



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: “ESTUDIO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE REALIZAN
LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LOS
CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI Y SU IMPACTO EN LA BAJA
RENTABILIDAD”**

AUTORES:

**ACURIO SANTAMARÍA, DANIELA CAROLINA
ARANHA BENAVIDES, ALEXANDER GIOVANNY**

DIRECTOR: ING. SEGOVIA GUERRERO, CÉSAR RICARDO

SANGOLQUÍ

2018



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**ESTUDIO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE REALIZAN LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS MANUFACTURERAS DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI Y SU IMPACTO EN LA BAJA RENTABILIDAD**” fue realizado por la señorita *Acurio Santamaría, Daniela Carolina* y el señor *Aranha Benavides, Alexander Giovanni* el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 20 de Enero de 2018

**ING. SEGOVIA GUERRERO, CÉSAR RICARDO
DIRECTOR**

CC. 1707203145



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, *Acurio Santamaría, Daniela Carolina y Aranha Benavides, Alexander Giovanni*, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: *Estudio de la gestión estratégica que realizan las medianas y grandes empresas manufactureras de los cantones Quito y Rumiñahui y su impacto en la baja rentabilidad* es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolquí, 20 de Enero de 2018


.....
ACURIO SANTAMARÍA, DANIELA CAROLINA
C.C 1727421529


.....
ARANHA BENAVIDES, ALEXANDER GIOVANNY
C.C. 17191477884



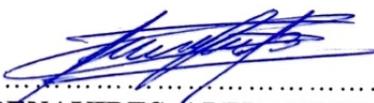
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Acurio Santamaría, Daniela Carolina y Aranha Benavides, Alexander Giovanny, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: Estudio de la gestión estratégica que realizan las medianas y grandes empresas manufactureras de los cantones Quito y Rumiñahui y su impacto en la baja rentabilidad en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 20 de Enero de 2018


.....
ACURIO SANTAMARÍA, DANIELA CAROLINA
C.C. 1727421529


.....
ARANHA BENAVIDES, ALEXANDER GIOVANNY
C.C. 17191477884

DEDICATORIAS

Daniela Carolina Acurio Santamaría

A Dios, por darme la fortaleza en los momentos difíciles para no dejarme vencer por los obstáculos y la oportunidad de poder lograr este sueño.

A mis padres Gerardo y Hady, por ser mi pilar fundamental para el cumplimiento de este objetivo importante en mi vida.

A mi sobrino Juan Diego, por ser mi fuente de energía y con sus abrazos darme las ganas para llegar a la meta.

Alexander Giovanni Aranha Benavides

A mis padres Carlos y Soraya, quienes con su esfuerzo, dedicación, perseverancia e incansable trabajo han sido parte fundamental de cada parte de mi vida, este logro se los dedico a ustedes.

A mis dos hermanos David y Mathias a quienes espero labrar el camino para que puedan en un futuro ser profesionales y espero también poder contribuir en su formación tanto personal como académica.

A mis abuelitos Manuel y Guadalupe quienes desde el cielo me han acompañado siempre y a mi familia por su desinteresado respaldo y cariño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, quien ha guiado siempre nuestro camino a lo largo de nuestras vidas, brindándonos la fe suficiente para encarar las dificultades y permitiéndonos lograr este objetivo.

A nuestros padres y hermanos por acompañarnos día a día en la consecución de este logro

A nuestras familias por su inmenso apoyo y sincero amor.

Al Ing. Cesar Segovia por ayudarnos a culminar con éxito nuestra etapa de estudiantes y convertirnos en profesionales.

A nuestros profesores de cada materia que recibimos en nuestra carrera en nuestra querida la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por cada enseñanza, cada experiencia brindada y su valioso aporte para formarnos como profesionales.

A nuestros amigos por su amistad y por haber compartido con nosotros una hermosa etapa de nuestras vidas en las aulas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA

| | |
|--|--------------|
| CERTIFICADO DEL DIRECTOR | i |
| AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD..... | ii |
| AUTORIZACIÓN | iii |
| DEDICATORIAS | iv |
| AGRADECIMIENTOS..... | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | vi |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xvii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xxi |
| RESUMEN | xxii |
| ABSTRACT..... | xxiii |

CAPÍTULO I

| | |
|---|----------|
| PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.1.1 Situación actual del sector manufacturero en el país - Origen y desarrollo de la industria en el Ecuador..... | 1 |
| 1.1.1.1 La industria antes de 1950 | 1 |
| 1.1.1.2 La industria de 1950 a 1972..... | 2 |
| 1.1.1.3 La industria a partir de 1972 | 2 |
| 1.1.2 Industrialización..... | 3 |

| | |
|---|-----------|
| 1.1.2.1 Composición de la Industria manufacturera en el Ecuador | 5 |
| 1.2 Marco contextual o situacional | 9 |
| 1.2.1 Distrito Metropolitano de Quito..... | 10 |
| 1.2.2 Cantón Rumiñahui | 11 |
| 1.3 Justificación | 13 |
| 1.4 Importancia | 16 |
| 1.5 Árbol de problemas..... | 18 |
| 1.6 Objetivos | 19 |
| 1.6.1 Objetivo general..... | 19 |
| 1.7 Hipótesis | 19 |
| 1.8 Planteamiento del problema..... | 20 |
| 1.9 Formulación del problema | 21 |
| CAPÍTULO II | |
| MARCO TEÓRICO | 22 |
| 2.1 Teorías de soporte | 22 |
| 2.1.1 Teorías Económicas | 22 |
| 2.1.2 Teorías Administrativas | 23 |
| 2.1.3 Teorías Financieras | 25 |
| 2.1.4 Teorías de Trabajo | 26 |
| 2.1.5 Teorías Empresariales..... | 27 |
| 2.1.6 Teorías de Comercio | 28 |
| 2.1.7 Teorías de Producción..... | 29 |

| | |
|---|----|
| 2.1.8 Teorías de la necesidad de los trabajadores | 30 |
| 2.1.9 Teorías Sociales | 31 |
| 2.1.10 Teorías de Marketing | 32 |
| 2.1.11 Teorías Tecnológicas | 33 |
| 2.2 Enfoques de la investigación | 34 |
| 2.2.1 Método Deductivo | 35 |
| 2.2.2 Método Inductivo | 35 |
| 2.2.3 Método Correlacional | 35 |
| 2.2.4 Método Dual | 36 |
| 2.3 Muestra | 36 |
| 2.3.1 Método no probabilísticos..... | 37 |
| 2.3.2 Método probabilístico | 37 |
| 2.4 Técnicas de muestreo no probabilístico | 38 |
| 2.4.1 Muestreo por conveniencia | 38 |
| 2.4.2 Muestreo por juicio | 38 |
| 2.4.3 Muestreo por cuotas | 39 |
| 2.4.4 Muestreo de bola de nieve | 39 |
| 2.5 Técnicas de muestreo probabilístico | 39 |
| 2.5.1 Muestreo aleatorio simple (MAS) | 40 |
| 2.5.2 Muestreo sistemático | 40 |
| 2.5.3 Muestreo estratificado..... | 40 |
| 2.5.4 Muestreo por conglomerados..... | 41 |

| | |
|--|-----------|
| 2.6 Técnicas de muestreo no probabilístico | 41 |
| 2.6.1 Muestreo por secuencia..... | 41 |
| 2.6.2 Muestreo doble..... | 42 |
| 2.7 Marco referencial | 42 |
| 2.7.1 Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica imperio S.A..... | 42 |
| 2.7.2 Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes de constructoras de Colombia ... | 43 |
| 2.7.3 Gestión Estratégica: Aplicación en las PYMES industriales..... | 45 |
| 2.7.4 La Gestión Estratégica en el Éxito Organizacional. Las Pyme. | 45 |
| 2.8 Marco conceptual..... | 46 |
| CAPITULO III | |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 56 |
| 3.1 Enfoques de la investigación | 56 |
| 3.1.1 Método Adecuado | 56 |
| 3.2 Tipología de la investigación..... | 56 |
| 3.2.1 Por su finalidad | 56 |
| 3.2.2 Por sus fuentes de información..... | 57 |
| 3.2.3 Por su unidad de análisis..... | 57 |
| 3.2.4 Por el control de las variables..... | 58 |
| 3.2.5 Por el alcance | 58 |
| 3.3 Niveles de investigación | 58 |
| 3.4 Población y muestra..... | 59 |
| 3.4.1 Población..... | 59 |

| | |
|--|------------|
| 3.4.2 Muestra | 60 |
| 3.4.2.1 Método Adecuado | 60 |
| 3.5 Instrumento recolección de información | 60 |
| 3.5.1 Encuesta | 60 |
| 3.6 Información documental | 61 |
| 3.7 Procedimiento de recolección de datos | 61 |
| 3.8 Cobertura de unidad de análisis | 62 |
| 3.9 Procedimiento para tratamiento y análisis de información | 62 |
| CAPÍTULO IV | |
| ANÁLISIS DE RESULTADOS | 63 |
| 4.1 Análisis univariado | 64 |
| 4.2 Análisis bivariado | 101 |
| 4.2.1 Análisis Chi Cuadrado | 101 |
| 4.2.2 Análisis Correlacional | 107 |
| CAPÍTULO V | |
| ANÁLISIS FINANCIERO | 111 |
| 5.1 Indicadores de liquidez | 112 |
| 5.2 Indicadores de solvencia | 114 |
| 5.3 Indicadores de gestión | 120 |
| 5.4 Indicadores de rentabilidad | 129 |

CAPÍTULO VI

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE FRED DAVID PARA LA PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS TEXTILES DE LOS CANTONES

| | |
|--|------------|
| QUITO Y RUMIÑAHUI..... | 138 |
| 6.1 Introducción a la propuesta de mejora | 138 |
| 6.2 Formulación de la estrategia | 140 |
| 6.2.1 Elaborar las declaraciones de la visión y misión: | 140 |
| 6.2.2 Realizar una auditoria externa | 141 |
| 6.2.3 Realizar una auditoria interna | 141 |
| 6.2.4 Establecer objetivos a largo plazo..... | 142 |
| 6.2.5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias | 143 |
| 6.3 Implementación de la estrategia..... | 147 |
| 6.3.1 Implementar estrategias, temas de administración | 147 |
| 6.3.2 Implementar estrategias, temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D y sistemas de información gerencial..... | 147 |
| 6.4 Evaluación de la estrategia..... | 148 |
| 6.4.1 Medir y evaluar el desempeño | 148 |
| 6.4.2 Modelo de Medición y evaluación de la estrategia..... | 150 |
| 6.4.3 Balanced Scorecard..... | 150 |
| 6.5 Propuesta de mejora..... | 151 |
| 6.5.1 Incumplimiento de la fase de control y evaluación | 152 |
| 6.5.2 Baja rentabilidad | 154 |

| | |
|--|------------|
| 6.5.3 Recomendación de mejoras para las áreas de la empresa..... | 160 |
| CONCLUSIONES | 164 |
| RECOMENDACIONES | 165 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 166 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Localización de empresas manufactureras según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme</i> | 9 |
| Tabla 2 <i>Distribución de las empresas pertenecientes al CIU 13, 14 y 15 presentes en los cantones Quito y Rumiñahui</i> | 10 |
| Tabla 3 <i>Empresas localizadas en Cantón Quito</i> | 11 |
| Tabla 4 <i>Empresas localizadas en Cantón Rumiñahui</i> | 12 |
| Tabla 5 <i>Aporte de las empresas Textiles al Producto Interno Bruto en el Ecuador</i> | 16 |
| Tabla 6 <i>Determinación de la población.....</i> | 59 |
| Tabla 7 <i>Clasificación de Empresas por tamaño según número de trabajadores</i> | 60 |
| Tabla 8 <i>Pregunta 3/ Respuestas.....</i> | 64 |
| Tabla 9 <i>Pregunta 4/ Respuestas</i> | 65 |
| Tabla 10 <i>Pregunta 5/ Respuestas</i> | 66 |
| Tabla 11 <i>Pregunta 6/ Respuestas</i> | 67 |
| Tabla 12 <i>Pregunta 7/ Respuestas</i> | 68 |
| Tabla 13 <i>Pregunta 8/ Respuestas</i> | 69 |
| Tabla 14 <i>Pregunta 9/ Respuestas</i> | 70 |
| Tabla 15 <i>Pregunta 10/ Respuestas</i> | 71 |
| Tabla 16 <i>Pregunta 11/ Respuestas</i> | 72 |
| Tabla 17 <i>Pregunta 12/ Respuestas</i> | 73 |
| Tabla 18 <i>Pregunta 13/ Respuestas.....</i> | 74 |

| | |
|--|----|
| Tabla 19 <i>Pregunta 15/ Respuestas</i> | 75 |
| Tabla 20 <i>Pregunta 16/ Respuestas</i> | 76 |
| Tabla 21 <i>Pregunta 17/ Respuestas</i> | 77 |
| Tabla 22 <i>Pregunta 18/ Respuestas</i> | 78 |
| Tabla 23 <i>Pregunta 19/ Respuestas</i> | 79 |
| Tabla 24 <i>Pregunta 20/ Respuestas</i> | 80 |
| Tabla 25 <i>Pregunta 21/ Respuestas</i> | 81 |
| Tabla 26 <i>Pregunta 22/ Respuestas</i> | 82 |
| Tabla 27 <i>Pregunta 23/ Respuestas</i> | 83 |
| Tabla 28 <i>Pregunta 24/ Respuestas</i> | 84 |
| Tabla 29 <i>Pregunta 25/ Respuestas</i> | 85 |
| Tabla 30 <i>Pregunta 26/ Respuestas</i> | 86 |
| Tabla 31 <i>Pregunta 27/ Respuestas</i> | 87 |
| Tabla 32 <i>Pregunta 28/ Respuestas</i> | 88 |
| Tabla 33 <i>Pregunta 29/ Respuestas</i> | 89 |
| Tabla 34 <i>Pregunta 30/ Respuestas</i> | 90 |
| Tabla 35 <i>Pregunta 31/ Respuestas</i> | 91 |
| Tabla 36 <i>Pregunta 32/ Respuestas</i> | 92 |
| Tabla 37 <i>Pregunta 33/ Respuestas</i> | 93 |
| Tabla 38 <i>Pregunta 34/ Respuestas</i> | 94 |
| Tabla 39 <i>Pregunta 35_A/ Respuestas</i> | 95 |
| Tabla 40 <i>Pregunta 35_B/ Respuestas</i> | 96 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 41 <i>Pregunta 35_C/ Respuestas</i> | 97 |
| Tabla 42 <i>Pregunta 35_D/ Respuestas</i> | 98 |
| Tabla 43 <i>Pregunta 36/ Respuestas</i> | 99 |
| Tabla 44 <i>Pregunta 37/ Respuestas</i> | 100 |
| Tabla 45 <i>Prueba de chi- cuadrado</i> | 101 |
| Tabla 46 <i>Prueba de chi- cuadrado</i> | 103 |
| Tabla 47 <i>Prueba de chi- cuadrado</i> | 104 |
| Tabla 48 <i>Prueba de chi- cuadrado</i> | 105 |
| Tabla 49 <i>Prueba de chi- cuadrado</i> | 106 |
| Tabla 50 <i>Correlaciones</i> | 107 |
| Tabla 51 <i>Correlaciones</i> | 108 |
| Tabla 52 <i>Correlaciones</i> | 109 |
| Tabla 53 <i>Correlaciones</i> | 110 |
| Tabla 54 <i>Cifras por años – Liquidez corriente</i> | 112 |
| Tabla 55 <i>Cifras por años – Prueba Ácida</i> | 114 |
| Tabla 56 <i>Cifras por años – Endeudamiento del activo</i> | 115 |
| Tabla 57 <i>Cifras por años – Endeudamiento patrimonial</i> | 116 |
| Tabla 58 <i>Cifras por años – Endeudamiento del activo fijo neto</i> | 118 |
| Tabla 59 <i>Cifras por años – Apalancamiento</i> | 119 |
| Tabla 60 <i>Cifras por años – Rotación de cartera</i> | 120 |
| Tabla 61 <i>Cifras por años – Rotación del Activo Fijo</i> | 122 |
| Tabla 62 <i>Cifras por años – Rotación de ventas</i> | 124 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 63 <i>Cifras por años – Periodo medio de cobranza</i> | 125 |
| Tabla 64 <i>Cifras por años – Periodo medio de pago</i> | 127 |
| Tabla 65 <i>Cifras por años – Impacto Gastos Administración y Ventas</i> | 128 |
| Tabla 66 <i>Cifras por años – Rentabilidad Neta del Activo</i> | 130 |
| Tabla 67 <i>Cifras por años – Margen bruto</i> | 131 |
| Tabla 68 <i>Cifras por años – Margen operacional</i> | 133 |
| Tabla 69 <i>Cifras por años – Rentabilidad operacional del patrimonio</i> | 134 |
| Tabla 70 <i>Cifras por años – Rentabilidad neta de ventas</i> | 135 |
| Tabla 71 <i>Cifras por años – Rentabilidad financiera</i> | 137 |
| Tabla 72 <i>Matriz MPEC</i> | 146 |
| Tabla 73 <i>Criterios de la Estrategia</i> | 149 |
| Tabla 74 <i>Ejemplo de Matriz de Planeación estratégica cuantitativa</i> | 156 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| <i>Figura 1</i> Modelo de Etapas Manufactureras | 4 |
| <i>Figura 2</i> Etapas de la manufactura..... | 5 |
| <i>Figura 3</i> Composición PIB Manufacturero 2016..... | 6 |
| <i>Figura 4</i> Constitución del PIB Nacional 2014..... | 7 |
| <i>Figura 5</i> Participación de la Industria Manufacturera en el PIB de países de la región. | 7 |
| <i>Figura 6</i> Ubicación Geográfica del Distrito Metropolitano de Quito..... | 11 |
| <i>Figura 7</i> Ubicación Geográfica del cantón Rumiñahui | 12 |
| <i>Figura 8</i> Crecimiento económico Industria Textil periodo 2013 - 2016 | 14 |
| <i>Figura 9</i> Árbol de problemas de la investigación | 18 |
| <i>Figura 10</i> Matriz de Ansoff | 24 |
| <i>Figura 11</i> Piramide de Ansoff..... | 31 |
| <i>Figura 12</i> Clasificación de los enfoques de la investigación..... | 34 |
| <i>Figura 13</i> Clasificación de las técnicas de muestreo | 37 |
| <i>Figura 14</i> Resultado pregunta 3 | 64 |
| <i>Figura 15</i> Resultado pregunta 4 | 65 |
| <i>Figura 16</i> Resultado pregunta 5 | 66 |
| <i>Figura 17</i> Resultado pregunta 6 | 67 |
| <i>Figura 18</i> Resultado pregunta 7 | 68 |
| <i>Figura 19</i> Resultado pregunta 8 | 69 |
| <i>Figura 20</i> Resultado pregunta 9 | 70 |
| <i>Figura 21</i> Resultado pregunta 10 | 71 |

| | |
|--|----|
| Figura 22 Resultado pregunta 11 | 72 |
| Figura 23 Resultado pregunta 12 | 73 |
| Figura 24 Resultado pregunta 13 | 74 |
| Figura 25 Resultado pregunta 15 | 75 |
| Figura 26 Resultado pregunta 16 | 76 |
| Figura 27 Resultado pregunta 17 | 77 |
| Figura 28 Resultado pregunta 18 | 78 |
| Figura 29 Resultado pregunta 19 | 79 |
| Figura 30 Resultado pregunta 20 | 80 |
| Figura 31 Resultado pregunta 21 | 81 |
| Figura 32 Resultado pregunta 22 | 82 |
| Figura 33 Resultado pregunta 23 | 83 |
| Figura 34 Resultado pregunta 24 | 84 |
| Figura 35 Resultado pregunta 25 | 85 |
| Figura 36 Resultado pregunta 26 | 86 |
| Figura 37 Resultado pregunta 27 | 87 |
| Figura 38 Resultado pregunta 28 | 88 |
| Figura 39 Resultado pregunta 29 | 89 |
| Figura 40 Resultado pregunta 30 | 90 |
| Figura 41 Resultado pregunta 31 | 91 |
| Figura 42 Resultado pregunta 33 | 92 |
| Figura 43 Resultado pregunta 33 | 93 |

| | |
|--|-----|
| Figura 44 Resultado pregunta 34 | 94 |
| Figura 45 Resultado pregunta 35_A | 95 |
| Figura 46 Resultado pregunta 35_B | 96 |
| Figura 47 Resultado pregunta 35_C | 97 |
| Figura 48 Resultado pregunta 35_D | 98 |
| Figura 49 Resultado pregunta 36 | 99 |
| Figura 50 Resultado pregunta 37 | 100 |
| Figura 51 Comparativo de indicador Liquidez Corriente..... | 113 |
| Figura 52 Comparativo de indicador Prueba Ácida..... | 114 |
| Figura 53 Comparativo de indicador Endeudamiento del activo. | 116 |
| Figura 54 Comparativo de indicador Endeudamiento Patrimonial. | 117 |
| Figura 55 Comparativo de indicador Endeudamiento del activo fijo neto | 118 |
| Figura 56 Comparativo de indicador Apalancamiento | 120 |
| Figura 57 Comparativo de indicador Rotación de cartera | 121 |
| Figura 58 Comparativo de indicador Rotación de activos fijos..... | 123 |
| Figura 59 Comparativo de indicador Rotación de ventas..... | 125 |
| Figura 60 Comparativo de indicador Periodo medio de cobranza..... | 126 |
| Figura 61 Comparativo de indicador Periodo medio de pago | 127 |
| Figura 62 Comparativo de indicador Impacto de gastos administrativos y de ventas..... | 129 |
| Figura 63 Comparativo de indicador Impacto de gastos administrativos y de ventas..... | 131 |
| Figura 64 Comparativo de indicador Margen Bruto..... | 132 |
| Figura 65 Comparativo de indicador Margen Operacional | 133 |

| | |
|--|-----|
| Figura 66 Comparativo de indicador Rentabilidad operacional del patrimonio..... | 135 |
| Figura 67 Comparativo de indicador Rentabilidad neta de ventas | 136 |
| Figura 68 Comparativo de indicador Rentabilidad financiera..... | 137 |
| Figura 69 Modelo de Fred David..... | 139 |
| Figura 70 Factores de Auditoría Externa..... | 141 |
| Figura 71 Factores de auditoría interna | 142 |
| Figura 72 Smart | 142 |
| Figura 73 Etapas de la metodología..... | 143 |
| Figura 74 Matriz EFE | 143 |
| Figura 75 Matriz EFI | 144 |
| Figura 76 Matriz FODA | 145 |
| Figura 77 Proceso de implementación de la estrategia..... | 147 |
| Figura 78 Pasos para analizar la estrategia | 147 |
| Figura 79 Modelo de Medición y evaluación de la estrategia | 150 |
| Figura 80 Objetivos SMART..... | 152 |
| Figura 81 Estrategias de supervisión de actividades | 153 |
| Figura 82 Ejemplo Matriz EFE..... | 154 |
| Figura 83 Ejemplo Matriz EFI..... | 155 |
| Figura 84 Ejemplo de Matriz FODA | 155 |
| Figura 85 Ejemplo implementación de Estrategias | 156 |
| Figura 86 Procedimientos para expandir la empresa | 157 |
| Figura 87 Establecimiento de un Clúster productivo..... | 158 |

| | |
|---|-----|
| Figura 88 Desarrollar nuevas líneas de negocio | 159 |
| Figura 89 Estrategias de Capacitación..... | 160 |
| Figura 90 Estrategias para Talento humano | 161 |
| Figura 91 Estrategias para la organización..... | 161 |
| Figura 92 Estrategias para Procesos | 162 |
| Figura 93 Estrategias para el área de finanzas..... | 163 |

RESUMEN

El presente estudio es acerca de la aplicación de la Gestión Estratégica en las medianas y grandes empresas del sector textil del cantón Quito y cantón Rumiñahui y su influencia en la rentabilidad durante los periodos 2013, 2014, 2015 y 2016 con la finalidad de conocer si dichas empresas aplican o no de manera correcta la Gestión Estratégica y cómo esta influye en el rendimiento financiero de las antes mencionadas empresas. Esta investigación será realizada desde un enfoque cuantitativo, aplicando como instrumento de recolección de información un cuestionario que será aplicado al personal directivo de las 7 medianas y grandes empresas textiles presentes en los dos cantones y una vez recolectada la información será aplicado un análisis estadístico para su posterior prueba de hipótesis y presentación de resultados. Posteriormente, se realizará un estudio de los estados financieros de las empresas en los cuatro últimos periodos a través de los cuales se evaluará los indicadores financieros de las mismas presentando a manera de resumen un análisis de la situación económica en la que se encuentran dichas empresas. La aplicación de la Gestión estratégica es un pilar fundamental para empresas ya que en tiempos de crisis ha sido esta herramienta administrativa lo que ha podido mantener en vigencia sus respectivos negocios y permanecer en el mercado.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**
- **RENTABILIDAD**
- **INDUSTRIAS**

ABSTRACT

This research is about the application of Strategic Management in the medium and big companies of the textile industry of Quito and Rumiñahui and its influence on profitability during the periods 2013, 2014, 2015 and 2016 with the purpose of knowing if that companies apply or not apply correctly the Strategic Management and how this influences the financial performance of the aforementioned companies. This research will be conducted from a quantitative approach, applying as a tool of information collection a questionnaire that will be applied to the managers of the 7 medium and big textile companies and once the information is collected, a statistical analysis will be applied. Subsequent test of hypothesis and presentation of results. Also, there will be done a study of the financial statements of the companies in the last four periods, through which the financial indicators of the companies will be evaluated, presenting as a summary, an analysis of the economic situation of the companies. The application of Strategic Management is a fundamental pillar for the enterprises in times of crisis, this administrative tool has been able to keep their respective businesses in force and settle in their market.

KEYWORDS:

- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **PROFITABILITY**
- **INDUSTRIES**

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Según Enciclopedia Características (2017) la palabra manufactura proviene de dos términos en latín que significa Manus (mano) y Factus (hecho elaborado), lo cual se traduce como el proceso de transformar la materia prima en bienes que estén disponibles para el consumo y puedan ser comercializados. La Industria Manufacturera lleva el mismo concepto, pero aplicado a la producción a gran escala empleando maquinaria, tecnología y automatización de procesos que muchas veces sustituyen al trabajo manual pasando de lo artesanal a lo industrial.

1.1.1 Situación actual del sector manufacturero en el país - Origen y desarrollo de la industria en el Ecuador

1.1.1.1 La industria antes de 1950

En el tiempo de la colonia y seguido de la Independencia, la principal actividad era la producción agrícola, y la industria estaba presente en pequeñas áreas como los obrajes. La economía ecuatoriana presentaba deficiencias, ya que no se podía adquirir bienes de capital y materias primas para la industria y la clase pudiente consumía productos importados. Durante el gobierno de Eloy Alfaro se creó la primera Ley de Protección Industrial que fue dictada en el año de 1906, pero fue limitada debido a su alcance. En 1922, debido a los bajos precios del cacao, se dictó una nueva Ley de Fomento Industrial, su propósito era disminuir su dependencia con el comercio exterior, teniendo como resultados para el año 1930 un incremento en el desarrollo y avance respecto a otros años.

1.1.1.2 La industria de 1950 a 1972

Según Escobar (2010) durante las décadas de 1950 y 1970, se originó en el mundo la Tercera Revolución Industrial; debido a la globalización del mercado y a la creación de un modelo alternativo de industrialización no capitalista, la independencia de Asia, África y El Caribe y la presencia en el mercado de empresa Multinacionales permitió un desarrollo y crecimiento significativo del sector industrial evidenciando en los grandes países del mundo. Sin embargo, en los países subdesarrollados como Ecuador, la realidad era otra, la industria no presentó este crecimiento y su importancia seguía siendo deficiente. En el año 1957 y con la Ley vigente se pretendía estimular a la industria como respuesta a la crisis del modelo agroexportador, obteniendo como resultados para el año de 1961 un aporte del sector industrial al PIB que creció en un 1.2% anual.

Para la década de los 60, se puso en marcha la aplicación del modelo Sustitución de Importaciones que se creó motivado por dos razones: las crisis sucesivas del modelo agroexportador, que se caracteriza por promover la búsqueda de modelos alternativos, y la crisis de la “democracia representativa”, promovida por la inestabilidad política.

1.1.1.3 La industria a partir de 1972

En esta época se comenzó a exportar petróleo, lo que permitió afianzar el sector de la industria manufacturera, evidenciando las siguientes ventajas:

- Con el excedente económico proveniente de la explotación del petróleo se fomenta a la industria.
- Desarrollo de infraestructura requerida por la industria.

- Debido a los beneficios ofrecidos por la Ley de Fomento Industrial se evidencio la presencia de capitales extranjeros.
- Importante ampliación del mercado interno.

Desde la década de los años 70, se puede apreciar la importancia que adquirió el sector industrial manufacturero para la economía del Ecuador, sin embargo aún presenta deficiencias en el desarrollo y crecimiento de este sector.

1.1.2 Industrialización

Desde su inicio este sector se enfrentó a varios problemas, al tiempo que otros países aprovechaban de manera significativa todos los beneficios que este sector ofrecía tanto al aparato productivo como a sus economías. Los principales problemas que se evidenciaron fue la falta de tecnología, ocasionando la elaboración de productos muy básicos y de nivel primario. Otro problema es la falta de capacitación el personal, en la actualidad no se evidencian cambios en lo que respecta a capacitaciones de personal diferente a lo que sucede en los países desarrollados.

Asimismo, en el Ecuador se evidencia la falta de procesos de especialización que permitan a los trabajadores dedicarse exclusivamente a la rama industrial, perdiendo competitividad en el mercado. En la actualidad persistente estos problemas debido a la falta de políticas que impulsen el desarrollo de este sector, la corrección de las falencias que se han presentado en las políticas de los gobiernos, finalmente los industriales no aprovechan las oportunidades para generar mayores fuentes de empleo y una adecuada capacitación a sus empleados.

Dentro de la economía, la actividad manufacturera es fundamental ya que al tratarse de un término industrial esto se traduce como aquel proceso en el que se transforma cierta materia prima en un producto terminado o que puede servir como insumo para otros productos.

Rostow (1987) Estableció un análisis de cuáles eran las etapas más importantes del crecimiento económico en las que destacó cinco etapas fundamentales en el transcurso de producción artesanal hasta la producción a gran escala en las que se encuentran:

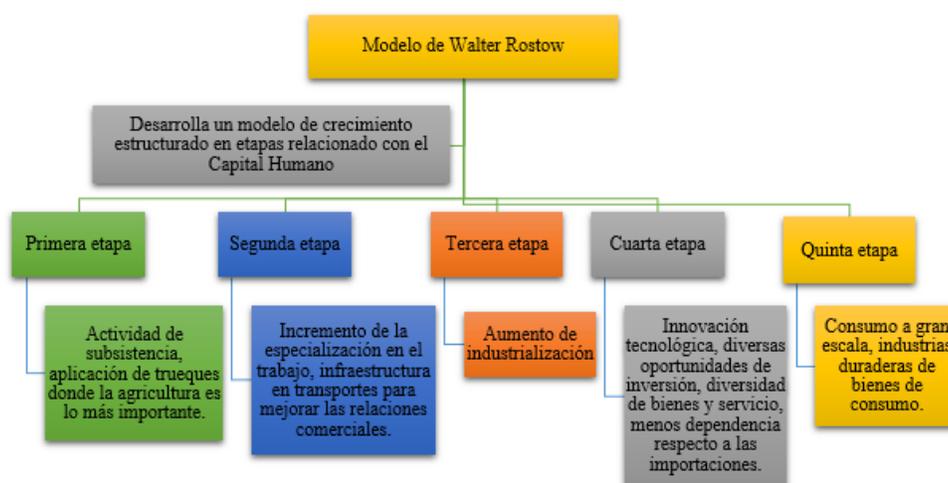


Figura 1 Modelo de Etapas Manufactureras

Fuente: Rostow (1987)

De la misma manera (Kaldor, 1961) estableció cuatro leyes a cumplirse para el crecimiento económico de una nación basándose en las actividades manufactureras de las industrias en las que se citan:

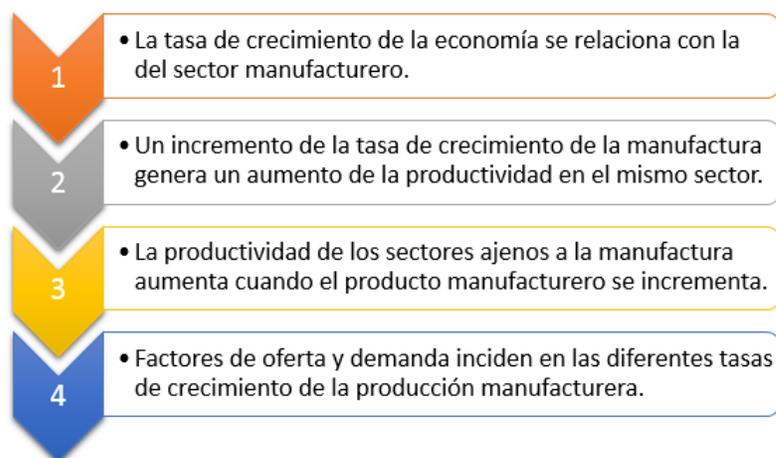


Figura 2 Etapas de la manufactura

Fuente: Kaldor (1961)

Una vez citadas las leyes y características de la industria manufacturera que tienen injerencia sobre el desarrollo económico de un país, se concluye con que es un sector muy importante en las naciones y de gran aporte para el cambio de la matriz productiva de cada una de ellas.

1.1.2.1 Composición de la Industria manufacturera en el Ecuador

Al ser el Ecuador un país mundialmente conocido por su producción petrolera, se entiende que este sector siempre ha sido el que más aporta al Producto Interno Bruto (PIB). En el año 2004 el sector con mayor aporte al PIB era el sector de hidrocarburos y minas con un 13.2%, sin embargo según Ekos (2015) en la última década se han observado ciertos cambios sustanciales como en el año 2014 que se evidenció que el sector que más aportó al PIB fue la industria manufacturera con un 11.8% lo cual afirma la importancia de la presencia de este sector en la economía ecuatoriana y en el desarrollo del país. A pesar de que este sector es fuerte en el aporte al PIB, es necesario fortalecerlo porque su crecimiento en 10 años solo ha sido del 0,3% por lo tanto es necesario

desarrollar estrategias que ayuden a las industrias pertenecientes a este sector a seguir incrementando sus cifras y por ende colaborar en mayor proporción al PIB.

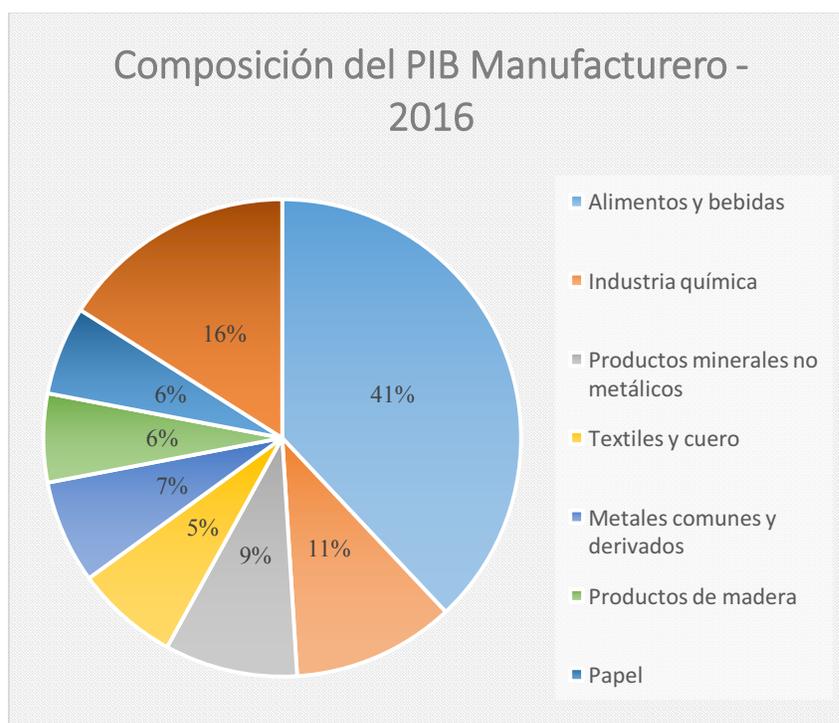


Figura 3 Composición PIB Manufacturero 2016
Fuente: Ekos (2015)

Tomando en cuenta las cifras anteriormente expuestas se puede concluir con que la industria manufacturera es de vital importancia en el desarrollo del Ecuador por lo que se muestra una preocupación latente en cuanto al déficit de crecimiento que este sector muestra con respecto a las cuentas externas, esto dado a que los productos manufacturados que se consumen en el país en su mayoría son importados por lo que estas importaciones han incrementado en los últimos periodos hasta llegar a \$16.569,31 millones de dólares en el año 2015 generando un déficit de -\$12.177 millones de dólares para la industria nacional debido al incremento de restricciones

comerciales para los productores ecuatorianos y la dificultades que estos tienen para producir y comercializar sus productos dentro y fuera del país.

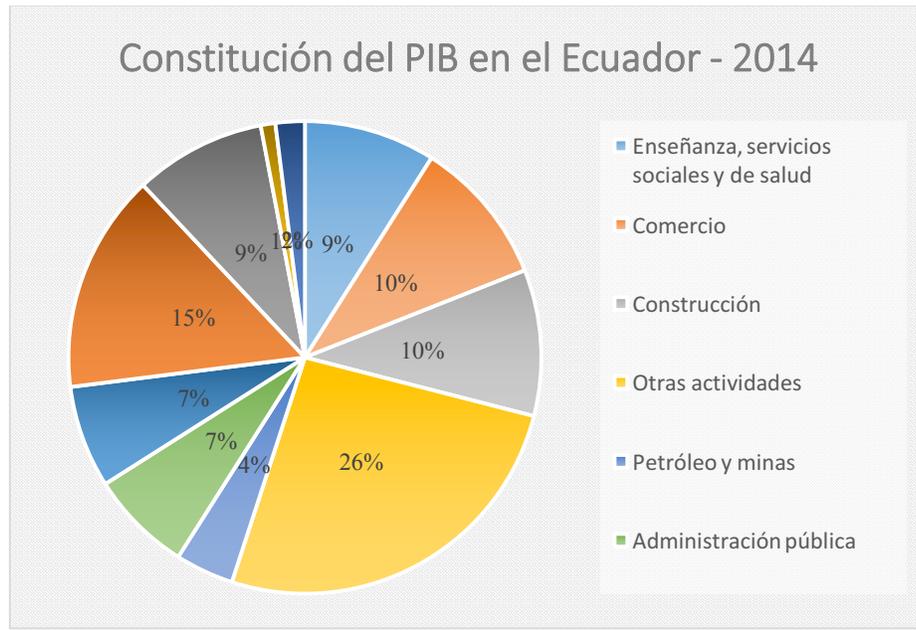


Figura 4 Constitución del PIB Nacional 2014
Fuente: Ekos (2015)

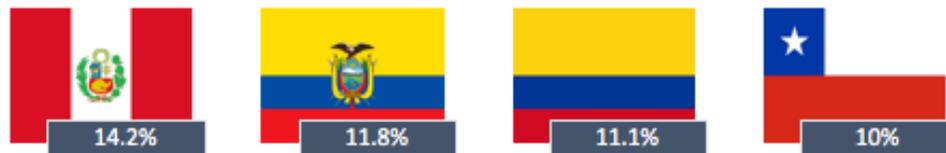


Figura 5 Participación de la Industria Manufacturera en el PIB de países de la región.
Fuente: Ekos (2015)

¿Por qué se eligió el sector textil?

Dentro de la industria manufacturera, uno de los sectores más importantes es el textil, ya que es un sector muy dinámico con un crecimiento del 4.30% en el año 2014 con respecto al año 2013 (año base de esta investigación) representando el 0,9% del aporte total al PIB nacional y el 7.24% del PIB manufacturero del país. Ekos (2017)

Además del importante aporte a la economía nacional que tiene el sector textil, esta rama de la industria manufacturera es una de las que aporta con más empleo a los ciudadanos del país, ya que presta 133.459 en el año 2014. En vista de lo referenciado anteriormente, la industria textil es el segundo sector manufacturero que más aporta con empleos al país luego del sector alimenticio, de bebidas y tabacalero ecuatoriano.

A pesar de que el sector textil tiene diversas ramas de producción como son la elaboración de productos provenientes de todo tipo de fibras entre ellas lana, algodón, poliéster, nylon entre otras, se he notado que los aranceles, impuestos y demás barreras comerciales fijadas por el gobierno de este periodo, han bloqueado la importación de materia prima que es de vital utilidad para la fabricación de sus productos.

Para el año 2015, se ha evidenciado que la Balanza Comercial tiene un déficit de aproximadamente \$670 mil millones de dólares según Ekos (2017) lo que ha generado una notoria desventaja con respecto a las importaciones contra las exportaciones, siendo el calzado, las prendas de vestir y sus productos relacionados lo que los consumidores ecuatorianos más han optado por adquirir al provenir del exterior.

Por ende, esta investigación será direccionada únicamente las empresas pertenecientes a la categoría 13. 14 y 15 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), en las que figuran las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y del cantón Rumiñahui debido a la presencia de empresas en dichas localidades y el alcance del estudio, como se muestra a continuación:

Tabla 1

Localización de empresas manufactureras según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme

| CIIU | Industrias Manufactureras | Cantones | | | |
|------|---|----------|---------|-----------|---------|
| | | Quito | | Rumiñahui | |
| | | Medianas | Grandes | Medianas | Grandes |
| C10 | Elaboración de productos alimenticios | | 1 | 3 | |
| C11 | Elaboración de bebidas | | | | |
| C12 | Elaboración de productos de tabaco | 2 | | | |
| C13 | Fabricación de productos textiles | 1 | 0 | 1 | 2 |
| C14 | Fabricación de prendas de vestir | 0 | 1 | 0 | 0 |
| C15 | Fabricación de cueros y productos conexos | 1 | 0 | 0 | 1 |
| C16 | Producción de madera y fabricación de productos de madera y corcho | 0 | 0 | 1 | 0 |
| C17 | Fabricación de papel y productos de papel | 1 | 1 | 2 | |
| C18 | Impresión y reproducción de grabaciones | 1 | | 1 | |
| C19 | Fabricación de coque y de productos de la refinación del petróleo | | | | |
| C20 | Fabricación de sustancias y productos químicos | 0 | 0 | 0 | 0 |
| C21 | Fabricación de productos farmacéuticos | 1 | | 1 | |
| C22 | Fabricación de productos de caucho y plástico | 8 | 5 | | 1 |
| C23 | Fabricación de otros productos minerales no metálicos | 1 | | 1 | |
| C24 | Fabricación de metales comunes | 1 | 2 | | |
| C25 | Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo | 1 | 3 | | |
| C26 | Fabricación de productos de informática, electrónica y óptica | | | | |
| C27 | Fabricación de equipo eléctrico | 1 | 2 | | |
| C28 | Fabricación de maquinaria y equipo N.C.P. | | | | |
| C29 | Fabricación de vehículos automotores, remolques y semi remolques | | 4 | | |
| C30 | Fabricación de otros tipos de equipos de transporte | 1 | 1 | | |
| C31 | Fabricación de muebles | 3 | 1 | | 1 |
| C32 | Otras industrias manufactureras | 1 | | | |
| C33 | Reparación e instalación de maquinaria y equipo | | | | |

Fuente: Superintendencia de compañías

1.2 Marco contextual o situacional

La investigación será desarrollada en el cantón Quito y en el cantón Rumiñahui, investigando la forma en que las empresas presentes en estas localidades aplican la Gestión Estratégica y cómo esta influyen sobre la rentabilidad obtenida en los periodos 2013 – 2016.

Tabla 1

Distribución de las empresas pertenecientes al CIIU 13, 14 y 15 presentes en los cantones Quito y Rumiñahui

| CIIU | Industrias Manufactureras | Cantones | | | |
|------|---|----------|----------|-----------|----------|
| | | Quito | | Rumiñahui | |
| | | Medianas | Grandes | Medianas | Grandes |
| C13 | Fabricación de productos textiles | 1 | 0 | 1 | 2 |
| C14 | Fabricación de prendas de vestir | 0 | 1 | 0 | 0 |
| C15 | Fabricación de cueros y productos conexos | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | TOTAL | 2 | 1 | 1 | 3 |

Fuente: Superintendencia de compañías.

Tomando en cuenta la presencia de empresas importantes y reconocidas a nivel nacional pertenecientes al sector textil tanto en el cantón Quito cómo en el cantón Rumiñahui, de acuerdo al CIIU 13, 14 y 15, este estudio será direccionado a las antes mencionadas empresas.

1.2.1 Distrito Metropolitano de Quito

Capital del Ecuador, ubicado en la provincia de Pichincha al norte del país, posee 9 administraciones zonales conformadas por 32 parroquias urbanas y 33 rurales en 4230 km² de extensión, en esta ciudad habitan un aproximado de 2 667 148 habitantes de acuerdo a datos del Instituto Nacional de estadísticas y censos (2017).

habitantes, este cantón es conocido por ser uno de los ejes de producción y comercio más importantes de la provincia de Pichincha debido a que cuenta con medianas y grandes empresas pertenecientes al sector textil conocidas a nivel nacional por el nivel de su producción.



Figura 7 Ubicación Geográfica del cantón Rumiñahui
Fuente: Google Imágenes

Las empresas textiles presentes en dicho cantón, ascienden a un total de cuatro de tamaño mediano y grande las cuales se encuentran clasificadas de la siguiente manera: según el CIU 13 (Fabricación de productos textiles), CIU 14 (Fabricación de prendas de vestir) y CIU 15 (Fabricación de cueros y productos conexos).

Tabla 3
Empresas localizadas en Cantón Rumiñahui

| Cantón | Empresa |
|-----------|--------------------------------|
| Rumiñahui | Textiles Padilla Cia. Ltda. |
| | Textiles del Valle SA Texvalle |
| | Fabrifame SA |
| | Textiles San Pedro SA |

Fuente: Superintendencia de compañías

1.3 Justificación

Las organizaciones que perseveran en un mercado tan cambiante como el actual, son aquellas que se anticipan a los hechos alcanzando el éxito corporativo mediante la aplicación de estrategias, motivo por el cual los gerentes o propietarios de dichas empresas están obligados a implementar la Gestión Estratégica en sus establecimientos. Las estrategias aplicadas deben ser anticipativas y adaptativas a corto, mediano y largo plazo, ya que la gestión estratégica es un proceso de evaluación sistémico de un negocio y a su vez define la consecución de objetivos a largo plazo garantizando la vigencia de las empresas en un mercado volátil y competitivo como es el sector textil. (Betancourt Tang, 2002)

Si bien en los años 2013 y 2014 las empresas textiles tuvieron un crecimiento económico del 3,6% y 5.8% respectivamente. En el año 2015, el sector textil ha sido gravemente afectado por la crisis económica, prueba de esto es la caída de las exportaciones e importaciones de materia prima como productos textiles, telas e hilos. Sin embargo el aporte de la industria textil ecuatoriana al Producto Interno Bruto del país en el año 2016 fue de 0.79% del total del PIB nacional, lo cual ha representado que mediante sus ingresos, se generen nuevas plazas de empleo que aportan al desarrollo del país. Para finales del año 2015, las exportaciones de productos textiles ecuatorianos han decaído en un 30% con respecto al año 2014 (Revista Vistazo, 2015)

En el año 2016, la industria textil ha sufrido un decremento económico del 0,1% aproximadamente, sin embargo el empleo no se ve afectado y presenta un aumento de 2.203 plazas de empleo con respecto al año 2015. Esto sumado a la crisis económica del país, se refleja en la falta de cooperación que las empresas textiles del país reciben por parte del gobierno, debido a que las importaciones de materia prima para el año 2016 han caído en un 65% lo que ha

generado que las empresas ecuatorianas del sector textil no tengan insumos para producir sus productos y sus ventas disminuyan significativamente. A consecuencia de esto, el no tener materia prima de buena calidad ha mermado las exportaciones debido a que en otros países como Colombia y Perú se consiguen productos textiles de mejor calidad y a más bajo costo sin salvaguardias. Adicionalmente, en el año 2016 el Impuesto al Valor Agregado subió del 12% al 14% debido medida gubernamental para colaboración a desastres naturales lo que representó un duro golpe para la industria. (Revista LIDERES, 2016)

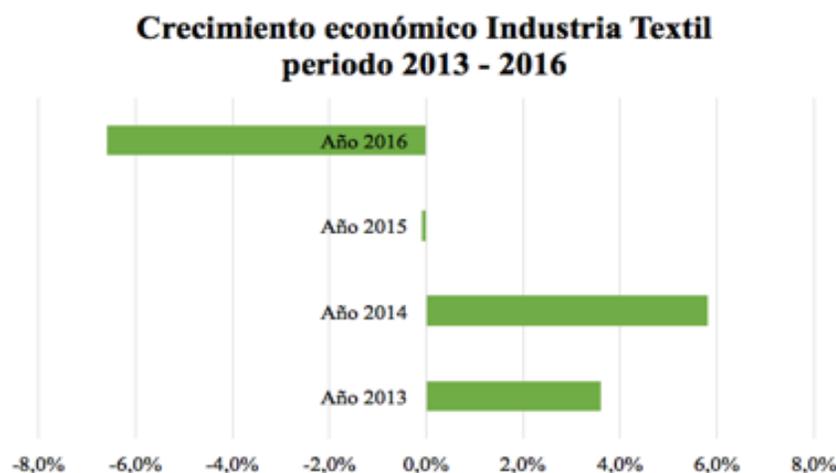


Figura 8 Crecimiento económico Industria Textil periodo 2013 - 2016

Fuente: Revista LIDERES.

Durante el periodo evaluado en esta investigación (2013 – 2016) ha existido un nuevo fenómeno en el Ecuador que afecta de manera grave a las industrias manufactureras del sector textil como es el ingreso de nuevas empresas extranjeras que manejan el enfoque Low Cost Clothes, caso puntual el de la empresa textil sur coreana a gran escala y de bajo costo como es Forever 21 y del ingreso al país de la empresa española Inditex con sus líneas Bershka, Zara, Pull & Bear y Massimo Dutti, las cuales actualmente suman más de 15 tiendas en el país y generando

mucha expectativa entre los consumidores ecuatorianos acaparando toda su intención de compra y debilitando gravemente a la industria local, ya que estas empresas cuentan con productos de buena calidad, con conceptos de diseño internacional y son vendidas a precios que las industrias locales simplemente no pueden competir.

Por esta razón y tomando en cuenta que la industria textil aporta con aproximadamente el 25% de los empleos del total de la industria manufacturera ecuatoriana y ante la gravedad del problema en cuanto a competitividad que afecta a todas las empresas locales.

Según la Revista Gestión (2016) se ha podido evidenciar que la crisis económica de las industrias textiles en el Ecuador, se debe a la competencia desleal, a la escasez de acuerdos internacionales como un tratado de libre comercio con Estados Unidos o Europa que faciliten la exportación de productos ecuatorianos y si a eso se le suma la importación de productos asiáticos de bajo costo que muchas veces ingresan al país de contrabando, para las industrias textiles del país les es muy difícil competir en el mercado, todo esto desencadena varios problemas económicos los empresarios de las industrias textiles ecuatorianas quienes le piden al estado les ayude a desarrollar campañas de responsabilidad social dirigidas a los consumidores para que estos estén conscientes de que al consumir productos nacionales no solo ayudan al desarrollo del país sino al mantenimiento de miles de plazas de trabajo que sustentan a los hogares ecuatorianos.

Esta investigación no solamente será aplicada a una muestra sino a todo un universo del empresas textiles de la zona determinada tomando en cuenta las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui, ya que la opinión de cada uno de sus gerentes será

de gran aporte para la implementación de la Gestión Estratégica dentro de las mismas y que les permita ser más competitivas e incrementar su rentabilidad.

1.4 Importancia

Las empresas del sector textil juega un papel muy importante en el desarrollo del país debido a su contribución en el Producto Interno Bruto manufacturero, del PIB nacional y la generación de empleos como se muestra a continuación:

Tabla 4

Aporte de las empresas Textiles al Producto Interno Bruto en el Ecuador

| Año | Aporte de empresas textiles al PIB manufacturero | Aporte de empresas textiles al PIB nacional | Aporte de empleos de empresas textiles en el Ecuador |
|------------|---|--|---|
| 2013 | 2.94% | 1% | 133.459 |
| 2014 | 7.24% | 0.9% | 142.801 |
| 2015 | 6.75% | 0.84% | 152.797 |
| 2016 | 5% | 0.79% | 155.000 |

Fuente: Superintendencia de compañías

Tomando en cuenta las cifras anteriormente mencionadas, indudablemente el desarrollo y crecimiento de las empresas textiles es trascendental para la economía del país, motivo por el cual dichas empresas son consideradas como una de las mayores fuentes generadoras de trabajo para miles de personas y familias, afectando directamente el incremento en la economía del Ecuador y generando competitividad en el mercado. Se considera importante que mediante una correcta aplicación de la Gestión Estratégica en las industrias textiles del Ecuador, se garantizará la consecución de resultados planteados y se incrementará la rentabilidad de dichas empresas a través de un aumento en las ventas.

En el Ecuador, el sector textil enfrenta diversos riesgos como economía volátil, escasez de oportunidades de crecimiento, falta de tecnología y capacitación de personal, ocasionando

principalmente un decremento en la rentabilidad. Para mitigar todos los riesgos que enfrentan las empresas textiles pertenecientes a los CIU 13, 14 y 15 y obtener los resultados esperados se lo puede lograr por medio de la buena aplicación de la Gestión Estratégica y el uso adecuado de técnicas y herramientas propias para cada empresa y en función al mercado donde estas se desarrollan.

1.5 Árbol de problemas

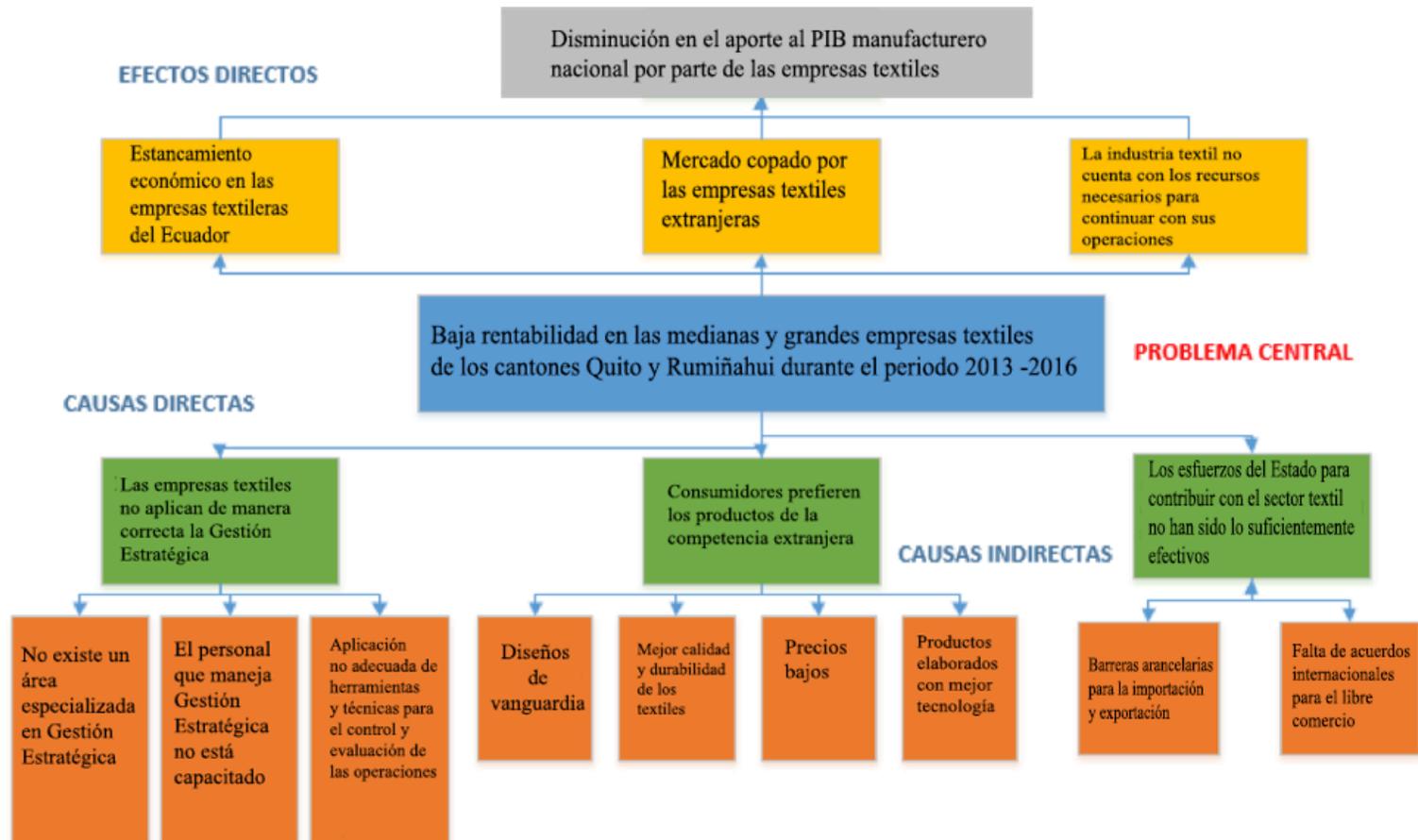


Figura 9 Árbol de problemas de la investigación

Fuente: Jacques M. Chevalier

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar cómo realizan la Gestión Estratégica las medianas y grandes empresas textiles de los cantones Quito y Rumiñahui y cuál es su impacto en rentabilidad.

1.6.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la forma en que las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y del cantón Rumiñahui realizan la Planificación Estratégica.
- b) Analizar como las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y del cantón Rumiñahui realizan la fase de ejecución.
- c) Determinar la fase de control y evaluación de estas empresas durante el último año.
- d) Analizar los resultados financieros alcanzados durante el periodo 2013-2016.
- e) Diseñar una propuesta de mejora para la correcta aplicación de Gestión Estratégica que aporte al incremento en la rentabilidad.

1.7 Hipótesis

En una perspectiva teórica, las hipótesis que serán planteadas y posteriormente puestas a prueba, serán establecidas de acuerdo a los cuestionamientos postulados en el planteamiento del problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Por esta razón se espera que las hipótesis proporcionen las explicaciones requeridas para analizar la causalidad de las variables, las mismas que se apoyarán sobre las teorías y referencias mencionadas anteriormente en el documento.

Las hipótesis nulas y alternativas de esta investigación serán de alcance correlacional y serán las siguientes:

Hipótesis 0: Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

Hipótesis 1: Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui no aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

1.8 Planteamiento del problema

En los últimos tiempos las organizaciones y más específicamente las empresas pertenecientes al sector textil del cantón Quito y cantón Rumiñahui han tenido muchas necesidades las cuales se han incrementado gracias a la competitividad y a las características volátiles del mercado, sumado a la actual crisis del país y estancamiento económico de las industrias. Por esta razón los directivos de las empresas se han dado cuenta que una de las herramientas más importantes que estas disponen para garantizar el éxito corporativo es la aplicación de Gestión Estratégica, la misma que en muchas organizaciones se la aplica deficientemente (Ospino , 2010).

Debido a estos hechos, se ha considerado a dos cantones con mucha producción y comercio como son Quito y Rumiñahui en los cuales existen importantes empresas textiles de tamaño mediano y grande de la provincia de Pichincha y en las cuales no se aplica o se aplica de manera incorrecta la Gestión Estratégica lo cual genera desventaja al momento de competir con negocios similares en la localidad y empresas extranjeras fabricantes y comercializadoras de productos textiles presentes en el país y que acaparan la atención de los clientes. Tomando en cuenta los antes mencionados factores, se puede asegurar que la poca o nula aplicación de la Gestión estratégica merma el logro de objetivos trazados por los directivos como son la maximización de rentabilidad mediante las ventas realizadas y la disminución en el aporte al PIB nacional que se en este caso tiene las empresas textiles.

Otro aspecto importante en la problemática elegida es que varias de las empresas que van a ser estudiadas han sido constituidas y consolidadas solo en base al oficio o experiencia de sus propietarios quienes si bien manejan a la perfección el giro de su negocio, ellos y sus empleados ignoran la importancia de ciertos temas administrativos los mismos que benefician a las operaciones de sus establecimientos y se han visto afectados por la falta de creación de valor en sus productos quedando rezagados en lo que respecta a la competencia con empresas no solo nacionales sino también extranjeras lo que hace que estas cedan espacio en el mercado frente a dichos competidores y de la misma manera se han visto obligados a bajar sus precios para obtener la antes mencionada rentabilidad.

Es por este motivo que se eligió analizar a las medianas y grandes empresas textiles presentes tanto en el cantón Quito como en el cantón Rumiñahui, ya que en dichos cantones no se han realizado previamente estudios relacionados a la Gestión Estratégica y tomando en cuenta que esta investigación será aplicada a todas las empresas de esta denominación en estas localidades por medio de un censo, los resultados obtenidos serán de gran ayuda para la toma de decisiones por parte de sus propietarios o gerentes que apliquen la propuesta de mejora sugerida por los autores de este estudio.

1.9 Formulación del problema

¿Es la falta de Gestión Estratégica la principal causa del impacto en la rentabilidad de las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui durante el periodo 2013 - 2016?

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Teorías de soporte

2.1.1 Teorías Económicas

Hume (1711) estableció en su obra *La teoría cuantitativa del dinero* que los precios son el monto de dinero que circula mientras que otros autores como Jacques (1769) afirmaron que el precio del dinero se llama interés y que esta es una alternativa que han tenido las organizaciones a lo largo de los años para financiar sus operaciones.

La Teoría Económica, también conocida como Mutualismo basa su estudio en la proposición de una sociedad en la cual el Estado no tiene intervención en la propiedad privada ni en sus procesos de producción ya sea a nivel de organización o por lo que un individuo sea capaz de producir y lo que el mismo esté dispuesto a recibir a cambio del trabajo realizado, lo cual obligatoriamente debe cubrir un monto similar o proporcional al pactado en un inicio de la transacción. (Proudhon, 1846)

Marx (1885) refutaron dicha afirmación debido a que consideraban que los precios ya estaban incluidos en la circulación, es decir que en una economía sólida los precios de los productos son una incógnita que responde a la variación directa de los factores que influyen en el mercado.

Wallerstein (1988) afirmó que el capitalismo como todo en el mundo estaba atravesando momentos de cambio a nivel mundial por lo que en los diferentes países las organizaciones tenían el principio de maximizar sus ganancias para elevar el nivel de vida de sus propietarios de la

mano del trabajo de sus operarios los cuales estaban sujetos a nuevas políticas en las instituciones financieras quienes tenían cada vez más influencia sobre la forma en la que las personas accedían a ellos para financiamiento.

2.1.2 Teorías Administrativas

En la obra literaria Principios de la Administración Científica, Taylor (1911) determinó que en una organización uno de los principios para aumentar la ganancia es que las partes implicadas en el negocio se unan, más no entren en conflicto por la división de dicha ganancia.

Para incrementar la eficiencia en las operaciones realizadas por el recurso humano es necesario aplicar la experimentación y la observación de los quehaceres o funciones de cada elemento, a los cuales habrá que motivarlos mediante incentivos que promuevan su interés y aumenten sus niveles de productividad, todo esto traducido a la división del trabajo cuyo objetivo es diferenciar las funciones con miras a optimizar el rendimiento que obtenga la empresa.

Fayol (1916) estableció que la parte más importante en una organización está en saber diferenciar la estructura y las distintas labores que los elementos de una empresa deben llegar a cumplir, todo esto con miras a lograr un rendimiento adecuado y eficiente. El autor también expone a la organización como un universo al cual se lo debe estudiar a profundidad ya que establece que la administración es una ciencia en la que se destaca la división del trabajo, la diferenciación y especialización del recurso humano el cual debe ser adecuadamente coordinado por sus supervisores los cuales serán los responsables de planificar, dirigir, organizar y controlar las operaciones de la mencionada empresa.

Gilbreth y Gilbreth (1968) quienes fueron partidarios de la teoría establecida por Taylor (1911) la cual se basa reducir al mínimo los tiempos de los procesos, sostuvieron que dentro de

una organización lo mejor es optimizar los procesos y hacerlos más efectivos, esto se logra reduciendo los movimientos de los implicados en este caso los empleados de la empresa quienes al tener que realizar su trabajo en un perímetro cercano van a ser mucho más productivos en las responsabilidades a las cuales han sido designados ya que los movimientos que los antes mencionados elementos realizaban no sólo les quitaba tiempo si no que les aumentaba la fatiga a la cual estaban expuestos diariamente.

Para el desarrollo de la Estrategia Empresarial, una de las herramientas más eficaces es la matriz de Ansoff (1976) a la cual también se la conoce como Vector de Crecimiento, ya que tiene la ventaja de determinar las oportunidades que una empresa pueda tener para el desarrollo de su negocio aplicando diferentes estrategias y partiendo de un problema permitan que los planes previamente realizados se posicionen y puedan penetrar en el mercado de una manera exitosa. Esta matriz diversifica los distintos mercados en nuevos y tradicionales a los cuales se puede acceder mediante el desarrollo de nuevos productos y diversificación de los mismos.

| | | PRODUCTOS | |
|----------|----------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | ACTUALES | NUEVOS |
| MERCADOS | ACTUALES | PENETRACIÓN DE MERCADOS | DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS |
| | NUEVOS | DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS | DIVERSIFICACIÓN |

Figura 10 Matriz de Ansoff

Fuente: Igor Ansoff

2.1.3 Teorías Financieras

Sharpe (1964) determinó que dentro de las finanzas el factor más importante es considerar los consumos que realiza el individuo ya que muchas decisiones son tomadas muchas veces sobre situaciones de incertidumbre y es en estas condiciones que los administradores y encargados de las finanzas de las operaciones tienen la responsabilidad de conocer las preferencias del consumidor para de esta forma satisfacer sus necesidades y mediante la compra de productos y servicios la rentabilidad que obtengan sus organizaciones sea cada vez más grande.

Copeland y Weston (1988) Definen a la teoría de las finanzas como la explicación al porqué las personas toman decisiones diariamente con respecto al incremento en su economía. Todas estas decisiones están sujetas a un riesgo inherente en el que existen varias consideraciones a tomar en cuenta dentro de la organización ya que al tratarse de un ente tan complejo y sistemáticamente funcional, no se lo puede evaluar solamente desde la perspectiva financiera o por métricas relacionadas a la estadística basándose en resultados obtenidos en períodos anteriores, es decir a las finanzas se las debe tomar como un todo, examinando cuáles son sus puntos altos a los que se debe potenciar y mantener y de la misma manera, cuáles son los puntos básicos donde se debe mejorar para incrementar las cifras dentro de la empresa.

Un análisis técnico de las finanzas de la organización es llevado a cabo a partir de una revisión minuciosa de la situación actual del empresa, observándolo desde una perspectiva externa en el que se critique lo que esté realizado de forma deficiente con el propósito de salvar el dinero invertido durante el periodo de producción basándose en el trato y manejo de los activos financieros o de la participación en el mercado bursátil en caso de ser necesario. Una de las herramientas más usadas en el campo financiero son las matemáticas las cuales permitirán

realizar modelos rigurosos que evalúen el desempeño y sus implicaciones frente al riesgo ya que todo en las finanzas gira en torno a la importancia de los precios de los activos financieros. (Malkiel, 2003)

2.1.4 Teorías de Trabajo

Smith (1776) en su Teoría del Valor-Trabajo afirmó que cuando una actividad laboral produce un bien y este es comercializado o intercambiado, las dos partes envueltas en la transacción deben recibir bienes o servicios que cubran el monto o valor total del trabajo realizado para que el vendedor pueda producir un bien. De igual forma el autor considera que recibir una cantidad monetaria o bienes de mayor o menor valor a cambio del trabajo realizado es explotación y robo hacia el trabajador, finalmente se considera que el Mutualismo no es afín a las intervenciones gubernamentales en la economía.

Ricardo (1817) estableció una teoría basada en el valor del trabajo es decir cuál es la forma en la que el beneficio es percibido por la sociedad capitalista en la que el trabajo varía de acuerdo al valor contrastando con la definición de Smith (1776) quien define que lo que sufren variaciones no son las actividades laborales sino las mercancías en propiedad de las organizaciones que se encuentren alineadas en una economía de libre mercado.

Prebisch (1901) Dentro de un país, existen varios métodos para sobresalir económicamente y crear desarrollo, uno de estos es tener bajo control el cambio de moneda ya que los gobiernos enfatizarán en establecer y ejecutar políticas fiscales que eviten la especulación en cuanto al circulante de cada país y de esta manera asegurarán la fluidez de la economía. Otra de las propuestas es la creación de nuevos canales para la llegada de inversiones extranjera que asegure

el empleo de los ciudadanos lo que a su vez incrementará la demanda interna y se dinamizará los mercados con el intercambio de bienes existentes en el mismo territorio.

2.1.5 Teorías Empresariales

Menger (1871) diferenció los distintos métodos que los comerciantes utilizan para establecer precios tomando en cuenta la demanda y el equilibrio que se produce con la oferta de acuerdo a las decisiones que tomen los consumidores en cuanto al intercambio de bienes y servicios que se ejecuta en los diferentes mercados de acuerdo a las necesidades que posea cada uno de ellos de acuerdo a su estilo de vida.

Para el manejo de recursos humanos dentro de una organización se manejan dos formas muy diferentes de manejar los grupos humanos, la *Teoría X* indica que los trabajadores deben ser presionados y supervisados de forma rígida para garantizar su desempeño, es decir mientras más rigor y “mano dura” se tenga en cuanto al trato de los trabajadores, estos sentirán la presión y tendrán mayor sentido de pertenencia para conservar sus trabajos, por otro la *Teoría Y* se basa en el buen trato y la motivación de dichos trabajadores ya que un elemento que sea bien tratado siempre rendirá mejor que uno que no tenga la misma consideración por parte de sus empleadores, en muchos países con enfoques futuristas las organizaciones han optado por el segundo método. (McGregor, 1960)

McClelland (1962) se refirió a que el desarrollo de las naciones industrializadas es una consecuencia de la cultura de cada una de ellas en las que enfatiza la influencia de la cultura protestante la cual es el motor del cambio de actitudes y referencias de las personas que pertenecen a ellas, ya que la motivación más importante que tienen dichas personas son conjuntas

y grupales ya que existen tres aspectos importantes como con la necesidad de realización, el de agrupación/afiliación y el de obtención de poder.

Ouchi y Pascale (1981) propusieron una nueva tendencia en cuanto al manejo de trabajadores, llamada “teoría japonesa” en la que su principal objetivo es priorizar el bienestar laboral y la satisfacción personal del individuo tomando en cuenta que un trabajador con un ambiente laboral propicio siempre rendirá más en función de la auto superación y de las ganas de ascender dentro de la organización. El método japonés es participativo e incluyente ya que basa sus procesos en la optimización de recursos humanos te permitirán una sobriedad empresarial al momento de tomar decisiones ya que desarrollará el trabajador un sentido de pertenencia de acuerdo a las responsabilidades a las cuales ha sido encargado, esto por su parte es directamente proporcional con el cumplimiento de objetivos empresariales y mejorando el desempeño tanto individual como colectivo.

2.1.6 Teorías de Comercio

Si algún país tiene reservas cuantiosas, es imperativo que sus mercancías deban ser vendidas en el exterior en un precio elevado lo cual originaria que estas no puedan competir contra otros países en cuanto al comercio, pero si la materia prima y los productos que produce un país son de calidad menor estos tienen que ser comercializadas y con menor valor y esto me generaría una ventaja competitiva en cuanto precios. (Hume, 1741)

En el marco empresarial las organizaciones busca maximizar su beneficio e incrementar el capital para sus propietarios y accionistas, pero no sólo deben basarse en el éxito corporativo sino también en establecerse en un mercado adecuado, leal y competitivo, ya que de esta forma estará garantizada la productividad, el pleno empleo y la riqueza que pueda ser generada tanto como

para accionistas como para trabajadores, generando la satisfacción de haber obtenido buenos resultados generados por la producción de recursos que se tienen a disposición, concluyendo con que lo más importante en una organización es incrementar el valor al mismo tiempo que maximizan sus ganancias. (Friedman, 1962)

Heckscher y Ohlin (1974) determinaron que en un país que pretenda tener pleno comercio y producción es necesario tomar en cuenta dos ejes fundamentales como es el capital y el trabajo los cuales siempre guiados por los factores tecnológicos que influyen para la creación del producto que va a ser comercializar. Si una nación se especializa en la producción y exportación es muy probable que alcance el nivel de comercio deseado no sólo a nivel de transferencia de productos y servicios internamente sino que también se verá beneficiado por un aumento en el empleo a su vez que este mejore la economía.

2.1.7 Teorías de Producción

La producción y la acumulación de capital tiene un impacto directo sobre la plusvalía la cual es generada a través de un obrero sin realizar el trabajo y es el empleador generalmente burgués quien establece la duración de la jornada de trabajo. El obrero produce bienes y servicios a los cuales se les incorpora el valor, lo cual es el grado de importancia y de diferenciación que el producto servicio tiene para ser comercializado, pero con la salvedad de que el obrero no va a parar de producir cuando la cantidad de bienes producidos es igual al monto que recibe como remuneración si no que se sujeta a los horarios que le proponga el empleador y es precisamente lo que genera la plusvalía de los bienes generados. El autor señala que la plusvalía es el motor corazón del sistema capitalista el cual basa su éxito en la producción. (Marx, 1885)

Clark (1899) afirmó en su Teoría de la productividad marginal que todos los factores que hacen parte de la producción son remunerados por productividad marginal, esto quiere decir que el incremento de la producción se da por una unidad adicional de la misma. El autor señala que un trabajador no puede tener un salario superior al de su productividad ya que si se da esta situación el empleador o dueño de la fábrica va a tener una pérdida cuantiosa.

El trabajador pasa a un segundo plano en esta categoría, ya que se considera que si en un empleado existe un salario mayor al de su productividad, habrá que reemplazarlo por uno nuevo que trabaje por un salario que no supere su nivel de eficiencia, finalizando con la idea de que la productividad marginal del trabajo disminuye cuando se incrementa el empleo, dicho de otra manera cuando un grupo de empleados tienen menos capital disminuye la eficiencia en sus labores, contrastando con la opinión de Wicksteed (1914) quien determina que un incremento en las cuantías de todos los factores que forman parte de los procesos productivos conllevan a un incremento de la productividad en proporción a los trabajado, es decir que si el trabajo ese remunerado por la productividad marginal el rendimiento será el incremento de producción en cada individuo será constante en distintos periodos de tiempo.

2.1.8 Teorías de la necesidad de los trabajadores

Maslow (1943) estableció que para satisfacer las necesidades superiores del ser humano, primero se tiene que solventar las necesidades básicas las cuales las ubicó en cinco escalones, en las cuales se destacan las fisiológicas, es decir la necesidad de respirar, ingerir líquidos y alimentos, así como descansar entre otras. También se encuentran las necesidades de seguridad y protección, al igual que el roce social y por último el requerimiento de ser reconocidos en el

medio donde nos desenvolvamos. Si una de estas necesidades no es satisfecha el ser se convertirá en un individuo apático y no se podrá sentir parte del entorno.

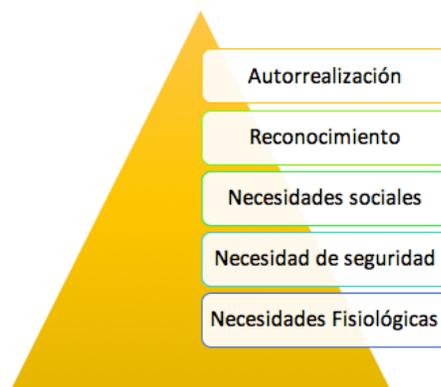


Figura 11 Pirámide de Ansoff
Fuente: Abraham Maslow

Otro autor que habló sobre las necesidades del ser humano es McClelland (1950) quien afirmó que todos los seres humanos poseen una necesidad de logro el cual se refiere a los réditos que se tiene por distinguirse con respecto a al esfuerzo realizado. De la misma manera se refiere el autor a que los individuos tienen una necesidad de poder es decir el deseo de ser influyente y llevar el control de ciertas situaciones al igual que el requerimiento de integrarse a un grupo de seres que se acoplen a su forma de subsistencia.

2.1.9 Teorías Sociales

Marx (1885) separó a dos grandes grupos de clases sociales diferentes. La primera es el opresor, adinerado y de clase alta que poseen los medios para dar empleo y producir beneficio y el otro grupo está formado por el obrero quien está destinado a cumplir órdenes del burgués y a realizar actividades bajo su mandato. Ambos están sujetos a los medios de producción, pero el obrero siempre dependerá del ingreso a la propiedad y de la explotación a la cual puede

someterse sólo valiéndose de su fuerza de trabajo. Es por eso que el autor sostuvo que la clase obrera debe unirse para que sus derechos sean respetados y cumplidos a cabalidad con sus empleadores.

La Teoría de la solidaridad social fue establecida por Durkheim (1893) quien manifestó que a causa de la división del trabajo, los autores de una sociedad tienden a dividir el trabajo de las condiciones represivas para establecer una relación positiva entre el comportamiento y el conocimiento del individuo reacciona a situaciones generadas por factores externos como la economía, estabilidad familiar y religión.

2.1.10 Teorías de Marketing

Rosales (2000) afirmó que todas las organizaciones que deseen perseverar en el mercado, ser autosuficiente, sustentables y sostenibles, tienen la obligación de conocer a la perfección los mercados en los que tomarán participación debido a que si hacen un análisis exhaustivo y minucioso de los elementos presentes en el antes mencionado mercado estos van a tener una ventaja sobre sus competidores en los que se verá reflejado el esfuerzo del área de marketing en los procesos de innovación que se encuentre a cargo de ellos.

Se debe tener clara la idea de que el consumidor siempre va a querer satisfacer sus necesidades con productos y servicios que considere a la altura de su presupuesto por lo tanto hay que tomar en cuenta comportamiento del cliente a la hora de producir o comercializar para obtener el rendimiento deseado.

Kotler (2005) determinó que dentro de la mercadotecnia existen varias herramientas que permiten realizar las estrategias planteadas en un inicio en función de conseguir nuevos clientes y aumentar la rentabilidad del empresa teniendo en cuenta el cambio de pensamiento que

habitualmente suelen tener los consumidores y el sitio en la mente de dicho consumidor que deseamos que tenga nuestra marca, por ese motivo los canales de comunicación de la empresa siempre deben tener presente que mientras más se muestren y mayor contacto con los consumidores estos tengan, será más el impacto y las ganancias que se puedan obtener en un periodo deseado.

2.1.11 Teorías Tecnológicas

Feenberg (1991) afirmó que el mundo actual globalizado, la tecnología se ha convertido en un modo de vivir y no sólo en una herramienta de comunicación o de trabajo cuya función es facilitar los medios por los que los individuos y las organizaciones se intercomunican, producen y desempeñan en todo nivel.

La tecnología diariamente se renueva y obliga a hacer cambios sustanciales en el uso de la misma por lo que una organización que no posea innovación en sus instalaciones y procesos, claramente se verá obligada a perder espacio y participación en el mercado con respecto a otros establecimientos que prioricen sus operaciones con herramientas que les permitan diferenciarse y alcanzar la consecución de valor agregado.

El término “tecnología” es muy complejo como para determinarlo desde una sola perspectiva, por esta razón Osorio (2002) estableció que la palabra tecnología no puede ser usada en términos del pasado debido a que cada día se renueva Como es mecanismos, procesos e innovaciones cuya finalidad es facilitar la vida del usuario. Debido a los antes mencionados cambios las empresas no solo deben ver a la tecnología como una herramienta si no como una parte sustancial y eje fundamental de los procesos llevados a cabo dentro de las mismas.

2.2 Enfoques de la investigación

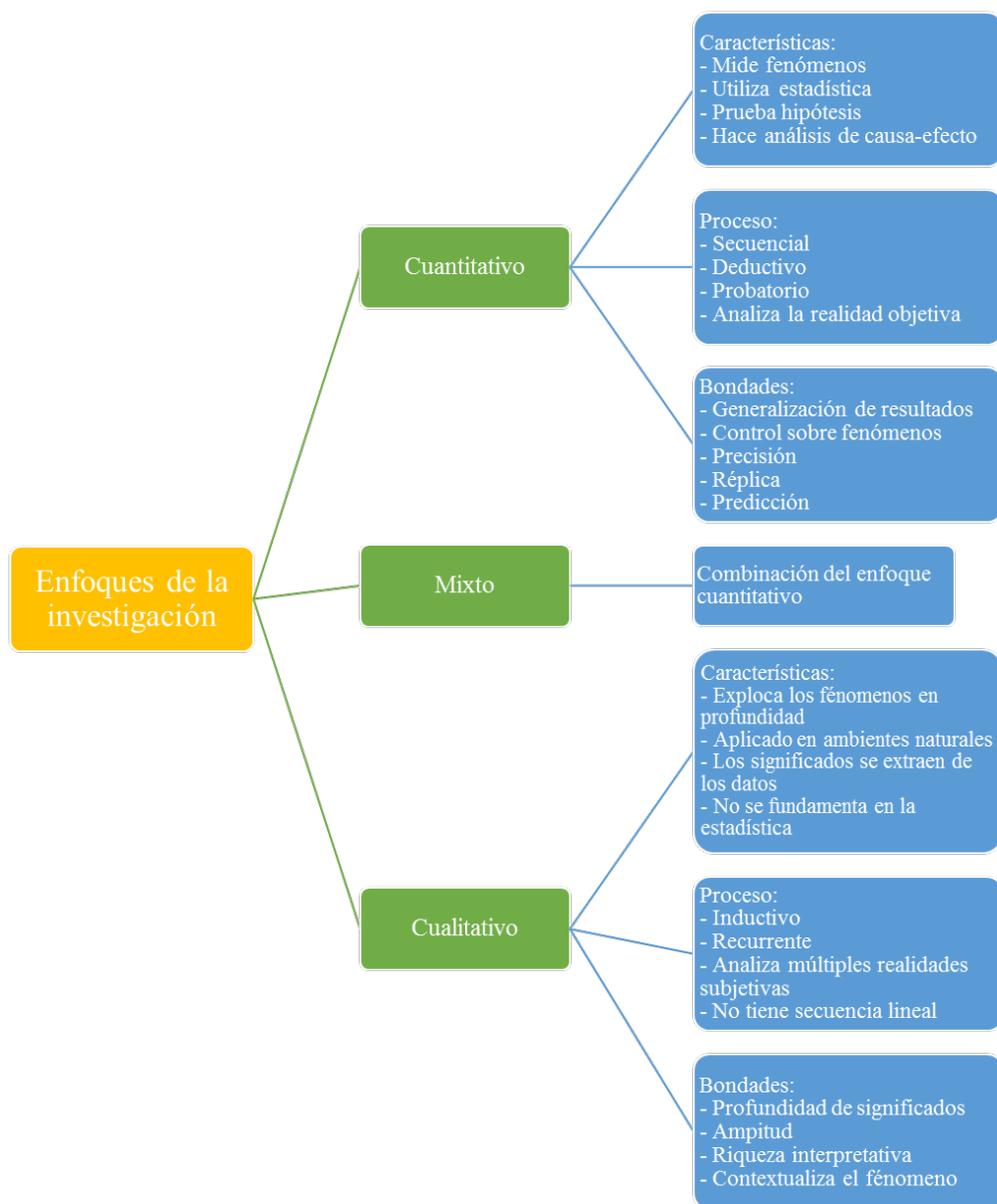


Figura 12 Clasificación de los enfoques de la investigación

Fuente: Hernández, Fernández, y Baptista.

Para determinar un enfoque de investigación se explica a continuación los métodos que existe:

2.2.1 Método Deductivo

En las investigaciones de carácter cuantitativo, es obligatorio usar el método deductivo que se caracteriza por plantear el problema de la investigación, definir el objetivo y formular una pregunta, es decir lo que se quiere hacer y lo que se desea conocer.

La parte más importante del método deductivo son las hipótesis planteadas las cuales serán aceptadas o refutadas una vez sean puestas a prueba según su contexto tomando en cuenta que dichas hipótesis serán los lineamientos a seguir dentro de una investigación. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

2.2.2 Método Inductivo

Para el uso del método inductivo, es necesario enfocarse en una investigación de carácter cualitativo en la que se priorice la exploración, observación y descripción del fenómeno que no cuenta con hipótesis y no se podrán poner a prueba mediante estudios estadísticos debido a que los datos recolectados no son estandarizados ni están definidos con exactitud.

Los estudios cualitativos describen comportamientos, situaciones o características que no pueden ser medidos matemáticamente y deberán ser analizados de acuerdo a las características propias del tema a investigarse. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

2.2.3 Método Correlacional

El enfoque correlacional tiene el fin de conocer la relación o grado de asociación que está presente o tienen las variables presentes en el estudio, además de responder a preguntas generadas durante la investigación y analizar, responder y categorizar los resultados obtenidos.

Al momento de analizar la relación de las variables, se sugiere cuantificar los resultados para conocer cuál será el comportamiento de dichas variables a medida que otras sean manipuladas en

un periodo de tiempo. La correlación no necesariamente es positiva por lo que en una investigación puede haber variables que no se asocien y sus resultados fluctúen de acuerdo a lo que esté estipulado en un inicio. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

2.2.4 Método Dual

En un enfoque dual lo que se busca es aplicar los procesos de una investigación cualitativa y de una cuantitativa en un solo estudio que rescate lo mejor de cada uno de los enfoques con la finalidad de realizar un estudio más amplio y mitigar el riesgo de que los resultados obtenidos estén lejos de la realidad aplicando métodos de recolección, análisis e integración de datos útiles para emitir un dictamen acertado. Este enfoque se lo usa para obtener una perspectiva más amplia y extensa de lo que se quiere investigar. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010)

De acuerdo a las características de esta investigación, el enfoque de este estudio es de carácter cuantitativo y correlacional de forma que se aplicarán análisis estadísticos para posteriormente probar las hipótesis y finalmente contrarrestar los resultados obtenidos en la investigación de acuerdo al grado de asociación de las variables a ser estudiadas para aportar evidencia empírica y emitir un criterio a favor o en contra del mencionado estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

2.3 Muestra

Existen varias técnicas para determinar el tamaño de la muestra de acuerdo a las características con las que se cuenta, lo cual va a determinar el procedimiento que se va a realizar:

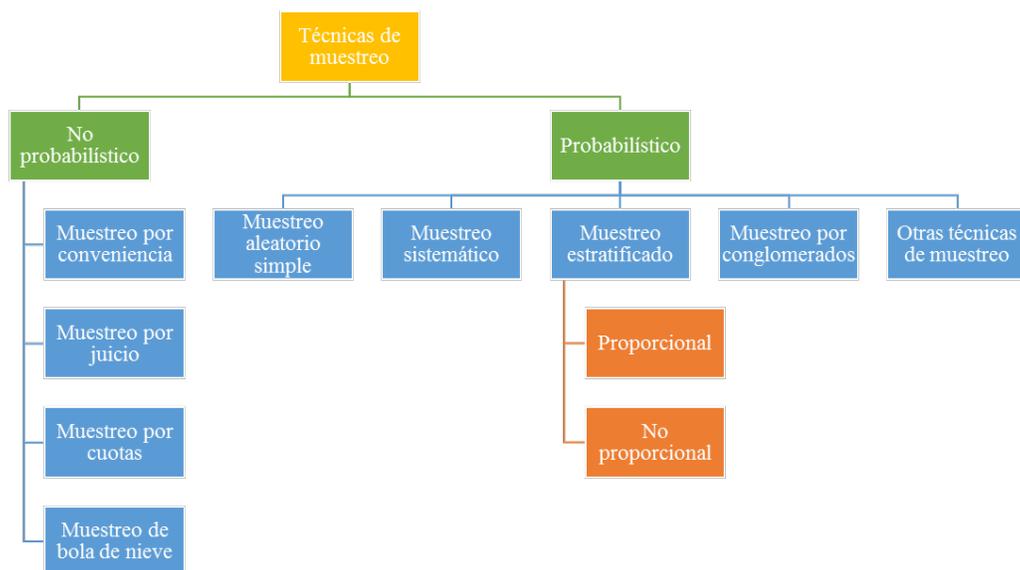


Figura 13 Clasificación de las técnicas de muestreo
Fuente: (Malhotra, 2008)

Las técnicas de muestro se clasificación en dos grandes grupos: no probabilísticos y probabilísticos:

2.3.1 Método no probabilísticos

El muestreo no probabilístico se caracteriza porque la muestra escogida se base en el juicio y criterio personal del investigador, es decir, el investigador decide que elementos de la muestra tomar en cuenta, motivo por el cual no se puede evaluar con exactitud los resultados que arrojen dicha muestra. Finalmente, es un método que no sigue un procedimiento de selección al azar. (Malhotra, 2008)

2.3.2 Método probabilístico

En el muestreo probabilístico se seleccionan al azar las unidades que van a ser investigadas, se caracteriza porque cada elemento de la población tiene probabilidad de ser elegido.

Debido a la selección al azar se puede estimar con precisión cada característica de la muestra, donde se puede analizar intervalos de confianza, permitiendo al investigador realizar inferencias o extrapolaciones de la población. (Malhotra, 2008)

Las técnicas del método probabilístico se clasifica de la siguiente manera:

- Muestreo por elementos o por conglomerados
- Probabilidad igual de la unidad o desigual
- Selección no estratificada o estratificada
- Selección aleatoria o sistemática
- Técnicas de una sola etapa o de etapas múltiples

2.4 Técnicas de muestreo no probabilístico

2.4.1 Muestreo por conveniencia

El entrevistador es el responsable de la selección de los elementos de la muestra, los cuales son elegidos por medio de similitudes como lugar y momento. Se considera a esta técnica como la más económica y en la que se emplea menor tiempo, sin embargo se tiene limitaciones debido al sesgo de selección, ya que la muestra escogida no va a representar completamente a la población. (Malhotra, 2008)

2.4.2 Muestreo por juicio

El entrevistador selecciona los elementos que serán encuestados de acuerdo a su criterio, considerando que dichas unidades representan a la muestra o de alguna manera son las apropiadas. (Malhotra, 2008)

2.4.3 Muestreo por cuotas

Se caracteriza por ser de juicio restringido y está conformado por dos etapas; en la primera etapa se analiza por medio de categorías de control o cuotas, es decir, el encuestador enlista las características de control relevantes como edad, sexo, raza, entre otros de acuerdo a su criterio. Asegurándose de que las cuotas de la muestra representen a las características de la población.

En la segunda etapa, se procede a seleccionar los elementos de la muestra, considerando el criterio y conveniencia, con la única condición que los elementos escogidos cumplan a las características de control. (Malhotra, 2008)

2.4.4 Muestreo de bola de nieve

Para realizar un muestreo de bola de nieve el encuestador selecciona al azar un grupo inicial de entrevistados, posterior a esto cada integrante del grupo selecciona a más personas con características similares. Se puede aplicar por medio de olas, es decir, referencias de las referencias. La ventaja de aplicar este muestreo es el incremento de características similares de una población de manera significativa. Finalmente, se caracteriza por bajos costos y poca varianza del muestreo. (Malhotra, 2008)

2.5 Técnicas de muestreo probabilístico

Se caracteriza por su eficiencia del muestreo a diferencia de la técnica antes mencionada. En el muestreo no probabilístico, la precisión, nivel de incertidumbre, va a depender mucho de los costos que se empleen en la investigación, al ser mayor la precisión, mayor será el costo. Motivo por el cual, el investigador de acuerdo a su presupuesto escogerá el diseño de muestreo adecuado para su investigación. (Malhotra, 2008)

A continuación se explica cada tipo de muestreo no probabilístico:

2.5.1 Muestreo aleatorio simple (MAS)

Se caracteriza porque cada elemento cuenta con la probabilidad de ser escogido. Se lo relaciona con el método que se emplea en el juego de lotería, donde los nombres de los participantes se colocan en un depósito y se escoge a los ganadores de manera no sesgada.

Este método ofrece la ventaja de facilitar el entender y análisis la muestra extraída de la población. Sin embargo, cuenta con desventajas significativas como dificultad al momento de construir un marco muestral para seleccionar una muestra aleatoria simple, muestras muy grandes que implica tiempo y costos para analizar, menor precisión debido al tamaño del error estándar y la muestra no es representativa. (Malhotra, 2008)

2.5.2 Muestreo sistemático

Esta técnica se aplica al momento de escoger una muestra donde se defina un punto de inicio aleatorio, posterior a esto para elección de los demás elementos se procede con cada n elemento con relación al marco muestral. (Malhotra, 2008)

2.5.3 Muestreo estratificado

Es un proceso que contiene dos etapas; en la primera etapa se divide a la población en estratos, todos los elementos deben pertenecer a un estrato, sin excepción y seleccionados de forma probabilística. La segunda etapa está conformada por la selección de cada elemento que conformará cada estrato, los cuales son escogidos de manera aleatoria simple. Al momento de seleccionar los estratos, se recomienda no usar más de seis, debido a la pérdida en precisión e incremento de costo.

Se denomina variables de estratificación a las variables que fueron empleadas para dividir a la población, estas deben contar con características como homogeneidad, heterogeneidad, relación y

costo. Las variables que normalmente se emplean en esta técnica son: características demográficas, tipo de cliente, tamaño de empresa o tipo de industria. Adicional a esto, las variables empleadas deben relacionar directamente con lo que se está analizando. Finalmente, esta técnica se caracteriza por aumentar la precisión sin repercutir en el costo. (Malhotra, 2008)

2.5.4 Muestreo por conglomerados

Para aplicar esta técnica, se requiere dividir a la población en subpoblaciones o conglomerados, mediante el muestreo aleatorio simple, se selecciona la muestra de cada conglomerado, la cual debe incluir todos los elementos que conforman la muestra o los elementos son escogidos en forma probabilística.

Se denomina muestreo por conglomerados de una etapa cuando se incluyen todos los elementos del conglomerado y muestreo por conglomerados de dos etapas se considera cuando la muestra es escogida de manera probabilística. (Malhotra, 2008)

2.6 Técnicas de muestreo no probabilístico

Estas técnicas son aplicadas para problemas de muestreo complejo, las más empleadas son:

2.6.1 Muestreo por secuencia

Los elementos de la población se caracteriza por mostrarse de manera secuencial, en cada etapa se realiza recolección y análisis de datos y se decide si se incluye elementos adicionales a la muestra. No se tiene una estimación del tamaño de la muestra, pero se debe definir una regla de decisión, la cual se aplica para decidir si se sigue con el muestreo o la información obtenida es suficiente. (Malhotra, 2008)

2.6.2 Muestreo doble

Se define muestreo doble debido a que los elementos son muestreados dos veces, está conformado por dos etapas; en la primera etapa se selecciona la muestra con información de los elementos que la conforma; y la segunda etapa de la muestra original se obtiene una submuestra que es analizada y de ser necesario se incluye información adicional de los elementos. Debido a la metodología de esta técnica puede repercutir en tiempo. (Malhotra, 2008)

2.7 Marco referencial

2.7.1 Modelo de gestión estratégica para la empresa tipográfica imperio S.A.

Gutiérrez, Vega y Vega (2011) señalaron que debido a los grandes cambios que últimamente han existido en la economía, esto se ha convertido en la principal causa del ingreso de nueva competencia para las organizaciones en los mercados donde ésta se desempeña, lo cual ha generado que las condiciones para el crecimiento y desarrollo de las mismas sean cada vez más desfavorables para las pequeñas y medianas empresas quienes han sido las más vulnerables a estos cambios.

Imperio S.A es una empresa creada y desarrollada dentro de un ámbito familiar en el cual empíricamente las operaciones si bien han crecido, esta carece de una planificación adecuada y acorde a las exigencias del giro de su negocio. Los autores de esta investigación han determinado que si bien la empresa está posicionada en un mercado, es necesario un cambio de enfoque para mantenerse en vigencia en dicha plaza tomando en cuenta factores muy importantes en el aspecto empresarial como la competencia, la dinámica cambiante de la economía, los nuevos requerimientos de calidad y la eficiencia necesaria para las operaciones que en esta empresa se realizan.

Dado el caso que la empresa carece del análisis de estos factores administrativos ha sido evidente un decremento de la clientela ya que no ha existido una renovación en la creación de nuevos productos lo cual se evidencia en la falta de interés de compra por parte de los clientes y una disminución en la rentabilidad de la antes mencionada.

Para que la empresa vuelva a ser competitiva, es fundamental la implementación de un nuevo modelo de Gestión Estratégica la cuál garantice la consecución de nuevos objetivos estratégicos visibles en el largo plazo al mismo tiempo que estos sean medibles, alcanzables y sostenibles tomando en cuenta las características de las capacidades que la empresa posea para instalarse en el mercado y a su vez sea una organización proactiva siendo la aplicación de la Gestión Estratégica un eje fundamental que toda empresa debe tener en cuenta si su deseo es ser competitivamente estable y económicamente sostenible en base a una planificación correctamente aplicada mediante un diagnóstico integral de la situación actual y de la situación futura que esta empresa desee tener.

2.7.2 Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes de constructoras de

Colombia

Rubio (2012) determinó que los empresarios y administradores de las empresas de tamaño pequeño y mediana en el sector de la construcción en Colombia tienen la obligación de conocer y aplicar la Gestión Estratégica en sus diferentes perspectivas de acuerdo a las necesidades que cada una de sus empresas posea ya que es normal que dichas organizaciones sólo se enfoquen en el ámbito operacional y la forma de crear valor en los bienes que estas producen, aunque muchas veces dejen de lado herramientas administrativas que les permitan incrementar sus ganancias en base a la correcta planificación, la ejecución de operaciones y un seguimiento adecuado en el

control y supervisión de las actividades, para la consecución de los objetivos empresariales, es necesario incursionar en las distintas etapas del aprendizaje organizacional siendo estas, la optimización de procesos internos, el trato y estudio de los clientes dejando por último pero sin ser menos importante las actividades financieras.

Para una empresa es esencial identificar los distintos retos a la que éstas se expone con el cambiante entorno y el dinamismo de la economía lo cual se logra realizando un enfoque estratégico mediante la planificación y gestión de actividades a realizarse para una vez ejecutado, evaluar si los resultados alcanzados fueron los deseados o si a su vez es necesario plantear una propuesta de mejora en la que se involucren herramientas administrativas que analicen las etapas de la Gestión Estratégica y como los administradores pueden hacer uso del capital humano dentro de este proceso de implementación de estrategias que se conviertan en un eje para la consecución del éxito corporativo basado en la mejora continua de las actividades en función de los recursos utilizados y la eficiencia del personal a cargo de alcanzar mejores niveles de competitividad.

Las empresas que tengan como objetivo la permanencia y estabilidad dentro del mercado deben adaptarse al uso de estrategias a través de la gestión y entender el concepto de que la empresa es un sistema dinámico que depende de una visión al futuro que pueda ser analizada mediante indicadores de competitividad basados en el proceso planificado y bien ejecutado del día a día en cada una de las actividades corporativas.

2.7.3 Gestión Estratégica: Aplicación en las PYMES industriales.

Ortiz (2010) aplicó un modelo de gestión estratégica que tiene como objetivo la mejora de planificación, ejecución y evaluación de operaciones en el campo empresarial en función de la toma de decisiones en las pymes aplicando una matriz de análisis estructural a 19 empresas manufactureras venezolanas.

Una vez aplicado el estudio a las empresas seleccionados en la muestra, se estableció un sistema de medición que presenta una escala de 100 puntos en la que se evalúa el cumplimiento de las variables empresariales presentes en la investigación como son (Entorno específico, Entorno general, Situación interna de la empresa, Diagnóstico estratégico, Desarrollo de la visión, misión y objetivos, Diseño de estrategias y planes, Implantación de estrategias y Evaluación de estrategias) una vez realizado el cuestionario se evidenció que dichas empresas obtuvieron un promedio de 39 puntos es decir que las antes mencionadas organizaciones tienen una evidente falta de planificación, diseño e implementación de estrategias lo cual estancadas ambiciones decrecimiento y no logran conseguir una gestión adecuada, tampoco un plan estratégico y se vuelven vulnerables a los cambios de economía debido a que la falta de innovación en operaciones conlleva a una mediocre producción de bienes y a su vez se hace difícil mejorar por lo cual no obtendrán mejores resultados en un futuro.

2.7.4 La Gestión Estratégica en el Éxito Organizacional. Las Pyme.

Suarez (2015) determinó que una empresa que está destinada a tener éxito siempre y cuando aplique la Gestión Estratégica. Por esa misma razón las empresas que no sobresalen son aquellas que no están dispuestas a adoptarla y ponerla en práctica, muchas de las razones por las que ciertas empresas no hacen uso de esta herramienta es por desconocimiento o por el excesivo

miedo a fracasar al momento de implementar un cambio en sus negocios. Toda aplicación de gestión adoptada por las empresas debe contar como principal fuente de información y análisis, los indicadores de gestión los cuales deben ser aplicados por los gerentes como motor de crecimiento organizacional o a su vez como principal razón del fracaso corporativo al no haberse dado cuenta de la importancia de su aplicación a tiempo.

Una de las herramientas que permitirán a la empresa evaluar su desempeño es el Cuadro De Mando Integral desarrollado por Kaplan y Norton (1992) dicha herramienta proporcionará la información adecuada para tomar correctivos sobre las acciones realizadas bajo cuatro principales perspectivas (Cliente, Finanzas, Procesos Internos y Evaluación) las cuales brindarán el suficiente sustento para el planteamiento de estrategias eficaces para la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos deseados.

2.8 Marco conceptual

Administración

“Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”. (Robbins y Coulter, 2005)

“Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (Stoner, Freeman, y Gilbert Jr, 2006)

“Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2006)

Administración Estratégica

“Es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, implantar y ejecutarla”. (Thompson y Stickland, 2004)

“Es un conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio“. (Hitt, Ireland, y Hoskinsson, 2004)

Análisis situacional

“Proceso que utilizan los planificadores, dentro del tiempo y recursos disponibles, para recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para la planeación que se está considerando.” (Bateman y Snell, 2004)

Balanced Scorecard

“Es una herramienta que permite el despliegue de la estrategia a través de todas las perspectivas del negocio”. (Membrado Martínez, 2007)

Cadena de Valor

“Serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa”. (Kotler y Armstrong, 2012)

Control

“Medir resultados, evaluar y tomar medidas correctivas” (Kotler y Armstrong, 2012)

“Proporciona mecanismos para evaluar los resultados así como para corregir las acciones que no contribuyen a que la empresa alcance dichas metas dentro de los parámetros del presupuesto” (Lamb, Hair, y McDaniel, 2002)

Controlar

“Comprobación, inspección, fiscalización, intervención.” (Real Academia Española, 2017)

Cuadro de Mando Integral

“Este modelo consiste en el sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos de la organización” (Alles, 2012)

“Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.” (Kaplan y Norton, 2009)

Descuento

“Reducción directa en el proceso de compra durante un período específico o por volúmenes grandes” (Kotler y Armstrong, 2012)

Dirección

“Función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados”. (Robbins y Coulter, 2005)

Eficacia

“Completar las actividades para conseguir las metas de la organización; se define como “hacer las cosas correctas”. (Robbins y Coulter, 2005)

“Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. (Real Academia Española, 2017)

Eficiencia

“Capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como “hacer bien las cosas”. (Robbins y Coulter, 2005)

“Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. (Real Academia Española, 2017)

Ejecutar

“Llevar a la práctica, realizar”. (Real Academia Española, 2017)

Empresa

“Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española, 2017)

Empresa manufacturera

“Organización con fines de lucro que participa en el proceso de transformación de materia prima para su comercialización”

Escenarios

“Son descripciones sintéticas de las posibles situaciones del entorno en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, a un plazo determinado.” (Francés, 2006)

Estrategia

“Forma de conocimiento encaminada en la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios”. (Matilla, 2008)

Evaluar

“Estimar, apreciar, calcular el valor de algo”. (Real Academia Española, 2017)

Gestión

“Acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa” (Larousse Editorial, 2016)

“Es un grupo de actividades que se realizan paralelamente para ejecutar una acción u obtener un propósito”. (Data Red, 2006)

Gestión estratégica

“Arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. (Lurbé, 2006)

Integrar

“Completar un todo con las partes que faltaban”. (Real Academia Española, 2017)

Lineamientos

Caracteriza a algo por medio de una tendencia, dirección o rasgo.

Mapa estratégico

“Es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como el Balanced Scorecard en sí.” (Kaplan y Norton, 2004)

Marketing

“Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para o Es el fin obtener a cambio valor de ellos”. (Kotler y Armstrong, 2012)

Matriz de crecimiento del mercado y participación del negocio (BCG)

“Esta matriz fue la primera en ser desarrollada, habiendo sido propuesta por la empresa consultora Boston Consulting Group (BSG). Las coordenadas horizontales de la matriz representan la participación del mercado y las coordenadas verticales representan la tasa de crecimiento del mercado.” (Francés, 2006)

Objetivos

“Es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos”. (Larousse Editorial, 2016)

Objetivos estratégicos

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos que integran a la empresa.” (Serna Gómez, 2003)

Organización

“Asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. (Robbins y Coulter, 2005)

Peffer (1987) definió a la Organización como un sistema integrado el cual busca la consecución de objetivos y metas, este sistema está conformado por subsistemas que se relacionan y conviven entre ellos para poder cumplir funciones, responsabilidades y actividades específicas.

Plan Operacional Anual (POA)

“Es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria.” (París Roche, 2005)

Planeación

“Función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se traza planes para integrar y coordinar las actividades”. (Robbins y Coulter, 2005)

Planeación Estratégica

“La planeación estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar, y evaluar decisiones multifuncionales que le permita a una organización lograr sus objetivos.” (Fred, 2003)

“Proceso de crear y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de marketing cambiantes.” (Kotler y Armstrong, 2012)

Planificación

“Es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”. (Francés, 2006)

“La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto de la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemático”. (Yehezkel, 1990)

“Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”. (Real Academia Española, 2017)

“Conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido”. (Matilla, 2008)

Planificación estratégica

“El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias”. (Roche, 2005)

“Proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado.” (Lamb, Hair, y McDaniel, 2002)

Planificar

“Trazar los planos para la ejecución de una obra.” (Real Academia Española, 2017)

Presupuesto

“Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc. (Real Academia Española, 2017)

Promoción

“Implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.” (Kotler y Armstrong, 2012)

Publicidad

“Cualquier forma pagada de representación y promoción no personales acerca de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.” (Kotler y Armstrong, 2012)

Rentabilidad

“Es una expresión económica de la productividad que relaciona no los insumos con los productos sino los costos con los ingresos. Es la productividad del capital invertido”. (De Camino y Muller, 1994)

Talento Humano

“Según Real Academia Española (2017) define al talento como el conjunto de dotes intelectuales de una persona” basado en esto, el talento humano es la sumatoria de conocimientos y de competencias.

Valor

En el ámbito empresarial el valor se refiere al nivel de importancia que el usuario le da al producto y/o servicio de acuerdo a sus cualidades, beneficios o virtudes que este posea. (Kotler P., 2012)

Valor agregado

“Es un notable incremento del énfasis en la preparación y desarrollo de productos especializados con valor añadido, es decir, de aquellos que se elaboran en correspondencia entre estos y los atributos (requerimientos) de las necesidades”. (Taylor R., 1986)

Ventaja competitiva

“Diferencia positiva de una empresa con respecto a la competencia”. (Data Red, 2006)

Porter (2002) estableció a la Ventaja Competitiva como un conjunto de características que una o más empresas pueda obtener en cuanto a las otras mediante la diferenciación del producto, publicidad, promoción y medios.

Ventas

“Idea de que los consumidores no comprarán un número suficiente de productos de la organización si ésta no realiza una labor de ventas y de promoción a gran escala.” (Kotler y Armstrong, 2012)

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoques de la investigación

3.1.1 Método Adecuado

La investigación será realizada en base a un cuestionario que será respondido por el nivel directivo de las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y del cantón Rumiñahui.

Este estudio investigativo empieza siendo exploratorio debido a que el problema debe ser definido con precisión para posteriormente emitir una propuesta de mejora para el antes mencionado problema en base al diseño de un modelo a partir del planteamiento y prueba de hipótesis realizada según los resultados obtenidos del tratamiento de las variables estudiadas. (Malhotra, 2008)

El enfoque de este estudio es de carácter cuantitativo, de forma que se aplicarán análisis estadísticos para posteriormente probar las hipótesis y finalmente contrarrestar los resultados obtenidos en la investigación para aportar evidencia empírica y emitir un criterio a favor o en contra del mencionado estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista (2010)

3.2 Tipología de la investigación

3.2.1 Por su finalidad

Hernández, Fernández, & Baptista (2010) afirmaron que una investigación que sea desarrollada desde un enfoque cuantitativo debe ser analizada desde la perspectiva objetiva, cuya implicación será analizar la realidad a plenitud. Se pretende que los resultados que se obtengan a

partir de un censo y sirvan de base para futuras líneas de investigación o sean aprovechados por el nivel directivo de las empresas por los encargados de la administración que pueden generar planes de trabajo para garantizar el cumplimiento de objetivos previamente establecidos en la estrategia de la empresa.

Este estudio investigativo tiene el propósito de determinar la relación directa que existe entre la Gestión Estratégica aplicada por las medianas y grandes industrias textiles en el cantón Quito y en el cantón Rumiñahui y su impacto en la rentabilidad.

3.2.2 Por sus fuentes de información

Para la recolección de datos, la fuente de información más importante será a través de la aplicación de un cuestionario e información documental, el primero será respondido por el nivel directivo de las empresas ya que será un instrumento válido y confiable que partirá desde la revisión de la literatura y de ser necesario contará con previa autorización de autores que hayan realizado cuestionarios similares en investigaciones anteriores. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

Para el acercamiento y posterior aplicación del cuestionario a los directivos o supervisores de las empresas seleccionadas en la muestra, previamente se realizará una carta de solicitud de ingreso a dichos establecimientos.

3.2.3 Por su unidad de análisis

La unidad de análisis será el nivel directivo (gerentes/propietarios, directores y supervisores) de las medianas y grandes empresas de Quito y Rumiñahui

3.2.4 Por el control de las variables.

El presente estudio será no experimental correlacional ya que las variables no serán manipuladas deliberadamente y serán tratadas en su entorno natural. De la misma manera el estudio será transversal ya que los datos que serán recolectados en un periodo de tiempo único en el que se analice la incidencia y la relación de las variables presentes en este estudio investigativo, es decir el periodo 2013 - 2016. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

3.2.5 Por el alcance

Este estudio es correlacional ya que su objetivo es determinar el grado de asociación y la interrelación existente entre las variables analizadas. Cada variable será medida y cuantificada para posteriormente analizar las correlaciones de las hipótesis planteadas y que serán puestas a prueba en el estudio estadístico. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

3.3 Niveles de investigación

Esta investigación tiene el propósito de ser descriptiva ya que al momento de relacionar el tipo de asociación que poseen las variables tratadas durante el estudio estas serán puestas a prueba y se demostrará la correlación que existe entre la Gestión Estratégica y su influencia en la rentabilidad.

De acuerdo a los lineamientos establecidos por (Malhotra (2008), las hipótesis planteadas en este estudio deben someterse a un análisis estadístico el cual va a requerir una investigación descriptiva tomando en cuenta que esta tiene como objetivo principal representar características o funciones de un ente estudiado.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

Para el desarrollo del estudio se tomará en cuenta a las medianas y grandes industrias textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui. Según la Superintendencia de Compañías en su directorio de empresas 2016. Dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme se encuentran los siguientes CIUS: CIU 13 correspondiente a Fabricación de productos textiles, CIU 14 perteneciente a Fabricación de prendas de vestir y finalmente el CIU 15 de Fabricación de cueros y productos conexos. Dentro de estas categorías, las empresas seleccionadas se detallan de la siguiente manera según tamaño y cantón al que pertenecen.

Tabla 5

Determinación de la población

| Cantón | Tamaño | CIU 13 | CIU 14 | CIU 15 |
|--------------|----------|--------|--------|----------|
| Quito | Medianas | 1 | 0 | 1 |
| | Grandes | 0 | 1 | 0 |
| Rumiñahui | Medianas | 1 | 0 | 0 |
| | Grandes | 2 | 0 | 1 |
| TOTAL | | | | 7 |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Para determinar la segmentación de empresas y su clasificación se ha tomado como referencia el informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015) donde nos indica los siguientes parámetros según el número de trabajadores quienes serán la unidad de análisis para identificar el tamaño de las mismas.

Tabla 7*Clasificación de Empresas por tamaño según número de trabajadores*

| Denominación | No. De trabajadores |
|---------------------|----------------------------|
| Micro | de 1 a 9 |
| Pequeña | de 10 a 49 |
| Mediana A | de 50 a 99 |
| Mediana B | de 100 a 199 |
| Grande | de 200 en adelante |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

3.4.2 Muestra

3.4.2.1 Método Adecuado

Debido a la información con la que se cuenta y el objetivo de esta investigación, se seleccionó el método de censo, ya que se pudo calcular de manera directa todos los elementos de la población y cumple con las características necesarias para ser aplicado. (Malhotra, 2008)

3.5 Instrumento recolección de información

Los instrumentos usados para la recolección de datos en esta investigación serán: una encuesta realizada por los autores de la misma y constará de 37 preguntas sobre la aplicación de la Gestión Estratégica en las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui y el empleo de información documental para el análisis del impacto en la rentabilidad.

3.5.1 Encuesta

El modelo de encuesta aplicada estará presente en El ANEXO A.

Una vez aprobado el instrumento de investigación, se procedió a encuestar a todas las empresas que conforman nuestro estudio. El proceso se lo realizó durante dos semanas visitando personalmente a cada empresa para la ejecución de dicha encuesta.

De acuerdo al total de empresas, las 7 empresas que conforman nuestro estudio respondieron la encuesta, de las cuales 2 solicitaron por escrito la aplicación de la encuesta, mientras que el restante lo realizaron sin solicitud.

Con la ejecución de la encuesta se pudo apreciar los puntos de vista de cada empleado que respondió las preguntas, sin embargo hubo un poco de resistencia al responder algunas preguntas. El principal motivo fue el divulgar información confidencial, pero al informar que es una encuesta de apreciación los encuestados colaboraron de manera satisfactoria facilitando la información para posterior análisis.

3.6 Información documental

En lo que respecta a la información documental para el análisis del impacto en la rentabilidad, se obtuvo mediante los Estados Financieros, especialmente el Estado de Resultados y el Balance General desde el año 2013 al año 2016, los cuales se obtuvieron de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

Con dicha información se procedió a realizar un análisis horizontal con cada indicador financiero y como anexo un análisis individual cada empresa.

3.7 Procedimiento de recolección de datos

Para ejecutar la recolección de datos lo primero que se realizará es una solicitud para el ingreso a las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui la cual será dirigida al Departamento de Recursos Humanos de la misma para que autoricen el ingreso de los encuestadores y estos se pongan en contacto con los supervisores.

Los formularios serán aplicados al nivel directivo o supervisor de la empresa y posteriormente ejecutados a manera de entrevista a los antes mencionados supervisores. Los autores de la investigación serán quienes aplique los formularios por su cuenta.

3.8 Cobertura de unidad de análisis

Para la recolección de datos, los encuestadores deben demostrar un trato amable, amistoso y cordial para obtener la confianza y la mayor sinceridad posible del nivel directivo de las empresas al contestar las preguntas para que los datos obtenidos sean lo más apegado a la realidad y no tengan sesgo al momento del tratamiento de los mencionados datos y presentación de resultados.

Dado el caso que la investigación es dirigida hacia los directivos, gerentes, supervisores o propietarios de las empresas, es necesario que estos se sientan en plena libertad de contestar dichas preguntas por lo que los cuestionarios serán realizados de manera anónima en protección de los intereses de ellos como miembros de las organizaciones y cumpliendo el acuerdo de confidencialidad pactado desde un inicio.

3.9 Procedimiento para tratamiento y análisis de información

Una vez realizados los cuestionarios, se procederá a hacer un conteo y revisión de los mismos con el fin de que se descartará aquellos que estén contestados de manera incorrecta o carezcan de coherencia.

Una vez que las encuestas sean validadas, los resultados obtenidos serán tabulados y comprobados a través de la prueba hipótesis en el programa informático IBM SPSS el cual permitirá realizar el análisis de resultados y finalmente se concluirá con la discusión, conclusiones y proposición de futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis Univariado es aquel que estudia cada una de las variables tratadas dentro de una investigación por separado, dicho en otras palabras este análisis se basa en una única variable. Según Malhotra (2008) este análisis se utiliza únicamente en las variables que son medidas a nivel de razón hoy intervalo, es decir la distribución de las frecuencias requiere la verificación de cómo están distribuidas las categorías de dicha variable en porcentaje o en función del número de casos estudiados en la investigación.

Las preguntas de identificación para la aplicación del cuestionario al nivel supervisor o directivo de las siete empresas textiles en el cantón Quito y cantón Rumiñahui han sido trasladadas a los anexos en la parte final del documento. Las preguntas anexadas son las siguientes:

- ¿Cuál es su género?
- ¿Cuál es su edad?
- ¿Cuál es su cargo?

Adicionalmente la pregunta 14 que trata sobre la definición la misión y visión de la empresa, también ha sido trasladada a anexos.

4.1 Análisis univariado

PREGUNTA 3: Clara estructura organizacional de la empresa.

Tabla 8

Pregunta 3/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS



Figura 14 Resultado pregunta 3

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo con la clara estructura organización, el 28.57% en acuerdo y el 14.29% restante, se encuentra en desacuerdo.

PREGUNTA 4: Todo el personal conoce con claridad sus funciones.

Tabla 9

Pregunta 4/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| Acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

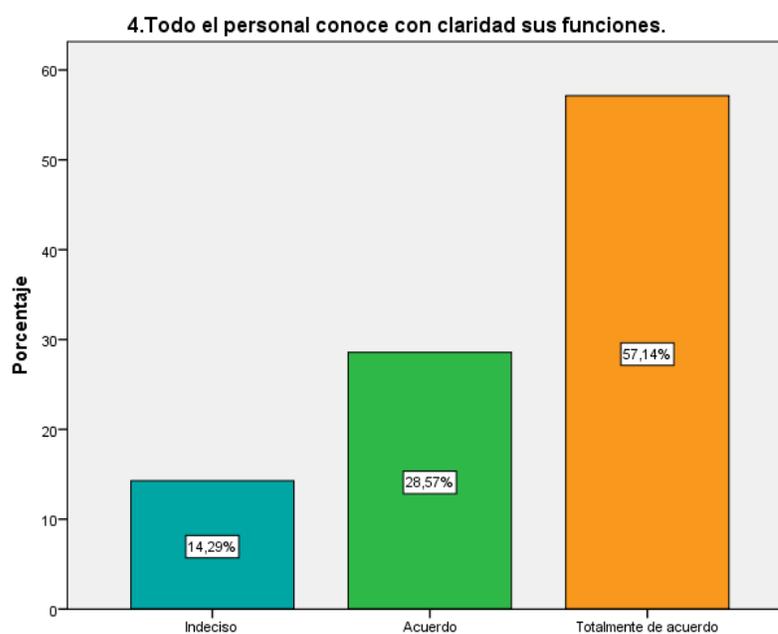


Figura 15 Resultado pregunta 4

Fuente: Programa estadístico SSPS

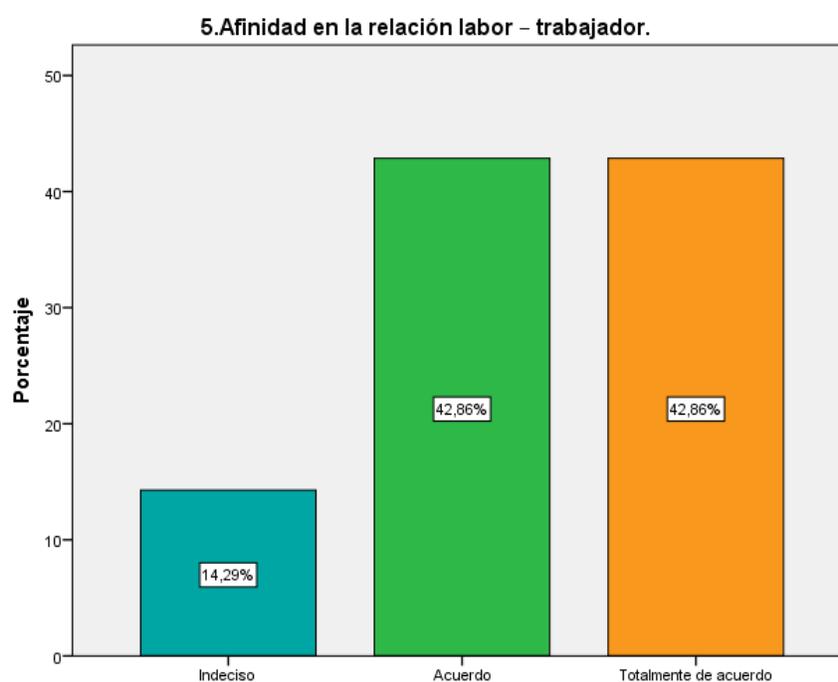
Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo con la claridad de sus funciones, el 28.57% en acuerdo y el 14.29% restante, se encuentra indeciso.

PREGUNTA 5: Afinidad en la relación labor – trabajador.**Tabla 10***Pregunta 5/ Respuestas*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

**Figura 16** Resultado pregunta 5

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está totalmente de acuerdo con la afinidad en la relación labor - trabajador, el 42.86% en acuerdo y el 14.29% restante, se encuentra indeciso.

PREGUNTA 6: Definido sistemas de control y evaluación.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 6
Pregunta 6/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 85,7 | 85,7 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

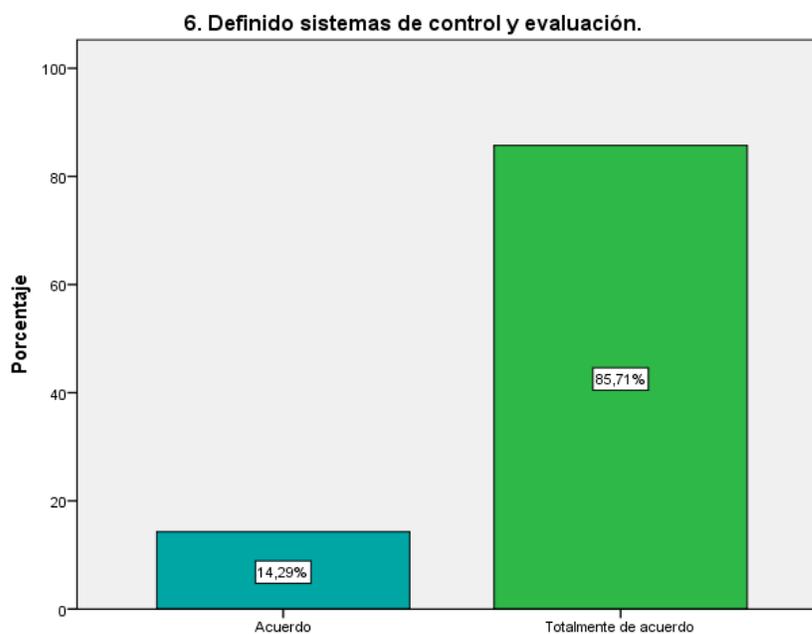


Figura 17 Resultado pregunta 6
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 85.71% señala que está totalmente de acuerdo con un definido sistema de control y evaluación, mientras que el 14.29% se encuentra en acuerdo. Representando un total de 6 y 1 empresas respectivamente.

PREGUNTA 7: Existe una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 12
Pregunta 7/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 85,7 | 85,7 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

7. Existe una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa.

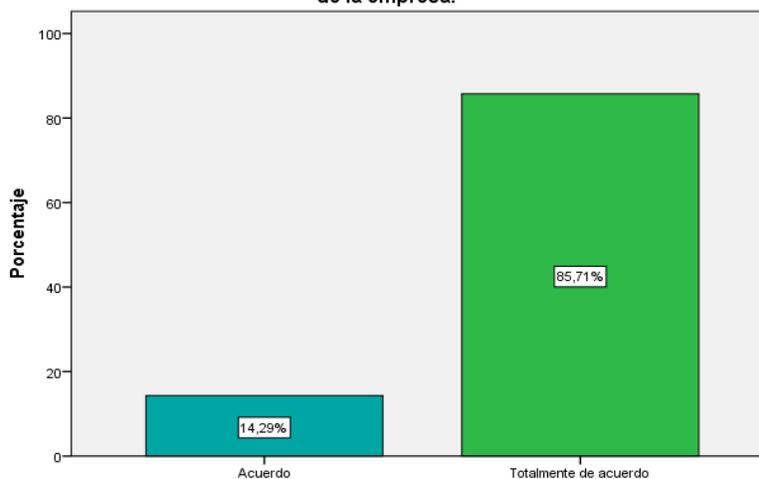


Figura 18 Resultado pregunta 7

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 85.71% señala que está totalmente de acuerdo con la existencia de una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa, mientras que el restante 14.29% se encuentra en acuerdo. Representando un total de 6 y 1 empresas respectivamente.

PREGUNTA 8: Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 13
Pregunta 8/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Desacuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Totalmente de acuerdo | 5 | 71,4 | 71,4 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

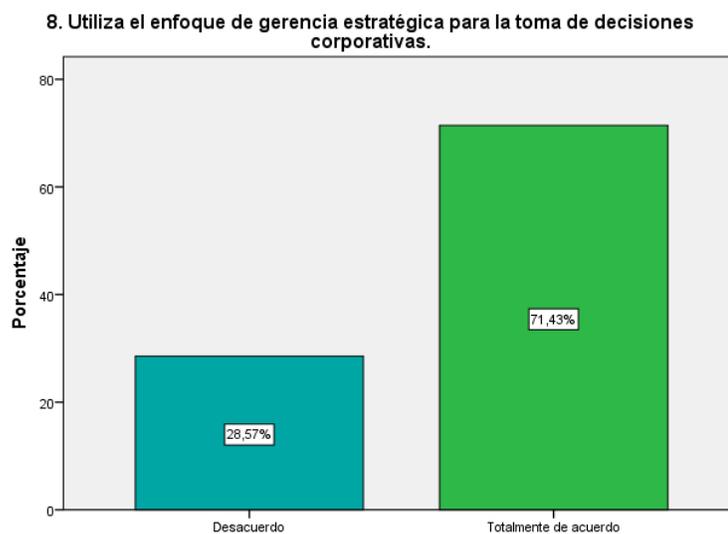


Figura 19 Resultado pregunta 8
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que está totalmente de acuerdo con la utilización del enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas y el restante 28.57% se encuentra en desacuerdo.

PREGUNTA 9: Conocimiento de la competencia, capacidad, objetivos y estrategias.

La competencia se define como las empresas que operan en el mismo mercado, para analizar dicha competencia es necesario contar con el conocimiento suficiente sobre la capacidad, los objetivos y las estrategias para enfrentarla y como resultado ganar participación en el mercado.

Tabla 14
Pregunta 9/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 28,6 |
| | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 42,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

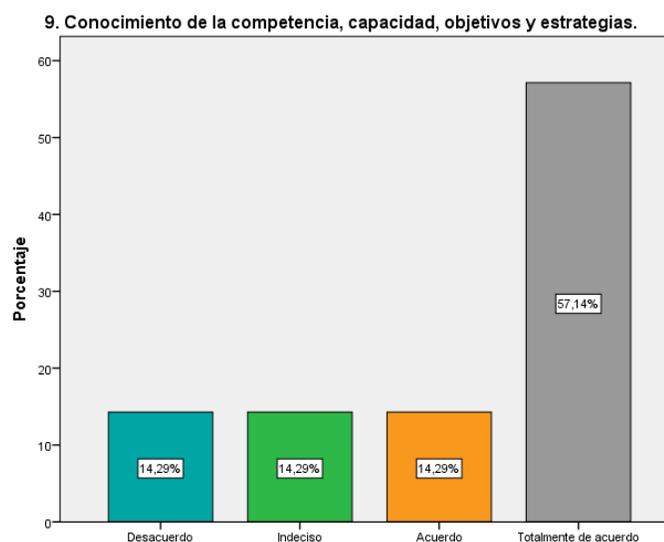


Figura 20 Resultado pregunta 9
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo con el conocimiento de la competencia, capacidad, objetivos y estrategias, el 14.29% se encuentra en acuerdo, el 14.29% se encuentra indeciso y el 14.29% restante se está en desacuerdo.

PREGUNTA 10: Analiza la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores y empleados.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 15
Pregunta 10/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 42,9 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

10. Analiza la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores y empleados.

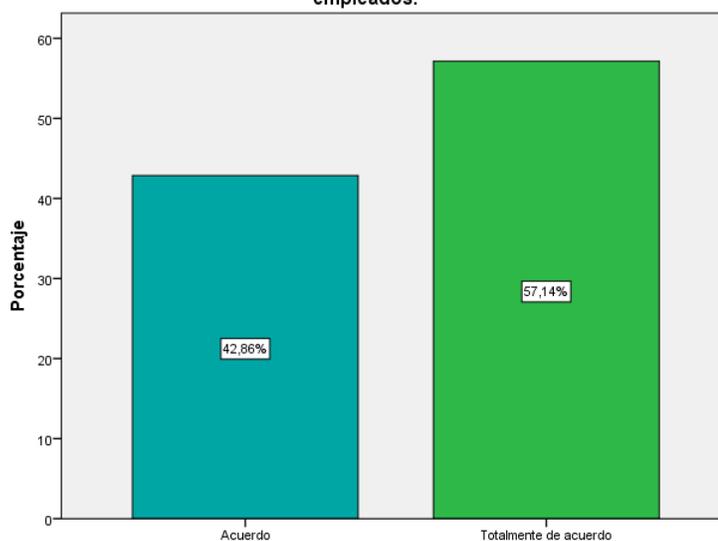


Figura 21 Resultado pregunta 10
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo con analiza la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores y empleados y el 42.86% está en acuerdo. Representando un total de 4 y 3 empresas respectivamente

PREGUNTA 11: La empresa tiene establecida su Cadena de Valor.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 16
Pregunta 11/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 85,7 | 85,7 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

11. La empresa tiene establecida su Cadena de Valor para toda la organización.

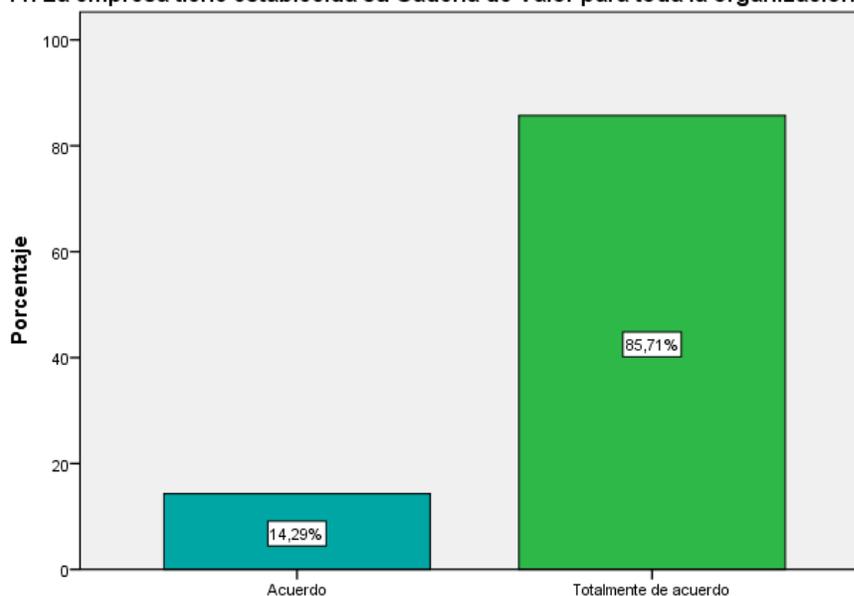


Figura 22 Resultado pregunta 11
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 85.71% señala que está totalmente de acuerdo, con tener establecida su Cadena de Valor para toda la organización, mientras que el 14.29% restante se encuentra en acuerdo.

PREGUNTA 12: Los sistemas productivos son eficientes.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 17
Pregunta 12/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 57,1 |
| Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

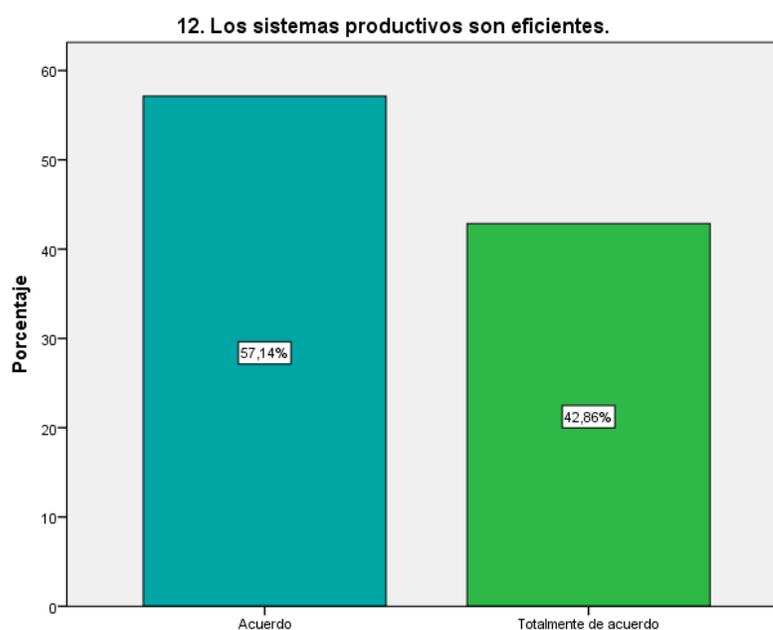


Figura 23 Resultado pregunta 12
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo con los sistemas productivos son eficientes y el 42.86% está en acuerdo. Representando un total de 4 y 3 empresas respectivamente.

PREGUNTA 13: Cuenta con tecnología adecuada dentro de la organización.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 18
Pregunta 13/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 42,9 |
| Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

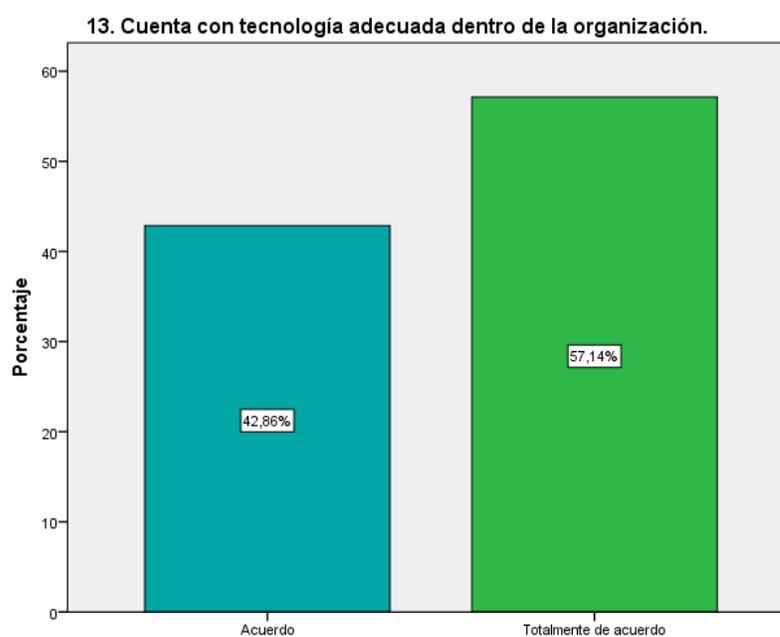


Figura 24 Resultado pregunta 13
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo ya que cuenta con tecnología adecuada dentro de la organización y el 42.86% está en acuerdo. Representando un total de 4 y 3 empresas respectivamente.

PREGUNTA 15: Clara definición de objetivos de control y seguimiento de las operaciones y/o actividades.

Tabla 19
Pregunta 15/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 85,7 | 85,7 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

15. Clara definición de objetivos de control y seguimiento de las operaciones y/o actividades.

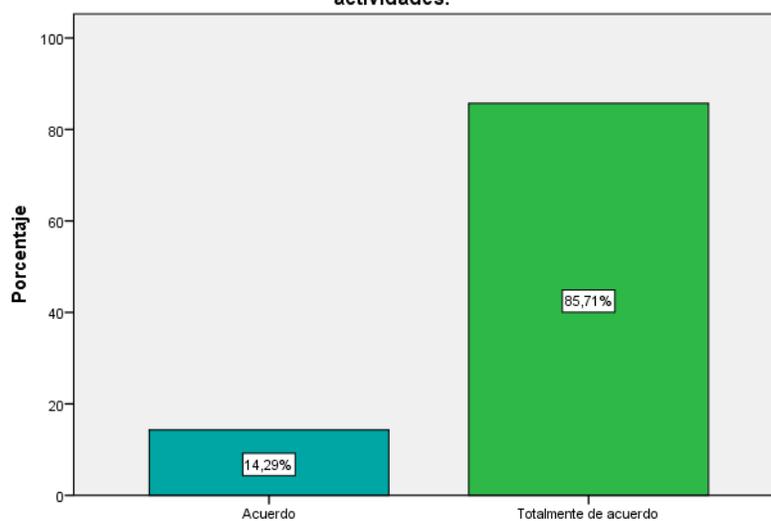


Figura 25 Resultado pregunta 15
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 85.71% señala que está totalmente de acuerdo, mientras que el 14.29% restante señala que está en acuerdo.

PREGUNTA 16: Existen parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.

La empresa cuenta con los parámetros o medidas cuantitativas necesarias para lograr evaluar o valorar el cumplimiento de los diversos objetivos de las distintas áreas.

Tabla 20
Pregunta 16/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

16.Existen parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.

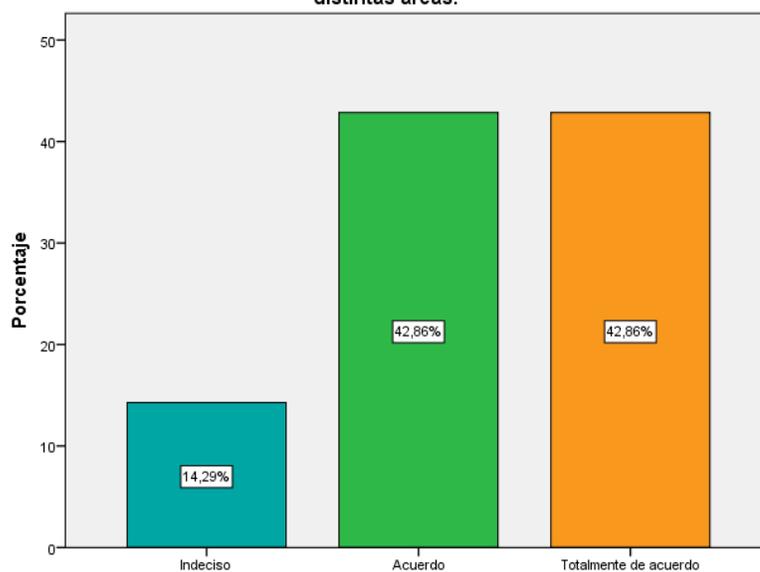


Figura 26 Resultado pregunta 16
Fuente: Programa estadístico SSPS.

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está totalmente de acuerdo, el 42.86% está en acuerdo y 14.29% restante se encuentra indeciso.

PREGUNTA 17: Manejo de sistemas de control de gestión.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 7
Pregunta 17/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaj e válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------------|------------|------------|-----------------------|-------------------------|
| Válido Acuerdo | 5 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| Totalmente de acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

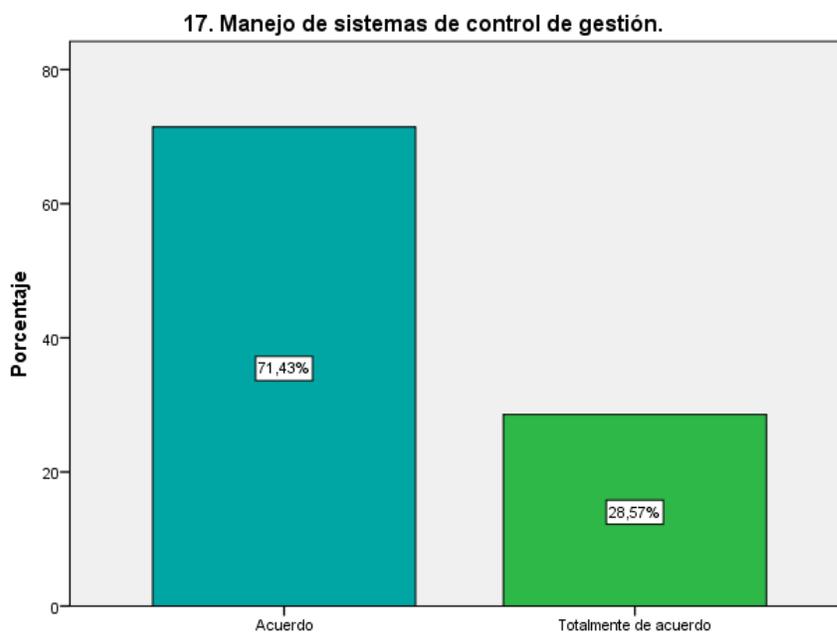


Figura 27 Resultado pregunta 17
Fuente: Programa estadístico SSPS

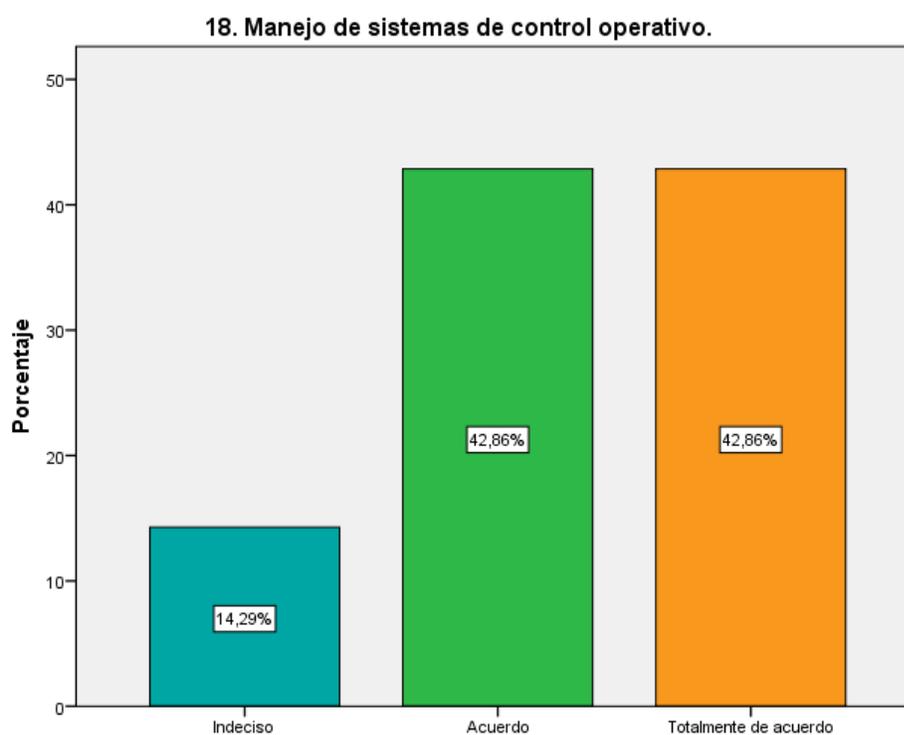
Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que de acuerdo y el 28.57% se encuentra totalmente de acuerdo. Representando un total de 5 y 2 empresas respectivamente.

PREGUNTA 18: Manejo de sistemas de control operativo.**Tabla 8***Pregunta 18/ Respuestas*

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

**Figura 28** Resultado pregunta 18

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está totalmente de acuerdo, el 42.86% se encuentra en acuerdo, mientras que el 14.29% está indeciso.

PREGUNTA 19: Existe un sistema eficiente y efectivo de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales.

Tabla 9

Pregunta 19/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

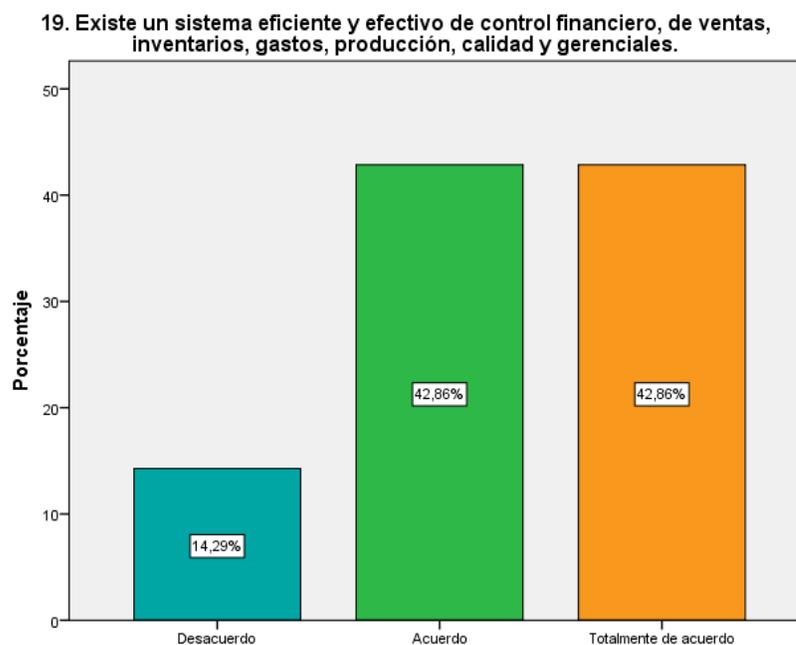


Figura 29 Resultado pregunta 19

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está totalmente de acuerdo, el 42.86% está en acuerdo y el 14.29% restante está indeciso.

PREGUNTA 20: Establecimiento de métodos para medir el desempeño organizacional.

Tabla 24

Pregunta 20/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Totalmente en desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 28,6 |
| | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 42,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

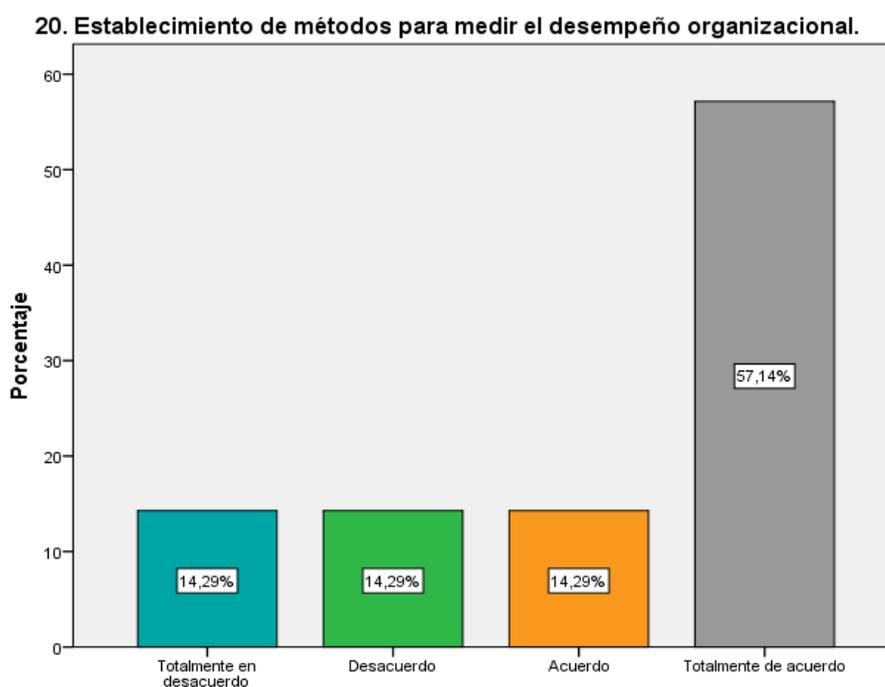


Figura 30 Resultado pregunta 20

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo, el 14.29% en acuerdo, el 14.29% se encuentra en desacuerdo y el 14.29% restante está totalmente en desacuerdo.

PREGUNTA 21: Existe un programa de capacitación para todos que tenga en cuenta aspectos técnicos y humanos.

Tabla 25
Pregunta 21/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Acuerdo | 5 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| | Totalmente de acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

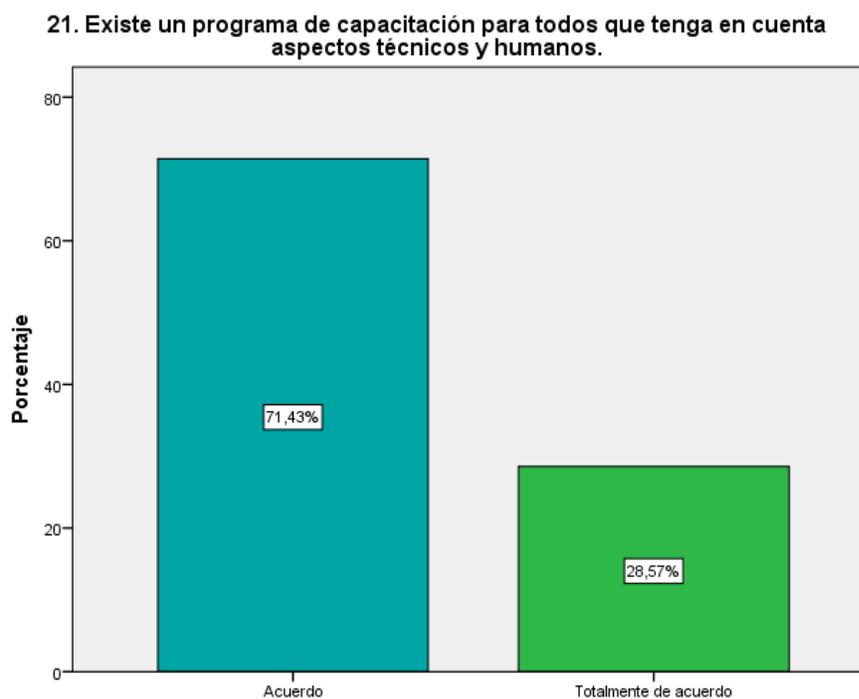


Figura 31 Resultado pregunta 21

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que está en acuerdo y el 28.57% están totalmente de acuerdo. Representando un total de 5 y 2 empresas respectivamente.

PREGUNTA 22: La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.

Un organigrama estructurado es de vital importancia dentro de la organización, ya que muestra las relaciones entre las diferentes partes y la función de cada una de ellas, adicional a esto el conocimiento de las responsabilidades de cada miembro de la organización es fundamental para el cumplimiento de los objetivos trazados.

Tabla 26
Pregunta 22/ Respuestas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Totalmente en desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 28,6 |
| Totalmente de acuerdo | 5 | 71,4 | 71,4 | 100,0 |
| Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

22. La empresa cuenta con un organigrama oficial y los colaboradores conocen sus responsabilidades.

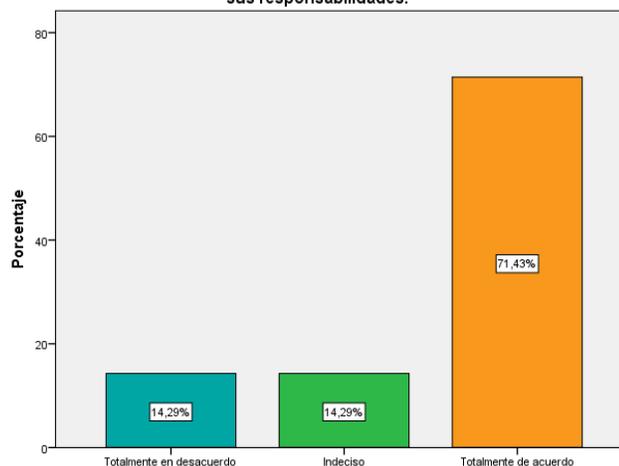


Figura 32 Resultado pregunta 22

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que está en acuerdo y el 28.57% están totalmente de acuerdo. Representando un total de 5 y 2 empresas respectivamente.

PREGUNTA 23: Tiene clara la estrategia que se aplica hacia sus clientes.

Tabla 27
Pregunta 23/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 28,6 |
| | Totalmente de acuerdo | 5 | 71,4 | 71,4 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS



Figura 33 Resultado pregunta 23
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que está totalmente en acuerdo, el 14.29% se encuentra en acuerdo y 14.29% restante está indeciso.

PREGUNTA 24: La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.

Tabla 10
Pregunta 24/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Desacuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 42,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

24. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.

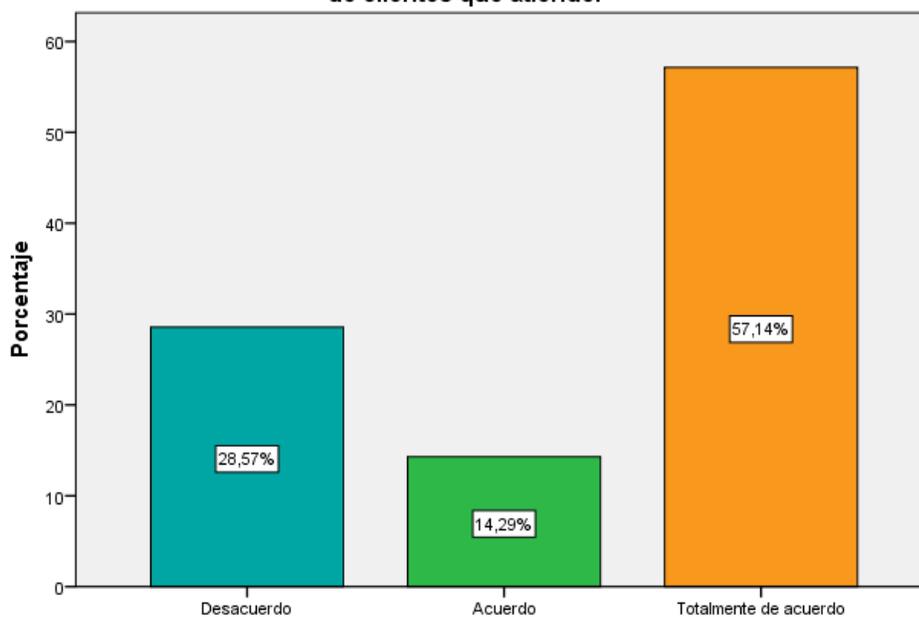


Figura 34 Resultado pregunta 24

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo, el 28.57% indica que está en desacuerdo y el 14.29% restante está en acuerdo.

PREGUNTA 25: La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.

Tabla 29
Pregunta 25/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Indeciso | 2 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

25. La empresa mide la satisfacción del cliente y se toman acciones basadas en los indicadores obtenidos, además se establecen metas de mejora periódicas.

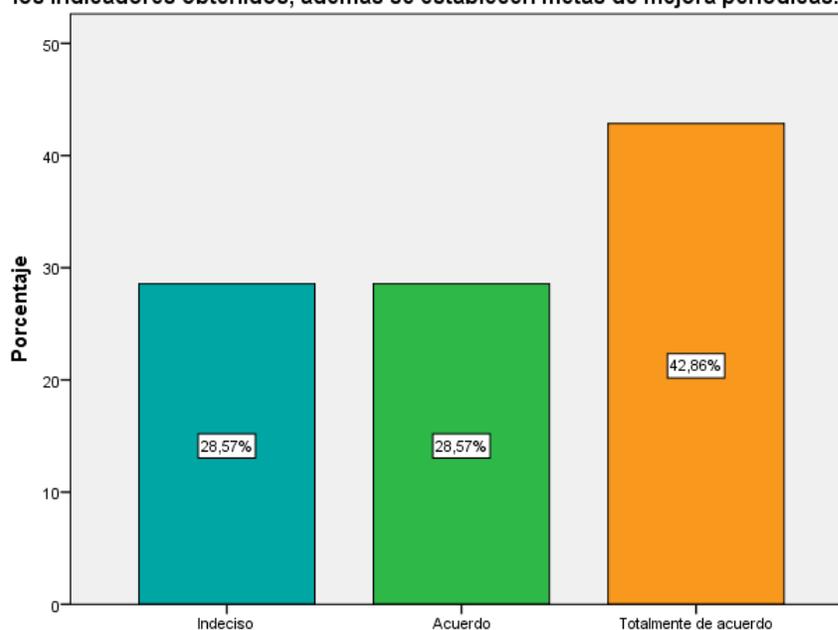


Figura 35 Resultado pregunta 25
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está totalmente de acuerdo, el 28.57% indica que está de acuerdo y el restante 28.57% está indeciso.

PREGUNTA 26: La empresa identifica los medios adecuados para promover el servicio.

Tabla 30

Pregunta 26/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

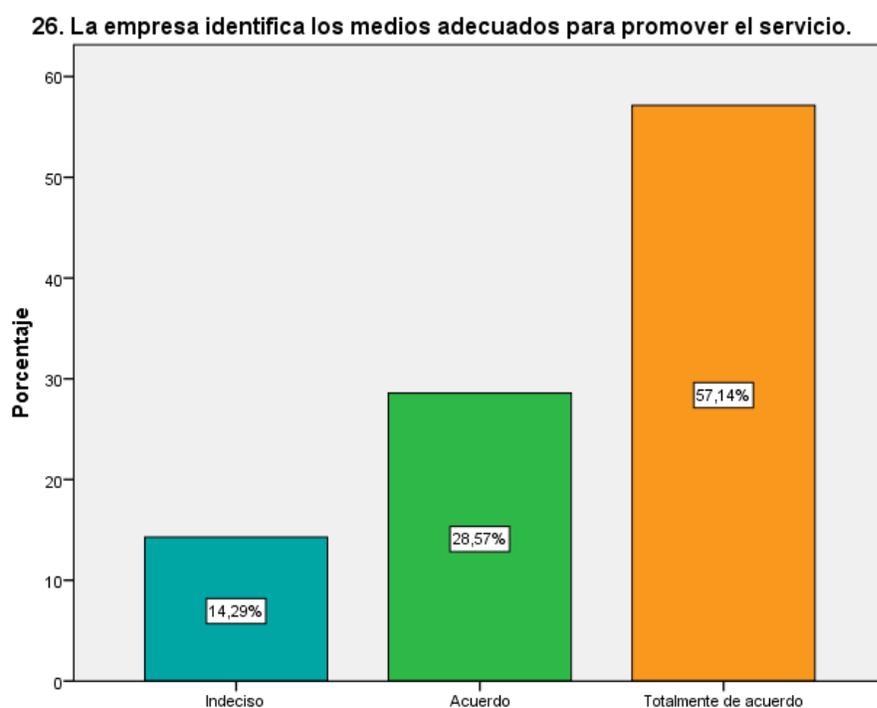


Figura 36 Resultado pregunta 26

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo, el 28.57% se encuentra en acuerdo y el 14.29% restante está indeciso.

PREGUNTA 27: La empresa cuenta con una adecuada fijación de metas en cada área funcional y con una correcta asignación de recursos.

| Puntos | Escala aplicable |
|--------|--------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | Desacuerdo |
| 3 | Indeciso |
| 4 | Acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Tabla 11
Pregunta 27/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Acuerdo | 5 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| | Totalmente de acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

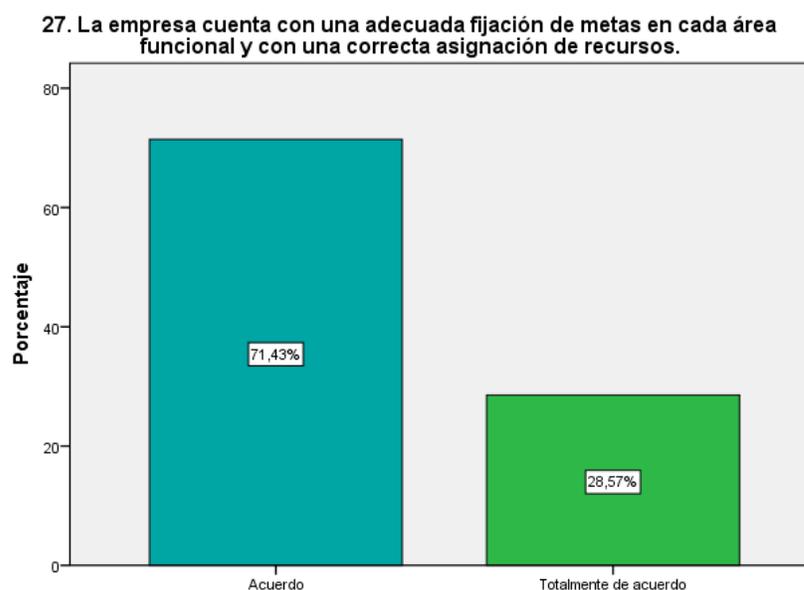


Figura 37 Resultado pregunta 27

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que está en acuerdo y el 28.57% se encuentra totalmente de acuerdo. Representando un total de 5 y 2 empresas respectivamente.

PREGUNTA 28: Existen métodos efectivos de planificación que permiten la asignación ordenada de recursos a los proyectos prioritarios de la empresa.

Tabla 12
Pregunta 28/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Indeciso | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

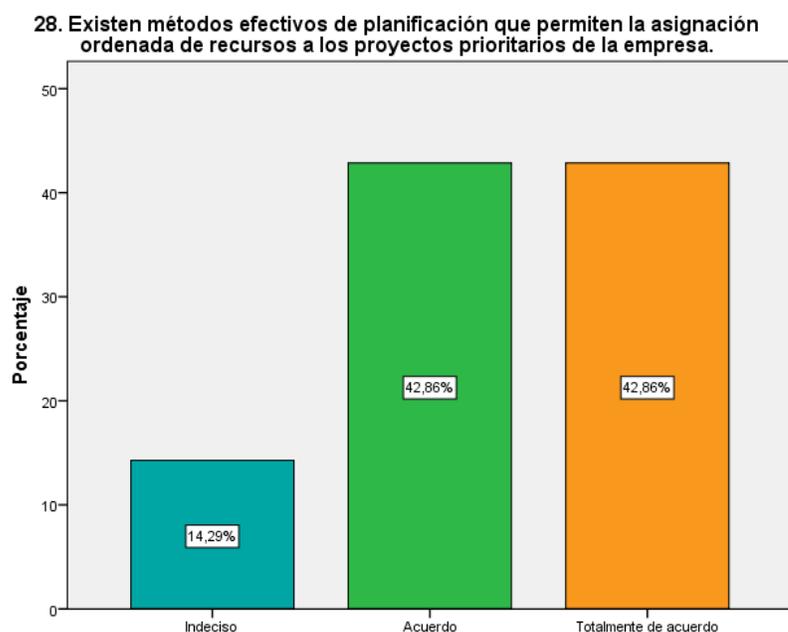


Figura 38 Resultado pregunta 28
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está totalmente de acuerdo, el 42.86% se encuentra en acuerdo y el 14.29% restante está indeciso.

PREGUNTA 29: La empresa realiza análisis financieros y cuenta con un mecanismo de control para la toma de decisiones.

Tabla 33
Pregunta 29/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Acuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Totalmente de acuerdo | 6 | 85,7 | 85,7 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

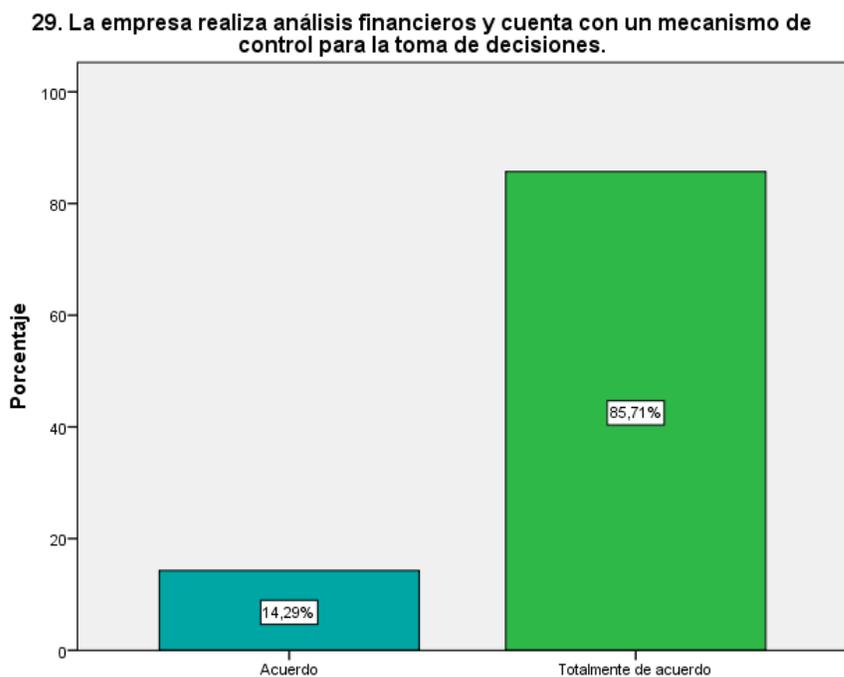


Figura 39 Resultado pregunta 29
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 85.71% señala que está totalmente en acuerdo y el 14.29% está en acuerdo. Representando un total de 6 y 1 empresas respectivamente.

PREGUNTA 30: Cuenta con suficiente información de sus proveedores.

Tabla 13

Pregunta 30/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Desacuerdo | 1 | 14,3 | 14,3 | 14,3 |
| | Acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 42,9 |
| | Totalmente de acuerdo | 4 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| | Total | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

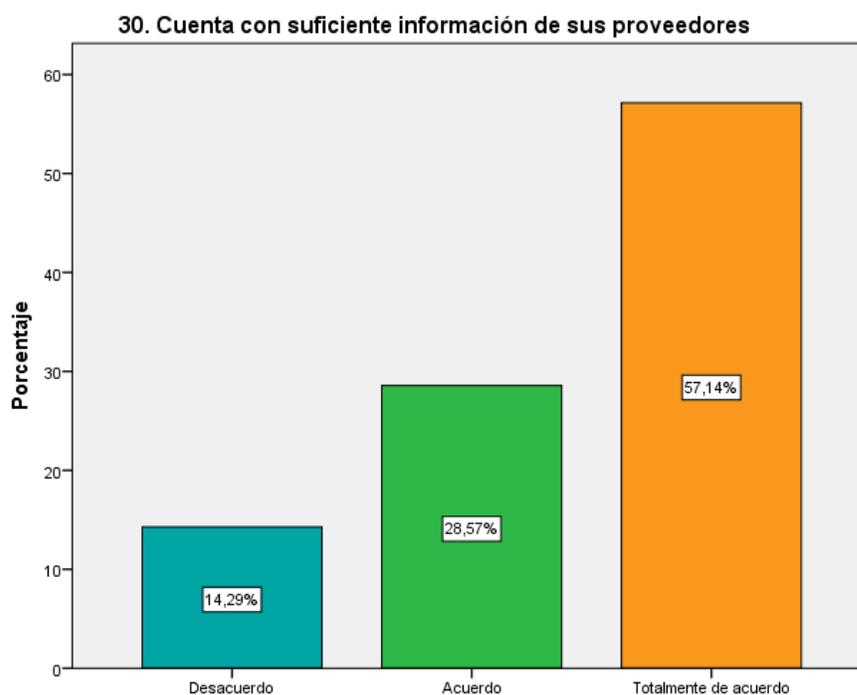


Figura 40 Resultado pregunta 30

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 57.14% señala que está totalmente de acuerdo, el 28.57% indica que está en acuerdo y el 14.29% restante está en desacuerdo.

PREGUNTA 31: Claro establecimiento de la estrategia que se aplica hacia su competencia.

Tabla 35

Pregunta 31/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|-----------------------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Desacuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 28,6 |
| | Acuerdo | 2 | 28,6 | 28,6 | 57,1 |
| | Totalmente de acuerdo | 3 | 42,9 | 42,9 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

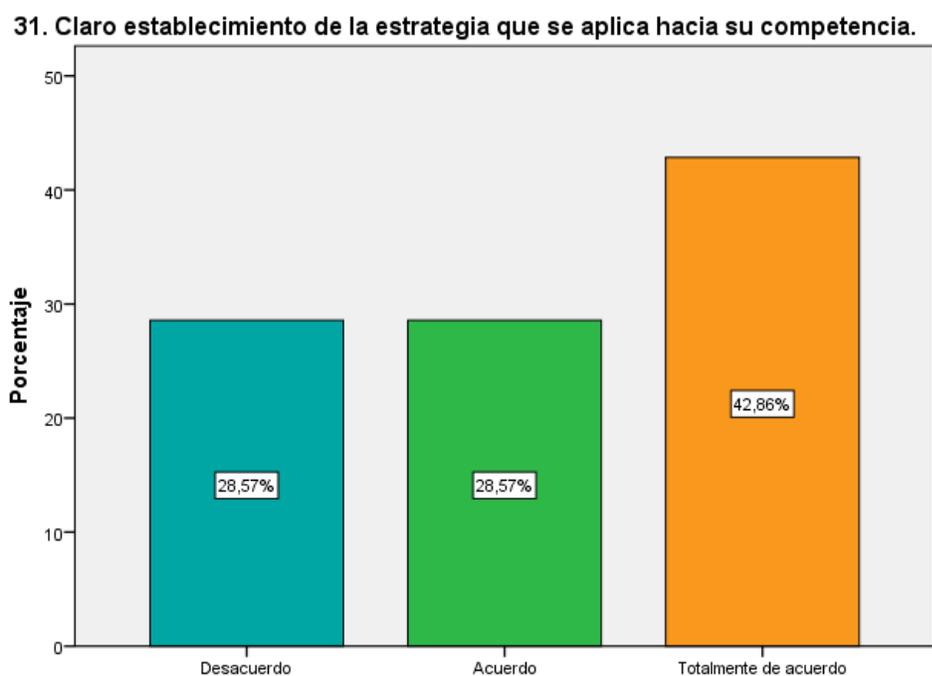


Figura 41 Resultado pregunta 31

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 42.86% señala que está en totalmente de acuerdo, el 28.57% indica que está en acuerdo y el 14.29% restante está totalmente en desacuerdo.

PREGUNTA 32: De la siguiente lista de herramientas utilizadas en los procesos de Planificación Estratégica, enumere en orden de importancia las herramientas que se aplica dentro de la organización.

Tabla 14
Pregunta 32/ Respuestas

| Escala de respuesta | Balanced Scorecard | Matriz FODA | Plan Operacional Anual (POA) | Presupuesto | Margo Lógico | PHVA |
|---------------------|--------------------|-------------|------------------------------|-------------|--------------|------|
| 1 | 3 | | | 3 | 1 | |
| 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | |
| 3 | 1 | 4 | 1 | 1 | | |
| 4 | 1 | 1 | 3 | | 1 | |
| 5 | | | 2 | 1 | | 1 |
| 6 | | | | 1 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

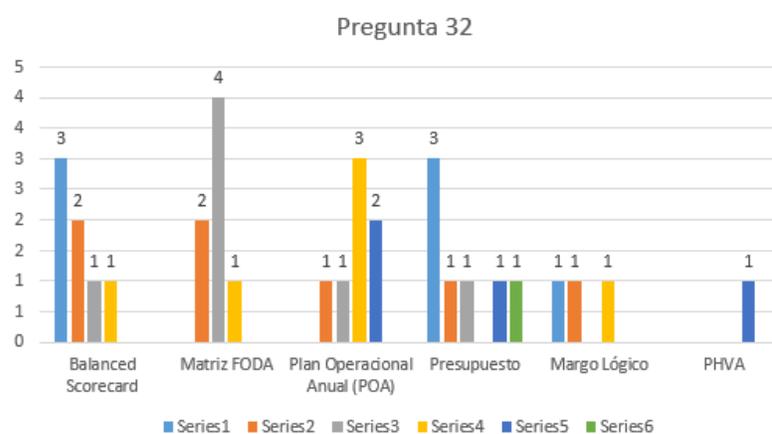


Figura 42 Resultado pregunta 33

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, la herramienta más utilizada es la Matriz FODA, seguido del Balanced Scorecard, Plan Operacional Anual (POA), Presupuesto, Margo Lógico y finalmente el PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

PREGUNTA 33: ¿Considera que la utilización de Gestión Estratégica significa un aporte fundamental para lograr las metas de la empresa o negocio?

Tabla 37

Pregunta 33/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Si | 7 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Programa estadístico SSPS

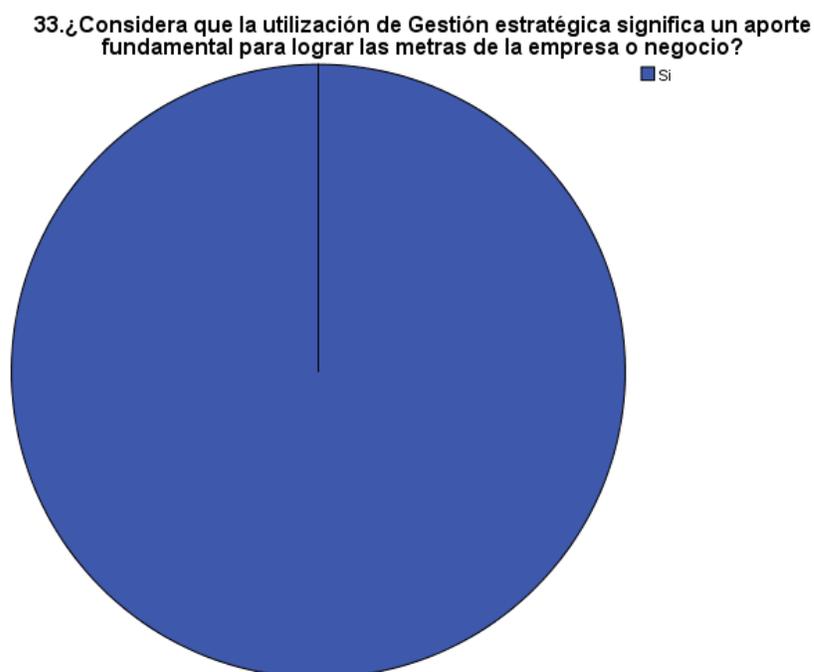


Figura 43 Resultado pregunta 33

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 100% señala que Si considera que la utilización de Gestión Estratégica significa un aporte fundamental para lograr las metas de la empresa o negocio.

PREGUNTA 34: La empresa elabora indicadores de gestión financiera para la toma de decisiones. Marque con una (x) la opción que corresponda.

Tabla 38
Pregunta 34/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|----|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Si | 5 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| | No | 2 | 28,6 | 28,6 | 100,0 |
| Total | | 7 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

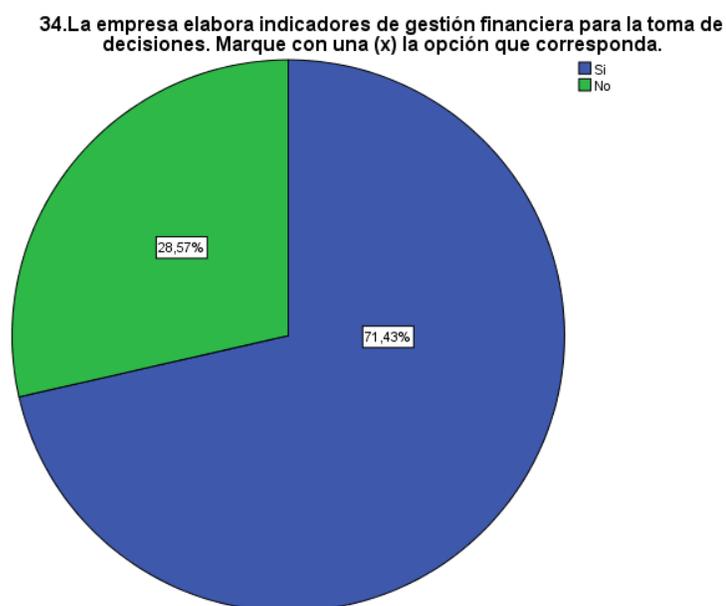


Figura 44 Resultado pregunta 34
Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 71.43% señala que Si elabora indicadores de gestión financiera para la toma de decisión, mientras que el 28.57% no los realiza.

PREGUNTA 35: En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta anterior, señale los tipos de indicadores financieros que se elaboran para la toma de decisiones..

Tabla 39

Pregunta 35_A/ Respuestas

| | | Respuestas | |
|--------------|--------------------|------------|-------------|
| | | N | Porcentaje |
| P35_A | Liquidez Corriente | 2 | 50% |
| | Prueba Ácida | 2 | 50% |
| Total | | 4 | 100% |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Indicadores de Liquidez

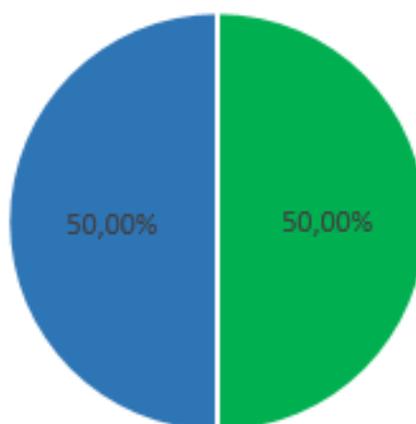


Figura 45 Resultado pregunta 35_A

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 50% señala que elabora indicador de liquidez corriente, mientras que el 50% elabora indicador de prueba acida.

PREGUNTA 35: En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta anterior, señale los tipos de indicadores financieros que se elaboran para la toma de decisiones.

Tabla 40

Pregunta 35_B/ Respuestas

| | | Respuestas | |
|--------------|-------------------------------|------------|---------------|
| | | N | Porcentaje |
| P3-B | Endeudamiento del Activo | 2 | 15,38% |
| | Endeudamiento del Patrimonio | 3 | 23,08% |
| | Endeudamiento del Activo Fijo | 3 | 23,08% |
| | Apalancamiento | 2 | 15,38% |
| | Apalancamiento Financiero | 3 | 23,08% |
| Total | | 13 | 100,0% |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Indicadores de Solvencia

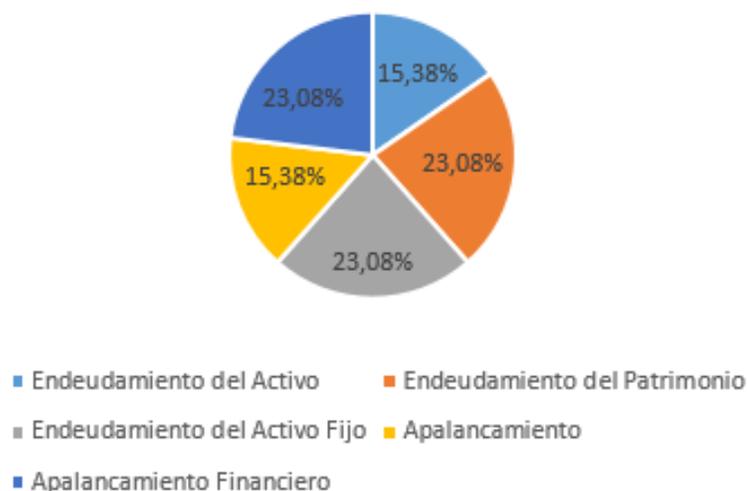


Figura 46 Resultado pregunta 35_B

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 23.08% señala que elabora indicador de endeudamiento del activo fijo, el 23.08% de apalancamiento financiero, el 23.08% de endeudamiento del patrimonio, el 15.38% de apalancamiento y el 15.38% restante endeudamiento del activo.

PREGUNTA 35: En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta anterior, señale los tipos de indicadores financieros que se elaboran para la toma de decisiones.

Tabla 15
Pregunta 35_C/ Respuestas

| P_35C | | Respuestas | |
|--------------|--|------------|----------------|
| | | N | Porcentaje |
| | Rotación de Cartera | 2 | 11,76% |
| | Rotación de Activo Fijo | 2 | 11,76% |
| | Rotación de Ventas | 3 | 17,65% |
| | Período Medio de Cobranza | 3 | 17,65% |
| | Período Medio de Pago | 1 | 5,88% |
| | Impacto Gastos Administración y Ventas | 2 | 11,76% |
| | Impacto de la Carga Financiera | 4 | 23,53% |
| Total | | 17 | 100,00% |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Indicadores de Gestión

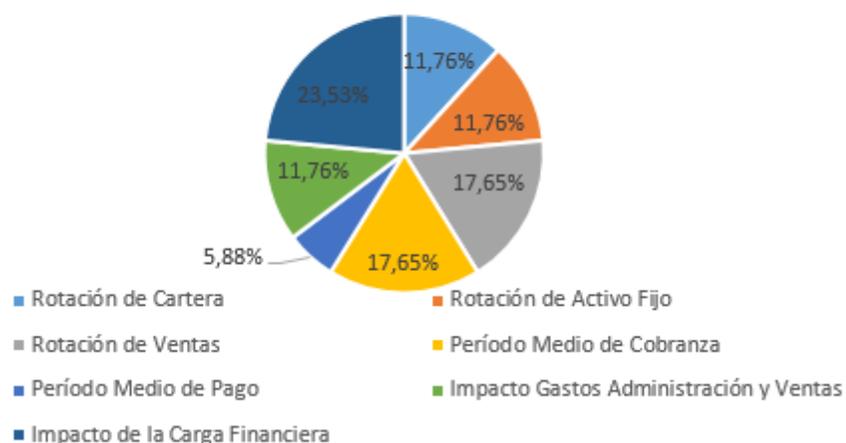


Figura 47 Resultado pregunta 35_C

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 23.53% señala que elabora indicador de impacto de carga financiera, el 17.65% de rotación en ventas, el 17.65% de periodo medio de cobranza, el 11.76% de rotación de cartera, el 11.76% de rotación de activo fijo, el 11.76% de impacto gastos administración y ventas y el 5.88% restante de periodo medio de pago.

PREGUNTA 35: En caso de ser afirmativa su respuesta en la pregunta anterior, señale los tipos de indicadores financieros que se elaboran para la toma de decisiones.

Tabla 16 *Pregunta 35 D/ Respuestas*

| | | Respuestas | |
|--------------|---|------------|----------------|
| | | N | Porcentaje |
| P_35D | Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) | 3 | 20,00% |
| | Margen Bruto | 2 | 13,33% |
| | Margen Operacional | 2 | 13,33% |
| | Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) | 2 | 13,33% |
| | Rentabilidad del Patrimonio (ROE) | 3 | 20,00% |
| | Rentabilidad del Activo (ROA) | 3 | 20,00% |
| Total | | 15 | 100,00% |

Fuente: Programa estadístico SSPS

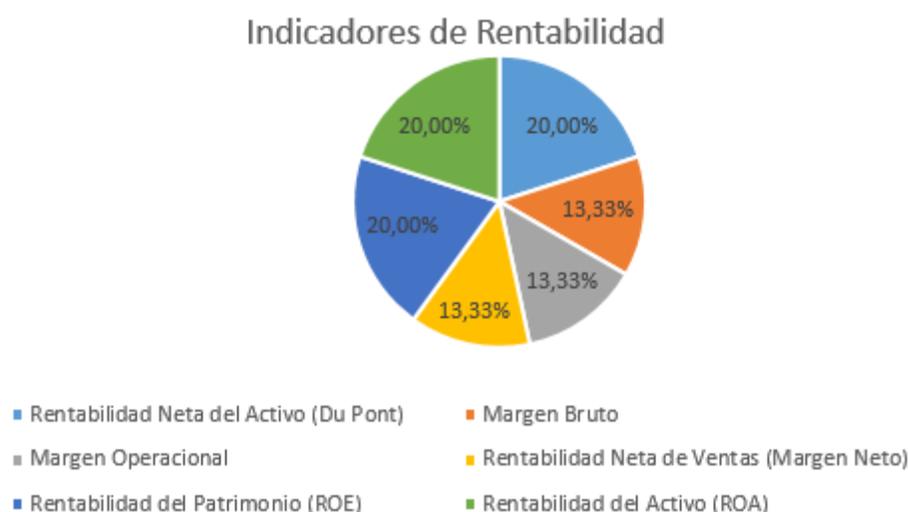


Figura 48 Resultado pregunta 35_D

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 20% señala que elabora indicador de rentabilidad neta de activo (Du Pont), el 20% de rentabilidad del activo (ROA), el 20% de rentabilidad del patrimonio (ROE), el 13.33% de margen bruto, el 13.33% de margen operacional y el 13.33% restante de rentabilidad neta de ventas (Margen Neto)

PREGUNTA 36: Los indicadores sobre rentabilidad ayudan a tomar decisiones gerenciales.

Marque con una (x) la opción que corresponda.

Tabla 17

Pregunta 36/ Respuestas

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|----------------------|-------------------------|
| Válido | Si | 5 | 71,4 | 100,0 | 100,0 |
| Perdidos | Sistema | 2 | 28,6 | | |
| Total | | 7 | 100,0 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

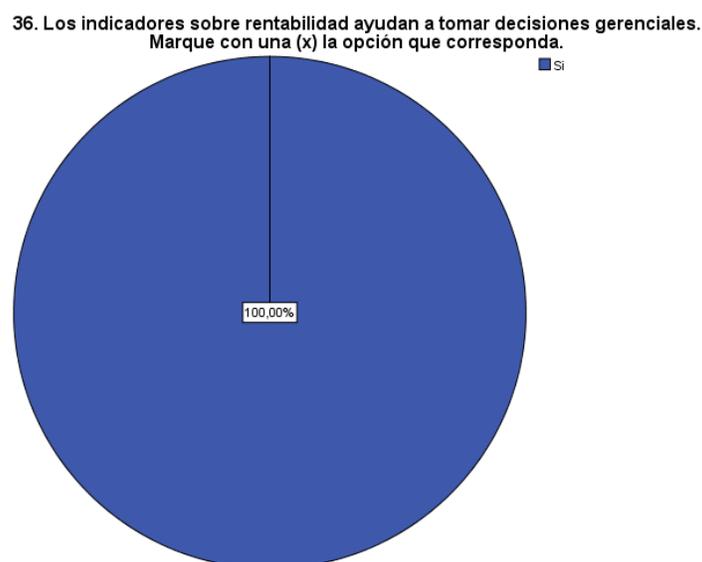


Figura 49 Resultado pregunta 36

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 100% señala que Si considera que los indicadores sobre rentabilidad ayudan a tomar decisiones gerenciales.

PREGUNTA 37: Con qué frecuencia se elaboran los indicadores sobre rentabilidades de la empresa. Marque con una (x) la opción que corresponda.

Tabla 44

Pregunta 37/ Respuestas

| | | Respuestas | |
|--------------|------------|------------|-------------|
| | | N | Porcentaje |
| P37 | Anual | 3 | 30% |
| | Semestral | 2 | 20% |
| | Trimestral | 3 | 30% |
| | Mensual | 2 | 20% |
| Total | | 10 | 100% |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Elaboración de indicadores

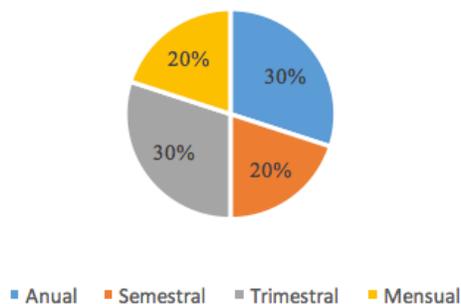


Figura 50 Resultado pregunta 37

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Del total de encuestados, el 30% señala que realiza indicadores de rentabilidad de manera anual, el 30% de manera trimestral, el 20% de manera semestral y el 20% restante de manera mensual.

4.2 Análisis bivariado

4.2.1 Análisis Chi Cuadrado

Malhotra (2008) determinó que el análisis Bivariado, es aquella técnica de datos donde se investiga la influencia de la variable independiente, con respecto a la variable dependiente, es decir qué incidencia tiene una sobre la otra para emitir un comentario o un dictamen posteriormente sobre cómo éstas se interrelacionan y cómo pueden aportar a la investigación realizada. En conclusión se puede decir que el análisis Bivariado tiene dos prioridades o usos fundamentales como son establecer asociación entre dos variables o realizar una comparación entre grupos pertenecientes a una segunda variable.

Pregunta 7 – 15

Fase: Planificación

Chi-cuadrado: 7. Existe una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa.*15. Clara definición de objetivos de control y seguimiento de las operaciones y/o actividades. Tabulación cruzada.

Tabla 45

Prueba de chi- cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|--|--------------------|----|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,000 ^a | 1 | ,008 |
| Corrección de continuidad ^b | 1,215 | 1 | ,270 |
| Razón de verosimilitud | 5,742 | 1 | ,017 |
| Prueba exacta de Fisher | | | |
| Asociación lineal por lineal | 6,000 | 1 | ,014 |
| N de casos válidos | 7 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Hipótesis:

H_0 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H_1 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui no aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H0: Si A y B es \leq al 5%; Rechazo H0.

H1: Si A y B es \geq al 5%; Acepto H0.

Análisis:

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 7 y 15, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $\geq 0,05$, por lo tanto, se puede concluir que existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis alternativa.

Pregunta 17 - 27

Fase: Ejecución

Chi-cuadrado: 17. Manejo de sistemas de control de gestión.*27. La empresa cuenta con una adecuada fijación de metas en cada área funcional y con una correcta asignación de recursos. Tabulación cruzada.

Tabla 46
Prueba de chi- cuadrado

| | Valor | g 1 | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|--------|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,000 ^a | 1 | ,008 |
| Corrección de continuidad | 2,958 | 1 | ,085 |
| Razón de verosimilitud | 8,376 | 1 | ,004 |
| Prueba exacta de Fisher | | | |
| Asociación lineal por lineal | 6,000 | 1 | ,014 |
| N de casos válidos | 7 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Hipótesis:

H_0 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H_1 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui no aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H0: Si A y B es \leq al 5%; Rechazo H0.

H1: Si A y B es \geq al 5%; Acepto H0.

Análisis:

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 17 y 27, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es \geq 0,05, por lo tanto, se puede concluir que existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis alternativa.

Pregunta 6 – 19

Fase: Control y Evaluación

Chi-cuadrado: 6. Definido sistemas de control y evaluación.*19. Existe un sistema eficiente y efectivo de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales.

Tabulación cruzada

Tabla 47
Prueba de chi- cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|----|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,000 ^a | 2 | ,030 |
| Razón de verosimilitud | 5,742 | 2 | ,057 |
| Asociación lineal por lineal | 4,688 | 1 | ,030 |
| N de casos válidos | 7 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Hipótesis:

H_0 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H_1 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui no aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H_0 : Si A y B es \leq al 5%; Rechazo H_0 .

H_1 : Si A y B es \geq al 5%; Acepto H_0 .

Análisis:

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 6 y 19, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $\geq 0,05$, por lo tanto, se puede concluir que existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis alternativa.

Pregunta 8 - 24

Fase: Control y Evaluación

Chi-cuadrado: 8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. * 24. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende.

Tabla 48

Prueba de chi- cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|----|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,000 ^a | 2 | ,030 |
| Razón de verosimilitud | 8,376 | 2 | ,015 |
| Asociación lineal por lineal | 5,600 | 1 | ,018 |
| N de casos válidos | 7 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Hipótesis:

H_0 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H_1 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui no aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H0: Si A y B es \leq al 5%; Rechazo H0.

H1: Si A y B es \geq al 5%; Acepto H0.

Análisis:

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 8 y 24, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $\geq 0,05$,

por lo tanto, se puede concluir que existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis alternativa.

Pregunta 8 - 31

Fase: Control y Evaluación

Chi-cuadrado: 8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. * 31. Claro establecimiento de la estrategia que se aplica hacia su competencia.

Tabla 49 Prueba de chi- cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (2 caras) |
|------------------------------|--------------------|----|------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 7,000 ^a | 2 | ,030 |
| Razón de verosimilitud | 8,376 | 2 | ,015 |
| Asociación lineal por lineal | 5,337 | 1 | ,021 |
| N de casos válidos | 7 | | |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Hipótesis:

H_0 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H_1 = Las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui no aplican de manera correcta la Gestión Estratégica.

H0: Si A y B es \leq al 5%; Rechazo H0.

H1: Si A y B es \geq al 5%; Acepto H0.

Análisis:

Al realizar el análisis de Chi-cuadrado, relacionando las preguntas de la encuesta números 8 y 31, se observa que el grado de significancia entre las variables de estudio seleccionadas es $\geq 0,05$, por lo tanto, se puede concluir que existe una relación y asociación entre las mismas. Es decir, se acepta la hipótesis alternativa

4.2.2 Análisis Correlacional**Pregunta 7 – 15**

Fase: Planificación

Tabla 50
Correlaciones

| | | 7. Existe una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa. | 15. Clara definición de objetivos de control y seguimiento de las operaciones y/o actividades. |
|--|---|--|--|
| 7. Existe una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa. | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | 1 7 | 1,000** ,000 7 |
| 15. Clara definición de objetivos de control y seguimiento de las operaciones y/o actividades. | Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N | 1,000** ,000 7 | 1 7 |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Al realizar el Análisis Correlacional, el cálculo de la Correlación de Pearson entre las dos variables de estudio seleccionadas (7. Existe una metodología para realizar la planeación y/o planificación estratégica de la empresa.*15. Clara definición de objetivos de control y

seguimiento de las operaciones y/o actividades.) Es de 1.000, por lo tanto, se tiene una correlación existente entre estas variables, que representan que el proyecto realizado es bueno.

Pregunta 17 - 27

Fase: Ejecución

Tabla 51
Correlaciones

| | | 17. Manejo de sistemas de control de gestión. | 27. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente. |
|---|------------------------|---|---|
| 17. Manejo de sistemas de control de gestión. | Correlación de Pearson | 1 | 1,000** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| 27. La empresa desarrolla una estrategia de ventas y capacita a su personal de contacto con el cliente. | Correlación de Pearson | 1,000** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis:

Al realizar el Análisis Correlacional, el cálculo de la Correlación de Pearson entre las dos variables de estudio seleccionadas (11. La empresa tiene establecida su Cadena de Valor para toda la organización.*15. Clara definición de objetivos de control y seguimiento de las operaciones y/o actividades). Es de 1.000, por lo tanto, se tiene una correlación existente entre estas variables, que representan que el proyecto realizado es bueno.

Preguntas 8 - 24

Fase: Control y Evaluación

Tabla 52
Correlaciones

| | | 8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. | 24. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende. |
|---|------------------------|--|---|
| 8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. | Correlación de Pearson | 1 | ,966** |
| | Sig. (bilateral) | | ,000 |
| | N | 7 | 7 |
| 24. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende. | Correlación de Pearson | ,966** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | N | 7 | 7 |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis ejecutivo:

Al realizar el Análisis Correlacional, el cálculo de la Correlación de Pearson entre las dos variables de estudio seleccionadas (8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. * 24. La empresa identifica cuales son las principales necesidades de cada grupo de clientes que atiende) Es de 0,966, por lo tanto, se tiene una correlación existente entre estas variables, que representan que el proyecto realizado es bueno.

Preguntas 8 - 31

Fase: Control y Evaluación

Tabla 53
Correlaciones

| | | 8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. | 31. Claro establecimiento de la estrategia que se aplica hacia su competencia. |
|--|------------------------|--|--|
| 8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. | Correlación de Pearson | 1 | ,943** |
| | Sig. (bilateral) | | ,001 |
| | N | 7 | 7 |
| 31. Claro establecimiento de la estrategia que se aplica hacia su competencia. | Correlación de Pearson | ,943** | 1 |
| | Sig. (bilateral) | ,001 | |
| | N | 7 | 7 |

Fuente: Programa estadístico SSPS

Análisis ejecutivo:

Al realizar el Análisis Correlacional, el cálculo de la Correlación de Pearson entre las dos variables de estudio seleccionadas (8. Utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas. * 31. Claro establecimiento de la estrategia que se aplica hacia su competencia.) Es de 0,943, por lo tanto, se tiene una correlación existente entre estas variables, que representan que el proyecto realizado es bueno.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FINANCIERO

En todas las empresas es necesario realizar un análisis de cómo han evolucionado las cuentas y las finanzas a lo largo de un periodo determinado para comparar cual ha sido el comportamiento de los activos, pasivos y patrimonio de dicha empresa para tomar decisiones sobre qué hacer con la ganancia obtenida o tomar decisiones correctivas si los resultados obtenidos no hayan sido los planificados inicialmente.

Para determinar cuál es la situación financiera de las medianas y grandes empresas pertenecientes al sector textil del cantón Quito y del cantón Rumiñahui se procedió a recolectar información del portal de la Superintendencia de compañías para determinar que el estudio fue realizado en base a una fuente confiable y certera con datos oficiales presentado por las empresas al finalizar los periodos de investigación los cuales fueron 2013, 2014, 2015 y 2016. Una vez recolectada la información presente en el Estado de Resultados y el Estado de situación financiera de cada una de las empresas durante los periodos seleccionados, se procede al tratamiento y análisis de dichas cifras para agruparlas por empresa y por año para posteriormente realizar una evaluación en cuanto a la situación del sector escogido. Las cifras estudiadas y presentadas a manera de resumen serán presentadas y ordenadas de acuerdo a los indicadores financieros citados por la Superintendencia de compañías en cuatro grandes categorías como son indicadores de Liquidez, Solvencia, Gestión y Rentabilidad.

Tomando en cuenta que esta investigación pretende analizar la rentabilidad que las empresas obtuvieron desde el año 2013 hasta el año 2016, se presentará gráficas comparativas que indiquen

cuales han sido las empresas que mejores indicadores obtuvieron y que empresas presentan dificultades económicas las cuales pueden ser solventadas mediante una correcta aplicación de la Gestión Estratégica.

5.1 Indicadores de liquidez

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador nos muestra la relación y la proporción de cómo las deudas a corto plazo son respaldadas y cubiertas por el activo corriente, es decir que mientras más significativo sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la organización e cumplir con sus deudas inmediatas.

Tabla 54
Cifras por años – Liquidez corriente

| Nombre de la empresa | Liquidez Corriente | | | | | | |
|----------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 2,43 | 1,91 | -22% | 2,13 | 12% | 1,68 | -21% |
| Texvalle | 2,35 | 1,72 | -27% | 2,18 | 27% | 2,46 | 13% |
| Enkador | 1,48 | 1,72 | 16% | 3,08 | 79% | 1,75 | -43% |
| Textil San Pedro | 4,80 | 4,27 | -11% | 4,90 | 15% | 6,34 | 29% |
| Industrias Conchitex | 3,36 | 2,52 | -25% | 2,40 | -5% | 2,50 | 4% |
| Calzado Pony | 1,75 | 2,26 | 29% | 2,32 | 3% | 2,12 | -9% |
| Fabrilfame | 2,12 | 1,87 | -12% | 2,20 | 18% | 1,65 | -25% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En este indicador se puede evidenciar altos índices de liquidez en todas las empresas con variaciones no muy significativas entre año y año, demostrado ser este no ser un indicador muy

variable dentro del sector. La comparación muestra mayores índices de crecimiento en la empresa Enkador en el año 2015 con un 79% con respecto al año pasado y la empresa con menos variación de liquidez corriente es Calzado Pony durante los cuatro periodos con una media de aproximadamente 2 unidades monetarias del activo que respalden cada dólar que se adeude.

Mediante estas cifras se muestra que la empresa Textil San Pedro posee el más alto índice de liquidez entre todas las empresas, el cual es muy superior para compararlo con su competencia.

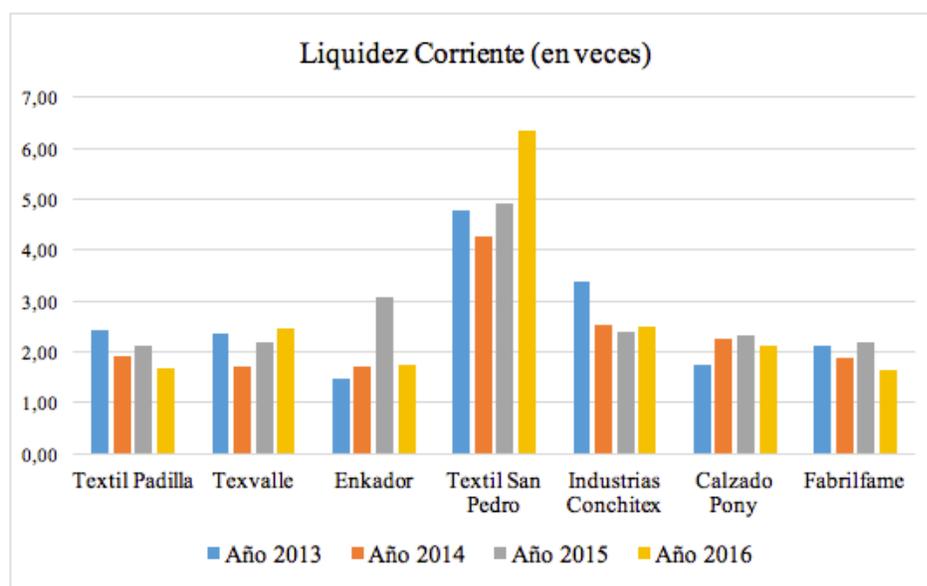


Figura 51 Comparativo de indicador Liquidez Corriente.
Fuente: Superintendencia de Compañías

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador muestra la real capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes pero descontando sus inventarios.

Tabla 55
Cifras por años – Prueba Ácida

| Nombre de la empresa | Prueba ácida | | | | | | |
|----------------------|--------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 1,70 | 1,24 | -27% | 1,44 | 16% | 1,35 | -6% |
| Texvalle | 1,56 | 0,51 | -67% | 0,89 | 74% | 1,75 | 96% |
| Enkador | 0,74 | 0,78 | 5% | 1,24 | 59% | 0,05 | -96% |
| Textil San Pedro | 2,84 | 2,28 | -20% | 2,47 | 8% | 3,38 | 37% |
| Industrias Conchitex | 1,93 | 2,23 | 16% | 1,36 | -39% | 0,45 | -67% |
| Calzado Pony | 0,48 | 0,71 | 49% | 0,77 | 8% | 0,58 | -24% |
| Fabrifame | 1,75 | 1,28 | -27% | 1,20 | -7% | 0,94 | -22% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En este índice podemos evidenciar cambios porcentuales negativos en el 2016 para la mayoría de empresas, siendo Enkador la empresa con un índice más bajo y Texvalle como la empresa con mayor variación en este índice año por año. Textil San Pedro tiene el más alto índice de prueba ácida año por año por lo que se concluye que estas empresas dependen mucho de sus inventarios

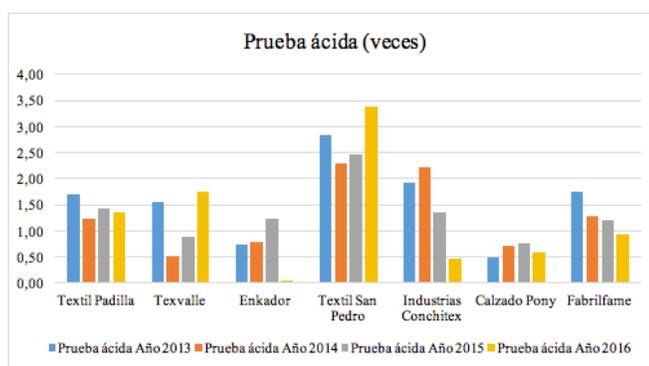


Figura 52 Comparativo de indicador Prueba Ácida

Fuente: Superintendencia de Compañía

5.2 Indicadores de solvencia

$$\text{Endeudamiento del activo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

El objetivo de este índice es mostrar la autonomía financiera que la empresa posee, es decir que si el indicador es muy elevado las empresas están muy comprometidas con sus acreedores y que no se puede endeudar en demasía.

Tabla 56
Cifras por años – Endeudamiento del activo

| | Endeudamiento del Activo | | | | | | |
|----------------------|--------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,40 | 0,41 | 3% | 0,40 | -3% | 0,49 | 21% |
| Texvalle | 0,69 | 0,73 | 6% | 0,65 | -12% | 0,63 | -3% |
| Enkador | 0,41 | 0,33 | -18% | 0,17 | -51% | 0,12 | -26% |
| Textil San Pedro | 0,18 | 0,20 | 7% | 0,18 | -11% | 0,16 | -10% |
| Industrias Conchitex | 0,35 | 0,41 | 18% | 0,51 | 24% | 0,53 | 4% |
| Calzado Pony | 0,98 | 0,94 | -4% | 0,95 | 1% | 0,96 | 1% |
| Fabrifame | 0,47 | 0,54 | 15% | 0,51 | -6% | 0,64 | 25% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Tanto empresa como Textiles Padilla o Texvalle mantienen un índice de endeudamiento del activo similar entre todos sus años con una media de 0,55. Los índices de endeudamiento de Enkador han disminuido sustancialmente en los últimos años, especialmente en el 2015 y 2016 donde llega a disminuir más del 50%. Empresas como Calzado Pony han mantenido altos índices de alto endeudamiento de manera constante, Textil San Pedro ha mantenido sus índices bajos año por año, y Fabrifame y Conchitex han preferido subir sus índices de endeudamiento hasta un límite aceptable.

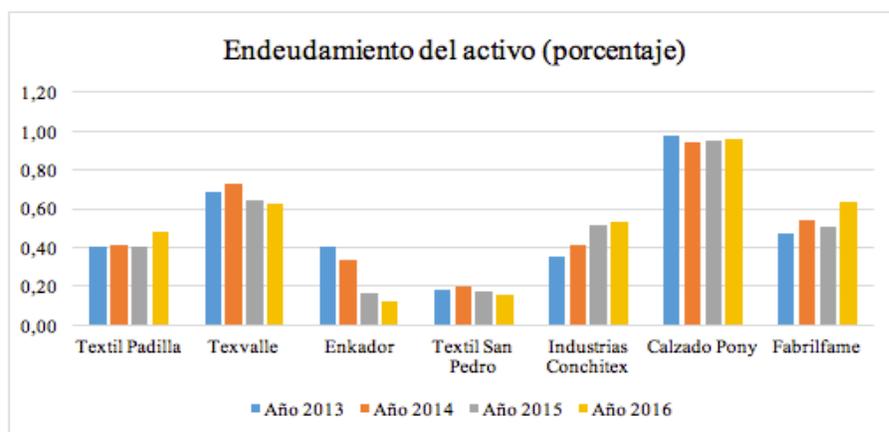


Figura 53 Comparativo de indicador Endeudamiento del activo.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\text{Endeudamiento patrimonial} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Este índice nos muestra la proporción en que el patrimonio de la empresa está comprometido con los acreedores.

Tabla 57

Cifras por años – Endeudamiento patrimonial

| | Endeudamiento Patrimonial | | | | | | |
|----------------------|---------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,67 | 0,71 | 6% | 0,67 | -5% | 0,94 | 41% |
| Texvalle | 2,20 | 2,72 | 24% | 1,82 | -33% | 1,68 | -8% |
| Enkador | 0,68 | 0,50 | -27% | 0,20 | -61% | 0,14 | -29% |
| Textil San Pedro | 0,23 | 0,25 | 9% | 0,18 | -29% | 0,16 | -10% |
| Industrias Conchitex | 0,52 | 0,46 | -12% | 1,05 | 128% | 1,15 | 9% |
| Calzado Pony | 40,74 | 16,14 | -60% | 17,99 | 11% | 23,63 | 31% |
| Fabrilfame | 0,89 | 1,18 | 32% | 1,04 | -12% | 1,74 | 68% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Las cifras indican que existe una tendencia a la baja del pasivo sobre el patrimonio de la empresa Enkador, con un endeudamiento medio de 38% al igual que Textil San Pedro solo que en menor proporción con un promedio de 20%. Las mayores variaciones porcentuales en una

cantidad desmesurada se encuentran Calzado Pony, dicha empresa muestra un grado de endeudamiento crítico y un compromiso desmedido de su patrimonio con los acreedores. Tanto Textil Padilla como Fabrilfame muestran variaciones de crecimiento en los últimos años con cifras más altas en 2016 demostrando que cada vez más están trabajando con más dinero ajeno que con el propio. Texvalle es otra empresa que también trabaja más con financiamiento de terceros que con su capital propio

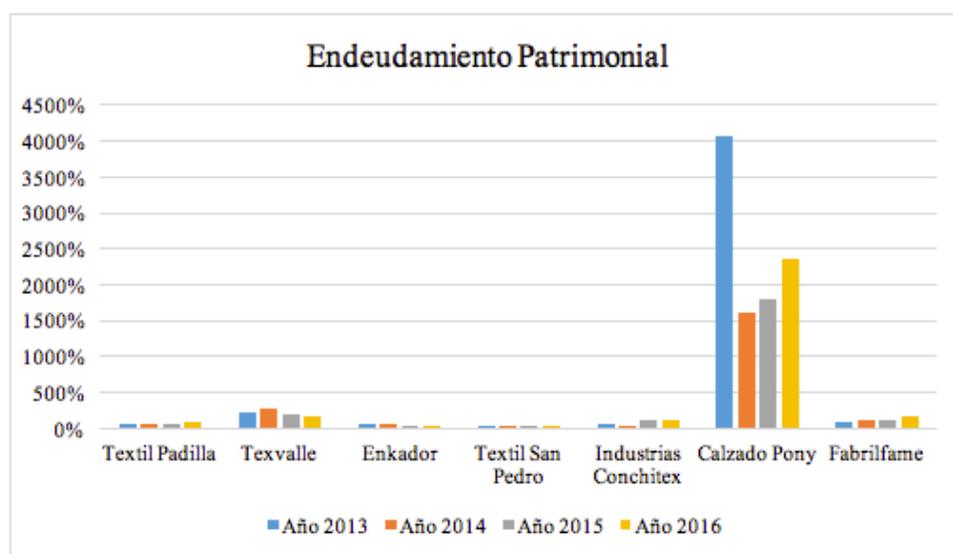


Figura 54 Comparativo de indicador Endeudamiento Patrimonial.
Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\textit{Endeudamiento del activo fijo neto} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Fijo Neto}}$$

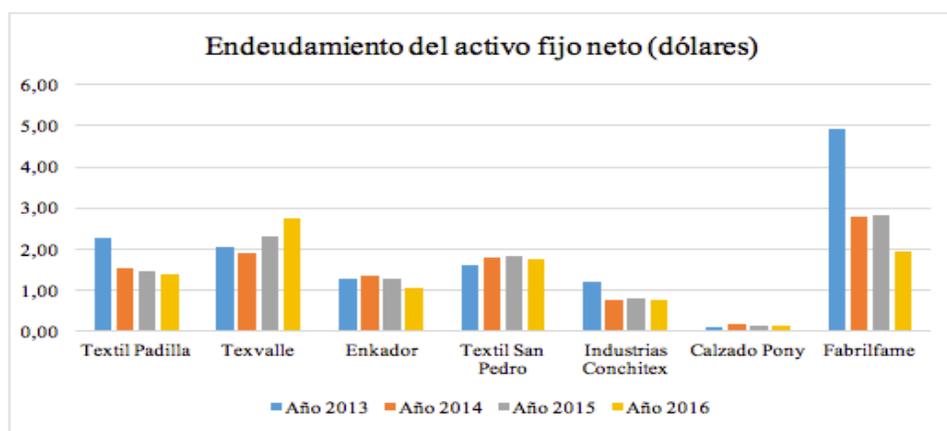
Este indicador muestra la cantidad de unidades monetarias pertenecientes al patrimonio que la empresa tiene por cada unidad que se encuentre invertida en los activos fijos. Lo ideal en este índice es que el coeficiente sea igual o mayor a uno lo que representaría que el activo fijo se podrá financiar íntegramente con el patrimonio y no dependiendo de terceras personas o instituciones.

Tabla 58*Cifras por años – Endeudamiento del activo fijo neto*

| Endeudamiento del activo fijo neto | | | | | | | |
|------------------------------------|----------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 2,27 | 1,53 | -32% | 1,46 | -5% | 1,37 | -6% |
| Texvalle | 2,05 | 1,90 | -7% | 2,31 | 22% | 2,73 | 18% |
| Enkador | 1,26 | 1,33 | 6% | 1,26 | -5% | 1,03 | -18% |
| Textil San Pedro | 1,59 | 1,77 | 11% | 1,84 | 3% | 1,75 | -5% |
| Industrias Conchitex | 1,18 | 0,76 | -35% | 0,78 | 2% | 0,77 | -2% |
| Calzado Pony | 0,07 | 0,17 | 142% | 0,14 | -17% | 0,11 | -20% |
| Fabrifame | 4,93 | 2,80 | -43% | 2,82 | 1% | 1,95 | -31% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Se puede evidenciar un crecimiento del activo fijo neto y una reducción grande del patrimonio en las empresas Industria Conchitex con una disminución abrupta de -35% en el año 2014 con respecto al 2013. De la misma manera Calzado Pony, evidenciándose un problema de financiamiento propio, Enkador es otra de las empresas que ha disminuido su participación patrimonial con respecto a los activos fijos al igual que Fabrifame en más de un 50% en cuatro años. Tanto Texvalle como Textil San Pedro han sido las empresas con mejor y menor variación en sus índices.

**Figura 55** Comparativo de indicador Endeudamiento del activo fijo neto

Fuente: Superintendencia de Compañías

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador se interpreta en unidades monetarias de aquellos activos que hayan sido adquiridos por cada unidad monetaria (en este caso dólares) pertenecientes al patrimonio. En otras palabras, este índice nos indica cómo los recursos propios de la empresa apoyan sobre recursos de terceras partes.

Tabla 59
Cifras por años – Apalancamiento

| | Apalancamiento | | | | | | |
|-----------------------------|----------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 1,67 | 1,71 | 2% | 1,67 | -2% | 1,94 | 16% |
| Texvalle | 3,20 | 3,72 | 16% | 2,82 | -24% | 2,68 | -5% |
| Enkador | 1,68 | 1,50 | -11% | 1,20 | -20% | 1,14 | -5% |
| Textil San Pedro Industrias | 1,23 | 1,25 | 2% | 1,00 | -20% | 1,00 | 0% |
| Conchitex | 1,50 | 1,12 | -25% | 2,05 | 84% | 2,15 | 5% |
| Calzado Pony | 41,74 | 17,14 | -59% | 18,99 | 11% | 24,63 | 30% |
| Fabrifame | 1,89 | 2,18 | 15% | 2,04 | -7% | 2,74 | 35% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En este índice podemos ver la baja participación patrimonial de Calzado Pony que ha ido mejorando con el tiempo pero que todavía no resulta significativa. Fabrifame ha mantenido en cierta manera su participación patrimonial entre 1,89 y 2,74, así como Textiles Padilla la cual no muestra un incremento muy significativo. Texvalle es una de las empresas con menor variación porcentual en este índice que si bien ha ido decreciendo, la situación es manejable. Las otras empresas no han presentado variaciones muy considerables.

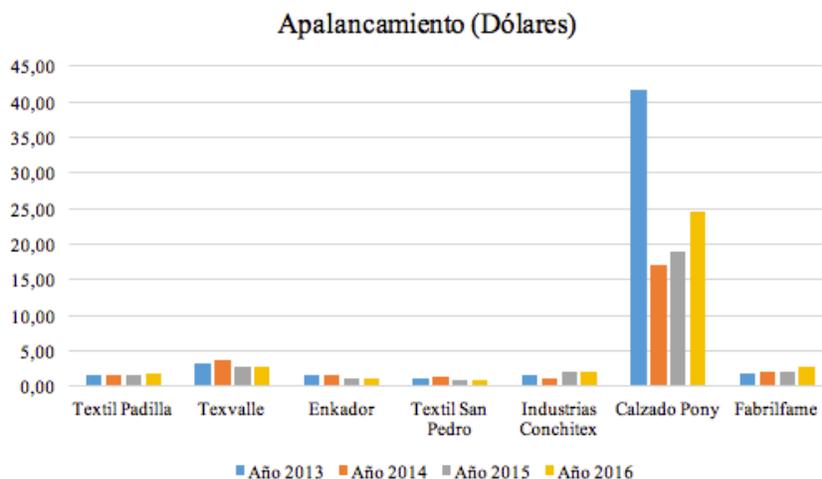


Figura 56 Comparativo de indicador Apalancamiento
Fuente: Superintendencia de Compañías.

5.3 Indicadores de gestión

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

Este indicador tiene como objetivo demostrar la eficiencia con la que las organizaciones hacen uso de sus recursos, en este caso, el número de veces que se hacen efectivas las cuentas por cobrar normalmente en un año.

Tabla 60
Cifras por años – Rotación de cartera

| | Rotación de cartera | | | | | | |
|----------------------|---------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 4,50 | 4,66 | 4% | 4,15 | -11% | 3,27 | -21% |
| Texvalle | 8,39 | 8,43 | 0% | 10,23 | 21% | 11,24 | 10% |
| Enkador | 5,16 | 7,15 | 39% | 8,92 | 25% | 6,72 | -25% |
| Textil San Pedro | 3,80 | 4,60 | 21% | 5,54 | 20% | 4,56 | -18% |
| Industrias Conchitex | 4,77 | 12,70 | 166% | 2,42 | -81% | 6,42 | 165% |
| Calzado Pony | 5,59 | 5,24 | -6% | 4,55 | -13% | 5,19 | 14% |
| Fabrilfame | 5,00 | 20,05 | 301% | 5,28 | -74% | 16,83 | 219% |

Fuente: Superintendencia de Compañías.

En este índice se puede ver una variación grande en Fabrilfame e industrias Conchitex por encima del 100 % en algunos años, demostrando ser las empresas con mayor variación en las ventas y en sus cuentas por cobrar. Las demás empresas presentan una tendencia creciente en este índice, excepto con Textil Padilla la cual ha mantenido las veces en que hace efectivo el cobro de sus cuentas en los últimos periodos entre 4 y 3 veces por año.

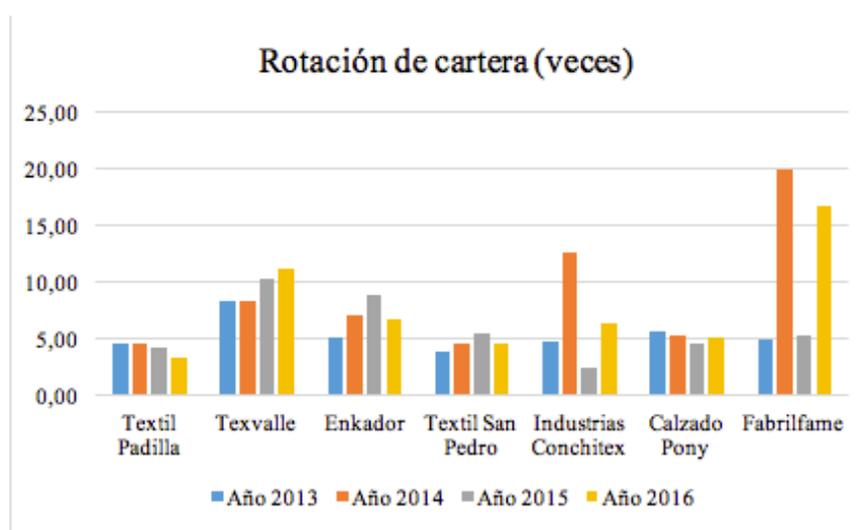


Figura 57 Comparativo de indicador Rotación de cartera
Fuente: Superintendencia de Compañías.

Rotación de activo fijo

Este indicador muestra la cantidad de dólares que son vendidas por cada dólar que haya sido invertido en activos fijos de la empresa.

Tabla 61
Cifras por años – Rotación del Activo Fijo

| = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$ | Rotación de Activo Fijo | | | | | | |
|--|-------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 5,64 | 3,68 | -35% | 3,29 | -11% | 3,07 | -7% |
| Texvalle | 15,79 | 11,83 | -25% | 12,54 | 6% | 11,64 | -7% |
| Enkador | 2,04 | 1,97 | -3% | 1,10 | -44% | 0,61 | -44% |
| Textil San Pedro | 1,52 | 1,56 | 2% | 1,06 | -32% | 0,88 | -17% |
| Industrias Conchitex | 0,65 | 0,68 | 5% | 0,78 | 15% | 0,57 | -28% |
| Calzado Pony | 2,42 | 2,52 | 4% | 2,09 | -17% | 1,71 | -18% |
| Fabrilfame | 12,95 | 8,13 | -37% | 9,02 | 11% | 6,21 | -31% |

Fuente: Superintendencia de Compañías.

En este índice notamos una disminución porcentual de las ventas sobre los activos fijos de todas las empresas en el 2016 siendo la empresa Enkador la cual ha estado sujeta a mayor variación, en este caso del -44%. La mayoría de cambios porcentuales negativos demostrando que las ventas de estas empresas tienen la tendencia a la baja debido que los activos fijos suelen ser más costosos. Industrias Conchitex se muestra como la empresa que ha tenido variaciones leves en todos los años excepto el 2016 y Texvalle como la empresa que mejor índice de variación tiene con respecto a las otras empresas.

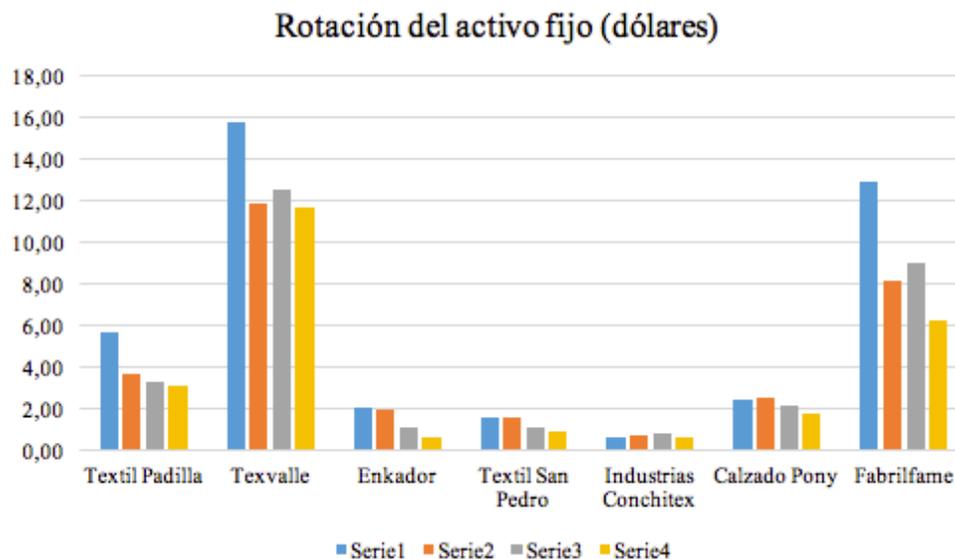


Figura 58 Comparativo de indicador Rotación de activos fijos
Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Este índice muestra la efectividad de la administración mediante la utilización del activo total con respecto a un determinado nivel de ventas, es decir el número de veces que se utilizan dichos activos en cierto nivel de ventas. Mientras que mayor sea el volumen de ventas que se pueda ejecutar mediante una inversión, el negocio cada vez será más eficiente.

Tabla 62
Cifras por años – Rotación de ventas

| | Rotación de Ventas | | | | | | |
|----------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,18 | 0,27 | 53% | 0,30 | 12% | 0,33 | 7% |
| Texvalle | 0,06 | 0,08 | 33% | 0,08 | -6% | 0,09 | 8% |
| Enkador | 0,49 | 0,51 | 4% | 0,91 | 79% | 1,63 | 79% |
| Textil San Pedro | 0,66 | 0,64 | -2% | 0,95 | 47% | 1,14 | 20% |
| Industrias Conchitex | 1,53 | 1,46 | -5% | 1,27 | -13% | 1,76 | 38% |
| Calzado Pony | 0,41 | 0,40 | -4% | 0,48 | 20% | 0,59 | 23% |
| Fabrilfame | 0,08 | 0,12 | 59% | 0,11 | -10% | 0,16 | 45% |

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Se puede evidenciar en todas las empresas una variación positiva sobre los índices desde el año 2013 al 2016 demostrando que los activos fijos son incrementados cada año en las empresa en relación a lo que aumentan las ventas en los distintos periodos. Las cifras muestran a Enkador como la empresa que más aumentado sus activos fijos sobre las ventas llegando a superarlos por 1,63 veces el valor de estos en el periodo 2016.

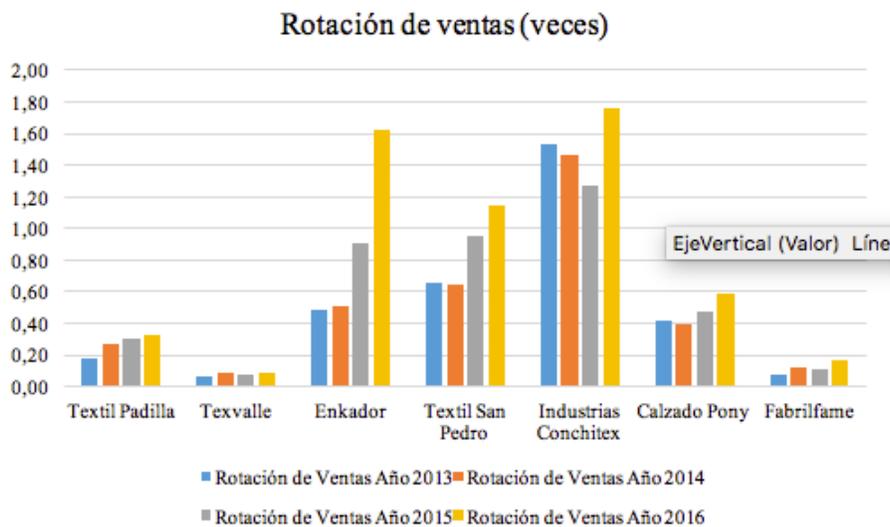


Figura 59 Comparativo de indicador Rotación de ventas

Fuente: Superintendencia de Compañías

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

Este indicador muestra la liquidez de acuerdo a los días que la empresa se demora en recuperar su cartera.

Tabla 63

Cifras por años – Periodo medio de cobranza

| | Periodo medio de cobranza | | | | | | |
|----------------------|---------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 81 | 78 | -3 | 88 | 10 | 112 | 24 |
| Texvalle | 43 | 43 | 0 | 36 | -8 | 32 | -3 |
| Enkador | 71 | 51 | -20 | 41 | -10 | 54 | 13 |
| Textil San Pedro | 96 | 79 | -17 | 66 | -13 | 80 | 14 |
| Industrias Conchitex | 77 | 29 | -48 | 151 | 122 | 57 | -94 |
| Calzado Pony | 65 | 70 | 4 | 80 | 11 | 70 | -10 |
| Fabrilfame | 73 | 18 | -55 | 69 | 51 | 22 | -47 |

Fuente: Superintendencia de Compañías.

En la mayoría de empresas se puede evidenciar un promedio de 60 días en cuanto al cobro de sus cuentas a pesar de la disminución en el periodo promedio de cobranza que todas poseen excepto en Textil Padilla donde su periodo promedio de cobranza es muy significativo en el año 2016 con respecto al año base. Industrias Conchitex es una de las empresas que más altas variaciones tiene a través de los años así como Fabrilfame la cual ha disminuido sus tiempos de cobro en el último año.

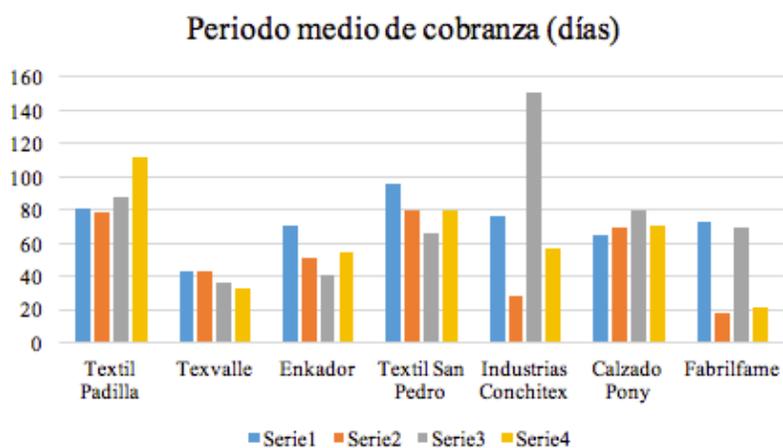


Figura 60 Comparativo de indicador Periodo medio de cobranza
Fuente: Superintendencia de Compañías

$$\text{Periodo medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y documentos por pagar} * 365}{\text{Inventarios}}$$

Este indicador muestra el número de días que la empresa se demora en pagar sus deudas de inventarios.

Tabla 64
Cifras por años – Periodo medio de pago

| | Periodo medio de pago | | | | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
|----------------------|-----------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | | | |
| Textil Padilla | 226 | 334 | 108 | 241 | -93 | 574 | 333 |
| Texvalle | 308 | 275 | -33 | 259 | -16 | 436 | 177 |
| Enkador | 496 | 387 | -109 | 246 | -141 | 215 | -31 |
| Textil San Pedro | 10 | 13 | 3 | 19 | 6 | 25 | 6 |
| Industrias Conchitex | 52 | 158 | 106 | 62 | -96 | 59 | -3 |
| Calzado Pony | 286 | 103 | -183 | 132 | 29 | 154 | 22 |
| Fabrifame | 197 | 125 | -72 | 184 | 59 | 274 | 90 |

Fuente: Superintendencia de Compañías

La mayoría de empresas muestran periodos de pago muy extensos, esto dicho por los administradores quienes afirman que de acuerdo a las políticas de compra que manejan sus empresas estos acuerdos de pago se dan con previa aceptación de sus acreedores.

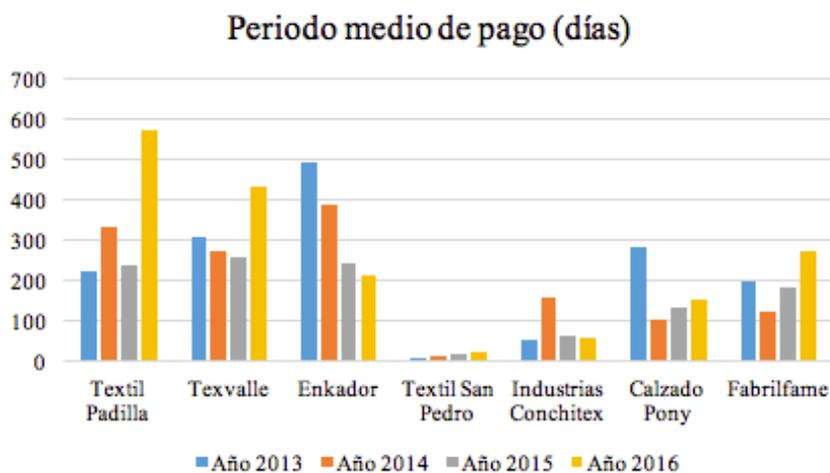


Figura 60 Comparativo de indicador Periodo medio de pago

Fuente: Superintendencia de Compañías

$$\text{Impacto Gastos Administración y Ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 65
Cifras por años – Impacto Gastos Administración y Ventas

| Impacto Gastos Administración y Ventas | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,14 | 0,17 | 20% | 0,21 | 22% | 0,14 | -32% |
| Texvalle | 0,08 | 0,06 | -16% | 0,07 | 4% | 0,04 | -34% |
| Enkador | 0,12 | 0,12 | -2% | 0,15 | 28% | 0,22 | 44% |
| Textil San Pedro | 0,17 | 0,17 | 4% | 0,20 | 18% | 0,24 | 16% |
| Industrias Conchitex | 0,24 | 0,24 | -1% | 0,24 | 1% | 0,31 | 29% |
| Calzado Pony | 0,17 | 0,13 | -22% | 0,16 | 23% | 0,15 | -8% |
| Fabrilfame | 0,15 | 0,19 | 26% | 0,19 | -1% | 0,36 | 92% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En este indicador observamos pocas variaciones porcentuales en las empresas, excepto por Fabrilfame que ha incrementado más del doble sus gastos administrativos con relación a sus ventas. Una de las empresas que más se ha mantenido sus porcentajes es Textil Padilla con una variación masiva en el año 2016 del 32% con respecto al 2015. Texvalle es la empresa que mejor administrado sus gastos administrativos ya que ha disminuido casi al doble su relación con sus ventas.

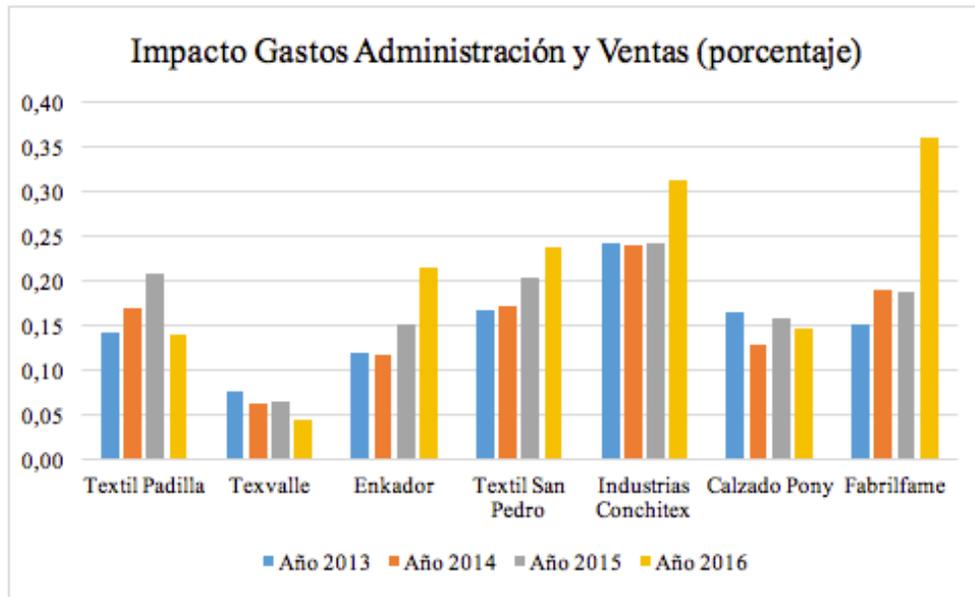


Figura 61 Comparativo de indicador Impacto de gastos administrativos y de ventas
Fuente: Superintendencia de Compañías

5.4 Indicadores de rentabilidad

$$\text{Rentabilidad Neta del Activo (Dupont)} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador muestra la capacidad que tiene el activo de la empresa para producir utilidad en la misma.

Tabla 66
Cifras por años – Rentabilidad Neta del Activo

| | Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) | | | | | | |
|----------------------|--|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,23 | 0,19 | -17% | 0,17 | -11% | 0,15 | -8% |
| Texvalle | 0,05 | 0,04 | -20% | 0,08 | 100% | 0,08 | 0% |
| Enkador | 0,08 | 0,04 | -57% | 0,02 | -47% | -0,08 | -494% |
| Textil San Pedro | 0,15 | 0,13 | -11% | 0,09 | -36% | 0,06 | -36% |
| Industrias Conchitex | 0,02 | 0,04 | 89% | 0,02 | -51% | 0,03 | 56% |
| Calzado Pony | -0,07 | -0,02 | -74% | -0,01 | -56% | -0,13 | 1631% |
| Fabrifame | 0,20 | 0,01 | -96% | -0,03 | -434% | -0,26 | 921% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En general la rentabilidad que las empresas tienen sobre sus activos es baja en todos los años, con una media de 0,09 % en el año 2013, 0,07 en el año 2014, para el año 2015 la media es de 0,04 y finalmente para el año 2016 de -0,15. Podemos observar un decrecimiento en este índice bastante grande en Fabrifame, y Calzado Pony teniendo cifras muy alarmantes de además Enkador ha disminuido su eficiencia en el 2016 llegando a experimentar una perdida bastante considerable. Industria Conchitex ha mantenido sus índices estables en el tiempo. Las otras empresas mantienen índices estables a pesar de que sus cifras no demuestran rentabilidad y las cuales que han decrecido gradualmente.

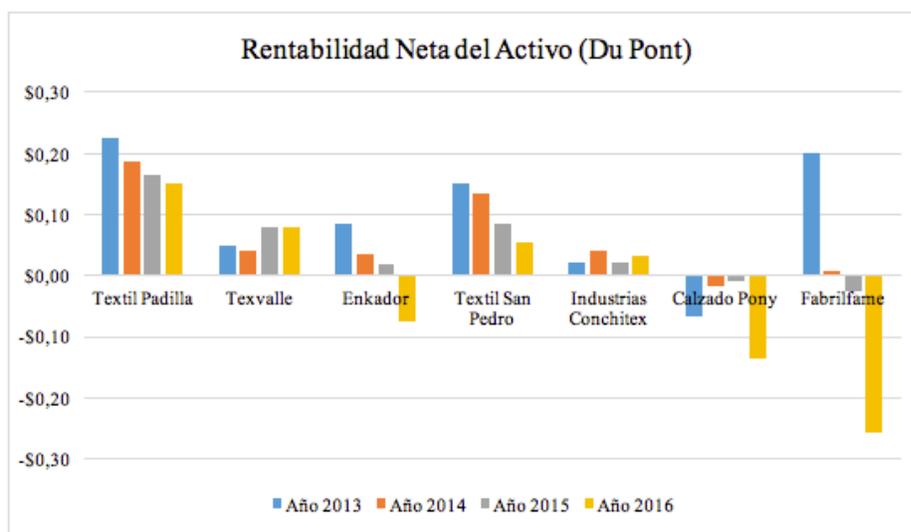


Figura 62 Comparativo de indicador Impacto de gastos administrativos y de ventas
Fuente: Superintendencia de Compañías

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Este índice muestra la rentabilidad que poseen las ventas frente al costo de ventas, mostrando de igual manera la capacidad que tiene una organización en cumplir con lastos de operación y que estos a su vez generen utilidad la cual posteriormente debe ser descontada los impuestos.

Tabla 67
Cifras por años – Margen bruto

| | Margen Bruto | | | | | | |
|----------------------|--------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,34 | 0,34 | 1% | 0,29 | -14% | 0,34 | 17% |
| Texvalle | 0,10 | 0,09 | -6% | 0,10 | 9% | 0,08 | -24% |
| Enkador | 0,18 | 0,15 | -15% | 0,19 | 25% | 0,12 | -35% |
| Textil San Pedro | 0,45 | 0,46 | 1% | 0,39 | -14% | 0,37 | -6% |
| Industrias Conchitex | 0,32 | 0,37 | 17% | 0,30 | -19% | 0,26 | -14% |
| Calzado Pony | 0,10 | 0,17 | 64% | 0,67 | 297% | -0,06 | -109% |
| Fabrilfame | 0,31 | 0,17 | -45% | 0,20 | 14% | 0,04 | -79% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Textil Padilla y Texvalle poseen índices estables con respecto al tiempo a pesar de tener variaciones hasta del -24%. Calzado Pony tiene las más altas variaciones porcentuales, disminuyendo en un porcentaje de 109% superando en el último año los costos de ventas a las ventas netas. Fabrilfame bajo sus índices porcentuales desde el 2013 al 2016 teniendo esta empresa el menor margen bruto que el resto de las empresas. Además en las otras empresas no hay cambios considerables. Las empresas poseen cifras medias de 1,79%, 1,75%, 2,14% y 1,14% respectivamente en los periodos desde 2013 hasta 2016.

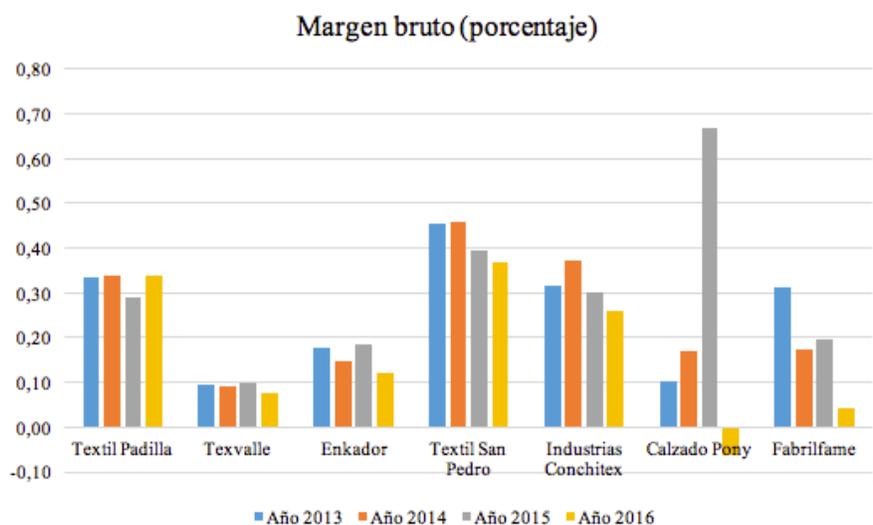


Figura 63 Comparativo de indicador Margen Bruto
Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador nos muestra si el giro de negocio de la empresa es o no lucrativo.

Tabla 18
Cifras por años – Margen operacional

| | Margen Operacional | | | | | | |
|----------------------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,21 | 0,19 | -12% | 0,16 | -15% | 0,16 | 3% |
| Texvalle | 0,03 | 0,04 | 22% | 0,04 | 16% | 0,04 | -5% |
| Enkador | 0,09 | 0,06 | -28% | 0,07 | 7% | -0,07 | -200% |
| Textil San Pedro | 0,30 | 0,29 | -2% | 0,22 | -27% | 0,15 | -32% |
| Industrias Conchitex | 0,06 | 0,14 | 131% | 0,06 | -58% | 0,05 | -13% |
| Calzado Pony | -0,06 | -0,08 | 30% | -0,10 | 24% | -0,21 | 103% |
| Fabriflame | 0,18 | 0,01 | -95% | 0,02 | 120% | -0,20 | -1186% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En el año 2013 la media de las industrias es de 0,81%, en 2014 es de 0,65, en 2015 es de 0,46 y en 2016 es de -0,07%. Tanto industrias Conchitex como Texvalle muestran variaciones similares y estables a través de todos los años, salvo el año 2014 donde tienen un porcentaje del 28%. Hay una variación considerable en Fabriflame en el 2016 con una caída considerable de las ventas y un aumento de los gastos operaciones. En otras empresas como Enkador sus índices van en decrecimiento, especialmente en Calzado Pony el cual viene de una perdida desde el año 2013.

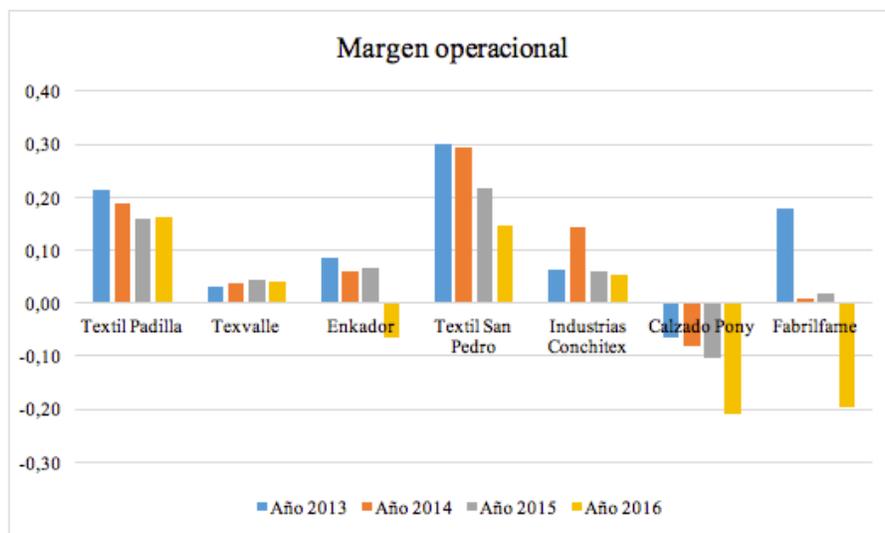


Figura 64 Comparativo de indicador Margen Operacional

Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador muestra la rentabilidad que les produce a los accionistas el capital que mantienen invertido en la empresa.

Tabla 69
Cifras por años – Rentabilidad operacional del patrimonio

| Rentabilidad Operacional del patrimonio | | | | | | | |
|---|----------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,53 | 0,45 | -15% | 0,36 | -20% | 0,37 | 2% |
| Texvalle | 0,24 | 0,24 | -2% | 0,24 | 1% | 0,18 | -25% |
| Enkador | 0,14 | 0,09 | -34% | 0,06 | -37% | -0,04 | -168% |
| Textil San Pedro | 0,29 | 0,26 | -10% | 0,12 | -52% | 0,07 | -41% |
| Industrias Conchitex | 0,05 | 0,08 | 61% | 0,06 | -28% | 0,04 | -36% |
| Calzado Pony | -2,21 | -1,23 | -44% | -1,53 | 24% | -3,28 | 114% |
| Fabrifame | 0,47 | 0,02 | -95% | 0,06 | 142% | -0,63 | -1185% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En este índice se puede ver una pérdida operacional en el ejercicio en Calzado Pony, Fabrifame y Enkador en los últimos años. Siendo Calzado Pony la empresa que más años ha estado arrastrando una pérdida operacional. Los cambios más pronunciados se pueden observar en los indicadores de Fabrifame con un cambio grande en el último año. Tanto Textil Padilla como Texvalle han logrado tener la mejor rentabilidad operacional de todas las empresas. Como referencia tenemos que desde el año 2013 hasta el año 2016, la media del Margen operacional del patrimonio es de -049%, -0,09%, -0,63% y -3,30%.

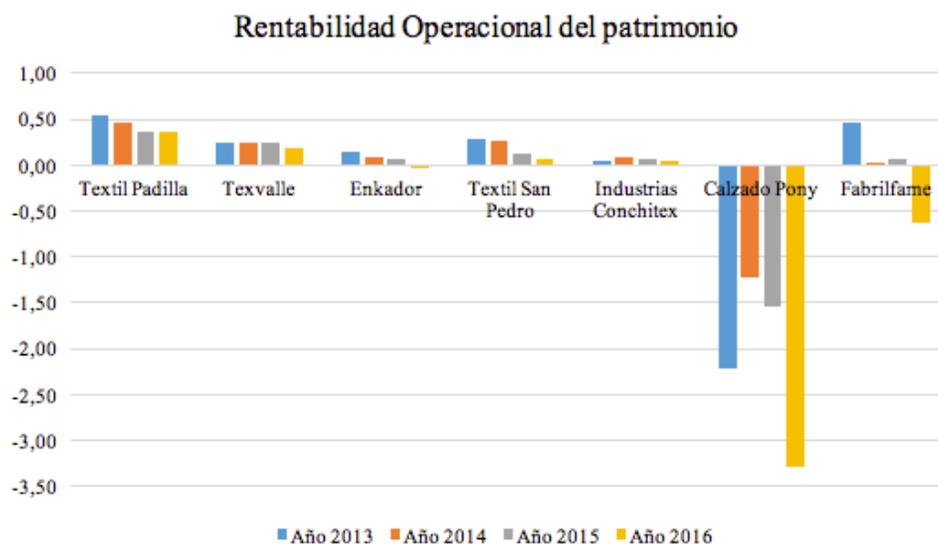


Figura 65 Comparativo de indicador Rentabilidad operacional del patrimonio

Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\text{Rentabilidad Neta de ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador enseña la utilidad que existe para la empresa en función de cada dólar vendido.

Tabla 70

Cifras por años – Rentabilidad neta de ventas

| | Rentabilidad Neta de ventas | | | | | | |
|----------------------|-----------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,15 | 0,13 | -13% | 0,12 | -8% | 0,13 | 8% |
| Texvalle | 0,02 | 0,02 | 0% | 0,04 | 100% | 0,05 | 25% |
| Enkador | 0,04 | 0,02 | -50% | 0,03 | 50% | -0,15 | -600% |
| Textil San Pedro | 0,19 | 0,19 | 0% | 0,15 | -21% | 0,11 | -27% |
| Industrias Conchitex | 0,04 | 0,08 | 100% | 0,04 | -50% | -0,09 | -325% |
| Calzado Pony | -0,08 | -0,02 | -75% | -0,01 | -50% | -0,21 | 2000% |
| Fabrilfame | 0,15 | 0,01 | -93% | -0,02 | -300% | -0,22 | 1000% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

Se puede evidenciar en este indicador a Calzado pony, Industrias Conchitex y Enkador como las empresas que han ido experimentado perdidas en su ejercicio fiscal. Especialmente Calzado Pony el cual ha tenido cambios porcentuales más grandes. Tanto Texvalle como Textil San Pedro han logrado alcanzar una buena rentabilidad aunque han disminuido a través de los años, la empresa que ha mejorado en este aspecto ha sido Texvalle aunque en general su utilidad sigue siendo baja para el mercado lo que se evidencia en la media que estas empresas muestran desde el año 2013 hasta el 2016 con cifras de, 0,51%, 0,43%, 0,35% y -0,38%.

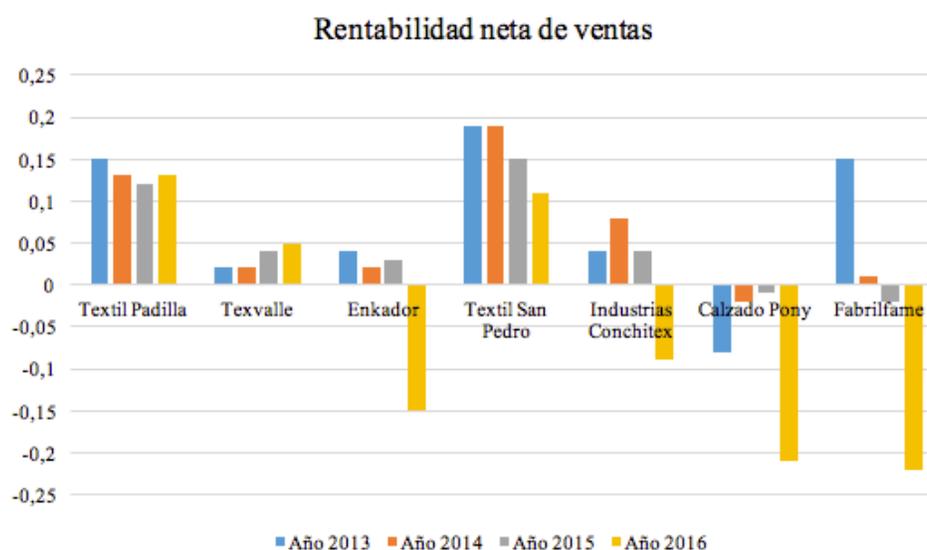


Figura 66 Comparativo de indicador Rentabilidad neta de ventas

Fuente: Superintendencia de Compañías.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{UN}}{\text{UAI}}$$

Este índice muestra el por qué los accionistas deberían mantener su inversión en la empresa y no colocarlo a esperar el rendimiento que les pueda ofrecer las tasas de mercado.

Tabla 71
Cifras por años – Rentabilidad financiera

| | Rentabilidad Financiera | | | | | | |
|----------------------|-------------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| | Año 2013 | Año 2014 | Variación Relativa | Año 2015 | Variación Relativa | Año 2016 | Variación Relativa |
| Textil Padilla | 0,38 | 0,32 | -16% | 0,28 | -13% | 0,3 | 7% |
| Texvalle | 0,21 | 0,15 | -29% | 0,2 | 33% | 0,22 | 10% |
| Enkador | 0,07 | 0,03 | -57% | 0,02 | -33% | -0,09 | -550% |
| Textil San Pedro | 0,18 | 0,17 | -6% | 0,09 | -47% | 0,06 | -33% |
| Industrias Conchitex | 0,03 | 0,05 | 67% | 0,04 | -20% | -0,07 | -275% |
| Calzado Pony | -2,8 | -0,3 | -89% | -0,15 | -50% | -3,32 | 2113% |
| Fabrifame | 0,38 | 0,02 | -95% | -0,05 | -350% | -0,7 | 1300% |

Fuente: Superintendencia de Compañías

En este índice podemos evidenciar la caída de las utilidades y del patrimonio propio de la mayoría de empresas como lo son Fabrifame, Calzado Pony, Industria Conchitex y Enkador que experimentan números negativos debido a que poseen pérdida en el ejercicio en el 2016. Con respecto a la media, se muestran cifras de -1,5%, 0,44%, 0,43% y -3,6% Textil Padilla y Texvalle son las empresas que mejor rentabilidad financiera poseen en los últimos años y los que menos variación han experimentado.

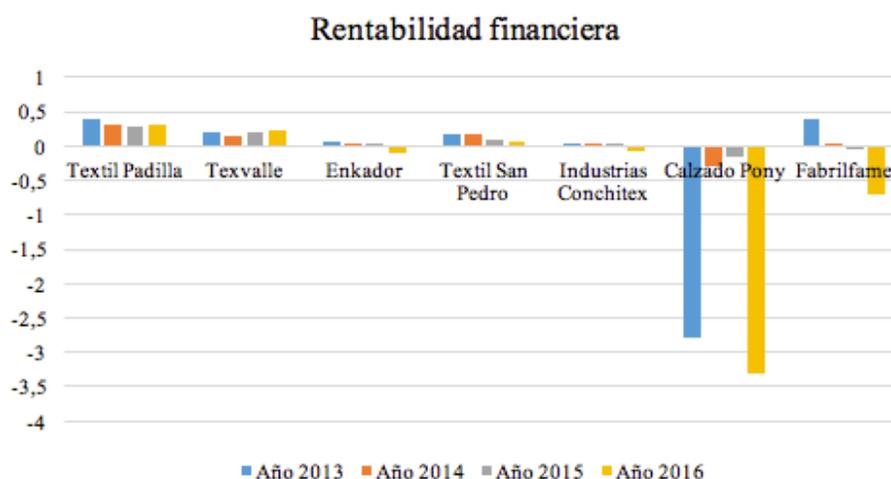


Figura 67 Comparativo de indicador Rentabilidad financiera
Fuente: Superintendencia de Compañías.

CAPÍTULO VI

APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MODELO DE FRED DAVID PARA LA PROPUESTA DE MEJORA PARA LAS EMPRESAS TEXTILES DE LOS CANTONES QUITO Y RUMIÑAHUI

6.1 Introducción a la propuesta de mejora

Una vez realizado el análisis de los resultados administrativos y financieros de las siete empresas medianas y grandes pertenecientes al sector textil presentes en los cantones Quito y Rumiñahui en los capítulos anteriores de esta investigación, se procede a recomendar la aplicación de una propuesta de mejora en base a estrategias a que deben usarse para aumentar la rentabilidad de las mismas, mediante la aplicación de la metodología de Fred y las distintas herramientas administrativas propuestas por el autor.

David (1995) desarrolló un modelo cuyo enfoque está direccionado a implementar tres etapas fundamentales para el desarrollo de estrategias corporativas como son la formulación, la implementación y la evaluación de las antes mencionadas estrategias. Dicho modelo es un canal hacia la comprensión de cómo interactúan los elementos que componen la organización y su funcionamiento sistemático para el logro de objetivos.

Como primer paso, David (1995) estableció que es imperativo identificar la misión y la visión de la empresa para saber hacia dónde se quiere llegar y lo que se quiere lograr en un horizonte de tiempo determinado a través de la ejecución de estrategias.

La primera etapa es la formulación de las estrategias en la que se requieren tres actividades prioritarias como son la investigación externa de los factores del entorno de la empresa así como

una auditoría interna en la que se apliquen herramientas como la Matriz de evaluación del factor externo (EFE), la matriz del perfil corporativo (MPF) y la matriz del factor interno (EFI)

La segunda etapa trata la ejecución de las estrategias o dicho de otra manera los resultados específicos que la empresa desee alcanzar mediante su misión previamente planteada. Estas estrategias que serán ejecutadas deben ser aplicadas eficientemente mediante una fijación de metas empresariales, una fijación clara de políticas internas y una correcta asignación de recursos disponibles dentro de la organización.

Por último se encuentra la etapa de Evaluación de las estrategias aplicadas la cual es sustentada mediante tres acciones básicas como son el análisis de factores internos y externos, la medición del desempeño organizacional según lo planificado en un inicio y posteriormente la toma de medidas correctivas en áreas específicas o sectores que hayan tenido errores de ejecución en sus operaciones.

Modelo de Fred David

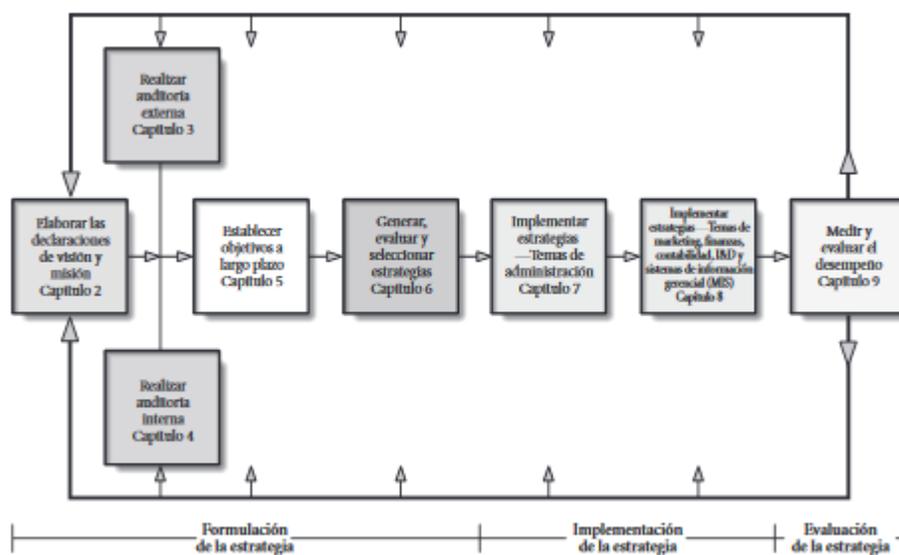


Figura 68 Modelo de Fred David

Fuente: Fred David

6.2 Formulación de la estrategia

6.2.1 Elaborar las declaraciones de la visión y misión:

Visión:

Según Fleitman (2000) se define a la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Misión:

Según Kotler y Armstrong (2004) definió a la misión como un importante elemento de la planificación estratégica.

Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?

- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

6.2.2 Realizar una auditoría externa

Definir los factores que intervienen positiva o negativamente en una empresa, es decir las oportunidades y amenazas. Toda empresa debe ser capaz de responder tanto ofensiva como defensivamente ante cualquier situación.



Figura 69 Factores de Auditoría Externa
Fuente: Fred David

6.2.3 Realizar una auditoría interna

Esta etapa comprende todos los departamentos y divisiones de la empresa, es decir el área de contabilidad, mercadotecnia, producción y demás áreas que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

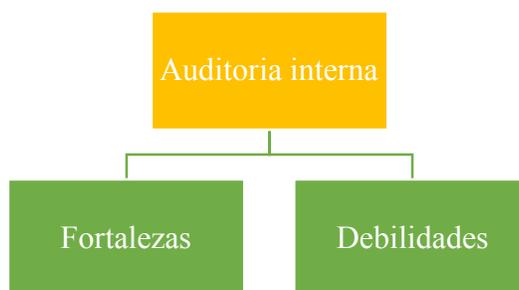


Figura 70 Factores de auditoría interna
Fuente: Fred David

6.2.4 Establecer objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años.

El acrónimo SMART (inteligente, en inglés), se usa como recurso para recordar las principales características que debe tener un objetivo, y por tanto, sugiere cinco sencillas normas para su formulación:



Figura 71 Smart
Fuente: Fred David

6.2.5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias

Para realizar una correcta selección de estrategias, es necesario aplicar cada una de las etapas que se presentan a continuación con el uso de sus respectivas herramientas:



Figura 73 Etapas de la metodología

Fuente: Fred David

ETAPA 1: Entrada

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

| MATRIZ EFE | | | |
|---------------|------|--------------|----------------|
| Oportunidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| O1 | | | |
| O2 | | | |
| O3 | | | |
| O4 | | | |
| O5 | | | |
| Amenazas | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| A1 | | | |
| A2 | | | |
| A3 | | | |
| A4 | | | |
| A5 | | | |

Figura 72 Matriz EFE

Fuente: Fred David

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Esta herramienta sirve para formular estrategias y evalúa las fuerzas y debilidades más significativas dentro de las empresas, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas estudiadas.

| MATRIZ EFI | | | |
|-------------|------|--------------|----------------|
| Fortalezas | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| F1 | | | |
| F2 | | | |
| F3 | | | |
| F4 | | | |
| F5 | | | |
| Debilidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| D1 | | | |
| D2 | | | |
| D3 | | | |
| D4 | | | |
| D5 | | | |

Figura 75 Matriz EFI

Fuente: Fred David

ETAPA 2: Conciliación

- **Matriz FODA**

La Matriz FODA, es la herramienta de evaluación de las amenazas externas que rodean a una empresa, las oportunidades externas que se puedan presentar, así como también las debilidades que se encuentren a la interna de la organización y a la vez las fortalezas que haya dentro de la misma, una vez analizado cada uno de los factores que se encuentren presentes, se procede a desarrollar estrategias que permitan simplificar la consecución de objetivos o mitigar el riesgo de fracasar en las operaciones de la empresa.

Esta matriz se puede utilizar en cualquier tipo de negocio o industria, así como para una pieza de una empresa o de un proyecto, siempre y cuando los factores claros estén definidos.

| | | |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| MATRIZ FODA ; | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| | F1 | D1 |
| | F2 | D2 |
| | F3 | D3 |
| | F4 | D4 |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| O1 | FO1 | DO1 |
| O2 | FO2 | DO2 |
| O3 | FO3 | DO3 |
| O4 | FO4 | DO4 |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| A1 | FA1 | DA1 |
| A2 | FA2 | DA2 |
| A3 | FA3 | DA3 |
| A4 | FA4 | DA4 |

Figura 73 Matriz FODA

Fuente: Fred David

ETAPA 3 Decisión:

- **Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

En la tercera etapa, se utiliza información de entrada de la etapa 1 para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas en la etapa 2. Una MPEC revela qué tan atractivas son las estrategias alternativas y constituye así la base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Tabla 72
Matriz MPEC

| <i>Factores clave</i> | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | | | |
|--|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | <i>Ponderación</i> | <i>Estrategia 1</i> | <i>Estrategia 2</i> | <i>Estrategia 3</i> |
| <i>Factores externos clave</i> | | | | |
| Económicos | | | | |
| Políticos/legales/gubernamentales | | | | |
| Sociales/culturales/demográficos/ambientales | | | | |
| Tecnológicos | | | | |
| Competitivos | | | | |
| <i>Factores internos clave</i> | | | | |
| Administrativos | | | | |
| De marketing | | | | |
| De finanzas y contabilidad | | | | |
| De producción y operaciones | | | | |
| De investigación y desarrollo | | | | |
| Sistemas de información gerencial | | | | |

Fuente: Fred David

El formato básico de la MPEC se observe que la columna de la izquierda de una MPEC consiste en los factores externos e internos clave (de la etapa 1) y la fila superior incluye las estrategias alternativas viables (de la etapa 2).

Específicamente, la columna izquierda de una MPEC incluye la información obtenida directamente de las matrices EFE y EFI. En una columna adyacente a los factores críticos para el éxito, se registran las ponderaciones respectivas de cada factor en la matriz EFE y la matriz EFI.

6.3 Implementación de la estrategia

6.3.1 Implementar estrategias, temas de administración

Para cumplir con este paso, se debe seguir el siguiente proceso:

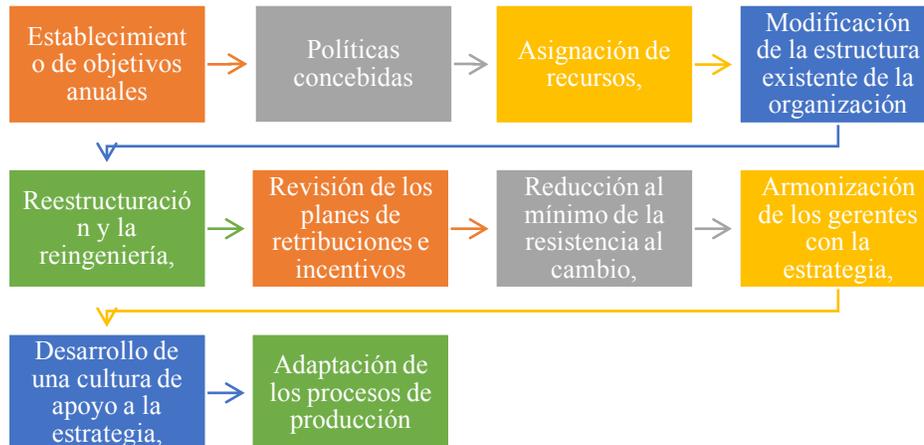


Figura 74 Proceso de implementación de la estrategia

Fuente: Fred David

6.3.2 Implementar estrategias, temas de marketing, finanzas, contabilidad, I&D y sistemas de información gerencial

Para analizar esta etapa se debe seguir los siguientes pasos:

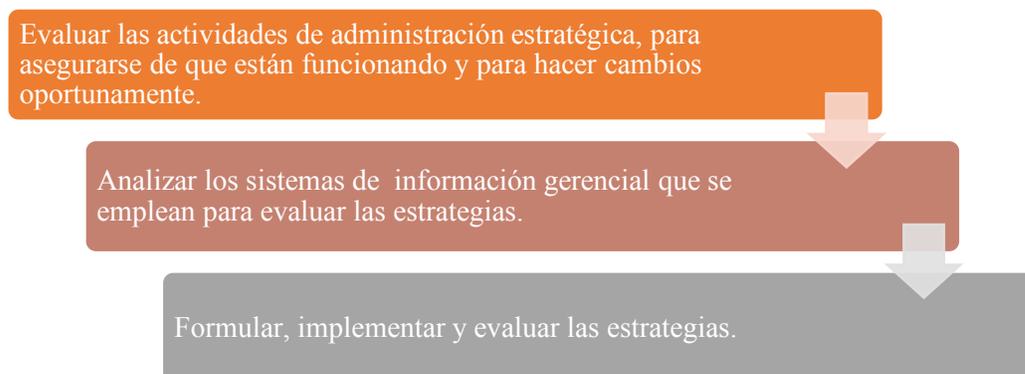


Figura 78 Pasos para analizar la estrategia

Fuente: Fred David

6.4 Evaluación de la estrategia

6.4.1 Medir y evaluar el desempeño

David (1995) determinó que en toda empresa es necesario ejecutar la evaluación de actividades oportunamente ya que estas permiten evidenciar y poner en alerta al nivel supervisor directivo de problemas corrientes o futuros que puedan presentarse en las empresas y que puedan estar a tiempo de corregirlas o enmendar lo que se está haciendo mal antes que la situación sea crítica o irreversible.

La evaluación de las estrategias tiene tres actividades fundamentales entre las cuales la primera es Examinar las bases de la estrategia de una empresa, lo cual se refiere a planificar y revisar que las estrategias planteadas sean materializables y alcanzables según las capacidades de la misma. En segundo lugar se encuentra la comparación de resultados esperados frente a los resultados alcanzados durante el periodo de operaciones, lo cual reflejará la eficiencia de la empresa para dejar en último lugar a la Toma de decisiones correctivas para asegurarse de que el rendimiento de la empresa sea acorde a lo planeado inicialmente.

La evaluación de las estrategias debe tener los siguientes criterios:

Tabla 73
Crterios de la Estrategia

| Crterios para la implementaci3n de la estrategia | |
|---|---|
| Congruente | Las estrategias no deben tener conflictos entre criterios de las personas que que las van a llevar a cabo, eso genera distorsi3n de informaci3n y las estrategias no son bien ejecutadas |
| Consonancia | Las personas encargadas de las estrategias est3n en la obligaci3n de informars sobre tendencias externas para que sus estrategias no queden obsoletas o d3biles ante las aplicadas por la competencia |
| Viabilidad | Las estrategias deben ser materializables y realizables de acuerdo a los recursos que tenga la organizaci3n |
| Ventaja | Las estrategias deben ser siempre orientadas a dar un valor agregado o alg3n distintivo que otorgue a la empresa ventaja sobre la competencia |

Fuente: Fred David

Para el desarrollo de la evaluaci3n de estrategias, David (1995) desarroll3 un modelo a seguir en el cual a manera de procesos, cita el correcto orden para ejecutar dicha evaluaci3n. Este modelo tiene como base la aplicaci3n de las matrices EFE y EFI descritas anteriormente y evalúa si existen diferencias considerables, en caso de que la respuesta sea negativa, se recomienda analizar los resultados alcanzados frente a los planeados y por otra parte si la respuesta es positiva, se tomen las medidas correctivas respectivas para la correcta ejecuci3n de dichas estrategias en un futuro y evitar cometer los mismos errores por no haber considerado los criterios b3sicos de evaluaci3n de estrategias citados anteriormente.

6.4.2 Modelo de Medición y evaluación de la estrategia

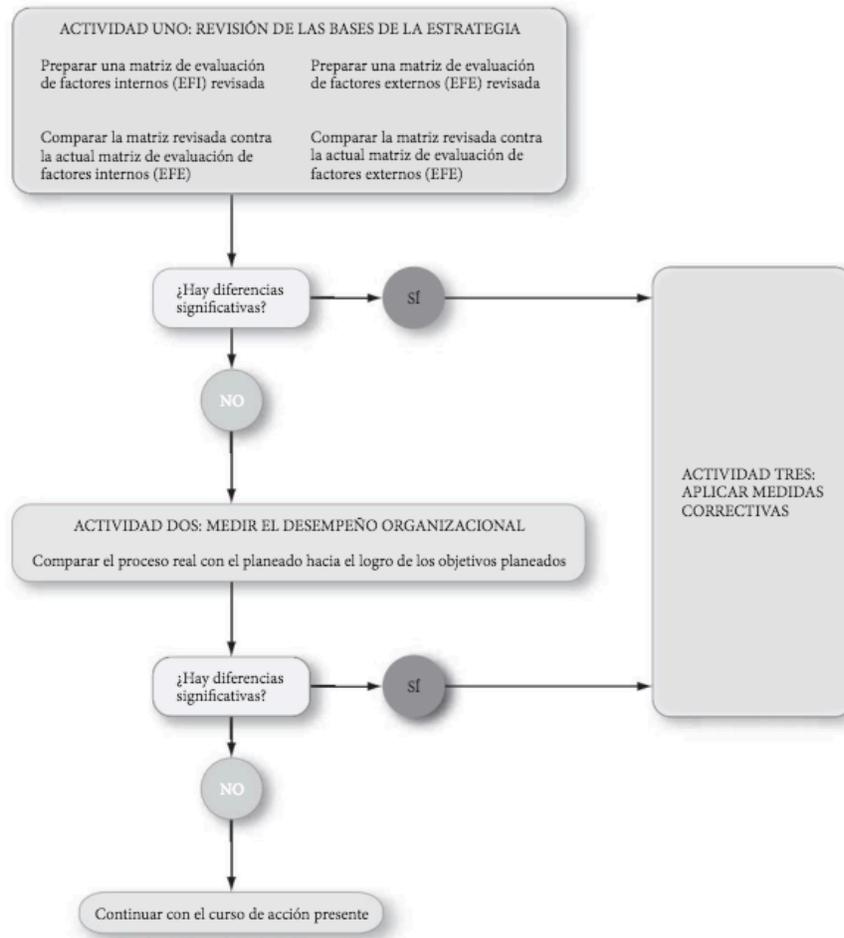


Figura 75 Modelo de Medición y evaluación de la estrategia

Fuente: Fred David

6.4.3 Balanced Scorecard

Una de las herramientas más empleadas para tener una visión amplia y completa de todas las perspectivas de la empresa es el Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o conocido en español como Cuadro de Mando Integral, inicialmente creado por Kaplan y Norton (1992) es una herramienta administrativa la cual fue creada para transformar la singular visión de las empresas desde una perspectiva local a una perspectiva

universal que no sólo toma en cuenta el entorno de la misma en términos económicos financieros sino todo lo relacionado al desempeño de la empresa en todas sus operaciones a largo plazo acaparando todos los posibles riesgos a la cual está pueda estar sujeta y qué formas existen para mitigar dichos inconvenientes.

Las grandes empresas a nivel mundial han tomado la decisión de adaptarse a este modelo de medición del rendimiento que estas poseen de acuerdo a sus fortalezas, oportunidades en el mercado, posibles amenazas y debilidades encontradas frente a sus competidores visto desde cuatro grandes categorías como son el aprendizaje y desarrollo, las condiciones internas del negocio, el trato y atención al cliente y por último todos los aspectos financieros producto de las operaciones realizadas. Dicho en otras palabras por los autores Álvarez, Chávez y Moreno (2012) la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa, no es sino un intento de cumplir los objetivos trazados durante la estrategia optimizando recursos que canalicen la sostenibilidad del negocio por mucho más tiempo de lo estipulado por el nivel directivo, es por este motivo que se presenta un modelo de Balanced Scorecard que agrupe las principales estrategias que deben ser tomadas en cuenta por las medianas y grandes empresas del sector textil de los cantones Quito y Rumiñahui en base a las deficiencias encontradas en el tratamiento estadístico de la información proporcionada en el cuestionario aplicado y que puedan ser útiles para la correcta aplicación de la Gestión estratégica en las antes mencionadas empresas.

6.5 Propuesta de mejora

Después de realizar el análisis estadístico y financiero de las medianas y grandes empresas textiles presentes en el cantón Quito y en el cantón Rumiñahui y haber determinado cómo estas

aplican la Gestión Estratégica, se ha determinado la presente propuesta de mejora en función de las áreas de la empresa que necesiten optimizar su funcionamiento.

Por esta razón se propone el uso de estrategias, las mismas que tienen su origen en las siguientes problemáticas:

6.5.1 Incumplimiento de la fase de control y evaluación

Para la resolución de este problema evidenciado es importa la aplicación del **punto 6.2.4** del modelo de Fred David, el cual trata sobre el establecimiento de objetivos a largo plazo mediante la herramienta SMART.



Figura 76 Objetivos SMART

Fuente: Fred Dav

Adicional a lo propuesto se recomienda aplicar las siguientes estrategias para solucionar dicho problema:

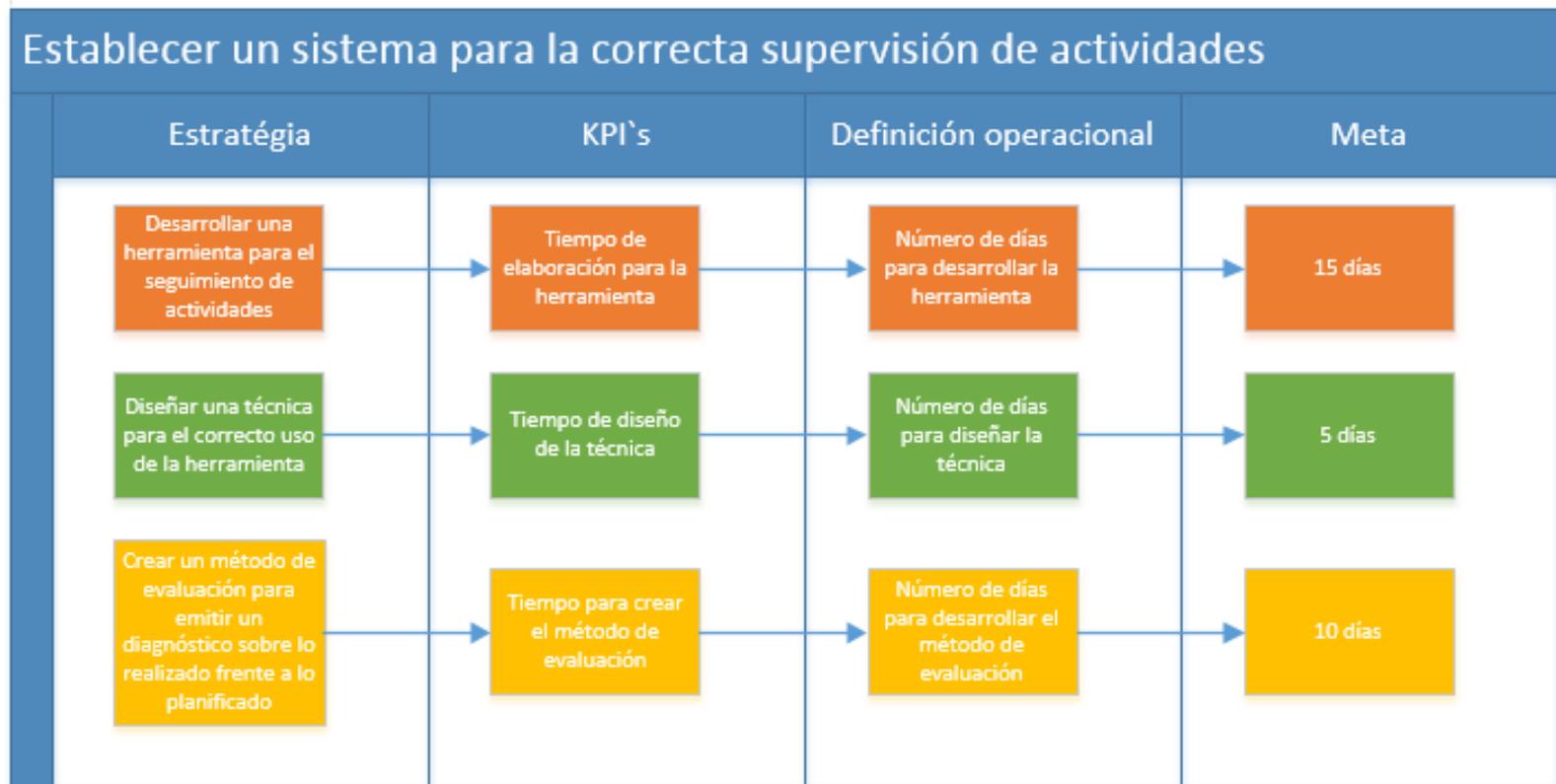


Figura 77 Estrategias de supervisión de actividades

Fuente: Fred Da

6.5.2 Baja rentabilidad

Para la resolución de este problema evidenciado es importa la aplicación de los siguientes puntos de acuerdo al modelo de Fred Davis:

1. **Punto 2:** Realizar una auditoria externa
2. **Punto 3:** Realizar una auditoria interna
3. **Punto 4:** Establecer objetivos a largo plazo (SMART)
4. **Punto 5:** Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

Esto se lo puede realizar mediante la aplicación de diferentes matrices, iniciando con la matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos) En esta matriz intervienen las fortalezas y debilidades.

| MATRIZ EFE | | | |
|---------------|------|--------------|----------------|
| Oportunidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| O1 | | | |
| O2 | | | |
| O3 | | | |
| O4 | | | |
| O5 | | | |
| Amenazas | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| A1 | | | |
| A2 | | | |
| A3 | | | |
| A4 | | | |
| A5 | | | |

Figura 78 Ejemplo Matriz EFE

Fuente: Fred David

De igual manera, se debe analizar las oportunidades y amenazas para esto se recomienda el uso de la Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

| MATRIZ EFI | | | |
|-------------|------|--------------|----------------|
| Fortalezas | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| F1 | | | |
| F2 | | | |
| F3 | | | |
| F4 | | | |
| F5 | | | |
| Debilidades | Peso | Calificación | Peso ponderado |
| D1 | | | |
| D2 | | | |
| D3 | | | |
| D4 | | | |
| D5 | | | |

Figura 79 Ejemplo Matriz EFI

Fuente: Fred David

Matriz FODA: Es importante el uso de esta herramienta evaluación, que permitirá un análisis profundo tanto de los factores externos como internos que afectan directamente a la empresa.

| MATRIZ FODA | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | F1 | D1 |
| | F2 | D2 |
| | F3 | D3 |
| | F4 | D4 |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIAS DO |
| O1 | FO1 | DO1 |
| O2 | FO2 | DO2 |
| O3 | FO3 | DO3 |
| O4 | FO4 | DO4 |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
| A1 | FA1 | DA1 |
| A2 | FA2 | DA2 |
| A3 | FA3 | DA3 |
| A4 | FA4 | DA4 |

Figura 80 Ejemplo de Matriz FODA

Fuente: Fred David

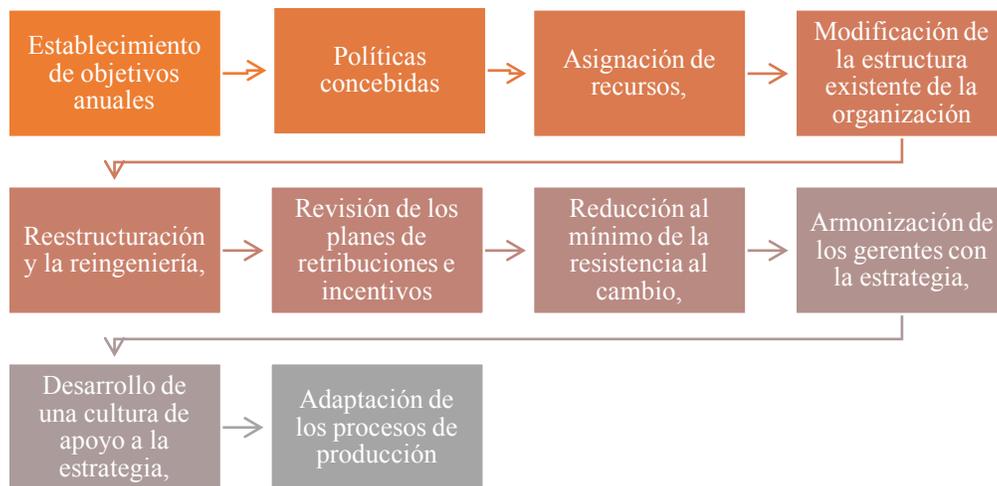
Finalmente, es importante la aplicación de la matriz de planeación estratégica cuantitativa.

Tabla 74*Ejemplo de Matriz de Planeación estratégica cuantitativa*

| Factores clave | ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | | | |
|--|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Ponderación | Estrategia 1 | Estrategia 2 | Estrategia 3 |
| <i>Factores externos clave</i> | | | | |
| Económicos | | | | |
| Políticos/legales/gubernamentales | | | | |
| Sociales/culturales/demográficos/ambientales | | | | |
| Tecnológicos | | | | |
| Competitivos | | | | |
| <i>Factores internos clave</i> | | | | |
| Administrativos | | | | |
| De marketing | | | | |
| De finanzas y contabilidad | | | | |
| De producción y operaciones | | | | |
| De investigación y desarrollo | | | | |
| Sistemas de información gerencial | | | | |

Fuente: Fred David

Aplicar la herramienta de la figura 6.3.1 Implementar estrategias

**Figura 81** Ejemplo implementación de Estrategias

Fuente: Fred David

Adicional a lo propuesto se recomienda aplicar las siguientes estrategias para solucionar dicho problema:

| Establecer procedimientos para expandir la empresa | | | |
|---|--|---|--------|
| Estrategía | KPI's | Definición operacional | Meta |
| Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores | Porcentaje de proveedores aliados a la empresa | $\frac{\text{No. de proveedores aliados}}{\text{Total de proveedores}} * 100$ | 30% |
| Diseñar página web de la empresa | Tiempo para diseño de página web | Número de días para elaborar la página web | 5 días |
| Diseñar página empresarial en redes sociales | Tiempo para diseño de página empresarial en redes sociales | Número de días para elaborar la página empresarial en redes sociales | 3 días |

Figura 86 Procedimientos para expandir la empresa

Fuente: Fred David



Figura 82 Establecimiento de un Clúster productivo
Fuente: Fred David



Figura 83 Desarrollar nuevas líneas de negocio

Fuente: Fred David

6.5.3 Recomendación de mejoras para las áreas de la empresa

Finalmente, se proponen estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de cada área de las empresas y facilite el logro de objetivos.

- **Talento Humano**



Figura 89 Estrategias de Capacitación
Fuente: Fred David



Figura 90 Estrategias para Talento humano
Fuente: Fred David

- Organización**

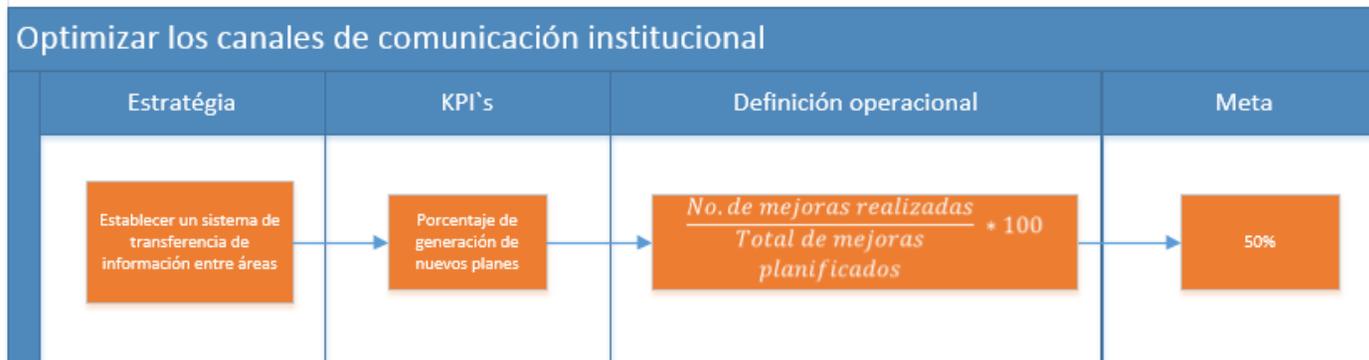


Figura 91 Estrategias para la organización
Fuente: Fred David

- **Proceso**



Figura 92 Estrategias para Procesos
Fuente: Fred David

- **Finanzas**

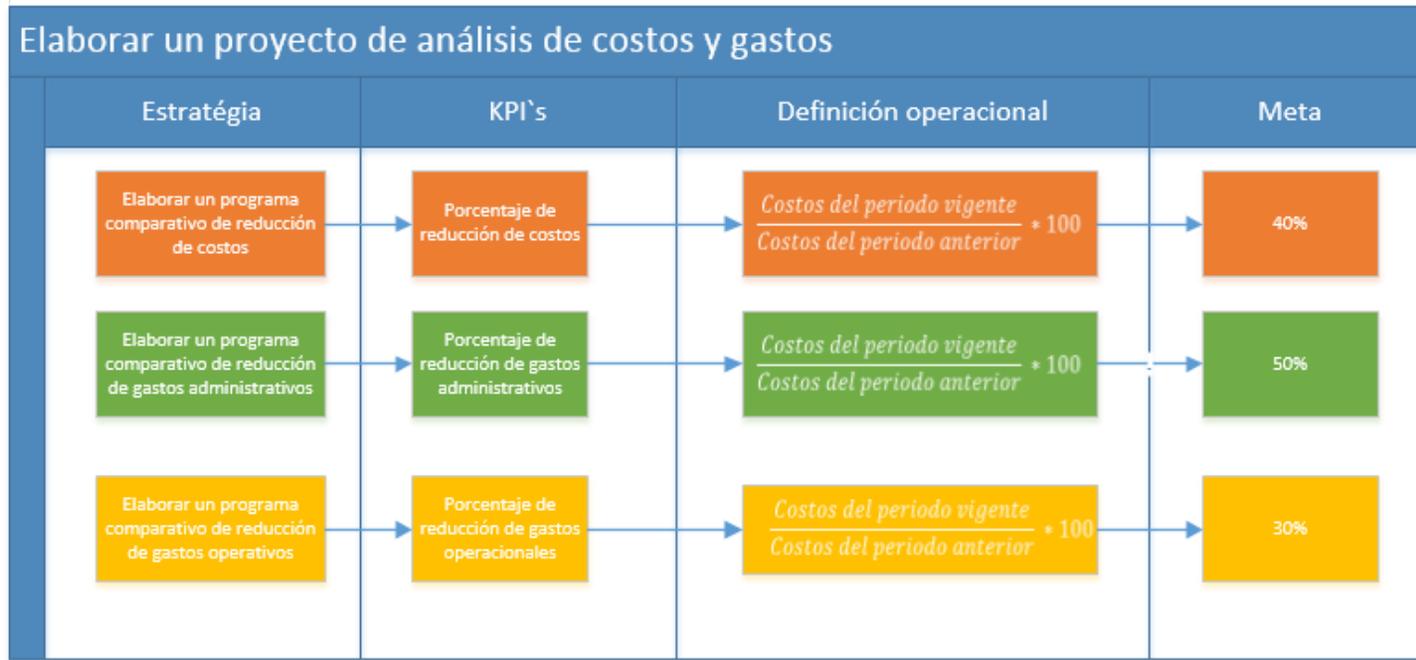


Figura 93 Estrategias para el área de finanzas

Fuente: Fred David

CONCLUSIONES

- Las empresas textiles medianas y grandes del cantón Quito y cantón Rumiñahui cuentan con el conocimiento pertinente sobre los conceptos de Planificación Estratégica, sin embargo existen notorias falencias en la aplicación de la misma.
- Las empresas estudiadas tienen como fortaleza una correcta ejecución de sus operaciones, las mismas que no han tenido modificaciones en los últimos periodos por lo que el personal a cargo no presenta inconvenientes en realizar sus funciones.
- En cuanto al control y evaluación de las operaciones de las empresas, el manejo de estos sistemas es adecuado, no obstante no se da el seguimiento correspondiente a dicha fase, por lo que se resulta difícil comprobar el cumplimiento de objetivos planteados.
- Durante el periodo analizado, el mejor año con respecto a la rentabilidad es el año 2013, sufriendo leves variaciones durante los dos años siguientes y finalizando con un periodo 2016 donde se evidencia una notable disminución en los indicadores financieros analizados a causa de los factores externos presentes en el mercado, sin embargo el dato más relevante es la media que tienen las empresas en los 4 periodos estudiados en cuanto a la rentabilidad de ventas la cual es de 0,51, 0,43, 0,35 y -0,38 dólares de utilidad por cada dólar vendido durante el ejercicio de los 4 años analizados.
- La fase más crítica en cuanto a la aplicación de la Gestión Estratégica por parte de las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui es el deficiente control y evaluación que estas tienen y lo cual afecta directamente a la baja rentabilidad por lo que se propone un modelo de mejora que sea de ayuda para el nivel directivo y supervisor de dichas empresas.

RECOMENDACIONES

- Aplicar de manera correcta la fase de Planificación Estratégica, analizando de manera minuciosa todos los factores que puedan intervenir durante el ejercicio.
- Optimizar la ejecución de operaciones realizadas dentro de la empresa, haciendo énfasis en la mejora de tiempos y recursos a utilizarse.
- Se recomienda la aplicación de métodos adecuados para la fase de control, seguimiento y evaluación de los objetivos estratégicos y estrategias operativas.
- Establecer estrategias preventivas (planes de acción) que permitan hacerle frente a la cambiante situación económica que atraviesa el país, para que la rentabilidad obtenida no dependa directamente de factores externos.
- Se recomienda que las medianas y grandes empresas textiles del cantón Quito y cantón Rumiñahui, apliquen el modelo administrativo de Fred David, el cual brindará una guía práctica de cómo aplicar de manera correcta la Gestión Estratégica en sus distintas fases basándose en el uso de diversas herramientas administrativas que sustenten una buena planificación, ejecución y control de las actividades de la empresa y que ayuden a incrementar sus índices de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, M., Chavez, M., & Moreno, S. (2010). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la Planeación Estratégica*. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Ansoff, I. (1976). *Estrategia Corporativa*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración Una ventaja competitiva* (Cuarta ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navengando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: T.G.Red 2000 Ediciones.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Clark, J. B. (1899). *The distribution of wealth*.
- Copeland, T., & Weston, F. (1988). *Financial Theory & Corporate Policy*.
- Data Red. (2006). *Diccionario de marketing en español*.
- De Camino, R., & Muller, S. (1994). *La definición de sostenibilidad, las variables principales y bases para establecer indicadores*. Costa Rica.
- Durkheim, E. (1893). *Teoría de solidaridad social*.
- El Comercio. (s.f). *elcomercio.com*. Obtenido de Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*.
- Feenberg, A. (1991). *Teoría sustantiva*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación .
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*.
- Gilbreth, F., & Gilbreth, L. (1968). *The History of Management Thought*. Prentice Hall.
- Gutierrez, J., Vega, A., & Vega, E. (2011). *Modelo de Gestión Estratégica para la empresa tipográfica Imperio SA*. Universidad EAN.
- Heckscher, E., & Ohlin, B. (1974). *Teoría de la proporción de factores*.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hitt, A., Ireland, R., & Hoskinsson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos globales*. México.
- Hume, D. (1741). *Ensayos sobre moral y política*.
- Instituto Nacional de estadísticas y censos. (2015). *Directorio de empresas y establecimientos*. Ecuador en cifras INEC.
- Jacques, A. (1769). *Reflexiones sobre la formación y la distribución de la riqueza*.
- Kaldor, N. (1961). *Capital Accumulation and Economic Growth*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business School Pres.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de Gestión Estratégica*. Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kotler, P. (2012). *Como crear, ganar y dominar mercados*. Simon and Schuster.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. México DF: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Lana, R. (2012). *La Administración Estratégica como herramienta de Gestión*. Universidad Nacional de misiones.
- Larousse Editorial. (2016). *Gran Diccionario de la Lengua Española*. Larousse Editorial, S.L.
- Lurbé, R. M. (2006). *Navegando hacia el cuarto paradigma*. Patagonia.
- Mainardes, E., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). *Strategy and strategic management concepts: ¿Are They recognised by management students?* Ekonomika Management.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Vol. 5). México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Malkiel, B. (2003). *The Efficient Market Hypothesis and Its Critics*. Journal of Economic Perspectives.
- Marx, K. (1885). *Das Capital*.

- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones Públicas*. Barcelona : UOC.
- McClelland, D. (1962). *Need Satisfaction Theory*.
- McGregor, D. (1960).
- Membrado Martínez, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora* . España: Ediciones Díaz de Santos.
- Menger, C. (1871). *Principles of economics*.
- Ortiz, A. (2010). *Gestión estratégica Aplicación en las PYMES industriales*. Universidad Nacional Experimental de Guayana. Revista Copernico.
- Osorio, C. (2002). *Enfoques sobre la tecnología*. Escuela de Ingeniería Industrial y Estadística de la Universidad del Valle de Colombia.
- Ospino , V. (2010). *El Direccionamiento Estratégico basado en las opiniones de los empleados: Estrategia para lograr las metas*. Grupo de Investigación PRODUCOM. Barranquilla: Revista Inge.
- Ouchi, W., & Pascale, R. (1981). *Teoría Z*.
- París Roche, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (Cuarta ed.). Badalona: Paidotribo.
- Perez, V. (2012). *Plan Operativo Anual*. Ayuntamiento de Tudela.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. Grupo Patria Cultura y Alay Ediciones.
- Prebisch, R. (1901). *Un recordatorio por las etapas de su pensamiento sobre desarrollo económico*. CEPAL.
- Proudhon, P. J. (1846). *Mutualismo Teoría Económica*.
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*.
- Reisdofer, V., Scaramussa, S., & Ribeiro, A. (2010). *La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de Gestión Estratégica en el apoyo a la gerencia*. Universidad Nacional de Misiones.
- Revista Gestión. (2016). Ranking de las principales empresas del país . 1.
- Revista LIDERES. (s.f.). <https://lahora.com.ec/noticia/1102046705/sector-textil-de-ecuador-e28098no-da-hilo-con-agujae28099->.

- Revista Vistazo. (s.f.). *EL sector textil en cifras*. Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. BookBoon. Neil Ritson and Ventus Publishing ApS.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Roche, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas* (Cuarta ed.). Badalona, España: Paidotribo.
- Rosales, J. (2000). *Elementos de microeconomía*. EUNED.
- Rostow, W. (1987). *Las etapas del crecimiento económico: un manifiesto no comunista*.
- Rubio, C. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional aplicada a las Pymes de constructoras de Colombia*. Nebrija Business School.
- Sanchez, F. (2003). *Planificación Estratégica y Gestión Pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES. CEPAL.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión: Teoría y Metodología*. Editorial 3R.
- Sharpe, W. (1964). *Capital Asset Prices – A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*. Journal of Finance.
- Sierra Bastidas, R., & Saavedra Guzmán, R. (1995). Diseño e implementación de un sistema de información y control de gestión fiscal - financiera. Municipio de Lérida (Colombia). *Ecología y Planificación*.
- Smith, A. (1776). *The Wealth of Nations*.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert Jr, D. (2006). *Administración* (Sexta ed.). Mexico, D.F.: Progreso.
- Suarez, F. (2015). *La Gestión Estratégica en el Éxito Organizacional. Las Pyme*. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales.
- Sun Tzu, & Clearly, T. (1999). *El Arte de la Guerra*. Madrid: EDAF.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la Administración Científica*.
- Taylor, R. (1986). The value added processes in information system. *Ablex Publishing Co*.
- Thompson, A., & Stickland, A. (2004). *Administración estratégica*. México: Mc Graw-Hill.

Wallerstein, I. (1988). *El capitalismo histórico*. Siglo XXI Ediores.

Wicksteed, P. (1914). *The Scope and Methods of Political Economy*.

Yehezkel, D. (1990). *Enfrentando el futuro*. México.