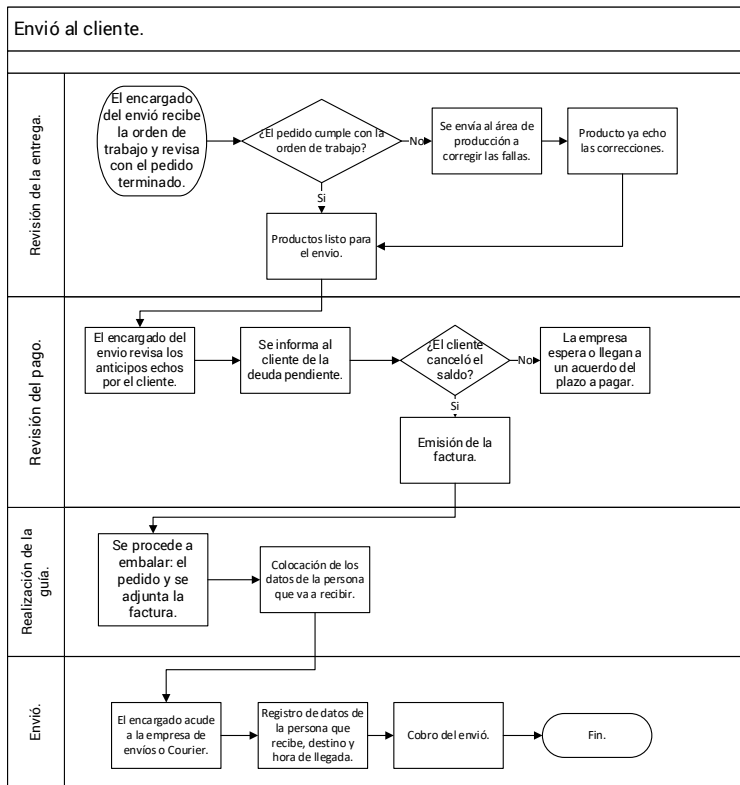
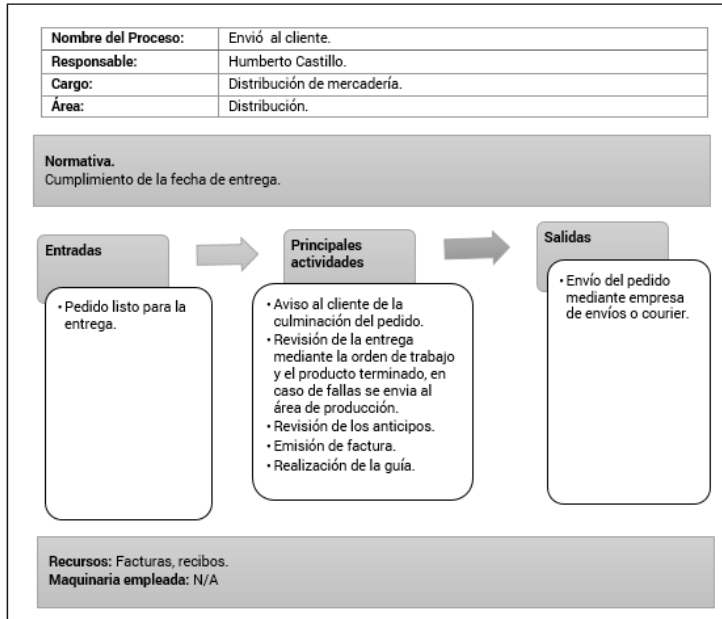


Figura 64. Categorización y flujograma envío al cliente  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.4 Marketing y ventas.

Son las actividades en las que permite a la empresa crear medios en los que el cliente pueda comprar los productos. En la empresa cuenta con publicidad en redes sociales y posee una página web, y sus principales procesos son los siguientes:

- Promoción.
- Publicidad.

#### 3.3.4.1 Promoción.

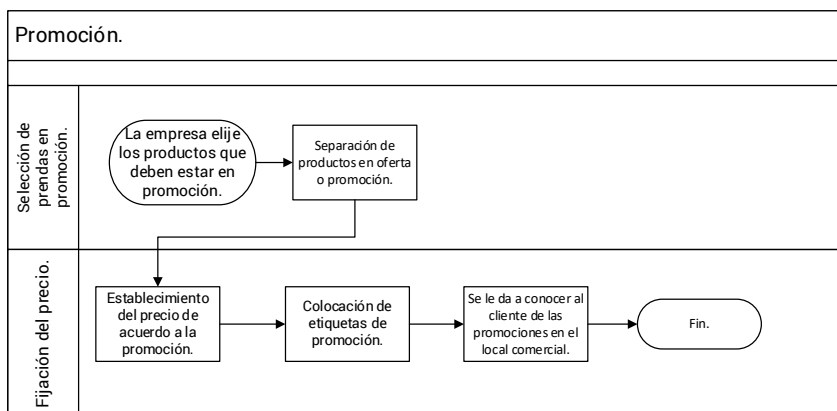
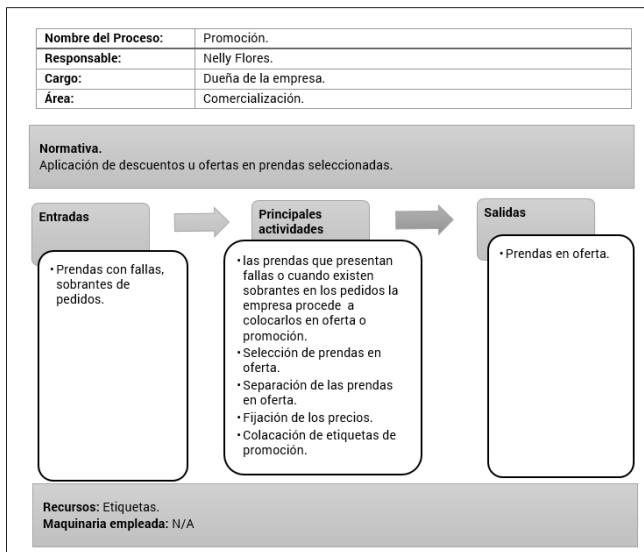


Figura 65. Categorización y flujograma promoción

Fuente: elaboración propia

### 3.3.4.2 Publicidad.

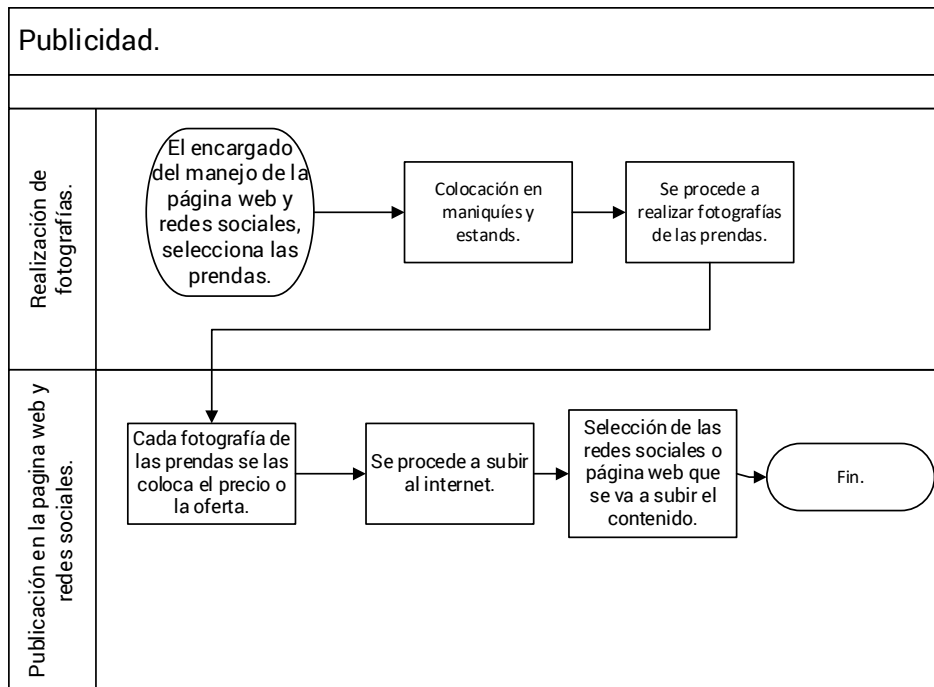
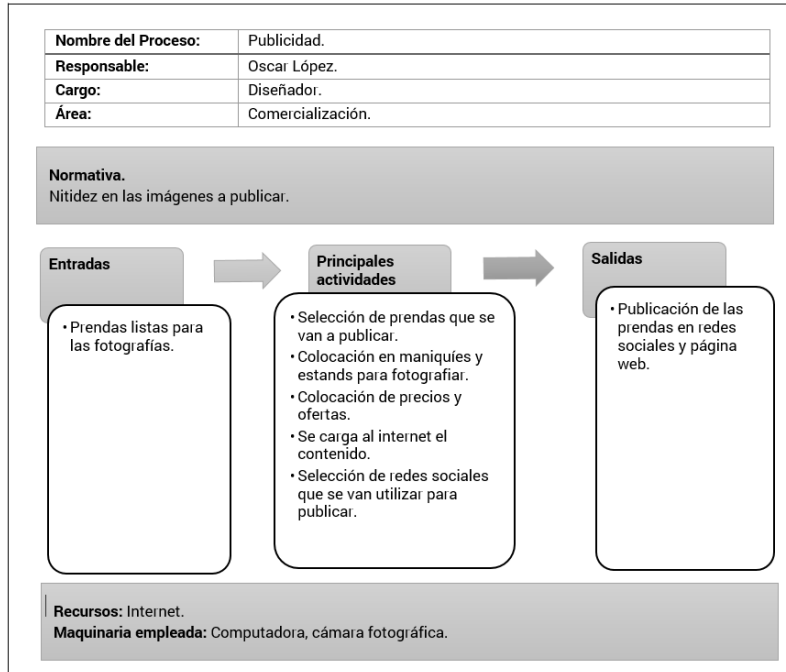


Figura 66. Categorización y flujograma publicidad  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.4.3 Servicio post venta.

Las actividades relacionadas que conservan o genera valor al producto final. El servicio post venta que realiza la empresa en caso de que el cliente se encuentre insatisfecho con los productos recibidos procede a realizar los siguientes:

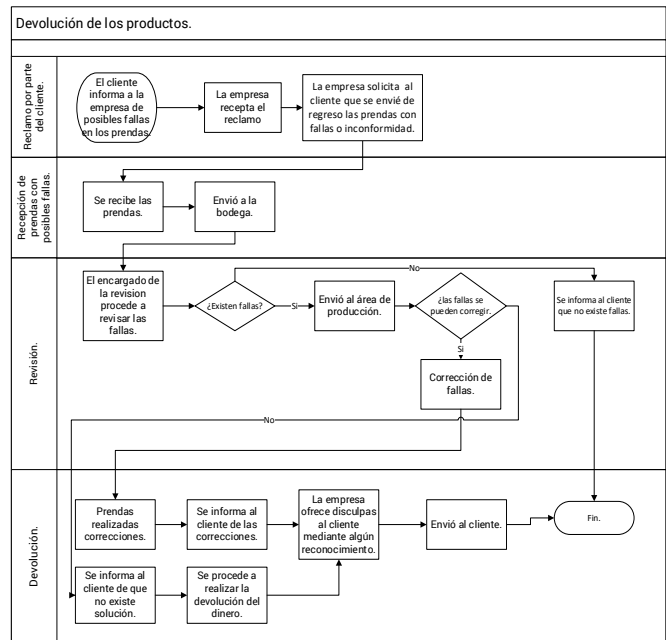
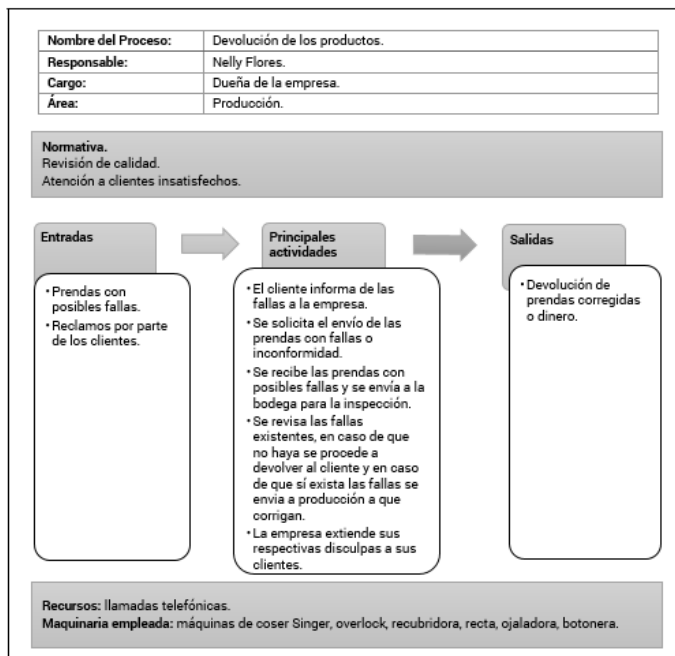


Figura 67. Categorización y flujograma de servicios post venta  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.5 Actividades de apoyo.

Son aquellas actividades que permiten que se realice las actividades primarias de la mejor manera brindando soporte, y permitiendo ser competitivos en la industria.

En la empresa se analizó las principales actividades de apoyo que posee:

- Adquisición.
- Desarrollo tecnológico.
- Administración de recursos humanos.

- Infraestructura organizativa.

### 3.3.5.1 Adquisición.

Hace referencia a la compra de materia prima que son usados en la cadena de valor de la empresa, o también a la compra de maquinaria o equipos que son utilizados por la empresa.

En la empresa se analiza las principales actividades.

- Compra de materias primas.
- Adquisición de maquinaria.

#### a) Proceso de compra de materias primas

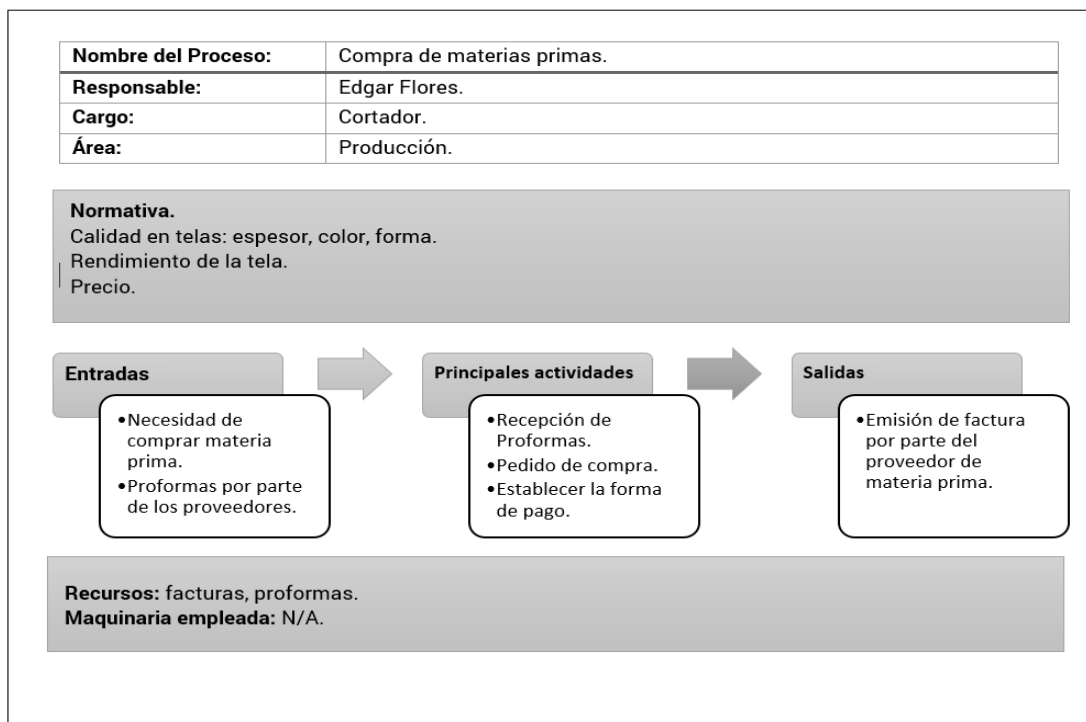


Figura 68. Categorización compra de materias primas  
 Fuente: Elaboración Propia.

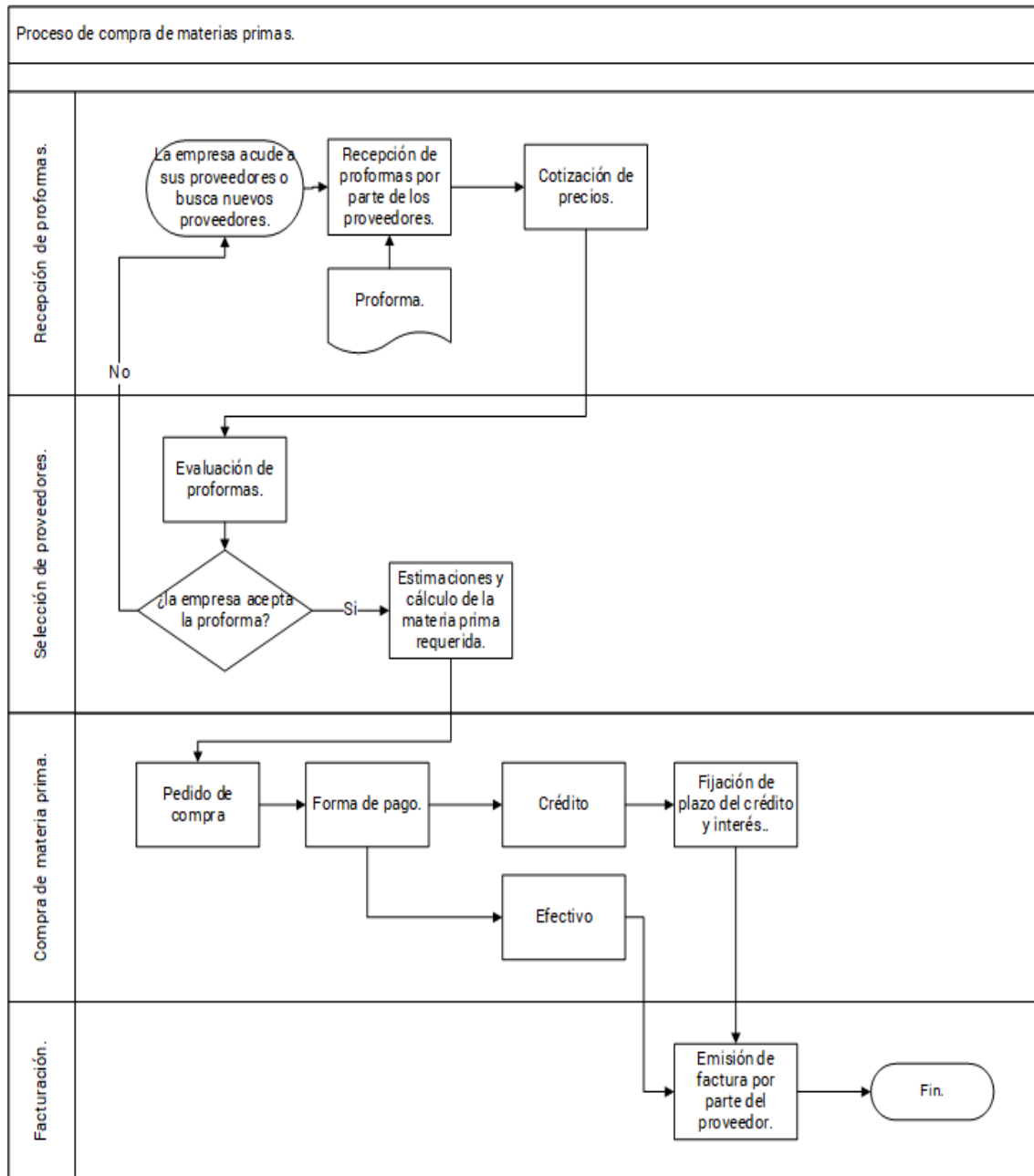


Figura 69. Flujograma de compras de materias primas  
Fuente: Elaboración Propia.

## b) Adquisición de maquinaria.

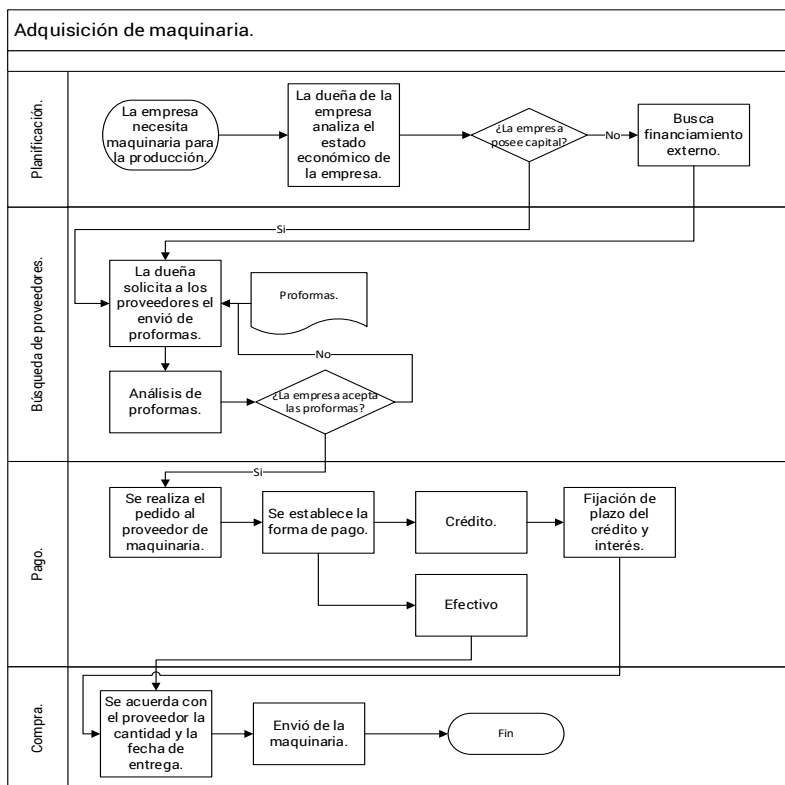
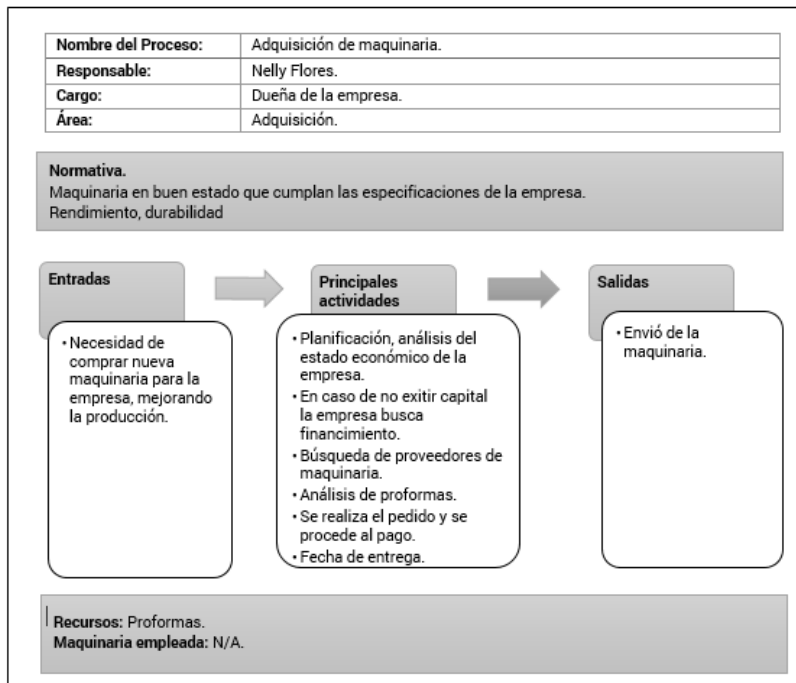


Figura 70. Categorización y flujograma adquisición de maquinaria

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.5.2 Desarrollo tecnológico.

Son aquellas actividades que ayudan con una serie de acciones conjuntas a mejorar el producto y los procesos. Las principales actividades que constan en la empresa son:

- Diseño del producto.
- Comunicación (TICS).

#### a) Diseño del producto.

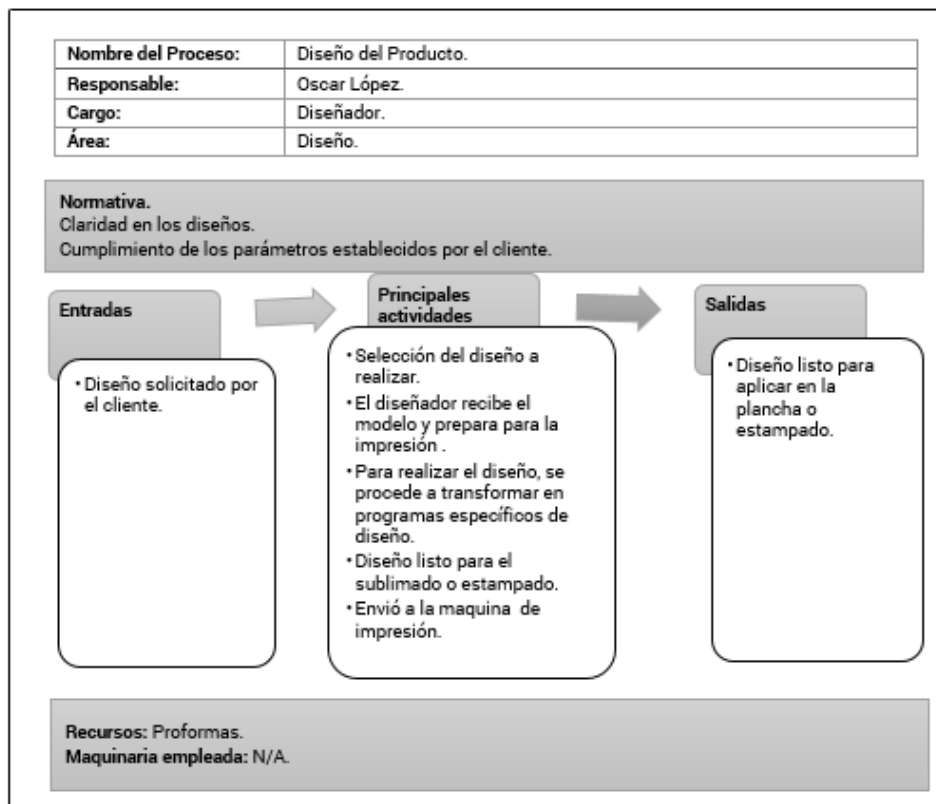


Figura 71. Categorización diseño del producto

Fuente: Elaboración Propia.

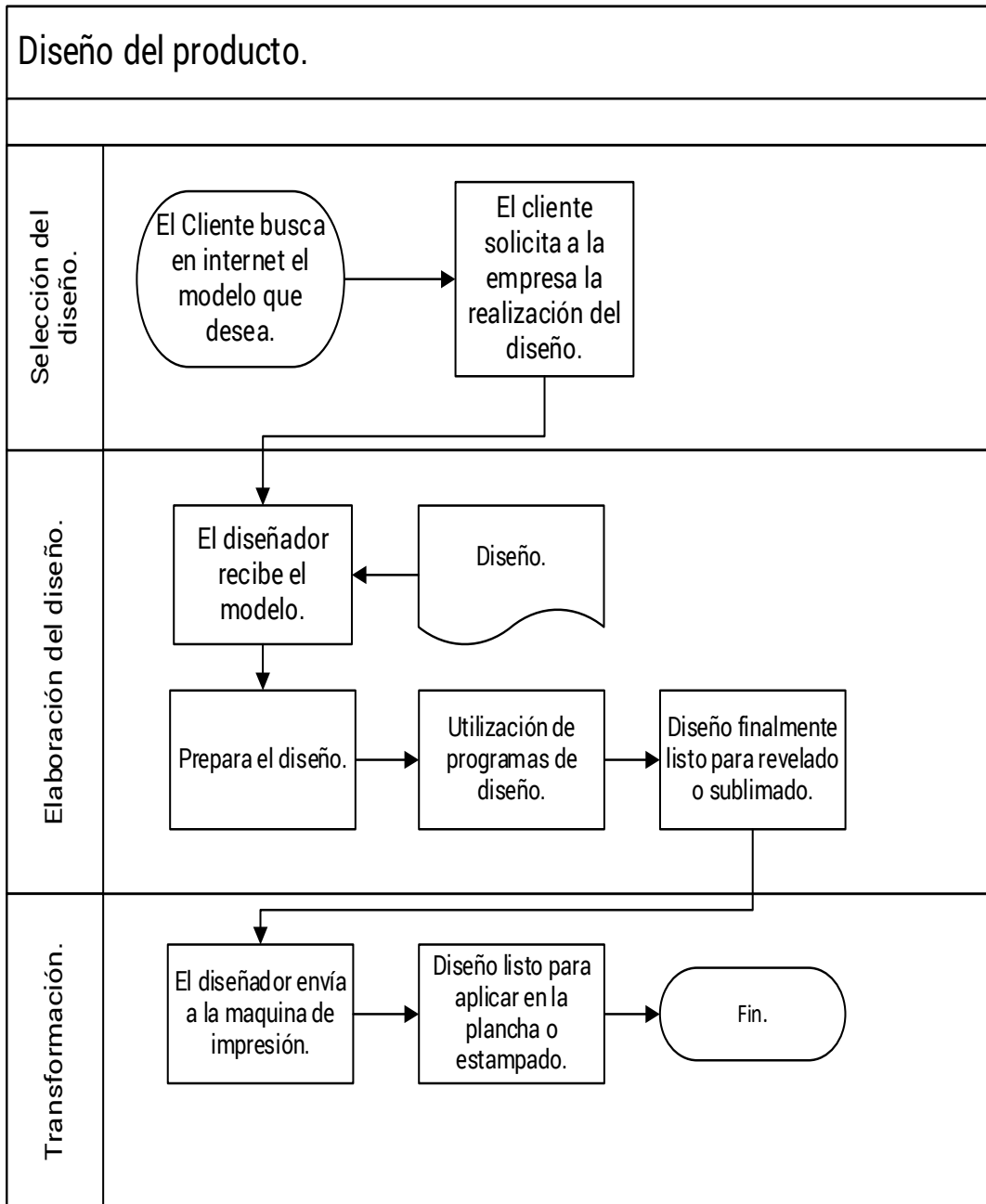


Figura 72. Flujograma diseño del producto  
Fuente: Elaboración Propia.

## b) Comunicación.

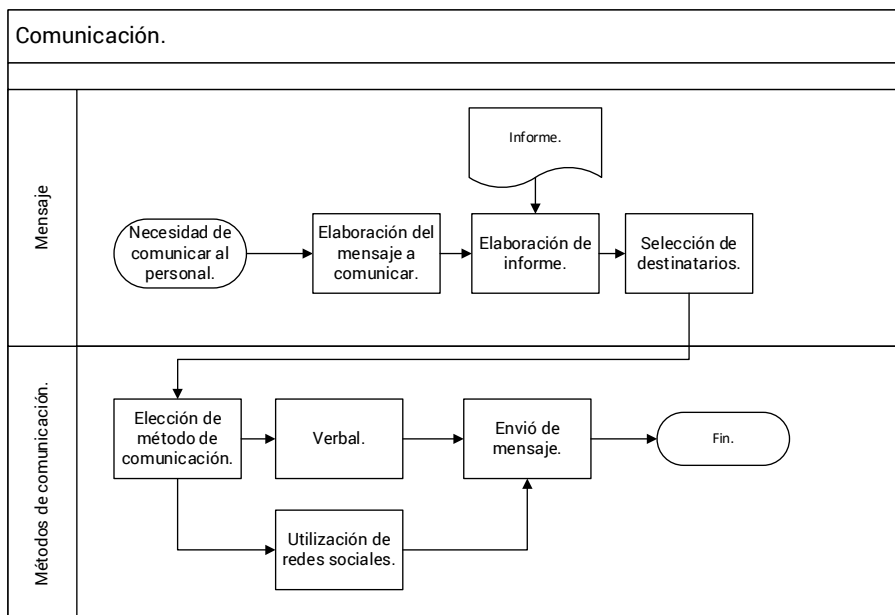
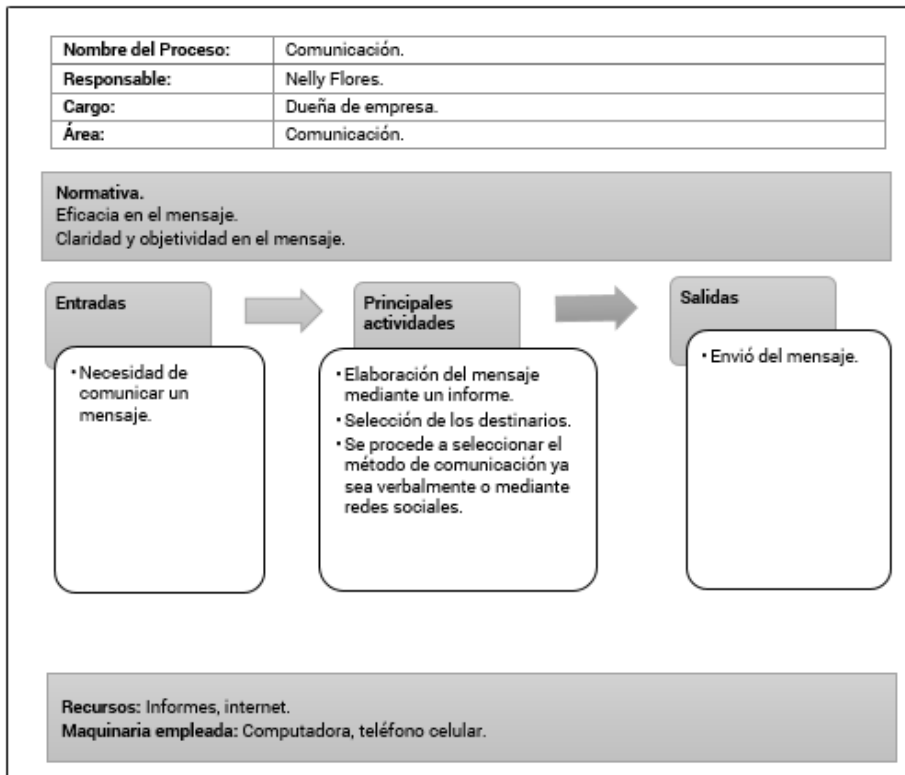


Figura 73. Categorización y flujograma comunicación  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.5.3 Administración de recursos humanos.

Son las actividades relacionadas a la contratación, capacitación, motivación y desarrollo del personal. Al realizar el análisis respectivo en la empresa se determinó las siguientes actividades que se manejan en la administración de recursos humanos:

- Reclutamiento.
- Contratación.
- Inducción.

#### a) Reclutamiento.

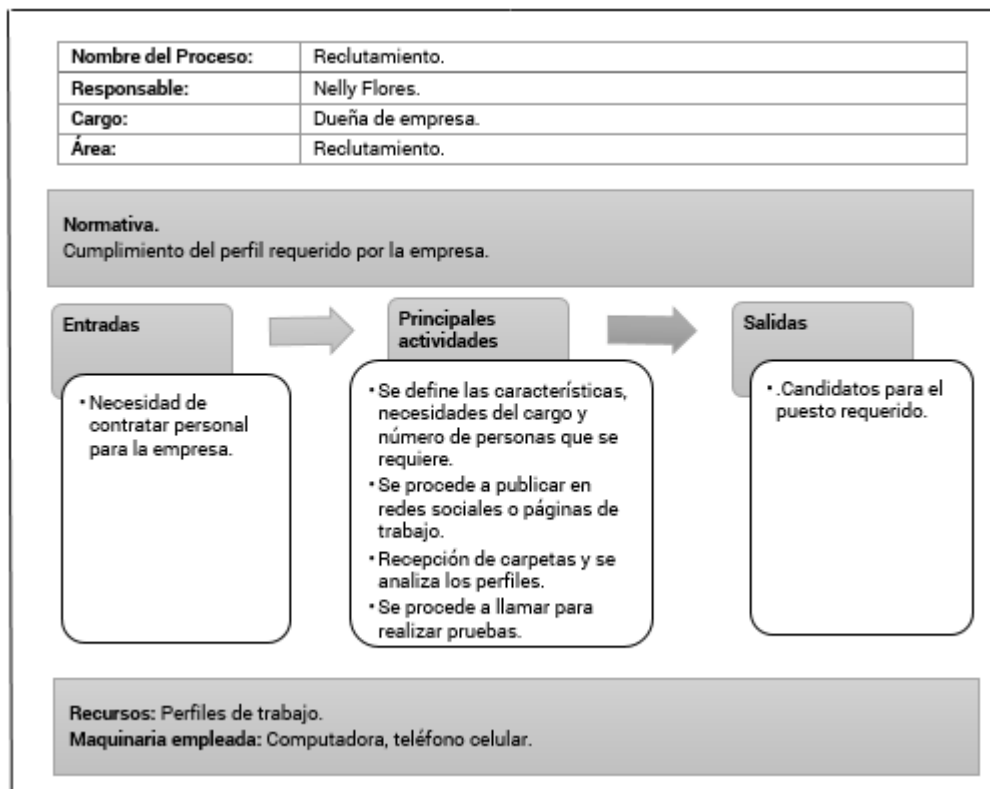


Figura 74. Categorización reclutamiento  
Fuente: Elaboración Propia

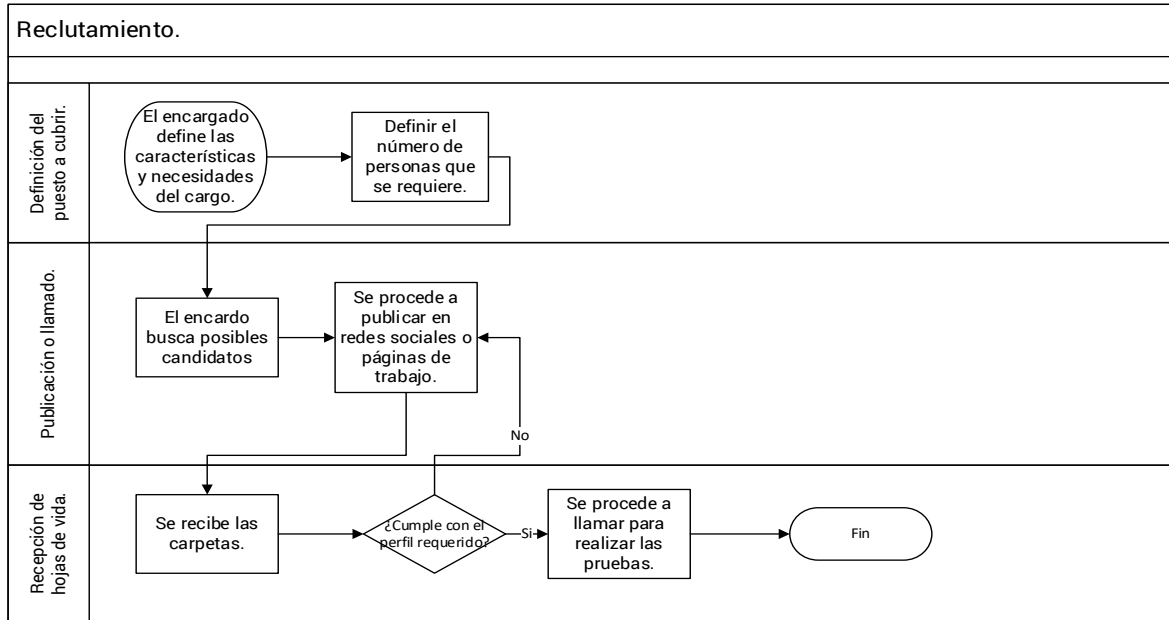


Figura 75. Flujograma reclutamiento  
Fuente: Elaboración Propia.

## b) Contratación.

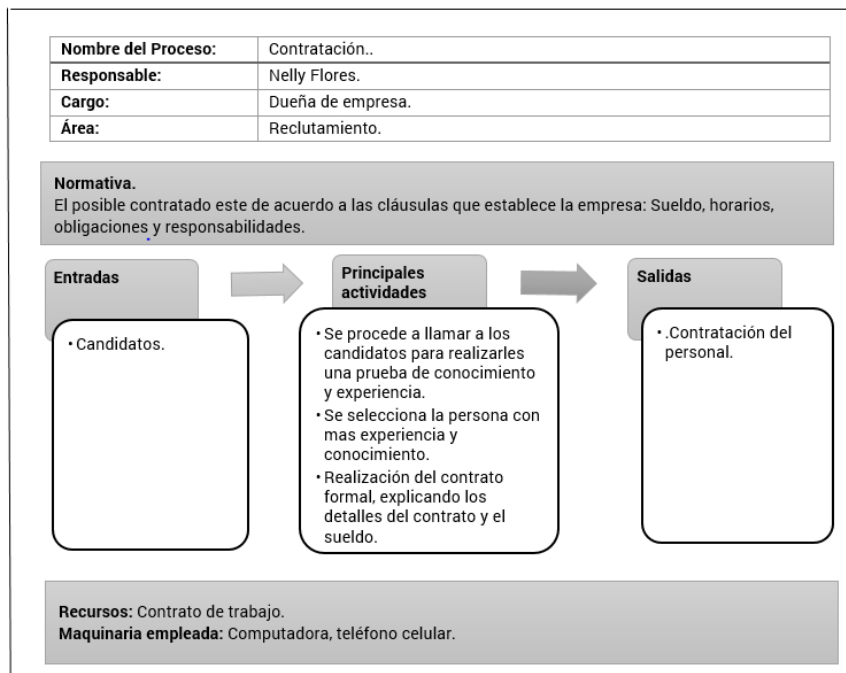


Figura 76. Categorización contratación  
Fuente: Elaboración Propia.

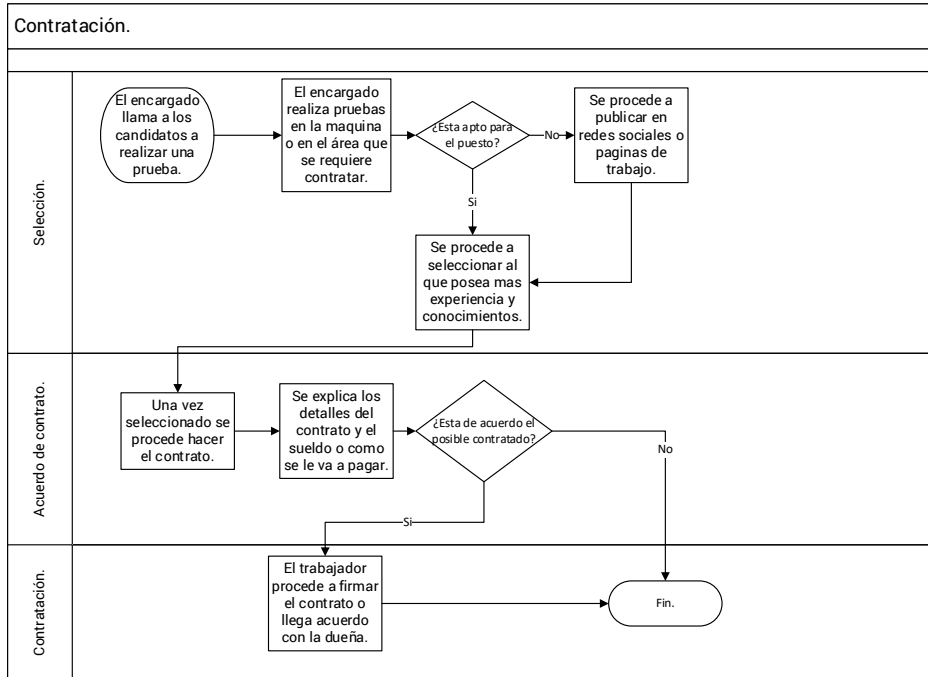


Figura 77. Flujograma contratación  
Fuente: Elaboración Propia.

### c) Inducción.

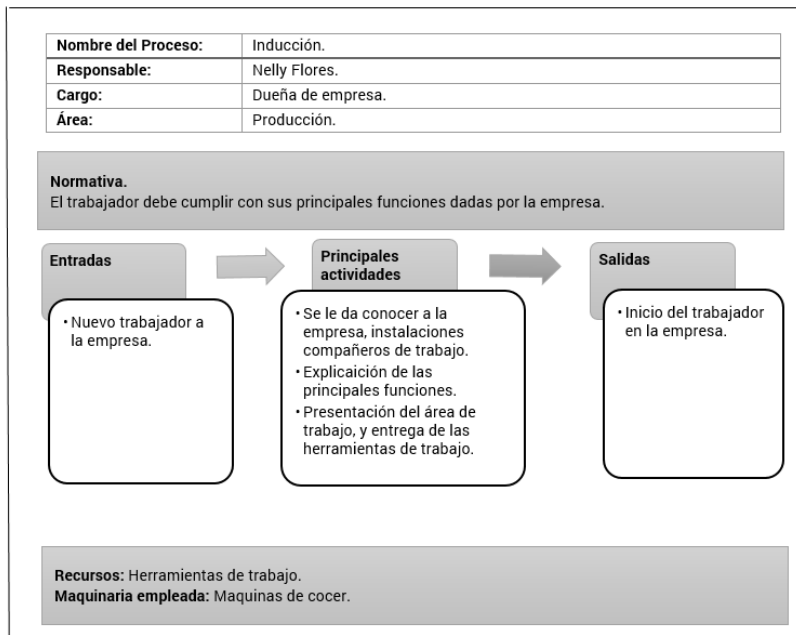


Figura 78. Categorización inducción  
Fuente: Elaboración Propia.

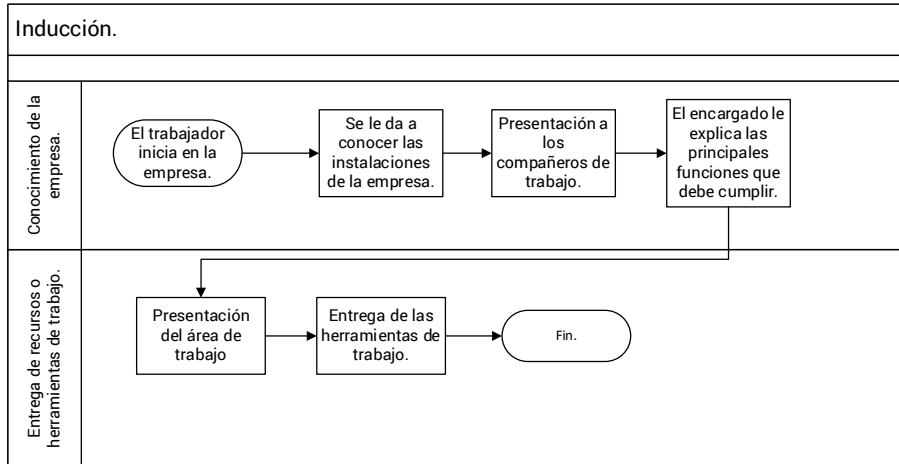


Figura 79. Flujograma inducción  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.3.5.4 Infraestructura.

Son aquellas actividades que ayudan a toda la cadena de valor, como la administración en general, contabilidad y finanzas. Las actividades y principales aspectos que se manejan dentro de la empresa son las siguientes:

### Contabilidad.

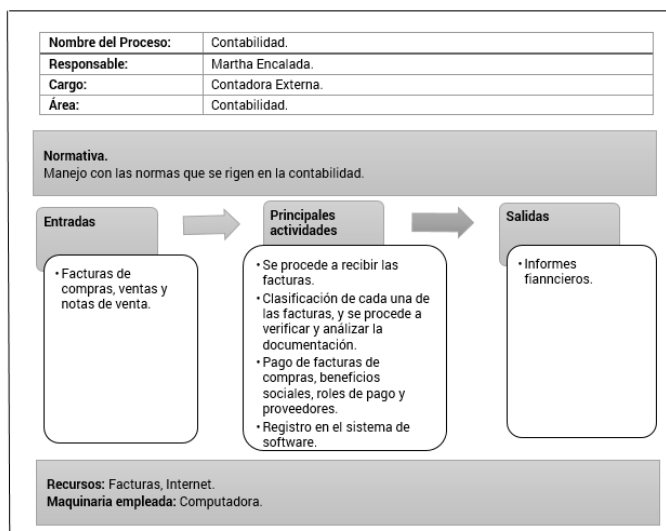


Figura 80. Categorización contabilidad  
Fuente: Elaboración Propia.

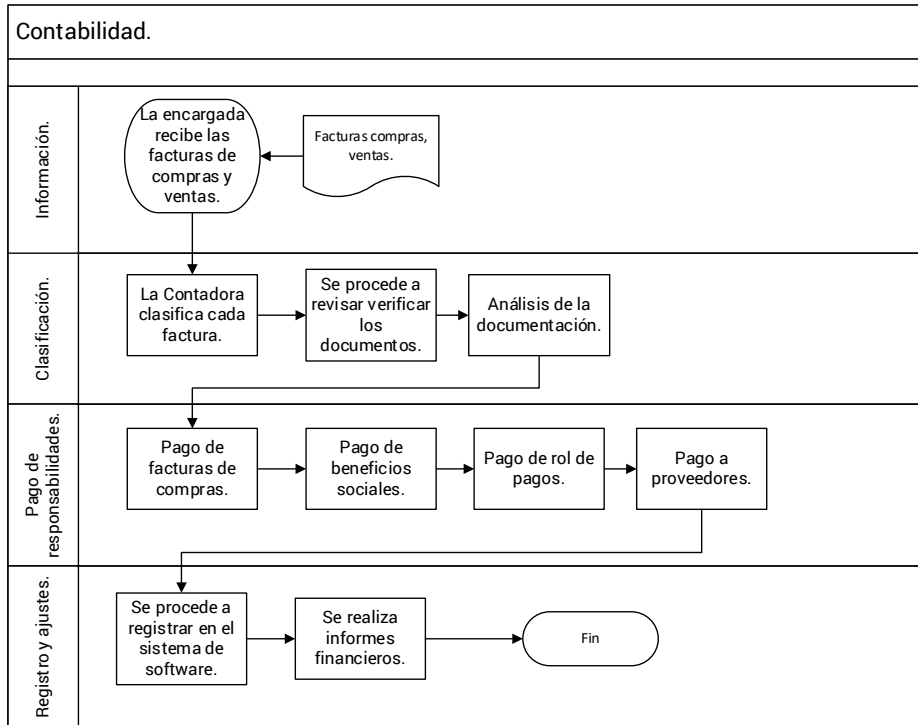


Figura 81. Flujoograma contabilidad  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.4 Mapa de procesos

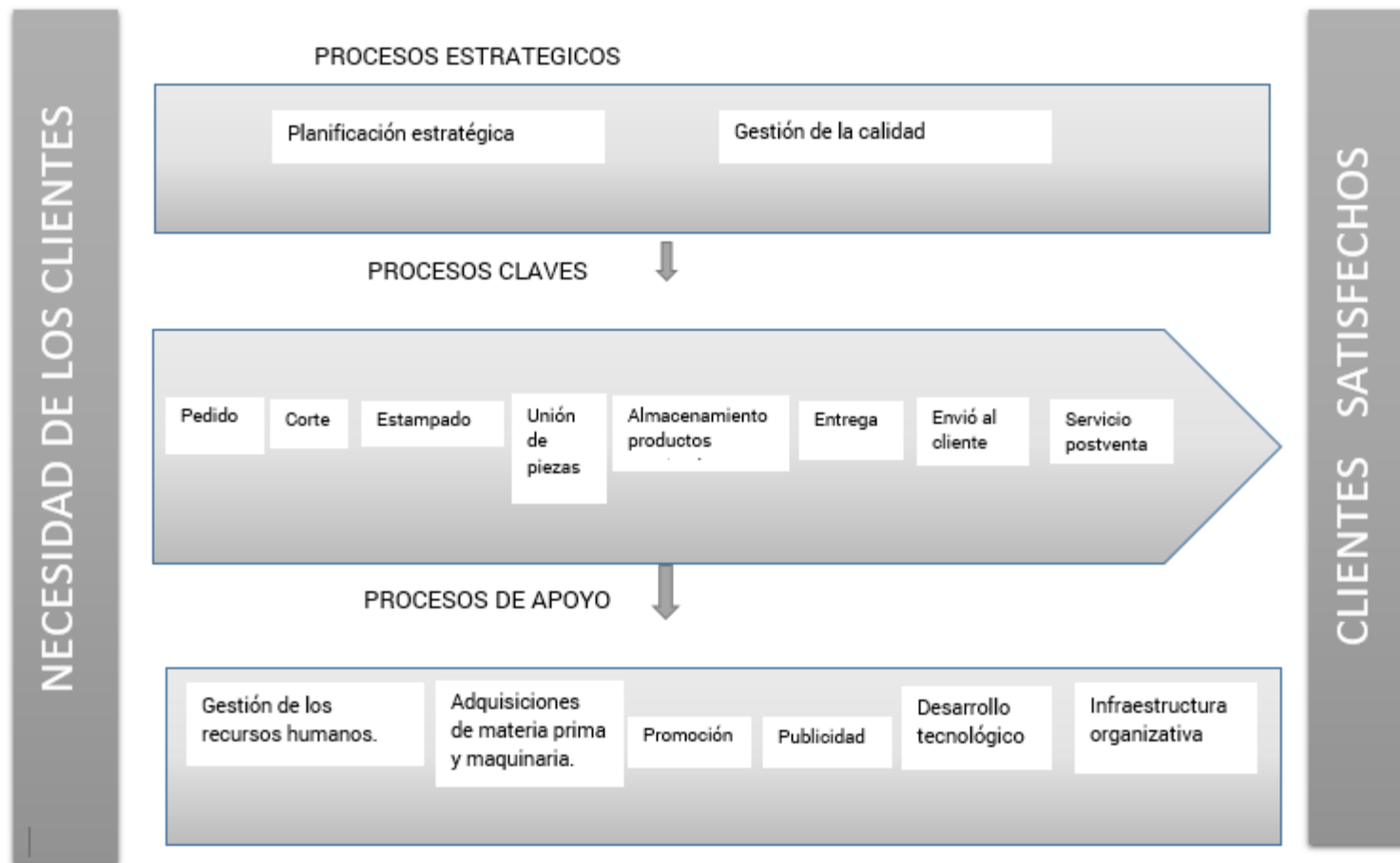


Figura 82. Mapa de procesos de la empresa Astro Sport  
Fuente: Elaboración Propia.

### 3.5 Cadena de valor de la empresa Astro Sport.



Figura 83. Cadena de valor de la empresa Astro Sport.  
Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.1 Determinación del margen

Para la determinación del margen se utilizó cada una de las actividades principales de la empresa Astro Sport que se les dividió en primarias y de apoyo, y se les asignó un valor y un costo en función e importancia que representan dentro de la cadena de valor, a continuación, se detalla:

**Tabla 60.** Determinación del margen

<b>MARGEN</b>				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Valor</b>	<b>Costo</b>	<b>Margen</b>	<b>%</b>
Pedido	3	0,3	2,7	2,8
Planificación	8	2	6	6,1
Recepción de la materia prima	5	0,6	4,4	4,5
Almacenaje	6	0,48	5,52	5,7
Corte	4	3,2	0,8	0,8
Estampado	5	0,8	4,2	4,3
Unión de las piezas	7	0,75	6,25	6,4
Revisión de calidad	6	0,6	5,4	5,5
Empaquetado	3	0,3	2,7	2,8
Almacenado	2	0,2	1,8	1,8
Almacenamiento de productos terminados	2	0,2	1,8	1,8
Entrega	6	0,6	5,4	5,5
Envío al cliente	5	0,45	4,55	4,7
Promoción	8	1,2	6,8	7,0
Publicidad	8	0,9	7,1	7,3
Devoluciones de los productos.	6	0,5	5,5	5,6
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>				
Compra de materias primas	4	0,9	3,1	3,2
Adquisición de maquinaria	3	0,8	2,2	2,3
Diseño del producto	8	3	5	5,1
Comunicación	6	0,15	5,85	6,0
Reclutamiento	3	0,25	2,75	2,8
Contratación	4	0,5	3,5	3,6
Inducción	3	0,7	2,3	2,4
Contabilidad	6	4	2	2,0
<b>Total</b>			<b>97,62</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.2 Determinación de los tipos de actividad de la cadena de valor de la empresa Astro sport.

**Tabla 61.** Determinación de los tipos de actividad

<b>Actividades primarias</b>	<b>Actividad principal</b>	<b>Subactividades directas</b>	<b>Subactividades indirectas</b>	<b>Subactividades de aseguramiento de la calidad</b>
Logística de entrada	Pedido	Selección del modelo, Firma de pago, Emisión de recibo.	Realización de orden de producción	Atención al cliente
	Planificación	Lista de requerimientos, cálculo de materias primas	análisis de lo requerido en el pedido	Estimaciones de costos
	Recepción de la materia prima y almacenado	Llegada de la materia prima, Revisión de la MP	almacenado de materia prima	Revisión de la cantidad, fallas en la tela o manchas.
Operaciones.	Corte	Planificación, trazado, separación de las piezas	Realización de moldes según tallas.	Revisión de tallas y moldes
	Estampado	Selección del diseño, Revelado, impresión en la tela, secado	Impresión del negativo, limpieza de mallas, Recuperado	verificación de textura, calidad de impresión.
	Unión de piezas	Coser las piezas, terminado.	Preparación a la maquina con hilos según color de la tela.	Aplicación de técnicas de unión de piezas
	Revisión de la calidad	Corte de hilos, Verificar posibles fallas en las prendas, planchado	Verificación con el pedido del cliente	Revisión de las costuras
	Empaquetado	Realización de conjuntos, colocación en fundas	Doblado	Conjuntos acorde con las tallas

Logística de salida	Almacenamiento de productos terminados	Separación por tallas, almacenamiento a vitrinas	Clasificación de los conjuntos	Organización en los conjuntos
	Entrega	Retiro del pedido, revisión de la entrega, facturación.	Comparación de la orden de trabajo con los productos terminados	Cumplimiento con las especificaciones del cliente
	Envío al cliente	Revisión de la entrega, revisión del pago, realización de la guía, envió	Productos terminados	Determinación de la fecha de envió y de recepción
Marketing y ventas	Promoción	Selección de las prendas en promoción, fijación del precio.	Estimaciones de costos	Verificación de prendas en promoción
	Publicidad	Realización de fotografías, publicación en la página web y redes sociales	Aplicación y selección de programas de edición	Edición de fotografías
Servicio post venta	Devoluciones de los productos.	Reclamo por parte del cliente, recepción de prendas con posibles fallas, revisión, devolución	Corrección de las fallas	Revisión de los productos ya corregidos
Adquisición	Compra de materias primas	Recepción de proformas, selección de proveedores, compra de materias primas	Facturación	Revisión de la calidad en telas, espesor, color , forma
	Adquisición de maquinaria	Planificación, búsqueda de proveedores, pago, compra	Análisis de proformas, facturación	Comparación de precios y estado de maquinaria
Desarrollo tecnológico	Diseño del producto	Selección del modelo, elaboración del diseño, transformación	Preparación del diseño, y utilización de programas de diseño	Establecer los requisitos solicitados por el cliente

	Comunicación	Mensaje, métodos de comunicación	Elaboración de informes	Elaboración del mensaje claro y objetivo
Administración de recursos humanos	Reclutamiento	Determinación del puesto a cubrir, publicación o llamado, recepción de hojas de vida	Determinación de las especificaciones del puesto	Verificación y análisis de carpetas
	Contratación	Selección, acuerdo de contrato, contratación	Se realiza pruebas en el área que se requiere	Establecimiento de cláusulas
	Inducción	Conocimiento de la empresa, entrega de recursos o herramientas de trabajo	Explicación de las principales funciones	Conocer el medio laboral
Infraestructura	Contabilidad	Información, clasificación, pago de responsabilidades, registro y ajustes.	Análisis de los estados de cuenta	Manejo de las normas de contabilidad

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.3 Nexos de la cadena de valor

Los nexos de la cadena de valor de la empresa Astro Sport se las realizó en base a los vínculos de las subactividades de cada actividad principal, con la finalidad de determinar una optimalización o mejoramiento en los procesos y de esta manera obtener una ventaja competitiva frente a la competencia, a continuación, se detalla:

**Tabla 62.** Nexos de la cadena de valor

Nexos	Optimización o mejoramiento (elemento diferenciador)	Beneficios para la empresa
Emisión de recibo, facturación, estimaciones de costos, análisis de los estados de cuenta	Registro e información de los estados de cuenta a la dirección de la empresa.	Permite a la empresa manejarse con información contable con el cual puede realizar proyecciones a futuro.

Preparación del diseño, selección del diseño, edición de fotografías	utilización programas de edición de modelos y diseños, tales como Ilustrador, Photoshop, vector magic.	Con el fin de utilizar mejores programas de edición, se obtiene mejores diseños y originales.
Revisión de la cantidad, fallas en la tela o manchas, revisión de tallas y moldes, verificación de textura, calidad de impresión, revisión de las costuras, revisión de la calidad en telas como espesor, color y forma.	Realización de una inspección en cada una de las fases de los procesos y realizar informes y registros productivos con una persona encargada.	Al realizar inspecciones en cada fase, se pretende evitar fallas en los productos finales y mediante los registros de inspección ayudada a identificar los errores y que medias optar para corregir.
Planificación, trazado, separación de las piezas	Elaboración de una correcta planificación en los insumos, calculando específicamente lo necesario para el pedido solicitado	Permite a la empresa ahorrar en costos innecesarios o materiales que no son necesarios.
Almacenado de materia prima, almacenado de productos terminados	Almacenamiento mediante el método ABC, y asignación de un espacio amplio en específico para el almacenado	Mediante el método ABC, ayuda a clasificar las existencias en un orden y un registro en el que permite ahorrar tiempo y espacio en el área de almacenamiento.
Atención al cliente, retiro del pedido, revisión de la entrega del pedido	Mejoramiento en la atención del cliente, mediante protocolos ya establecidos de atención.	Con el mejoramiento permite a la empresa captar más clientes y aumenta la fidelidad de los clientes.
Inducción, entrega de recursos o herramientas de trabajo, unión de piezas con aplicación de técnicas específicas.	Capacitación al personal en técnicas nuevas de unión de piezas, aumentar la seguridad de los trabajadores mediante planes de seguridad ocupacional.	Al contratar personal con experiencia y mantener capacitaciones constantes aumentara la producción de la empresa, y mediante los planes de seguridad se aumenta la participación de los trabajadores en la empresa sintiéndose conformes y seguros.

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6 Matriz FODA. (Análisis interno y externo)

**Tabla 63.** Matriz FODA general

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La empresa ofrece servicio postventa a sus clientes.	Productos con falla en el caso de clientes fijos.
Cada uno de los productos que es adquirido por el cliente ofrece garantía.	No se conoce el nivel de satisfacción de los clientes por los productos adquiridos.
Excelente atención al cliente.	Falta de publicidad y promoción de los productos.
Respuesta eficaz y rápida solución a problemas.	Los trabajadores no cuentan con un plan de formación continua.
Se manejan con buenos precios competitivos en el mercado.	La empresa nunca ha realizado evaluaciones de desempeño y satisfacción en los puestos de trabajo.
Productos de calidad.	Falta de capacitación al personal.
Brinda una extensa variedad de modelos, diseños y telas a escoger.	En general la empresa no cuenta con registros de las actividades que se realizan dentro de la misma.
La empresa realiza inducciones en sus trabajadores que recién van a empezar en la empresa.	No cuenta con inventarios de materias primas e insumos.
Existe autonomía y responsabilidad en los trabajadores.	Falta de control y clasificación de la existencia de materia prima.
Los trabajadores se sienten parte de la empresa.	Maquinaria antigua.
Se fomenta el trabajo en equipo.	No existen indicadores que evalúen el desempeño de los procesos.

---

Los trabajadores tienen claro sus responsabilidades y funciones en sus puestos de trabajo.

Los trabajadores conocen de su importancia y valor en la empresa.

Existe muy buena comunicación entre trabajadores y jefes.

Determinada área para el almacenamiento de materias primas y productos finales.

Realización de la planeación y programación de la producción.

Controles de calidad.

Mantenimiento de maquinaria.

Condiciones de higiene, limpieza general y orden, son adecuadas para los puestos de trabajo.

Carencia de planes de mantenimiento.

Escasa disponibilidad de stock.

No se han identificado las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes

No cuenta con un buzón de quejas y sugerencias.

No existe políticas de compras, calidad, stock y talento humano.

No se evalúan a los proveedores

No se tiene por escrito las funciones y responsabilidades del personal.

Falta de planes de inversión.

No cuenta con ninguna certificación de calidad.

No se realizan procesos de auditorías internas.

No existe un área definida para el descanso del personal

No cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad.

---

---

El personal no utiliza protección adecuada en sus puestos de trabajo.

Genera impactos medioambientales.

No realiza actividades de investigación y desarrollo

No existe organización funcional.

---

### FACTORES EXTERNOS

#### OPORTUNIDADES

#### AMENAZAS

---

Crecimiento del mercado

Adquisición de nuevas tecnologías

Facilidad de accesibilidad a créditos financieros, tasa de interés al 11%.

Relaciones con clientes

Buenas referencias de la empresa por terceras personas.

Pequeñas y medianas empresas no cuentan con experiencia y suficiente tecnología.

Nuevos entrantes con escaso capital.

Empresas del sector usan marcas patentadas.

Pequeñas y medianas empresas no logran economías de escala.

---

En cliente es muy sensible a los precios.

Competencia al tanto de los gustos y preferencias de los clientes

Masiva publicidad por parte de la competencia.

Excesivo número de competidores en el mercado.

Importación de camisetas del Perú.

Posicionamiento de las empresas en el mercado.

Amplia existencia de productos sustitutos en el sector.

Productos sustitutos con precios bajos.

---

-

---

Varias empresas que ofrecen materias primas de calidad y variedad de precios.

Excelente comunicación con los proveedores.

Los clientes potenciales poseen escasa fidelidad a la empresa Astro Sport.

---

Fuente: Elaboración Propia.

### 3.6.1 Matriz EFE

**Ponderación:** Importancia relativa que tiene el factor para el éxito de la empresa.

**Tabla 64.** Ponderación

---

<b>Ponderación.</b>	
<b>Criterio de evaluación.</b>	
<b>0,01</b>	No importante
<b>0,05</b>	Medianamente importante
<b>0,1</b>	Muy Importante

---

Fuente: Elaboración Propia.

**Calificación:** indica la eficacia de las estrategias para responder a las oportunidades o amenazas que se presentan en la empresa.

**Tabla 65.** Calificación

---

<b>Calificación</b>	
<b>Criterio de evaluación</b>	
<b>4</b>	Respuesta superior
<b>3</b>	Respuesta mayor al promedio
<b>2</b>	Respuesta promedio
<b>1</b>	Respuesta deficiente

---

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 66.** Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. Crecimiento del mercado	0,05	4	0,2
2. Adquisición de nuevas tecnologías	0,05	4	0,2
3. Facilidad de accesibilidad a créditos financieros, tasa de interés al 11%.	0,05	3	0,15
4. Relaciones con clientes	0,04	3	0,12
5. Buenas referencias de la empresa por terceras personas.	0,06	4	0,24
6. Pequeñas y medianas empresas no cuentan con experiencia y suficiente tecnología.	0,03	2	0,06
7. Nuevos entrantes con escaso capital.	0,03	1	0,03
8. Uso de marcas patentadas por empresas del sector.	0,03	2	0,06
9. Pequeñas y medianas empresas no logran economías de escala.	0,04	2	0,08
10. Varias empresas que ofrecen materias primas de calidad y variedad de precios.	0,07	3	0,21
11. Excelente comunicación con los proveedores.	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
1. En cliente es muy sensible a los precios.	0,08	4	0,32
2. Competencia al tanto de los gustos y preferencias de los clientes	0,07	4	0,28
3. Masiva publicidad por parte de la competencia.	0,06	4	0,24
4. Excesivo número de competidores en el mercado.	0,08	3	0,24

6.	Importación de camisetas del Perú.	0,05	2	0,1
7.	Posicionamiento de las empresas en el mercado.	0,05	3	0,15
8.	Amplia existencia de productos sustitutos en el sector.	0,04	2	0,08
9.	Productos sustitutos con precios bajos.	0,03	3	0,09
10.	Los clientes potenciales poseen escasa fidelidad a la empresa Astro Sport.	0,03	3	0,09
		1		3,12

Fuente: Elaboración Propia.

Basados en el resultado obtenido de la suma total de la puntuación ponderada que es de 3,12; se concluye que la empresa si está dando una respuesta aceptable a las oportunidades y amenazas que se le presenta en la organización.

### 3.6.2 Matriz EFI

**Ponderación:** Importancia relativa que tiene el factor para el éxito de la empresa.

**Tabla 67. Ponderación**

---

<b>Ponderación.</b>
<b>Criterio de evaluación.</b>
<b>0,01</b> No importante
<b>0,05</b> Medianamente importante
<b>0,1</b> Muy Importante

---

Fuente: Elaboración Propia.

**Calificación:** indica la eficacia de las estrategias para responder a las oportunidades o amenazas que se presentan en la empresa.

**Tabla 68. Calificación**

---

<b>Calificación</b>
<b>Criterio de evaluación</b>
<b>4</b> Respuesta superior
<b>3</b> Respuesta mayor al promedio
<b>2</b> Respuesta promedio
<b>1</b> Respuesta deficiente

---

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 69.** Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
1. La empresa ofrece servicio postventa a sus clientes.	0,04	3	0,12
2. Cada uno de los productos que es adquirido por el cliente ofrece garantía.	0,03	2	0,06
3. Excelente atención al cliente.	0,04	4	0,16
4. Respuesta eficaz y rápida solución a problemas.	0,04	3	0,12
5. Se manejan con buenos precios competitivos en el mercado.	0,05	4	0,2
6. Productos de calidad.	0,04	4	0,16
7. Brinda una extensa variedad de modelos, diseños y telas a escoger.	0,03	1	0,03
8. La empresa realiza inducciones en sus trabajadores que recién van a empezar en la empresa.	0,03	1	0,03
9. Existe autonomía y responsabilidad en los trabajadores.	0,02	2	0,04
10. Los trabajadores se sienten parte de la empresa.	0,04	1	0,04
11. Se fomenta el trabajo en equipo.	0,02	2	0,04
12. Los trabajadores tienen claro sus responsabilidades y funciones en sus puestos de trabajo.	0,02	2	0,04
13. Existe muy buena comunicación entre trabajadores y jefes.	0,02	2	0,04
14. Realización de la planeación y programación de la producción.	0,04	2	0,08

15.	Controles de calidad.	0,04	3	0,12
16.	Condiciones de higiene, limpieza general y orden, son a adecuadas para los puestos de trabajo.	0,03	2	0,06
DEBILIDADES				
1.	Productos con falla en el caso de clientes fijos.	0,04	4	0,16
2.	Falta de publicidad y promoción de los productos.	0,04	4	0,16
3.	Los trabajadores no cuentan con un plan de formación continua.	0,01	2	0,02
4.	La empresa nunca ha realizado evaluaciones de desempeño y satisfacción en los puestos de trabajo.	0,02	2	0,04
5.	Falta de capacitación al personal.	0,03	3	0,09
6.	No cuenta con registros de las actividades que se realizan dentro de la misma.	0,02	3	0,06
7.	No cuenta con inventarios de materias primas e insumos.	0,02	2	0,04
8.	Maquinaria antigua.	0,03	4	0,12
9.	Escasa disponibilidad de stock.	0,02	2	0,04
10.	No se han identificado las necesidades, expectativas y satisfacción de los clientes	0,02	1	0,02
11.	No existe políticas de compras, calidad, stock y talento humano.	0,02	2	0,04
12.	No cuenta con ninguna certificación de calidad.	0,03	1	0,03
13.	No se realizan procesos de auditorías internas.	0,02	2	0,04

<b>14.</b>	No cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad.	0,03	3	0,09
<b>15.</b>	El personal no utiliza protección adecuada en sus puestos de trabajo.	0,03	3	0,09
<b>16.</b>	Genera impactos medioambientales.	0,03	4	0,12
<b>17.</b>	No existe organización funcional.	0,03	2	0,06
<b>18.</b>	No realiza actividades de investigación y desarrollo.	0,01	3	0,03
<b>19.</b>	No cuenta con un departamento de investigación y desarrollo.	0,02	1	0,02
		1		2,61

Fuente: Elaboración Propia.

Se determina según el resultado de 2,61 que la empresa responde medianamente a las debilidades y a las fortalezas que se enfrenta en la empresa.

### 3.6.3 Matriz de estrategias FODA.

Para la realización de las estrategias de la matriz FODA se tomaron en cuenta a los factores principales que tienen una calificación de respuesta que son 3 y 4; en el que 3 = Respuesta mayor al promedio y 4= Respuesta superior, por lo tanto, son los siguientes.

**Tabla 70.** Selección de estrategias FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1.</b> Crecimiento del mercado	A1. En cliente es muy sensible a los precios.
<b>O2.</b> Relaciones con clientes	A2. Competencia al tanto de los gustos y preferencias de los clientes
<b>O3.</b> Buenas referencias de la empresa por terceras personas.	A3. Masiva publicidad por parte de la competencia.
<b>O4.</b> Varias empresas que ofrecen materias primas de calidad y variedad de precios.	A4. Excesivo número de competidores en el mercado.
<b>O5.</b> Excelente comunicación con los proveedores.	A5. Posicionamiento de las empresas en el mercado.
	A6. Productos sustitutos con precios bajos.
	A7. Los clientes potenciales poseen escasa fidelidad a la empresa Astro Sport.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1.</b> La empresa ofrece servicio postventa a sus clientes.	D1. Productos con falla en el caso de clientes fijos.
<b>F2.</b> Excelente atención al cliente.	D2. Falta de publicidad y promoción de los productos.
<b>F3.</b> Respuesta eficaz y rápida solución a problemas.	D3. Falta de capacitación al personal.

- 
- |  |   |
|--|---|
| <b>F4.</b> Se manejan con buenos precios competitivos en el mercado. | <b>D4.</b> No cuenta con registros de las actividades que se realizan dentro de la misma. |
| <b>F5.</b> Productos de calidad.                                     | <b>D5.</b> Maquinaria antigua.  |
| <b>F6.</b> Controles de calidad.                                     | <b>D6.</b> No cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad.    |
|  | <b>D7.</b> El personal no utiliza protección adecuada en sus puestos de trabajo.          |
|  | <b>D8.</b> Genera impactos medioambientales.  |
|  | <b>D9.</b> No realiza actividades de investigación y desarrollo.                          |
- 

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 71.** Estrategias FODA

		<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	O1: Crecimiento del mercado.	A1: En cliente es muy sensible a los precios.			
	O2: Relaciones con clientes.	A2: Competencia al tanto de los gustos y preferencias de los clientes.			
	O3: Buenas referencias de la empresa por terceras personas.	A3: Masiva publicidad por parte de la competencia.			
	O4: Varias empresas que ofrecen materias primas de calidad y variedad de precios.	A4: Excesivo número de competidores en el mercado.			
	O5: Excelente comunicación con los proveedores.	A5: Posicionamiento de las empresas en el mercado.			
	O6: Adquisición de nuevas tecnologías	A6: Productos sustitutos con precios bajos.			
	O7: Facilidad de accesibilidad a créditos financieros, tasa de interés al 11%.	A7: Los clientes potenciales poseen escasa fidelidad a la empresa Astro Sport.			
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>					
<b>FORTALEZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
F1: La empresa ofrece servicio postventa a sus clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar el crecimiento del mercado mediante un servicio de calidad y productos de calidad con precios competitivos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecer una diversidad de productos y modelos por la empresa Astro Sport evitando que los clientes obtén por productos sustitutos.</li> </ul>		
F2: Excelente atención al cliente.					
F3: Respuesta eficaz y rápida solución a problemas.					

F4: Se manejan con buenos precios competitivos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener las relaciones con los clientes brindando una excelente atención y dando una respuesta eficaz a sus problemas o quejas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la fidelidad de los clientes mediante un servicio de calidad ofreciendo una excelente atención al cliente y brindando una respuesta eficaz y solución a los problemas.</li> </ul>
F5: Productos de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar los productos comprando materias primas de calidad.</li> <li>▪ Aumentar la comunicación de los proveedores y realizar contratos con los proveedores de materia prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un análisis de la competencia en base de los precios y promociones que ofrecen, de tal manera se aumentará el posicionamiento de la empresa con precios competitivos en el sector.</li> </ul>
F6: Controles de calidad.		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencializar la página web y redes sociales de la empresa promocionando sus productos dándose a conocer en el mercado nacional.</li> <li>▪ Mantener los precios sin afectar la calidad del producto evitando que el cliente busque precios más bajos.</li> <li>▪ Mediante el servicio postventa medir el grado de satisfacción de los clientes y conocer los gustos preferencias.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

D1: Productos con falla en el caso de clientes fijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar investigaciones al mercado local ya que se encuentran en un potencial crecimiento.</li> <li>▪ Realizar un crédito financiero en el que permita a la empresa adquirir maquinaria con tecnología.</li> <li>▪ Programar capacitaciones para el personal acerca de nuevas tecnologías e innovación de procesos.</li> <li>▪ Elaborar un sistema de prevención de riesgos laborales y seguridad industrial.</li> <li>▪ Elaborar un plan de reducción de desperdicios en el cual permita mejorar la imagen de la empresa y ser un referente en el mercado local.</li> <li>▪ Entregar al personal implementos que les permita evitar enfermedades laborales o accidentes laborales.</li> <li>▪ Realizar registros de las actividades y controles que se hacen dentro de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar la producción con innovación en los procesos productivos y la implementación de la tecnología reduciendo el tiempo ocioso y evitando que los clientes recurran a la competencia.</li> <li>▪ Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y promociones de la empresa.</li> <li>▪ Realizar una investigación acerca de los productos sustitutos que afectan directamente a la empresa.</li> <li>▪ Establecer políticas de control que permitan reducir al mínimo las posibles fallas en el producto final , aumentando la fidelidad de los clientes.</li> </ul>
D2: Falta de publicidad y promoción de los productos.		
D3: Falta de capacitación al personal.		
D4: No cuenta con registros de las actividades que se realizan dentro de la misma.		
D5: Maquinaria antigua.		
D6: No cuenta con un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad.		
D7: El personal no utiliza protección adecuada en sus puestos de trabajo.		
D8: Genera impactos medioambientales.		
D9: No realiza actividades de investigación y desarrollo.		

Fuente: Elaboración Propia.

### **3.7 Plan de implementación estratégica.**

#### **3.7.1 Misión**

Fabricar ropa deportiva con calidad e innovación, para satisfacer los gustos y exigencias del cliente, para ello contamos con el personal y la experiencia necesaria que cada día se prepara para enfrentar nuevos retos que son transformados en oportunidades de éxito.

#### **3.7.2 Visión**

En el año 2023 ser una empresa referente del sector textil en la provincia de Imbabura y lograr el posicionamiento de nuestra marca en el mercado local, regional, nacional e internacional.

#### **3.7.1 Valores**

##### **3.7.1.1 Valores institucionales**

- Trabajo en equipo: somos un grupo que trabajamos para que día a día nos mantengamos en la preferencia en los proveedores y clientes.
- Calidad e innovación: contamos con procesos que permiten mejorar constantemente la calidad de nuestro cliente.
- Responsabilidad social y cuidado del medio ambiente: el bienestar de la sociedad y el cuidado de la naturaleza es parte importante de la empresa aplicando las más rigurosas prácticas del cuidado del medio ambiente y cuidado social.

### 3.7.1.2 Valores corporativos

- Respeto: Comprende la consideración de que alguien tiene un valor por sí mismo, el mismo que se establece recíprocamente entre todos quienes laboran en la empresa.
- Compromiso: En la empresa Astro Sport existe el compromiso tanto del empleador para con sus trabajadores, proporcionándoles los medios adecuados para el buen funcionamiento diario de la producción y bienestar laboral, como para con los clientes fabricando productos de buena calidad.
- Honestidad: Valor de mucha importancia dentro de una organización, al actuar y hablar con la verdad se preserva la integridad de la empresa.
- Puntualidad: Ser cuidadoso y diligente en cuanto a la hora de ingreso a la jornada de trabajo, así como la entrega a tiempo de pedidos para satisfacer al cliente, así se genera mayor flujo en el proceso productivo.
- Lealtad: Éste valor debe existir en todas y cada una de las actividades del personal tanto como para los propietarios como para la industria.
- Ética profesional: Es decir, que maneja las cosas con cuidado y con sentido a favor de la empresa.
- Cordialidad: Demuestra el don de hospitalidad o servicio para que el cliente se sienta acogido y agusto en la atención que se le da al adquirir nuestro producto.

### 3.8 Lineamientos estratégicos

**Tabla 72.** Criterio de evaluación

Criterio de evaluación	
Nivel de prioridad	
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 73.** Lineamientos estratégicos.

Estrategias	Objetivos	Nivel de prioridad	Recursos	Responsable(s)	Fecha inicio	Fecha fin
Aprovechar el crecimiento del mercado mediante un servicio de calidad y productos de calidad con precios competitivos.	Aumentar la cuota de mercado en un 20%.	3	Encuestas.	Gerencia	01/03/2019	21/03/2019
Mantener las relaciones con los clientes brindando una excelente atención y dando una respuesta eficaz a sus problemas o quejas. Aumentar la fidelidad de los clientes mediante un servicio de calidad ofreciendo una excelente atención al cliente y brindando una respuesta eficaz y solución a los problemas.	Escuchar activamente a los clientes, entendiendo sus necesidades y cumpliendo sus requerimientos, incrementando su fidelidad en un 20%.	3	Registros de necesidades y requerimientos.	Gerencia	03/03/2019	03/06/2019

Aumentar la comunicación con los proveedores y realizar contratos con los proveedores de materia prima.	Adquirir materia prima e insumos de calidad y a precios que le permita a la empresa aumentar sus márgenes de utilidad en un 10%.	2	Contratos.	Jefe de compras	07/03/2019	08/03/2019
Ofrecer una diversidad de productos y modelos por la empresa Astro Sport evitando que los clientes obtén por productos sustitutos.	Ofrecer productos y modelos innovadores en un 40%, que llamen la atención del cliente.	2	Catálogos de modelos y muestras actuales.	Diseñador y encargado de ventas.	08/03/2019	15/03/2019
Mejorar los productos comprando materias primas de calidad.	Aumentar la calidad del producto en un 10%.	3	Materias primas e insumos de calidad.	Jefe de compras.	10/03/2019	10/06/2019
Realizar un análisis de la competencia en base de los precios y promociones que ofrecen, de tal manera se aumentará el posicionamiento de la empresa con precios competitivos en el sector.	Conocer a la competencia del sector en un 60%, elaborando estrategias de posicionamiento en el sector.	2	Entrevistas y encuestas.	Gerencia	15/03/2019	15/04/2019
Potencializar la página web y redes sociales de la empresa promocionando sus productos dándose a conocer en el mercado nacional. Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y promociones de la empresa.	Dar a conocer a los clientes potenciales los productos de la empresa en un 40%.	3	Internet, afiches, volantes.	Diseñador	10/03/2019	15/04/2019

Mantener los precios sin afectar la calidad del producto evitando que el cliente busque precios más bajos.	Ofrecer productos de calidad a precios accesibles para el cliente, disminuyendo en un 30% que busquen a la competencia.	2	Prendas de calidad.	Jefe de producción.	12/03/2019	12/06/2019
Aumentar la producción con innovación en los procesos productivos y la implementación de la tecnología reduciendo el tiempo ocioso y evitando que los clientes recurran a la competencia. Realizar un crédito financiero en el que permita a la empresa adquirir maquinaria con tecnología. Programar capacitaciones para el personal acerca de nuevas tecnologías e innovación de procesos.	Aumentar la capacidad productiva de la empresa en un 50%, cubriendo las necesidades de los clientes.	3	Maquinaria y tecnología.	Jefe de producción, Gerencia.	13/03/2019	13/06/2019
Elaborar un sistema de prevención de riesgos laborales y seguridad industrial. Entregar al personal implementos que les permita evitar enfermedades laborales o accidentes laborales.	Evitar que existan enfermedades laborales y accidentes dentro de la empresa en un 30%.	3	Plan de riesgos laborales, mascarilla, sillas cómodas, etc.	Jefe de producción.	14/03/2019	20/03/2019

Elaborar un plan de reducción de desperdicios en el cual permita mejorar la imagen de la empresa y ser un referente en el mercado local.	Disminuir en un 30% los desperdicios de la empresa.	2	Tachos de reciclaje para papel de sublimación y estampado.	Jefe de producción.	15/03/2019	21/03/2019
Realizar registros de las actividades y controles que se hacen dentro de la empresa.	Archivar todos los registros de los eventos de la empresa evitando en un 10% retrasos en los procesos y actividades de la cadena de valor de la empresa.	2	Plantillas o formatos de registros.	Gerencia	16/03/2019	16/03/2019
Realizar investigaciones al mercado local ya que se encuentran en un potencial crecimiento. Mediante el servicio postventa medir el grado de satisfacción de los clientes y conocer los gustos preferencias.	Conocer la necesidades, preferencias y gustos de los clientes en un 30%.	3	Encuestas y entrevistas.	Gerencia	18/03/2019	25/03/2019
Realizar una investigación acerca de los productos sustitutos que afectan directamente a la empresa.	Conocer en un 80% todos los productos sustitutos del mercado local.	3	Encuestas, entrevistas.	Gerencia	19/03/2019	28/03/2019
Establecer políticas de control que permitan reducir al mínimo las posibles fallas en el producto final , aumentando la fidelidad de los clientes.	Reducir en un 60% las fallas en los productos finales.	3	Registros de fallas.	Jefe de producción.	20/03/2019	01/04/2019

Fuente: Elaboración Propia.

## CONCLUSIONES.

- En conclusión, la empresa se maneja de manera empírica es decir el dueño de la empresa maneja sin ningunas bases en administración, lo realiza basada en la experiencia, sin registros de las actividades que realiza dentro de la organización o mucho menos evaluaciones ya sean a los clientes y a los trabajadores.

Sin embargo, al tener conocimiento del manejo del giro de negocio de varios años, la empresa ha surgido dentro del mercado local dando a conocer sus productos que tienen calidad y un buen precio, utilizando la experiencia como herramienta para planificar y realizar estimaciones de costos han logrado obtener un buen precio competitivo dentro del sector.

- En la empresa tiene establecida la misión y visión, pero no existe planes u objetivos que permitan cumplir con los mismos a mediano y corto plazo. Básicamente la propietaria si tiene claro los objetivos, pero no los plasma en una planificación estratégica o algún documento en el que le permita compartir a sus colaboradores.
- En el negocio según la entrevista y un análisis visual se determinó que, si se realizan controles de calidad, pero de manera superficial es decir que no mantienen establecidos estándares de calidad ni registros de las actividades que se realizan en la misma. Sin embargo, si han existido productos con falla, pero la empresa ha optado por estrategias eficaces en las que permita que el cliente se sienta satisfecho mediante el manejo del servicio posventa, en el caso de los clientes fijos se los realizan un seguimiento mediante el uso de redes sociales o llamadas telefónicas atendiendo sus quejas y sugerencias.
- Un aspecto importante que se determinó es que la empresa no posee medidas de prevención y seguridad industrial para sus trabajadores, se les brinda pocas herramientas en los puestos de trabajo lo cual dificulta que se desarrollen en

las actividades asignadas, otro de los aspectos a tomar en cuenta es que el propietario de la empresa no cuenta con una organización formal en cual se le detalle a cada uno de los trabajadores las funciones y responsabilidades que tienen. Sin embargo, un pilar fundamental que se determinó en la empresa es el liderazgo por parte de la propietaria y una buena relación con los grupos de interés manejando una comunicación directa y clara.

- Realizando un sondeo dentro de la empresa se determinó que no existen áreas específicas, sin embargo, los colaboradores se desarrollan de manera efectiva cumpliendo con sus tareas y responsabilidades. En todas las áreas ya sean pequeñas se maneja con una constante limpieza y con una comodidad no muy buena, pero si es aceptable por parte de los trabajadores.
- Analizando la cadena de valor de la empresa se determinó que en cada una de las actividades primarias existe un control o un seguimiento de los procesos, ya que no se manejan con indicadores o registros de control, pero la empresa constantemente está pendiente ya sea de los errores o posibles fallas que existan, por lo tanto, si existe control de las actividades permitiendo ser una ventaja para la empresa y ayudando a mejorar los productos finales.
- Continuando con el análisis de la cadena de valor existe sobre carga de responsabilidades a la dueña de la empresa, ya que se encuentra en la mayoría de actividades realizadas en la empresa, es decir no existe una distribución equitativa entre todos los miembros de la empresa.
- La ventaja competitiva que tiene la empresa actualmente es el servicio y el precio , ya que se determinó mediante el uso de las encuestas realizadas a los clientes que se sienten muy conformes con el servicio que se les brinda ya que se les brinda el servicio postventa, se atiende a sus sugerencias y quejas dando una eficaz respuesta, en cuanto al precio analizando la rivalidad de los competidores la empresa tiene un precio competitivo en relación con las demás empresas del sector y mediante las encuestas se determinó que efectivamente si les atrae mucho el precio de los productos.

## RECOMENDACIONES.

- Los procesos de control que se realizan a lo largo de la cadena de valor se los debe fomentar o mejorar mediante controles preventivos, concurrentes y relativos, de tal manera que ayudan a aumentar la calidad de los productos siendo este una estrategia diferenciadora de la competencia ya que la calidad se lo realiza dentro de la empresa y el cliente es quien lo percibe en el producto final.
- Manejarse mediante registros o documentos en los cuales permita a la empresa analizar la situación actual y a futuro realizar correcciones o proyecciones con el fin de ir mejorando constantemente y canalizar las acciones de mejora con los objetivos empresariales.
- Fortalecer la ventaja competitiva actual de la empresa mediante políticas y estándares en los que permita cumplir con los objetivos y metas empresariales a corto y mediano plazo, de tal manera fomentar el crecimiento y ser sostenible en el tiempo.
- Realizar una reestructuración organizacional en el que se distribuya correctamente las actividades a todos los miembros de la empresa de tal manera eliminando la sobrecarga laboral a la propietaria y dando a conocer de manera escrita a cada uno de los trabajadores sus obligaciones y responsabilidades.
- Una vez determinada la cadena de valor de la empresa se recomienda dar un seguimiento constante de cada una de las actividades y determinar estrategias que permitan seguir mejorando y ampliar su mercado a largo plazo.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar, J. (2012). *5 Fuerzas de Porter*. Colombia.
- AITE. (2016). *aite.com*. Obtenido de aite.com: <http://aite.com.ec/industria.html>
- Baena, E. (2013). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Colombia: ciencia et technica.
- Bergholz, S.(2011). *Medwabe*. Obtenido de Medwabe: <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Bergholz, S. (2012). *Mednet*. Obtenido de <http://www.mednet.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES03-A/5032>
- Berrickuntza, T. (2014). *Manual de procedimientos administrativos* . Mexico.
- Carrasco, J. (2011). *Gestión por procesos* . Chile: Evolucion S.A.
- Carrasco, J. B. (2012). *Gestión de Procesos en Chile 2012 Diagnóstico y Propuestas*. Chile: Editorial Evolución S.A.
- Carrasco, J. (2014). *Gestión de procesos* . Santiago : Evolución S.A.
- Carrasco, J. (2014). *Gestión de procesos* . Chile: Evolucion S.A.
- Carrión, J. (2015). *Conceotodefinicion.de*. Obtenido de Conceotodefinicion.de: <http://conceptodefinicion.de/industria/>
- Chistopher, M. (2014 ). *Del insumo al producto: logística y administracion de la cadena de valor* . México: Trillas .
- Christopher, M. (2014). *Del insumo al producto: logística y administración*. México: Pearson Education limited.
- Damayani Estolano Cristerna, M.(2013). *El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter*. México: ISSN: 1870-9036.
- David Alejandro, S.(2015). *TEORÍA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN*. Granada .
- Domingo, D.(2013). *Las Tecnologías de la inforamción y cadena de valor desde la óptica de las pequeñas empresas*. España.
- EKOS. (2015). La industria en Ecuador. *EKOS*, 10.
- EKOS. (2017). *Sector textil confección*. Quito.
- El comercio. (2017). Precio del crudo repuntó el 15 de marzo del 2017, tras 2 semanas de caídas. Quito, Ecuador .

- 
- Espinoza, D. (2013). *Portal Docente*. Obtenido de Portal Docente:  
[http://davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com\\_content&view=article&id=448:tipos-de-procesos-productivos&catid=152:aspectos-tecnico-productivos-y-localizacion](http://davidespinosa.es/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=448:tipos-de-procesos-productivos&catid=152:aspectos-tecnico-productivos-y-localizacion)
- Formatoedu.com. (2016). *Formatoedu.com*. Obtenido de Formatoedu.com:  
[http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)
- Gonzales, I. (2016). *Calidad y gestión*. Obtenido de  
<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- Gonzales, L. (2014). *Proceso administrativo*. México: Editorial Patria .
- Hernan Cepeda, D. (2011). *Formulación y construcción de indicadores de gestión para la empresa Medipunto medicinas CIA y elaboración de plan de acción para su aplicación en la organización*. Quito: Universidad Tecnica Particular de Loja .
- Hernández, J., & Gallardo, R. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.
- INEC. (2012). *Ecuadorencifras*. Obtenido de Ecuadorencifras:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf)
- INEC. (2016). *Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013*. Quito, Pichincha, Ecuador : Graphus.
- INEC. (2016). *Visualizador de estadísticas productivas* . Quito .
- IsoTools. (2017). *IsoTools.com*. Obtenido de  
<https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Jaramillo, J. (2014). *Indicadores de gestión*. Colombia: 3r editorial.
- José Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Maracaibo: Telos.
- Laudon, K., & Laudon , J. (2012). *Sistemas de gestión Gerencial* . Mexico: Pearson.
- Lee Krajewski, L. (2008). *Administración de operaciones* . México : Pearson Educacion.
- Líderes. (2016). *En el sector textil, el 85% de los actores son pymes*. Quito.
- Mallar, M. (2010). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100004](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004)
- Manene, L. (2012). *moodle2.unid.edu.mx*. Obtenido de  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md1/lic/AE/EA/AM/07/Los\\_diagramas\\_de\\_flujo\\_su\\_definicion\\_objetivo\\_ventajas\\_elaboracion\\_fase.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivo_ventajas_elaboracion_fase.pdf)
- María Iborra, Á. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas* . Madrid: Paraninfo, SA.

- 
- Mayar, M. (2013). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión del futuro*, 23.
- Mery Patricia Tamayo, J. (2007). Formas de integración de las empresas. *Ecos de Economía*, 27-45.
- Ministerio de fomento. (2014). *Gestión por procesos*. España.
- Monge, E. (2014). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Oviedo; España : ISSN: 0252-9521.
- Monzalvo, I. (2017). *Centro Universitario de Educación a Distancia* . Obtenido de CUED.MX: <http://cued.mx/blog/estrategia-competitiva-integracion-vertical-u-horizontal/>
- Mora, M. (2007). Propuesta para la aplicación de la cadena de valor en la facultad de administración de empresas de la Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle .
- Palacios, A. (1996). *Microanálisis Administrativo, Concepto y Técnicas Usuales*. España: Publicaciones del instituto Latinoamericano de investigación y capacitación.
- Pallares, R. (2013). *Hacer Empresa: Un Reto*. España : Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Porter , M. (1986). *Ventaja Competitiva*. México.: Editorial C.E.C.S.A.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Ciudad de Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* . Estados Unidos : R0801E-E.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En M. Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (pág. 18). Estados Unidos de América.
- Proecuador . (2013). Análisis sectorial de textiles y de confecciones. Guayaquil, Guayas, Ecuador .
- Ratto, R. D. (2013). *Ventaja Competitiva y Cadena de Valor*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Rodríguez, D. ( 2014). La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito. *La diferenciación y el liderazgo en Costes: Claves del éxito*. Segovia.
- Ruiz, R. (2013). *La gestión de la producción* . Perú: Fundación universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Secretaría de Gestión Pública. (2012). *Metodología para la implantación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública nacional de modernización de la gestión pública*. Lima.

- 
- Superintendencia de compañías . (2013). *Supercomp*. Obtenido de Supercomp:  
[http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/institucion/base\\_legal.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/institucion/base_legal.pdf)
- Hunger, D. (2014). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educacion.
- Valda, C. (2012). *Grandes PYMES*. Obtenido de Grandes PYMES:  
<http://www.grandespymes.com.ar/2010/12/20/la-cadena-de-valor/>
- Vistazo. (2016). *EL SECTOR TEXTIL EN CIFRAS*. Quito .
- YEPI. (2018). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.:  
<https://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>

-

## ANEXOS

### Anexo 1 Anteproyecto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE -IBARRA

ESCUELA DE NEGOCIOS Y COMERCIO INTERNACIONAL

“ENCI”

PLAN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TEMA:

“DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA ASTRO SPORT  
UBICADA EN LA CIUDAD DE OTAVALO”.

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN:

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL. E.4

AUTOR: BRYAN PAUL FLORES FLORES

IBARRA, SEPTIEMBRE – 2017

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1.

1. NOMBRE DEL PROYECTO.....	201
2. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES).....	201
3. JUSTIFICACIÓN .....	204
4. OBJETIVOS .....	205
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	205
5. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	206
1. CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	207
1.1 Conceptualización de empresa .....	207
2. CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE MERCADO.....	208
3. CAPÍTULO III PROPUESTA.....	209
6. ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA.....	209
6.1 METODOS GENERALES .....	209
6.1.1 Método Inductivo. ....	209
6.1.2 Método Deductivo .....	209
6.1.3 Método analítico – sintético.....	210
6.2 TÉCNICAS.....	210
6.2.1 Observación.....	210
6.2.2 Encuesta .....	211
6.2.3 Entrevista.....	211
6.3 INSTRUMENTOS .....	211
6.3.1 Ficha de Observación .....	211
6.3.2 Cuestionario .....	212
6.3.2 Video .....	212
6.4 Matriz de relación.....	213
7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	215
8. RECURSOS.....	217
8.1 FINANCIAMIENTO.....	218
9. FUENTES DE INFORMACIÓN .....	218

## **NOMBRE DEL PROYECTO**

Diseño de la cadena de valor para la empresa “ASTRO SPORT” ubicada en la ciudad de Otavalo.

## **CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA (ANTECEDENTES)**

El problema de estudio aparece por los cambios que día a día poseen los consumidores ya sea en gustos y preferencias, ya que hoy en día nuestro mundo es globalizado donde las empresas tienden hacer más competitivos para mantenerse en los mercados en los que se encuentra inmersos y tienen la necesidad de adaptarse a las diferentes exigencias de los consumidores. La realización de dicho proyecto se origina por la necesidad de identificar y mejorar los procesos productivos de la empresa Astro Sport, con el fin de brindar productos de calidad al cliente, lo que a futuro se convertirá en una oportunidad para diferenciarse en el mercado local y posteriormente en el mercado regional.

Actualmente la empresa Astro Sport está dedicada a la producción de ropa deportiva su producción se destaca en pantalonetas, camisetas sublimadas, calentadores para instituciones educativas y distribución de productos ya sea al por mayor y menor para lo cual la empresa emplea en sus procesos productivos actividades o tareas las cuales no le permiten ser más eficientes y optimizar las materias primas, ya que cuenta con maquinaria obsoleta lo que le genera aumento en los tiempos productivos ocasionando pérdida de clientes por no cumplir los pedidos en los tiempos establecidos.

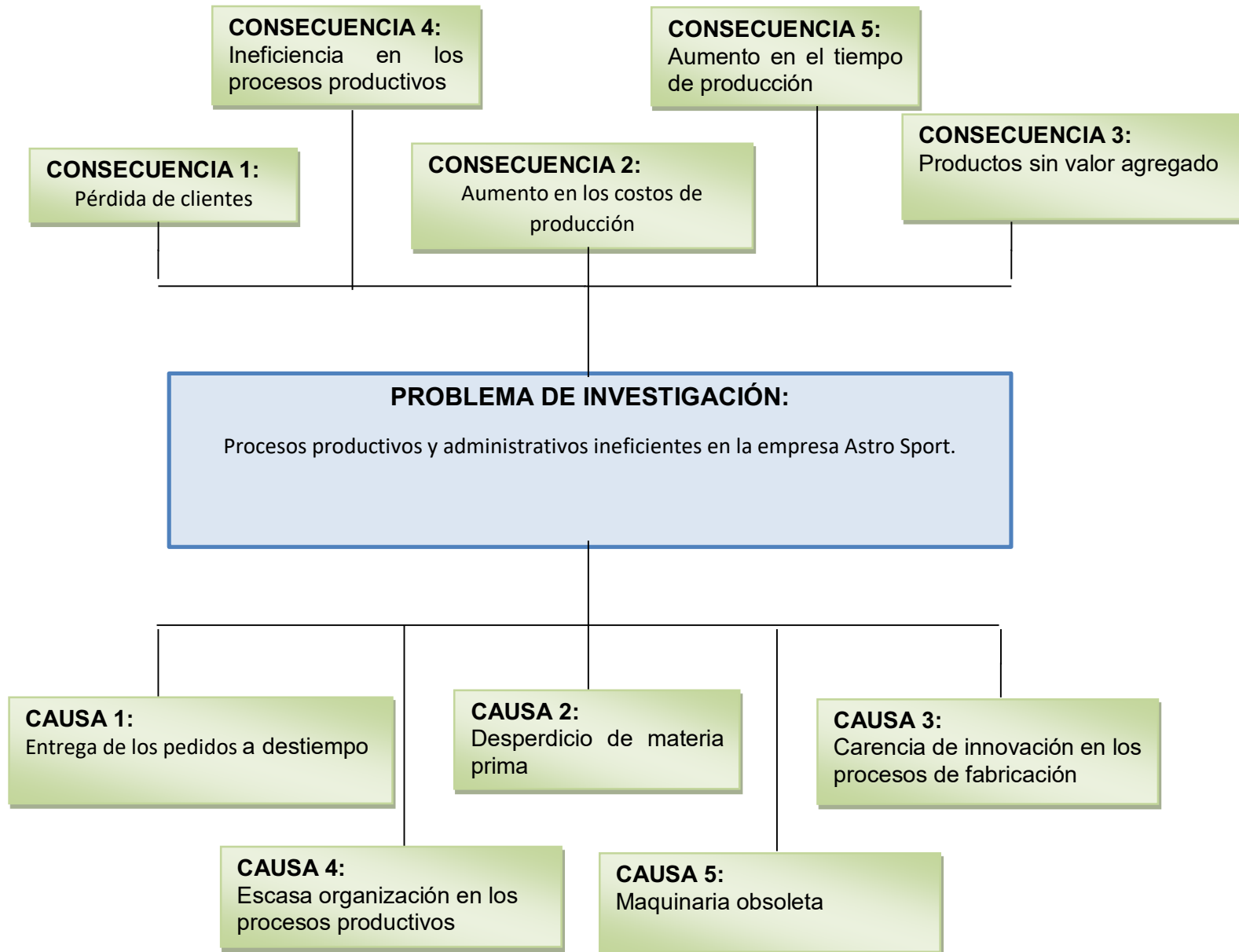
Los procesos productivos en la empresa desde varios años han sido manejados de una manera empírica es decir uso de técnicas artesanales en la fabricación de la ropa deportiva, por lo que no tienen claramente establecidos e identificados cada uno de los procesos para la elaboración de las prendas deportivas, generando retraso en los pedidos de entrega lo que genera molestias en los clientes y como consecuencia a futuro pérdida de clientes. Al conocer la empresa se identificó la escasa organización de los procesos productivos, ya que cada trabajador no tiene clara su función y como va a realizar cada uno de los procesos, generando como consecuencia la ineficiencia en los procesos productivos lo que no ha permitido optimizar las materias primas e insumos de la

-  
empresa, lo que a futuro se convierte en costo para la empresa por el desperdicio de los retazos o desperdicios de la materia prima adquiridas por la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con maquinaria obsoleta durante varios años, entre su maquinaria cuenta con máquinas de coser de los años 80, para el estampado cuenta con pulpo manual, dicha maquinaria produce consecuencias como el aumento del tiempo en los procesos productivos ya que requieren de más tiempo para la elaboración de una prenda, en el área de cortado se manejan empíricamente los procesos es decir se maneja manualmente lo que no permite optimizar al cien por ciento los materiales, como consecuencia un nivel bajo de abastecimiento a la demanda del sector de Otavalo.

El tema de innovación empresarial es muy utilizado por las grandes empresas por lo que las PYMES del sector de Otavalo lo deberían tomar en cuenta para que puedan ser más competitivas mediante la innovación de maquinaria o de procesos, en la empresa Astro Sport una de las grandes problemáticas es su carencia de innovación en los procesos productivos lo cual tiene la necesidad de la implementación de nueva maquinaria con tecnología ya sea en el área de confección, estampado, como consecuencia tenemos productos sin valor ya que en el sector de Otavalo es muy competitivo en productos textiles.

Analizando las diferentes causas y consecuencias que presenta actualmente la empresa se identificó el principal problema que en su producción de ropa deportiva, se manejan con una escasa optimización en los procesos productivos, obteniendo productos que mantienen una baja calidad, por lo que es necesario implementar un modelo de cadena de valor que determine el proceso productivo óptimo para Astro Sport.



## JUSTIFICACIÓN

Según (2009) define a la cadena de valor como “una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”, por lo que es un tema muy relevante que deberían tomar en cuenta las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes que se dedican a actividades ya sean productivas o de servicios con el fin de mejorar los procesos en la fabricación de los productos o servicios generando en los clientes una satisfacción y cumpliendo con las expectativas.

La relevancia del estudio al proponer una mejora en la cadena de valor en la empresa Astro Sport, implica primordialmente en producir camisetas, pantalonetas, calentadores, y ropa deportiva con la más alta calidad generando un beneficio al cliente y a los proveedores que actualmente cuenta la empresa, al identificar los procesos que no generen valor se los eliminará o se los mejorará de tal manera se reducirá los costos de producción dando un beneficio a los clientes con precios accesibles y obteniendo un producto de calidad, posicionando a la organización en el mercado local.

La empresa textil Astro Sport se encuentra ubicada en la ciudad de Otavalo, lleva en el mercado alrededor de treinta años brindando sus productos y atendiendo a las diferentes necesidades de sus clientes, actualmente cuenta con nueve trabajadores con varios años de experiencia sirviendo a la empresa, dispuestos cada día a desarrollar sus capacidades al máximo con el fin de prosperar en el negocio, entre los cuales cuenta con maquiladoras, contador de telas, diseñador de serigrafía, estampador, vendedor y costureras.

Al analizar la cadena de valor de la empresa internamente los beneficiados son los trabajadores, jefes y miembros de la empresa, ya que se optará por proponer los mecanismo de mejora en la participación de los trabajadores dentro de la empresa generando un ambiente de trabajo cómodo y de confort, por lo cual se optimizará todos los recursos disponibles de la empresa. Analizando las diferentes opciones que apoyarían al desarrollo integral de la empresa que se encuentra el área de estampado, local comercial, taller de producción y bodega de la empresa en donde generaría mejoras que logren alcanzar y superar las

-

expectativas de los clientes finales y proveedores de la empresa, por medio de los productos que ofrece la empresa. Al realizar una propuesta de mejoramiento generaría una mayor ventaja competitiva en el sector textil de Otavalo, aprovechando la fidelidad y el reconocimiento por parte de los clientes que actualmente cuenta la empresa.

Al tener claro los beneficios y los determinados impactos que generan al aplicar la cadena de valor en la empresa textil Astro Sport, encamina a la generación de metas los cuales permitan guiar al cumplimiento de los objetivos propuestas para alcanzar dicho mejoramiento continuo, generando una relación con los propietarios y los operarios de la empresa. Cada uno de los procesos productivos de la empresa, aporta al desarrollo de la industria textil de la localidad y lograr ser reconocidos a nivel regional, mediante productos de calidad optimizando todos los recursos disponibles de la empresa y aprovechando la capacidad de talento humano ya que cuenta con varios años de experiencia al servicio de la empresa.

Los beneficiados indirectos del proyecto es la comunidad de Otavalo, al generar políticas medioambientales contribuyendo a mejorar el sector productivo de la empresa y a su vez permite aumentar su imagen corporativa de la empresa , otro de los beneficiados aplicaría al desarrollo del personal que cuenta la empresa ya que se implementaría nuevos métodos y mecanismos los cuales permitan ser más competitivos en el ámbito laboral, atribuyendo mayores destrezas a los trabajadores, y aportando a la empresa en el direccionamiento al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Aplicar la cadena de valor en la empresa Astro Sport ubicada en la ciudad de Otavalo, determinando estrategias en el que permitan el mejoramiento continuo en los procesos productivos de la empresa, permitiendo mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el sector de negocios al que pertenece la empresa Astro Sport de la ciudad de Otavalo.
- Analizar los recursos y capacidad de la empresa Astro Sport, en términos de aprovechar las imperfecciones del mercado.
- Examinar las operaciones primarias y secundarias de la cadena de valor de la empresa Astro Sport.
- Diseñar las actividades primarias y secundarias para la cadena de valor.

## **DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

En la investigación de propuesta de la cadena de valor se establece como objetivos específicos la recolección de la información necesaria de la empresa y de todos sus procesos productivos, lo cual se ejecutará mediante el aporte de los trabajadores mediante una entrevista o encuesta, se contará con el apoyo de los propietarios lo que nos ayudará a determinar las diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elaboración matriz (FODA) que actualmente cuenta la empresa.

A partir de la identificación de los procesos de la empresa se generan estrategias de mejoramiento con el fin de mejorar la participación de los productos en el mercado actual, las estrategias que guiarán a cumplir los objetivos específicos fundamentados, según Michael Porter (2009) se aplicara el liderazgo por costos lo que se lograra establecer como productor líder de la industria textil, diferenciación ya sean en las áreas las cuales pueden ser: por el producto, distribución, ventas, comercialización, servicio que ofrece la empresa , imagen corporativa otro de los factores que permitirán el mejoramiento es el en foque donde la empresa fijara un determinado segmento de mercado aumentando su cuota de mercado, lo que permitirá generar una ventaja competitiva en el sector logrando diferenciarse de la competencia.

Para el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, proveedores y trabajadores se aplicará estrategias basados en la comunicación organizacional con el fin de mejorar las relaciones entre las diferentes áreas productivas de la empresa, lo que permitirá mejorar la participación de los trabajadores en la toma decisiones, al igual que los proveedores se aplicaran estrategias de seguimiento donde se dé a conocer las necesidades y requerimientos,

-

las estrategias para el fortalecimiento con los clientes se aplicaría el servicio de post venta generando una fidelización al cliente y a su vez dando un gran valor a la imagen corporativa de la empresa, una de las grandes ventajas es la de compartir la experiencia del cliente con el producto ofrecido.

Las acciones preventivas y correctivas permiten anticiparse a los posibles problemas que se generarían a futuro, por lo que se realizaría primordialmente el levantamiento de información de cada proceso y se procederá a realizar flujogramas para determinar qué acciones se las tomaran en cuenta para eliminar o corregirlas, en su efecto permite determinar posibles medidas preventivas en caso de riesgos laborales ya que las industrias y empresas textiles deben tomar en cuenta ya que según el art. 326 del código de trabajo y seguridad social sección 5 afirma que “Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar”. Por lo que el objetivo de asegurar la integridad del trabajador que juega un papel importante dentro de la empresa lo cual es una prioridad para la empresa Astro Sport, lo cual se realizara estrategias de negociación.

## **5.1. ÍNDICE DE CONTENIDOS**

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

#### Conceptualización de empresa

- 1.1.1 Tipos de empresas
- 1.1.2 Industria textilera
- 1.1.3 Tipos de industria
- 1.2 Cadena de valor
  - 1.2.1 Enfoques de la cadena de valor
  - 1.2.2 Objetivos
  - 1.2.3 Generadores de valor y de costos
  - 1.2.4 Sistema de valor
  - 1.2.5 Cadenas de valor y la tecnología
  - 1.2.6 Desafíos de la cadena de valor

- 1.2.7 La cadena de valor en la cultura organizacional
- 1.2.8 Ventajas competitivas
- 1.2.9 Estrategia competitiva
- 1.2.10 Estrategia de diversificación
- 1.2.11 Integración vertical
- 1.2.12 Formulación de estrategias a partir de la cadena de valor
- 1.3 Procesos
  - 1.3.1 Principios, elementos y clasificación de los procesos
  - 1.3.2 Gestión por procesos
  - 1.3.3 Indicadores de gestión por proceso
  - 1.3.4 Mapa de procesos y procedimientos
  - 1.3.5 Actividades
  - 1.3.6 Flujogramas
  - 1.3.7 El mejoramiento de procesos
  - 1.3.8 La reingeniería de procesos
- 1.4 Sistema de gestión de calidad
- 1.5 Responsabilidad social empresarial
  - 1.5.1 Ergonomía
  - 1.5.2 Salud ocupacional
- 1.6 Grupo de interés

## **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO Y/O ESTUDIO DE MERCADO**

- 1.7 Antecedentes de la empresa
  - 1.7.1 Estructura de la empresa
  - 1.7.2 Descripción de la empresa
  - 2.2.3 Organigrama empresarial
  - 2.2.4 Descripción de las principales áreas de la empresa
  - 2.2.5 Infraestructura
- 1.8 Análisis sector textil
- 1.9 Análisis de la competencia
- 1.10 PIB
- 1.11 Sector industrial textil

## **CAPÍTULO III PROPUESTA**

- 1.12 Establecimiento de ámbito de producto ámbito geográfico y ámbito empresarial.
- 1.13 Establecimiento de las actividades de la cadena de valor (diferenciación o diferenciación en costes).
- 1.14 Establecimiento de las guías de costo o de exclusividad
- 1.15 Diseño de los procesos para el cumplimiento de las actividades

**CONCLUSIONES (al menos una por cada objetivo específico).**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**

**ORGANIZACIÓN METODOLÓGICA**

**MÉTODOS GENERALES**

**Método Inductivo.**

Según (López, 2010) afirma la metodología inductiva “consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene”.

La aplicación del método inductivo en la investigación, se procederá a obtener información primaria mediante la observación y la ficha de observación, de tal manera se identificará el manejo de la empresa Astro Sport ya sea internamente y externamente, seguidamente se procederá analizar la información recolectada y clasificación de la misma para determinar conclusiones y elaborar ya sean mejoras o estrategias para la cadena de valor de la empresa.

**Método Deductivo**

Según (Carvajal, 2013) el método deductivo afirma que “En la Ciencia contemporánea se emplea el método deductivo de investigación en la formulación o enunciación de sistemas de axiomas o conjunto de tesis de partida en una determinada Teoría. Ese conjunto de axiomas

-  
es utilizado para deducir conclusiones a través del empleo metódico de las reglas de la Lógica.”

La aplicación del método deductivo en el proyecto de investigación se lo realizará con el fin de llegar a determinar conclusiones generales por lo que se utilizará información ya establecida ya sean de libros, fuentes bibliográficas e internet para lo cual se realizará un previo análisis con la información obtenida de tal manera se llegará a la conclusión general y aplicar las metodologías relacionando la información obtenida mediante el método inductivo, determinando los lineamientos que llegaran a la resolución del problema de estudio.

### **Método analítico – sintético**

El método analítico descompone una idea o un objeto en sus elementos (distinción y diferencia), y el sintético combina elementos, conexiona relaciones y forma un todo o conjunto (homogeneidad y semejanza), pero se hace aquella distinción y se constituye esta homogeneidad bajo el principio unitario que rige y preside ambas relaciones intelectuales (Montaner y Simón, 1887, p. 133).

Para el proyecto de investigación el método se aplicará relacionando y combinando la información cuantitativa y cualitativa de toda la empresa con la metodología, principios, bases de la cadena de valor.

## **TÉCNICAS**

### **Observación**

Según (Covarrubias, 2012) la observación es “información y que consiste en utilizar los sentidos y la lógica para tener un análisis más detallado en cuanto a los hechos y las realidades que conforman el objeto de estudio; es decir, se refiere regularmente a las acciones cotidianas que arrojan los datos para el observador.”

Para la aplicación en el proyecto de investigación consiste en acudir a la empresa para observar los diferentes comportamientos de los empleados dentro de su puesto de trabajo e identificar los procesos y actividades que desarrollan con el fin de identificar las debilidades en los procesos. La técnica de observación se aplicará en el local comercial para analizar los

-

comportamientos de los consumidores y determinar el nivel de atención que maneja la empresa para comercializar el producto.

### **Encuesta**

La encuesta contará en base a tres enfoques principales que maneja la empresa como son los proveedores, clientes y trabajadores, el tipo de preguntas que se emplearan son abiertas y cerradas, en el cual se realizara a los principales proveedores nos permitirá determinar el nivel de satisfacción al recibir los productos para a futuro se comercializados, para conocer los principales proveedores se dará seguimiento mediante registros de entrega y pedidos. La encuesta para clientes se lo realizará con el fin de terminar las percepciones del producto, para identificar se utilizará datos del último Censo del cantón Otavalo, determinando un segmento de población para el objeto de estudio. La encuesta para trabajadores permite conocer las necesidades y sugerencias, se lo aplicara a cada uno de los operarios de las diferentes áreas de producción de la empresa.

### **Entrevista**

La entrevista aplicará al propietario de la empresa, con el fin de determinar las diferentes expectativas en base al giro del negocio, los principales productos de comercialización, el manejo de la empresa y las necesidades que presenta actualmente la empresa. Para lo cual se lo realizara previamente mediante un cuestionario con preguntas abiertas.

Otra de las entrevistas se lo aplicará a uno de los trabajadores conociendo el nivel de desempeño, las principales actividades que realiza y sugerencias para el mejoramiento de la empresa.

## **INSTRUMENTOS**

### **Ficha de Observación**

La ficha de observación nos permitirá determinar de una manera visual cada uno de los procesos los cuales vamos analizar para generar estrategias de mejora en la cadena de valor

-

de la empresa, permitirá identificar los diferentes comportamientos del personal y se lo realizará mediante un registro y observaciones que se lo realizará durante la investigación. El tipo de ficha de observación será directa de tal manera interactuando con la realidad de la investigación.

### **6.3.2 Cuestionario**

El cuestionario para la entrevista constara de preguntas abiertas con el fin de analizar y ampliar la investigación. Para la encuesta se elaborará con preguntas abiertas y cerradas facilitando la recolección de datos y realizando un contraste con la información primaria y secundaria, logrando generar estrategias para solucionar el problema y guiando a la consecución de los objetivos. El número de preguntas se establecerán en base a los objetivos específicos de la investigación.

### **Video**

El video se lo realizará al propietario de la empresa con lo que ayudará a evidenciar las actitudes, y comportamientos de la persona, de tal manera obteniendo información primaria, con lo que facilitará la investigación. Otro de los videos se lo realizará a uno los trabajadores, conociendo sus expectativas acerca de la empresa.

**Matriz de relación**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>Analizar el sector de negocios al que pertenece la empresa Astro Sport de la ciudad de Otavalo.</p>	<p>Sector de negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Economías de escala.</li> <li>-Posibilidad de compartir costos con otros productos.</li> <li>-Modo propio de hacer los costos que abarate los costos</li> <li>-Interacciones con clientes y proveedores.</li> <li>-Localización geográfica</li> <li>-Exclusividad</li> <li>-Introducción de costes de cambio.</li> </ul>	<p>Análisis documental</p>	<p>Empresa</p>

<p>Examinar las operaciones primarias y secundarias de la cadena de valor de la empresa Astro Sport.</p>	<p>Cadena de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Infraestructura</li> <li>-Personal</li> <li>-Desarrollo tecnológico</li> <li>-Suministro y abastecimiento.</li> <li>-Logística interna</li> <li>-Operaciones</li> <li>-Logística externa</li> <li>-Marketing</li> <li>-Servicio</li> </ul>	<p>Encuesta</p>	<p>Empresa</p>
<p>Analizar los recursos y capacidad de la empresa Astro Sport, En términos de aprovechar las imperfecciones del mercado</p>	<p>Recursos y capacidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercados perfectos</li> <li>-Imperfecciones del mercado</li> </ul>	<p>Encuestas</p>	<p>Mercado local</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura de los recursos de la empresa.</li> </ul>	<p>Entrevistas</p>	<p>Propietario</p>

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES SEMANAS /MESES	MES I				MES II				MES III				MES VI				MES V				RESPONSABLE
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
<b>CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO</b>																					
Recopilación de Bibliografía	■	■																			Bryan Flores (investigador)
Análisis de la información		■																			Bryan Flores (investigador)
Redacción del marco teórico			■																		Bryan Flores (investigador)
<b>CAPÍTULO : DIAGNÓSTICO</b>																					
Recolección de datos de la empresa				■																	Bryan Flores (investigador)
Diseño de Instrumentos de Investigación				■																	Bryan Flores (investigador)
Aplicación de Instrumentos				■	■																Bryan Flores (investigador)
Tabulación y Análisis de la información						■															Bryan Flores (investigador)
FODA							■														Bryan Flores (investigador)
<b>CAPÍTULO: PROPUESTA</b>																					
Análisis de situación actual							■														Bryan Flores (investigador)
Determinación de la cadena de valor								■													Bryan Flores (investigador)
Elaboración de estrategias de mejora								■													Bryan Flores (investigador)



## RECURSOS

### a) Humanos

-Digitador	\$ 0
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 0</b>

### b) Materiales

-papel bond	\$ 2,00
-10 esferos	\$ 3,50
-4 carpetas	\$ 1,50
-cámara fotográfica	\$ 40,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 47</b>

### c) Otros

-viáticos	\$ 25,00
-transporte	\$ 6,00
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 31,00</b>

Subtotal	78,00
Imprevistos (10%)	\$7,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 85,50</b>

## 8.1 FINANCIAMIENTO.

El financiamiento para el proyecto estará respaldado por recursos propios del investigador, los gastos para el proyecto constan de un total de \$ 85,50.

### FUENTES DE INFORMACIÓN

- DAVILA, Arturo. El Cuadro de Mando Integral - Revista Antiguos Alumnos. IESE. Universidad de Navarra.
- PARDO, Hernán. Propuesta para la actualización del manual de procesos y procedimientos de la Facultad de Administración de Empresa de la Universidad de Salle. Tesis.
- Arturo, H. (2006). La agenda-Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Barcelona: Deusto.
- BOXWELL, R. J. (1994). BENCHMARKING PARA COMPETIR CON VENTAJA. España: Interamericana.
- Ludwing, V. (2001). Teoría General de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones. Mexico.
- Porter, M. (2009). LA ventaja competitiva. publicaciones cca.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. España: Grupo Planeta.
- Praxis. (1998). El liderazgo de la calidad total. Barcelona.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <https://www.bce.fin.ec/>
- Direccion de inteligencia comercial e inversiones. (2012). Analisis sectorial de textiles y confecciones. *Pro Ecuador*, 45.
- Galloway, D. (1998). *Mejora continua de procesos*. Ediciones.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones* . España: Javier Vergara Editor SA.
- Proecuador. (2013). *Proecuador*. Obtenido de Proecuador: <http://www.proecuador.gob.ec/>

-

- Servicio de Rentas Internas. (2014). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Thompson Arthur, Stricland A.J. Gamble John (2008); . (2008). *Administración estratégica, Teoría y Casos*. . Mexico: 15 Ed. Mexico. MacGraw Hil.

-

**Anexo 2** Formato de encuesta trabajadores

**ENCUESTAS DIRIGIDO A TRABAJADORES**

**Tema:** Diseño de la cadena de valor para la empresa Astro Sport.

Los resultados obtenidos tienen una finalidad académica y se los manejarán con total discreción. Por favor responder con total seriedad del caso, de antemano agradecemos su colaboración.

**16. ¿Conoce de alguna política de talento humano empleada en la empresa?**

Sí  No

**17. ¿Mediante que método usted se incorporó a la empresa?**

Reclutamiento interno  recomendación o por medio de terceros

Otros .....

**18. ¿Al ingresar a la empresa, se le realizó una formación inicial?**

Sí  No

**19. ¿la empresa cuenta con un plan de formación continua para el personal?**

Sí  No

**20. ¿En la empresa realizan evaluaciones de desempeño para conocer el grado de formación de los empleados en sus puestos de trabajo?**

Sí  No

**21. ¿Ha recibido algún curso de capacitación dentro de la empresa durante el último año?**

Sí  No

**En caso afirmativo, ¿en qué temas se ha capacitado?**

.....

**22. ¿Alguna vez ha sido evaluado en su puesto de trabajo?**

Sí  No

**23. En caso de algún problema suscitado en su puesto de trabajo ¿lo ha resuelto con autonomía y responsabilidad?**

Sí  No

24. ¿Ha sido tomado en cuenta alguna vez para la toma de decisiones de la empresa?

Sí  No

25. ¿En la empresa se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?

Sí  No

En caso afirmativo, ¿cuáles son las técnicas o herramientas utilizadas?

.....

26. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Sí  No

27. ¿En su puesto de trabajo conoce sus funciones y responsabilidades?

Sí  No

28. ¿Existe una buena relación de comunicación con sus jefes inmediatos?

Sí  No

29. ¿Usted tiene conocimiento de lo que la empresa espera de usted y su contribución al logro de los objetivos?

Sí  No

30. ¿Se dispone de medios de comunicación internos?

Sí  No

31. En caso de ser afirmativos, ¿Cuáles?

Cartelera  Reuniones  Redes sociales

Otros .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

**ENCUESTA DIRIGIDO A CLIENTES FIJOS**

**Tema:** Diseño de la cadena de valor para la empresa Astro Sport.

Los resultados obtenidos tienen una finalidad académica y se los manejarán con total discreción. Por favor responder con total seriedad del caso, de antemano agradecemos su colaboración.

**12. ¿La empresa le ofrece servicio posventa?**

Sí  No

**13. ¿Los productos adquiridos por la empresa le ofrecen garantía?**

Sí  No

**14. En caso de alguna queja ¿la empresa atiende sus sugerencias o quejas?**

Sí  No

**15. ¿Ha recibido productos con falla?**

Nunca  Una vez  Dos o más veces

**16. En caso de devoluciones por alguna falla en la prenda ¿la empresa se ha hecho cargo o lo ha solucionado a tiempo?**

Sí  No

**17. ¿Alguna vez ha participado en algún tipo de medición de satisfacción hecho por parte de la empresa?**

Sí  No

**18. En caso afirmativo ¿qué sistema se utilizó?**

Entrevista personal  Llamada telefónica  Encuesta

Otra .....

**19. ¿Al momento de realizar la compra en la empresa de alguna prenda o varias prendas, que atributos más le llama la atención? (puede ser dos respuestas).**

Precio  Calidad del producto  El servicio o atención al cliente

Cumplimiento en la entrega  La tecnología que emplean

Otro .....

20. ¿Teniendo en cuenta que en el mercado local existen marcas ya reconocidas o empresas que ofrecen el mismo producto, siendo usted el cliente de la empresa Astro Sport se cambiaría a otra empresa o marca?

Sí  No

En caso de que la respuesta sea Sí.

21. ¿Porque motivo?

Calidad  Buen servicio

Precio  Reconocimiento de la marca

Otro.....

22. ¿La empresa Astro sport le ofrece variedad de prendas a escoger y diseños, diversidad en telas?

Sí  No

23. ¿Otras empresas le han informado de ofertas de uniformes deportivos y calentadores?

Sí  No

En caso de ser afirmativo.

24. ¿Porque medio?

Redes sociales  Afiches  Volantes

Radio  Prensa  Llamada

Otro.....

25. ¿En los últimos 3 meses que cantidad de prendas ha comprado en la empresa Astro Sport?

De 1 a 10 prendas.  De 11 a 20 prendas  De 21 a 40 prendas

De 41 a 80 prendas  De 81 a 100 prendas  De 101 en adelante.

**¡GRACIAS POR SU COLABORACION!**

**ENCUESTA DIRIGIDO A CLIENTES POTENCIALES**

**Tema:** Diseño de la cadena de valor para la empresa Astro Sport.

Los resultados obtenidos tienen una finalidad académica y se los manejaran con total discreción. Por favor responder con total seriedad del caso, de antemano agradecemos su colaboración.

**1. ¿Conoce o a escuchado de la empresa Astro Sport y los productos que ofrece?**

Sí  No

En caso de ser la respuesta No se da por concluida la encuesta.

**2. ¿Por qué medio de comunicación llego a conocer la empresa?**

Redes sociales  Televisión  Radio

Página web  Recomendaciones de terceras personas

Otro.....

**3. ¿La empresa le ofrece servicio posventa?**

Sí  No

**4. ¿los productos adquiridos por la empresa le ofrecen garantía?**

Sí  No

**5. En caso de alguna queja ¿la empresa atiende sus sugerencias o quejas?**

Sí  No

**6. ¿Ha recibido productos con falla?**

Nunca  Una vez  Dos o más veces

**7. En caso de devoluciones por alguna falla en la prenda ¿la empresa se ha hecho cargo o lo ha solucionado a tiempo?**

Sí  No

**8. ¿Alguna vez ha participado en algún tipo de medición de satisfacción hecho por parte de la empresa?**

Sí  No

**9. En caso afirmativo ¿qué sistema se utilizó?**

Entrevista personal  Llamada telefónica  Encuesta

Otra .....

10. ¿Al momento de realizar la compra en la empresa de alguna prenda o varias prendas, que atributos más le llama la atención? (puede ser dos respuestas).

Precio  Calidad del producto  El servicio o atención al cliente   
Cumplimiento en la entrega  La tecnología que emplean   
Otro .....

Preguntas para determinar el poder de negociación de los consumidores.

11. ¿Teniendo en cuenta que en el mercado local existen marcas ya reconocidas o empresas que ofrecen el mismo producto, siendo usted el cliente de la empresa Astro Sport se cambiaría a otra empresa o marca?

Sí  No

En caso de que la respuesta sea Sí.

¿Porque motivo?

Calidad  Buen servicio   
Precio  Reconocimiento de la marca

Otro.....

12. ¿La empresa Astro sport le ofrece variedad de prendas a escoger y diseños, diversidad en telas?

Sí  No

13. ¿Otras empresas le han informado de ofertas de uniformes deportivos y calentadores?

Sí  No

En caso de ser afirmativo.

¿Porque medio?

Redes sociales  Afiches  Volantes   
Radio  Prensa  Llamada

Otro.....

14. ¿En los últimos 3 meses que cantidad de prendas ha comprado en la empresa Astro Sport?

De 1 a 10 prendas.  De 11 a 20 prendas  De 21 a 40 prendas   
De 41 a 80 prendas  De 81 a 100 prendas  De 101 en adelante.

**ENTREVISTA.**

**Tema:** Diseño de la cadena de valor para la empresa Astro Sport.

**Objetivo:** Analizar el estado actual de la empresa.

Los resultados obtenidos tienen una finalidad académica y se los manejarán con total discreción. Por favor responder con total seriedad del caso, de antemano agradecemos su colaboración.

**Datos del entrevistado.**

**Nombres y**

**apellidos:**.....

**Cargo:**.....

**Información general de la empresa.**

**Razón**

**social:**.....

**Nombre**

**Comercial:**.....

**RUC:**.....

**Ubicación:**.....

**Productos que fabrica:**

.....  
.....

**Principales clientes o mercado:**

.....

**Breve descripción del proceso productivo:**

.....  
.....  
.....

**¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?.....**

**¿Es una empresa familiar?.....**

**Cantidad total de**

**empleados:**.....

**LOGÍSTICA DE ENTRADA**

1. ¿Están definidos y establecidos los controles de insumos y materias primas que llegan a la empresa?

Sí

No

-

**De ser afirmativo, ¿de qué manera se realizan los controles?**

Visual  Precio unitario  Por muestreo  Cualitativo  Cuantitativo

**2. ¿Se mantienen registros de los controles aplicados?**

Sí  No

**3. ¿En la empresa existe una política de gestión de stock?**

Sí  No

**4. ¿En la empresa se estableció un lugar para el almacenamiento de los insumos y materias primas?**

Sí  No

**5. ¿Existe inventario de insumos y materias primas?**

Sí  No

**6. En caso afirmativo, ¿se han identificado los costos involucrados del mantenimiento de sus existencias?**

Sí  No

**En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?**

Menos del 10%  Entre el 10% y el 30%  Más del 30%

**7. ¿Se analizan los costos identificados, como fuente de información para la toma de decisiones relacionadas con la gestión de las existencias?**

Sí  No

**8. ¿Existe un control permanentemente de la disponibilidad de Materia Prima, materiales, insumos; para que su falta no provoque interrupciones en la producción?**

Sí  No

**De ser afirmativo, ¿qué sistema utiliza para el control de existencias?**

Mediante Software  Información contable  Excel  Otro  
Diseño.....

**9. ¿Clasifica las existencias, como por ejemplo el método ABC, para dar un tratamiento más adecuado a las mismas?**

Sí  No

**10. ¿Utiliza herramientas específicas para la planeación y programación de la producción?**

Sí  No

11. **¿Las instalaciones, máquinas y equipos existentes son fácilmente adaptables para satisfacer cambios en la demanda?**

Sí

No

12. **¿Ha realizado algún estudio específico de los procesos?**

Sí

No

En caso de ser Sí, ¿cuál? \_\_\_\_\_

13. **¿Existe capacidad ociosa en el proceso productivo?**

Se denomina Según Asuaga & Lecueder (2015): “la capacidad ociosa a la capacidad de producción no utilizada, diferencia entre la producción posible de alcanzar (capacidad práctica máxima de producción) y la producción realmente efectuada (volumen real de producción)” (p.6).

Sí

No

14. **¿En su empresa ha identificado los costos directos de fabricación (mano de obra, materia prima, insumos)?**

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?

Menos del 30%

Entre el 30% y el 40%

Más del 40%

15. **¿Se realizan continuamente controles o inspecciones durante la realización del producto?**

Sí

No

En caso afirmativo, ¿quién realiza esas inspecciones y qué tipo de inspecciones o controles se realizan?

.....

16. **¿Se manejan registros de las inspecciones o controles realizados?**

Sí

No

17. **¿Se han establecido indicadores para evaluar el desempeño de los procesos?**

Sí

No

En caso afirmativo, ¿en base a la información generada por los indicadores se ha realizado planes de mejora?

Sí

No

18. ¿Tiene detectado en dónde se manifiestan desperdicios? (Entendiendo por desperdicios a todo aquello que no agrega valor al producto).

Sí  No

19. ¿Existen registros de los desperdicios, desechos, retrabajos?

Sí  No

20. ¿Se formulan e implementan planes de mantenimiento correctivo, preventivo o predictivo?

Sí  No

21. ¿Las tareas de mantenimiento se realizan con personal propio?

Sí  No

otros.....  
.....

#### LOGÍSTICA DE SALIDA

22. ¿Posee inventario de productos terminados?

Sí  No

En caso afirmativo, ¿tiene identificados los costos involucrados del mantenimiento de sus existencias?

Sí  No

En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?

Menos del 10%  Entre el 10% y el 30%  Más del 30%

23. ¿Se realiza un análisis de los costos?

Sí  No

24. ¿Existe un área para los productos terminados debidamente identificada y gestionada?

Sí  No

25. ¿Se utilizan procedimientos o instrucciones documentadas para asegurar que los productos terminados se manipulan, almacenan y entregan correctamente?

Sí  No

**26. ¿Realiza trazabilidad de los productos?**

Para entender la trazabilidad la ISO 8402: 1994 afirma que “la trazabilidad es la capacidad de recuperar los antecedentes y uso o localización de un artículo o una actividad a través de una identificación registrada”.

Sí  No

**27. ¿Se han perdido ventas por falta de stock de productos terminados?**

Sí  No

**En caso afirmativo, ¿de qué producto, en qué cantidad, con qué frecuencia?**

Producto	Cantidad	frecuencia

**28. ¿Tiene identificados los costos logísticos de salida, relacionados con la distribución de productos terminados?**

Sí  No

**29. En caso afirmativo, ¿qué porcentaje de sus costos totales representa?**

Menos del 10%  Entre el 10% y el 30%  Más del 30%

**30. ¿Por qué medio distribuye sus productos terminados?**

.....

**MARKETING Y VENTAS**

**31. ¿Tiene identificado el mercado al que se orienta? En caso de ser la respuesta NO pasar a la pregunta 37.**

Sí  No

32. ¿Se recoge información del mercado?

Por la empresa  Por otras empresas

Otros.....  
.....

33. ¿Tiene identificados a los clientes de la organización?

Sí  No

34. ¿Posee un registro actualizado de los clientes?

Sí  No

35. ¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes?

Sí  No

36. ¿Se informan tales necesidades y expectativas a las demás áreas de la empresa?

Sí  No

37. ¿De qué forma se relaciona con los clientes?

Contacto directo  Canales comerciales  Redes sociales

Otras.....  
.....

38. ¿Se celebran periódicamente reuniones con el cliente que permiten trabajar junto a él para conocer mejor sus expectativas, problemas, etc.?

Sí  No

39. ¿Sus productos son exportados? En caso de ser la respuesta es NO pasar a la pregunta 42.

Sí  No

40. En caso afirmativo, ¿qué productos?

.....  
.....

41. ¿A qué mercados exporta?

.....  
.....

42. Si no exporta, ¿lo considera posible en el futuro?

Sí

No

43. En caso afirmativo, ¿por qué considera posible realizar exportaciones?

Por la calidad del producto  Por la competencia  El precio  Existe demanda

Otro.....  
.....

44. ¿Realiza campañas publicitarias para promocionar sus productos?

Sí

No

De ser afirmativo, ¿qué medio utiliza?

Redes sociales  Internet  Tv  Radio

Otros.....

45. ¿Tiene página web la empresa?

Sí

No

46. ¿Realiza ventas de sus productos y servicios a través de la página web?

Sí

No

### SERVICIO

47. ¿La empresa ofrece servicios posventa?

Sí

No

48. ¿Sus productos ofrecen alguna garantía?

Sí

No

49. ¿cuenta con algún buzón de quejas y sugerencias?

Sí

No

De ser afirmativo, ¿Se solucionan todos los reclamos del cliente?

Sí

No

50. ¿Se tiene un registro de los reclamos que se plantean?

Sí

No

51. Ante una no conformidad por parte del cliente, ¿queda constancia escrita del problema surgido y la solución aplicada?

Sí

No

52. ¿La empresa responde ante fallas en los productos?

Sí

No

53. ¿Se dedica tiempo y recursos para estudiar por qué se ha producido un defecto en el producto?

Sí

No

54. ¿Mide el grado de satisfacción del cliente?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿Qué herramienta o mecanismo utiliza para medir la satisfacción?

Encuestas

Entrevistas personales

Llamadas telefónicas

Redes Sociales

Otros.....

55. ¿Cuáles son los atributos que son más valorados por los clientes?

Precio

Calidad del producto

Atención al cliente

Velocidad de tiempo de respuesta

Otros.....

56. ¿Se manejan indicadores que midan el grado de satisfacción de los clientes?

Sí

No

57. ¿Se realizan planes de mejora frente a la insatisfacción del cliente?

Sí

No

#### RECURSOS HUMANOS

58. ¿Existe una política de Recursos Humanos en la organización?

Sí

No

59. En caso afirmativo, ¿es socializada con todo el personal?

Sí

No

60. ¿Se realiza programas de reclutamiento y selección de personal?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué medios utiliza para realizar el reclutamiento del personal?

Reclutamiento interno

Medios

Recomendaciones por terceros o interna

otros.....  
.....

**61. ¿Se ha analizado y definido el perfil del puesto de trabajo requerido para llevar a cabo la selección del personal?**

Sí  No

**62. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?**

Entrevistas personales  Recomendaciones por terceros o interna

Por empresas especializadas

otros.....  
.....

**63. ¿Cuáles son los criterios que se manejan para la selección?**

Antecedentes laborales  Nivel de formación  Sin Conocimiento

Conocimiento en el área  Experiencia

otros.....  
.....

**64. ¿Se realiza programas de inducción al ingresar a la empresa?**

Sí  No

**65. ¿Existe un plan de formación global, que satisfaga la formación continua del personal?**

Sí  No

**66. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para conocer el grado de formación de los empleados en sus puestos de trabajo?**

Sí  No

**67. A lo largo de este año, ¿se han realizado capacitaciones?**

Sí  No

**68. En caso afirmativo, ¿en qué temas se ha capacitado a sus empleados?**

.....  
.....

**69. ¿Se guardan registros de todas las actividades relativas a la formación?**

Sí  No

70. ¿Se evalúa la eficacia de la formación?

Sí

No

71. ¿Los empleados tienen autonomía para resolver problemas que se presenten en su puesto de trabajo?

Sí

No

72. ¿A sus empleados se los hace partícipes en la toma de decisiones?

Sí

No

73. ¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué herramientas o técnicas se utilizan para medir la satisfacción del personal y en base a qué criterios?

.....  
.....

74. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Sí

No

75. ¿El personal tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?

Sí

No

76. ¿Los empleados tienen conocimiento de lo que la empresa espera de ellos y su contribución al logro de los objetivos?

Sí

No

77. ¿Se dispone de medios de comunicación internos?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿cuáles?

Reuniones

Correos electrónicos

Redes sociales

otro

.....

78. ¿Los empleados tienen conocimiento del nivel de satisfacción del cliente de la organización?

Sí

No

COMPRAS

79. ¿La empresa tiene definida una política de compras?

Sí

No

80. ¿Cuenta con un proceso o procedimiento de compras definido?

Sí

No

81. ¿Existe dificultad para la adquisición de los insumos o materia prima?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de medidas se toman al respecto?

.....  
.....

82. Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban antes de su envío por algún responsable?

Sí

No

83. ¿Mantiene un registro de sus proveedores?

Sí

No

84. ¿se evalúa a los proveedores?

Sí

No

85. En caso afirmativo, ¿qué metodología utiliza?

.....  
.....

86. ¿Cuáles son los criterios que utiliza?

Precio  Calidad de los insumos  Cumplimiento en la entrega

Velocidad de respuesta  Tecnología  otros.....

87. ¿Se mantienen reuniones permanentes con los proveedores para comentar su nivel de servicio?

Sí

No

88. ¿De manera general los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide?

Sí

No

#### INFRAESTRUCTURA

89. ¿La empresa tiene un organigrama?

Sí

No

90. ¿la empresa tiene definida la misión y visión?

Sí

No

91. ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal?

Sí

No

92. ¿Existen objetivos claros y explícitos en la empresa?

Sí

No

Tales objetivos, ¿son conocidos y compartidos por la totalidad de la organización?

Sí

No

93. ¿Hay una preocupación por el mantenimiento de la imagen de la empresa?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿cuáles medidas son tomadas para mantener una buena imagen de la empresa?

.....  
.....

94. ¿La organización efectúa algún tipo de predicción sobre el comportamiento futuro de las ventas de sus productos?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué técnica de proyección utiliza?

.....  
.....

95. ¿Posee la empresa un plan de inversión en el que se incluya, entre otros, la renovación de vehículos, la remodelación o ampliación de instalaciones, la sustitución total o parcial de su sistema informático, etc.?

Sí

No

96. ¿En los últimos 12 meses la empresa ha realizado inversiones?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de inversión?

Tecnológico     ampliación de local     maquinaria y equipos     Vehículos

Otros.....

97. ¿Qué tipo de financiamiento utilizó para realizar las inversiones?

Crédito bancario       Cooperativa de ahorro y crédito       auto financiamiento   
Apalancamiento       Otros .....

98. ¿Existe una política de calidad?

Sí       No

En caso afirmativo, ¿está documentada y explicitada?

Sí       No

99. ¿Es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

Sí       No

100. ¿La empresa cuenta con certificación de calidad para algún producto o proceso?

Sí       No

En caso afirmativo, ¿con qué certificación cuenta?

.....  
.....

Si su respuesta es NO, ¿por qué no aplica normas técnicas de certificación? (Marque con X)

Porque se encuentra en proceso de obtener la certificación

No está suficientemente informado       No es necesario para la empresa No sabe cómo hacerlo

No le interesa       No lo considera importante

Otros.....

101. ¿Se encuentran identificados y relevados los procesos principales y sus puntos de control?

Sí       No

102. ¿Se realizan auditorías internas? (En caso de la respuesta sea NO pasar a la pregunta 108).

Sí      

En caso afirmativo, ¿existe un plan o una programación de auditorías internas?

Sí       No

103. ¿Existe un registro de los resultados de las auditorías internas?

Sí       No

104. ¿Se emprenden acciones correctivas derivadas de las no conformidades detectadas en las auditorías?

Sí

No

105. Las condiciones de higiene, limpieza general y orden, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad?

Sí

No

106. ¿Los empleados tienen participación en el mantenimiento del orden e higiene de sus puestos de trabajo?

Sí

No

107. ¿Existe un área definida y debidamente equipada para ser utilizada por el personal en los momentos de descanso?

Sí

No

108. ¿Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad?

Sí

No

109. ¿Se realizan registros de los accidentes ocurridos en la empresa?

Sí

No

110. ¿Se utilizan equipos de protección adecuados para las tareas a realizar?

Sí

No

111. ¿Su empresa genera algún impacto en el medio ambiente?

Sí

No

En caso afirmativo, ¿qué tipo de impacto genera?

.....

En caso afirmativo, ¿aplica acciones correctivas para disminuir el impacto ambiental?

.....

#### DESARROLLO TECNOLÓGICO

112. ¿En los últimos dos años su empresa ha realizado innovaciones?

Sí

No

**En caso afirmativo, ¿en qué?**

Productos       Procesos       Maquinaria y equipos

otros.....

.....

**Si su respuesta es NO, ¿por qué motivos no ha introducido innovaciones? (Marque con X)**

Dificultad para conseguir financiamiento

Costos muy elevados

Falta de personal calificado

No le interesa

Periodo de retorno de la inversión demasiado largo

otros.....

**¿Desarrolla su empresa actividades de Investigación y desarrollo?**

Sí

No

**113. ¿Cuenta con un departamento de Investigación y desarrollo?**

Sí

No

**114. ¿Realiza trabajos de Investigación y desarrollo en conjunto con universidades o centros tecnológicos nacionales?**

Sí

No

**115. ¿La empresa dispone de correo electrónico?**

Sí

No

**116. ¿Su empresa cuenta con acceso a Internet?**

Sí

No

**En caso de ser afirmativa, ¿Su empresa utiliza Internet para realizar...?**

Promoción y publicidad

Prestación de servicio al cliente

Trámites bancarios



Anexo 3 Fotografias.





















