



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

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

**TEMA: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA  
PARA LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS PYMES DEL  
SECTOR TEXTIL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**AUTOR: MOYA LANDÁZURI ANDRÉS MAURICIO**

**DIRECTOR: ING. OSCAR MORENO**

**SANGOLQUÍ**

**2018**

## CERTIFICADO DEL DIRECTOR



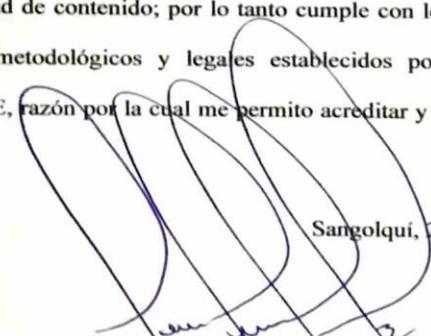
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

### CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO” fue realizado por el señor MOYA LANDÁZURI ANDRÉS MAURICIO, 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, 26 de febrero del 2018

  
Ing. Oscar Francisco Moreno Villagómez

CC: 1707799530

## AUTORIA DE RESPONSABILIDAD



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

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, MOYA LANDÁZURI ANDRÉS MAURICIO, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: “La gestión estratégica como herramienta para la sustentabilidad económica de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito”, es de mi 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, 07 de mayo del 2018



Andrés Mauricio Moya Landázuri

CC: 1720811007

## AUTORIZACION



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

### AUTORIZACIÓN

Yo, MOYA LANDÁZURI ANDRÉS MAURICIO, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: “La gestión estratégica como herramienta para la sustentabilidad económica de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito”, en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 07 de mayo del 2018

Una firma manuscrita en tinta azul que parece ser 'AMoya'.

Andrés Mauricio Moya Landázuri

CC: 1720811007

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mis padres, Eduardo y Mariana, quienes me han brindado su incansable apoyo y fortaleza para lograr superar las adversidades que se han presentado a lo largo de este proceso para concluir mi carrera universitaria.

A mi hermano Juan, quién ha sido siempre un ejemplo a seguir y me ha mostrado la perseverancia y la superación personal.

A mi cuñada Cristina y a mi pequeño sobrino Luis, quienes con su carisma y alegría han ayudado a superar períodos difíciles y me han enseñado a tener paciencia.

Andrés Mauricio Moya Landázuri

## **AGRADECIMIENTO**

Al Divino Niño Jesús, quien me ha dado fuerza para continuar en los momentos más difíciles y llenarme de sabiduría y fe para tomar buenas decisiones a lo largo de este proceso.

A mi hermosa familia, quienes día a día me han brindado su cariño y apoyo incondicional.

Al Ing. Oscar Moreno, quién ha sido mi referente a lo largo de este proyecto y me ha brindado su tiempo y conocimiento para finiquitar satisfactoriamente la investigación.

A compañeros y amigos, quienes han sido parte de esta etapa académica y han estado brindándome su amistad y compañerismo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE”, por haberme acogido en sus aulas y a través de sus directivos y docentes brindarme el conocimiento necesario para formarme tanto en lo personal como en lo profesional y encaminarme hacia una vida profesional fructífera.

A los empresarios de pymes del sector Textil del Distrito Metropolitano de Quito, quienes apoyaron con su tiempo y experticia para la realización de este proyecto.

Andrés Mauricio Moya Landázuri

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO DEL DIRECTOR.....	i
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACION.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	4
1. EL PROBLEMA.....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1.1. Enfoque causa efecto:.....	4
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1. Objetivo General:.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos:.....	10
1.3. INTERROGANTES.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	11

1.5. IMPORTANCIA.....	11
CAPÍTULO II.....	13
2. MARCO TEÓRICO .....	13
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	13
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	15
2.2.1. Teoría del desarrollo organizacional.....	15
2.2.2. Modelo clásico para la formulación de estrategias .....	18
2.2.3. Modelo de competitividad ampliada de Porter (cinco fuerzas de Porter).....	20
2.2.4. El modelo Delta.....	23
2.2.5. Balanced Scorecard (BSC).....	27
2.3. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL .....	32
2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	35
2.5. SISTEMAS DE VARIABLES .....	36
2.5.1. Definición nominal: .....	36
2.5.2. Definición conceptual: .....	36
2.5.3. Definición operacional: .....	36
2.6. HIPÓTESIS .....	37
2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	37
CAPÍTULO III .....	40
2. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Modalidad de la investigación .....	40

3.2. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
3.2.1 Por su finalidad, Aplicada .....	40
3.2.2 Por las fuentes de información, Mixto .....	40
3.2.3 Por las unidades de análisis, Insitu .....	41
3.2.4 Por el control de las variables, Experimental .....	41
3.2.5 Por el alcance, Descriptivo .....	41
3.3. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	42
3.4.1. Población .....	42
3.4.2. Muestra .....	46
3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	47
3.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS .....	48
3.7. TÉCNICAS DE COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	48
CAPÍTULO IV .....	50
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	50
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	50
4.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA .....	50
4.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	76
4.3.1. Análisis tablas de contingencia .....	77
4.3.2. Análisis pruebas de Anova .....	81
4.3.3. Análisis de chi cuadrado .....	84

CAPÍTULO V .....	90
4. PROPUESTA .....	90
5.1 PRESENTACIÓN .....	90
5.2 PROPUESTA TÉCNICA .....	90
5.3 FASE I: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	92
5.4 FASE II: IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	104
5.5 FASE III: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	105
5.6 FASE IV: PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS .....	113
5.7 GUÍA DE ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS (Aporte adicional) .....	120
CAPÍTULO VI .....	125
CONCLUSIONES.....	125
RECOMENDACIONES .....	126
BIBLIOGRAFÍA .....	127

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Operacionalización variable gestión estratégica</i> .....	38
<b>Tabla 2.</b> <i>Operacionalización variable sustentabilidad económica</i> .....	39
<b>Tabla 3.</b> <i>Relación número de empresas a analizar para el cálculo de la muestra</i> .....	45
<b>Tabla 4.</b> <i>Recolección de información</i> .....	47
<b>Tabla 5.</b> <i>Tabulación pregunta 1</i> .....	50
<b>Tabla 6.</b> <i>Tabulación pregunta 2.</i> .....	51
<b>Tabla 7.</b> <i>Tabulación pregunta 3.</i> .....	53
<b>Tabla 8.</b> <i>Tabulación pregunta 4</i> .....	54
<b>Tabla 9.</b> <i>Tabulación pregunta 7</i> .....	60
<b>Tabla 10.</b> <i>Tabulación pregunta 8</i> .....	62
<b>Tabla 11.</b> <i>Tabulación pregunta 9</i> .....	63
<b>Tabla 12.</b> <i>Tabulación pregunta 10</i> .....	64
<b>Tabla 13.</b> <i>Tabulación pregunta 11</i> .....	66
<b>Tabla 14.</b> <i>Tabulación pregunta 12</i> .....	67
<b>Tabla 15.</b> <i>Tabulación pregunta 13</i> .....	68
<b>Tabla 16.</b> <i>Tabulación pregunta 14</i> .....	70
<b>Tabla 17.</b> <i>Tabulación pregunta 15</i> .....	71
<b>Tabla 18.</b> <i>Tabulación pregunta 16</i> .....	72
<b>Tabla 19.</b> <i>Tabulación pregunta 17</i> .....	74
<b>Tabla 20.</b> <i>Tabulación pregunta 18</i> .....	75
<b>Tabla 21.</b> <i>Primera correlación</i> .....	77
<b>Tabla 22.</b> <i>Segunda correlación</i> .....	77
<b>Tabla 23.</b> <i>Tercera correlación</i> .....	78

<b>Tabla 24.</b> <i>Cuarta correlación</i> .....	79
<b>Tabla 25.</b> <i>Quinta correlación</i> .....	80
<b>Tabla 26.</b> <i>Primer anova</i> .....	81
<b>Tabla 27.</b> <i>Segundo anova</i> .....	81
<b>Tabla 28.</b> <i>Tercer anova</i> .....	82
<b>Tabla 29.</b> <i>Cuarto anova</i> .....	83
<b>Tabla 30.</b> <i>Matriz de contingencia primer chi cuadrado</i> .....	84
<b>Tabla 31.</b> <i>Primera prueba chi cuadrado</i> .....	85
<b>Tabla 32.</b> <i>Matriz de contingencia segundo chi cuadrado</i> .....	87
<b>Tabla 33.</b> <i>Segunda prueba chi cuadrado</i> .....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Contexto en el cual se formula una estrategia.....	18
<i>Figura 2.</i> Diagrama fuerzas de competitividad.....	21
<i>Figura 3.</i> Diagrama triángulo Modelo Delta .....	24
<i>Figura 4.</i> Diagrama procesos de ejecución Modelo Delta.....	26
<i>Figura 5.</i> Diagrama perspectivas balanced scorecard.....	29
<i>Figura 6.</i> Diagrama estructura matriz tablero de mando .....	29
<i>Figura 7.</i> Diagrama mapa estratégico .....	31
<i>Figura 8.</i> Diagrama evolución número de empresas .....	42
<i>Figura 9.</i> Diagrama estructura de empresas según provincias .....	43
<i>Figura 10.</i> Diagrama estructura de empresas según su tamaño.....	44
<i>Figura 11.</i> Diagrama estructura de empresas por sectores económicos .....	45
<i>Figura 12.</i> Pymes que poseen plan estratégico.....	51
<i>Figura 13.</i> Pymes que poseen filosofía empresarial .....	52
<i>Figura 14.</i> Carácter de las pymes .....	53
<i>Figura 15.</i> Tiempo de las pymes en el mercado .....	54
<i>Figura 16.</i> Instrucción nivel directivo .....	55
<i>Figura 17.</i> Instrucción nivel ejecutivo .....	56
<i>Figura 18.</i> Instrucción nivel operativo .....	57
<i>Figura 19.</i> Tipo de instrucción nivel directivo .....	58
<i>Figura 20.</i> Tipo de instrucción nivel ejecutivo.....	59
<i>Figura 21.</i> Tipo de instrucción nivel operativo .....	60
<i>Figura 22.</i> Grado de conocimiento filosofía empresarial .....	61

<i>Figura 23.</i> De qué manera se crean las pymes .....	63
<i>Figura 24.</i> Fuentes de financiamiento preferentes.....	64
<i>Figura 25.</i> Grado de complejidad para obtención de créditos o préstamos.....	65
<i>Figura 26.</i> Grado de inversión para capacitación del personal.....	67
<i>Figura 27.</i> Grado de inversión para utilitario tecnológico.....	68
<i>Figura 28.</i> Grado de inversión en investigación e innovación de productos.....	69
<i>Figura 29.</i> Grado de conformidad con la infraestructura de su empresa.....	70
<i>Figura 30.</i> Opción preferente para inversión .....	72
<i>Figura 31.</i> Grado de importancia a la innovación de procesos.....	73
<i>Figura 32.</i> Grado de importancia a la gestión estratégica .....	75
<i>Figura 33.</i> Aceptación a la gestión estratégica para sustentabilidad .....	76
<i>Figura 34.</i> Estructura cuadro de mando integral .....	109
<i>Figura 35.</i> Bosquejo cuadro de mando integral.....	110
<i>Figura 36.</i> Mapa estratégico .....	111
<i>Figura 37.</i> Modelo de gestión estratégica.....	113
<i>Figura 38.</i> Árbol de problemas .....	116
<i>Figura 39.</i> Árbol de objetivos.....	116
<i>Figura 40.</i> Resumen por perspectivas.....	124

## **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como finalidad analizar a la gestión estratégica como una herramienta de sustentabilidad económica, para las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, extrayendo datos de los períodos 2016-2017 que permitirán acercar el estudio a la realidad actual. Para la realización de este estudio se planteó un enfoque cuantitativo, con fuentes bibliográficas secundarias, así como investigación de campo a través de un instrumento como lo es la formulación de una encuesta dirigida a las pymes del sector mencionado, intersecando las variables gestión estratégica y sustentabilidad, otras que permitan la sustentación de este análisis. Se analizó un total de 136 empresas como muestra del total de pymes en la localidad. La creciente insostenibilidad y fracaso de las pymes oscila como máximo en 5 años de supervivencia en mercados ecuatorianos, lo cual preocupa a sectores económicos, ya que el emprendimiento en el país es alto, más no así su permanencia en el mercado. La gestión estratégica quedará como la aliada al momento de establecer modelos de negocio fuertes que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad de las empresas. El aparato productivo ecuatoriano necesita un impulso inmediato y que mejor si las empresas denominadas pymes y microempresas, que tienen enorme participación en los mercados, colaboran para este desarrollo económico, generando nuevas plazas de empleo y dinamizando el comercio, la economía, la calidad de productos y la innovación en nuestro país.

### **PALABRAS CLAVE**

- **PYMES**
- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**
- **SUSTENTABILIDAD**
- **ECONOMÍA**
- **PLANIFICACIÓN**

## **ABSTRACT**

This project aims to analyse strategic management as a tool for economic sustainability, for Pymes in the textile sector of the Metropolitan district of Quito, extracting data from periods 2016-2017 that will bring the Study to the current reality. For the realization of this study a quantitative approach was raised, with secondary bibliographical sources as well as field research through an instrument as it is the formulation of a survey addressed to the Pymes of the mentioned sector, intersecting the variables strategic management and sustainability, others that allow the support of this analysis. A total of 136 companies were analyzed as a sample of the total Pymes in the locality. The growing lack of sustainability and failure of Pymes oscillates to a maximum of 5 years of survival in Ecuadorian markets, which worries economic sectors, since the enterprise in the country is high, rather its permanence in the market. Strategic management will remain as the allied one when establishing strong business models that allow the sustainability and sustainability of the companies. The Ecuadorian productive apparatus needs an immediate impulse and that better if the companies called SMEs and micro-enterprises, which have enormous participation in the markets, collaborate for this economic development, generating new jobs and dynamizing Trade, economy, product quality and innovation in our country.

### **KEYWORDS**

- **PYMES**
- **STRATEGIC MANAGEMENT**
- **SUSTAINABILITY**
- **ECONOMY**
- **PLANNING**

## INTRODUCCIÓN

El proyecto surge por la escasez de estudios que establezcan los principales conflictos, complicaciones y factores limitantes para que las pymes del sector textil desarrolladas en nuestro país tengan el éxito deseado en el mercado desempeñado. Así podemos mostrar el impacto que tiene la falta de planificación al momento de gestar un negocio a manera de emprendimiento.

Sin duda la carencia de ciertas actividades y conocimientos empresariales declinan insosteniblemente en empresas con bajo desarrollo organizacional y desconocimiento de mercado, incapacidad de expansión de mercado y disminución de productividad e imposibilidad de internacionalización los parámetros mencionados dan como resultado organizaciones con deficiencias en sus productos, déficit financieros, baja inversión en recursos humanos y tecnológicos, etc., lo que a la larga hace que las empresas lleguen a desaparecer.

Según el Banco Central del Ecuador, BCE (2017), el porcentaje que ocupó el sector manufacturero dentro del PIB en el año 2016 fue del 11%, y de éste el 8% lo conforman las empresas dedicadas a actividades textiles. De ahí radica la importancia que se tiene en el manejo de este segmento económico de nuestro país.

En este mismo contexto según diario El Comercio (2017), en su artículo, “Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo”, nos menciona que “El sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo, con 174.125 puestos de trabajo que representan el 21 % de los que produce la industria manufacturera del país, dijo el miércoles 15 de marzo del 2017 el ministro de Industria y Productividad, Santiago León”.

Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AIDE), señala que dentro del sector textil el 85% de los actores son pymes.

La mayor problemática que radica en torno a las pymes es su baja tasa de supervivencia en los mercados establecidos al pasar el tiempo, existen varios autores que mencionan porcentajes de fracaso empresarial antes de cumplir cuatro años de permanencia.

Si tomamos datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2007), nos indica que “Entre un 50% y 75% de las PYMES fracasan durante los tres primeros años en los países subdesarrollados. Con estas premisas y tomando en consideración que las PYMES son parte importante del sector empresarial en una economía competitiva y dinámica”.

Así mismo el Instituto de Estadísticas y Censos, INEC (2016), en su artículo “Panorama Laboral y Empresarial del Ecuador”, nos señala que “para el caso de las microempresas, de las empresas que nacieron en 2010, el 80,9% siguieron operando en el 2011 y apenas el 44,9% llegaron a seguir operando en el 2014”.

Una inadecuada gestión en el manejo de los emprendimientos deriva en un fracaso empresarial, que vuelve a algunos emprendedores personas sin confianza de volver a emprender en nuevos mercados o con nuevas ideas en campos o sectores desatendidos dentro del mercado.

Es ahí donde radica la importancia de fomentar la implementación de adecuadas prácticas de gestión empresarial, partiendo de una adecuada gestión estratégica, permitiendo mejorar la estructura y los lineamientos a los cuales se van a regir la nueva organización.

La esencia de una adecuada gestión estratégica debe estar enfocada al desempeño organizacional que se pretende brindar a los clientes, a través de los productos que lleguen hacia ellos, logrando esto a través del personal idóneo al interior de la organización, la capacitación continua o la selección del personal adecuado lo cual ayudará a reducir los problemas que a diario enfrentan las Pymes ecuatorianas por el desconocimiento en el área administrativa o por la falta de una adecuada planificación y organización empresarial.

El proyecto está enfocado a analizar, contrastar, evaluar y definir los diversos factores, como financiamiento, competitividad, cultura organizacional, etc. Que influyen en el tratamiento de las pymes y no permiten que manejen una sustentabilidad a largo plazo.

En los capítulos posteriores de este proyecto se analizarán diversos parámetros enmarcados en la gestión estratégica como una herramienta de sustentabilidad para las pymes, logrando de esta manera establecer al final una propuesta, basada en los temas analizados, que permita de

alguna manera ayudar en la sostenibilidad y sustentabilidad económica de este segmento empresarial.

## **CAPÍTULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

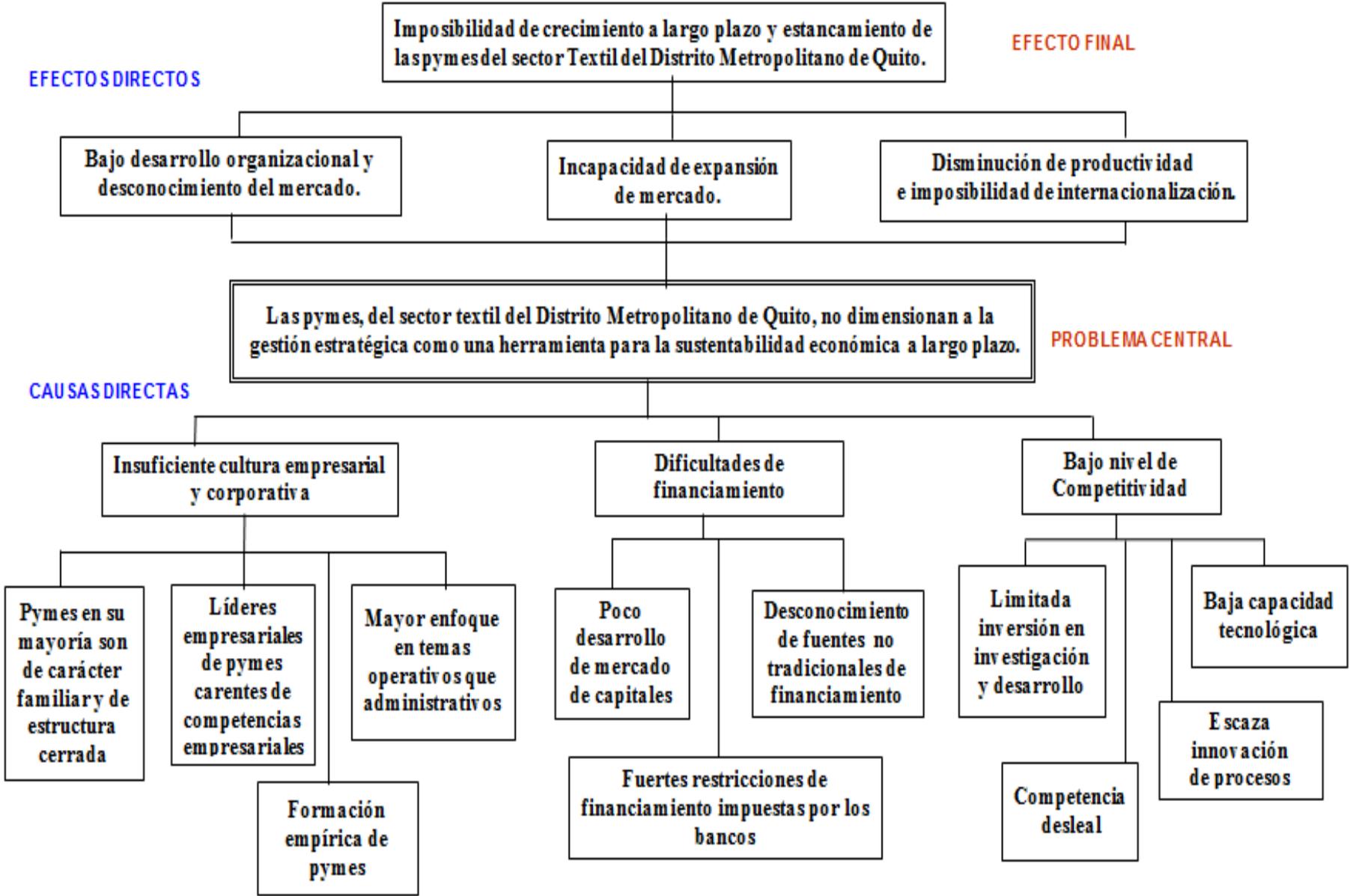
El trabajo de investigación se genera a partir de la incapacidad presentada por las pymes en cuestiones de sustentabilidad, ya que a pesar de que existen estudios sobre emprendimientos o pymes, éstos hacen referencia a los datos de comportamiento de los mercados o de las empresas con mayor rentabilidad, en ninguno de los casos se plantea la problemática que se genera en las pymes al sobrepasar cierto periodo de tiempo en el mercado y volverse insostenible e insustentable.

El proyecto pretende determinar por medio un análisis, las políticas estratégicas más aplicables para pymes en el sector textil, que les permita reinventar sus estrategias en términos de planificación, innovación de productos, calidad de productos, gestión administrativa, gestión de talento humano y administración de recursos. Por medio del mismo se busca incrementar la productividad, el nivel de ventas y a la larga la rentabilidad en las empresas, lo cual permitirá que las pymes permanezcan más tiempo en sus mercados siendo más competitivas y con mayor participación relativa.

El Planteamiento del problema se desarrolla sobre la base de tres enfoques:

##### **1.1.1. Enfoque causa efecto:**

### ARBOL DE PROBLEMAS



Para el presente trabajo de investigación se seleccionan las siguientes causas:

***Insuficiente cultura empresarial y corporativa:*** En su mayoría los administradores de pymes son los mismos dueños del negocio desde su concepción, en ocasiones ésta no es la mejor práctica o forma de conducir la organización ya que al carecer de conocimiento administrativo o gerencial se pueden generar problemas administrativos y operativos o se pueden desaprovechar oportunidades que se den en el mercado por la falta de capacidad para generar estrategias que conduzcan a la empresa hacia un mejor porvenir. Así mismo no existe un apoyo gubernativo fuerte que permita a los dueños, administradores y gerentes de las pymes desarrollar de mejor forma la gestión empresarial.

Así lo menciona un estudio realizado por Global Entrepreneurship Monitor en el año 2015. “Ecuador tiene una de las EEA más bajas. Esto reafirma la necesidad de trabajar en el sistema educativo formal y de entrenamiento profesional para forjar la motivación y competencias necesarias que permitan tener más empleados activamente involucrados en la creación de valor en las empresas. De igual manera es importante trabajar la cultura empresarial y corporativa y establecer incentivos para el desarrollo laboral no solo hacia la eficiencia y el profesionalismo, sino también hacia la colaboración y la innovación.” (Pag. 43)

Muchas veces el desconocimiento administrativo para dirigir una organización conduce a prácticas financieras erróneas que declinan en la afectación directa con respecto a rentabilidad, utilidad y demás parámetros importantes dentro de una empresa.

***Dificultades de financiamiento:*** Uno de los principales desafíos para las Pymes es encontrar fuentes de financiamiento que se adaptan o acoplen a sus necesidades o a su capacidad de pago. Por lo general los empresarios de Pymes buscan fuentes de financiamiento tradicionales de la banca o tratan de incluirse en planes gubernamentales que les ayuden a gestionar sus finanzas.

Según García T., Galo H.; Villafuerte O., Marcelo F. “Las fuentes de financiación preferida por las PYMES es la bancaria en 74.84%, seguida por las cooperativas en 17.68%. En menos escala utilizan a las mutualistas 3.27%. El 3.92% restante se distribuyen entre la bolsa de valores, la propia empresa y otras fuentes de financiamiento “ (Pág.61)

A pesar de que mayoritariamente las Pymes se inclinan por las fuentes bancarias como una alternativa de financiamiento, las mismas organizaciones reconocen que existen restricciones fuertes por parte de la banca que impiden gestionar sus finanzas con financiamiento especial de estas fuentes, así lo muestra García T., Galo H.; Villafuerte O., Marcelo F. en sus estudios: “en promedio 64,92% manifiesta su descontento por los costos altos (70.59%), plazos inadecuados (56.21%), recorte en la cuantía (63.73%), documentación compleja (57.84%), demora en la concesión (71.24%); y, finalmente las garantías (69,93%).” (Pág.62)

Como se puede visualizar los problemas de financiamiento es un tema fundamental a tomar en cuenta en las Pymes, ya que sin duda alguna el estancamiento y la disolución de algunos de estas empresas radican en falta de financiamiento para mejorar su organización en varios aspectos.

***Bajo nivel de competitividad:*** La capacidad de competitividad que poseen las Pymes del sector textil se ve mermada cada vez más diversos aspectos, entre ellos tenemos la baja capacidad tecnológica que tienen estas empresas dentro de Latinoamérica, éste es un grave problema que no permite generar competencia con las empresas que llegan con sus productos al país, así como para poder generar exportaciones.

La baja capacidad tecnológica implementada por las empresas puede radicar de un problema más amplio que es el de innovación de procesos, en el cual se puede incluir la innovación o capacidad de desarrollo de un área dedicada a la investigación y desarrollo del producto.

Según la publicación de Global Entrepreneurship Monitor en el año 2015, se menciona lo siguiente, “Si bien el pilar de Innovación de Productos, se mantiene entre los más altos, es notable la caída desde 2014, mostrando nuevamente el desafío del desarrollo tecnológico, que se compensa con la percepción de novedad que los emprendedores otorgan a sus productos. Este desafío se nota aún más en el pilar de Innovación de Procesos, que se ubica consistentemente entre los 3 peores de los catorce pilares. En este caso, juega un rol importante la poca capacidad de transferencia tecnológica, así como la limitada inversión en I+D.” (Pág.54)

Uno de los problemas que se presentan en este sector es la competencia llamada “desleal” ya que existe un sinnúmero de empresas o emprendimientos que realizan productos similares

que poseen baja calidad o que se simplemente se recurre al contrabando para traer al país mercadería a bajos precios que provocan afectaciones en las pymes del sector. Así lo podemos evidenciar en una publicación de la Revista Líderes en donde se menciona lo siguiente: “De todas maneras, el contrabando, la falta de créditos e incentivos, así como la necesidad de tener más mano de obra calificada, son algunos de los problemas que inciden en el sector, señalan quienes están al frente de este gremio. "Tenemos compañías que han atravesado un buen desempeño y son las que hacen que la industria textil no desaparezca en el país. Pero si juntamos a toda la industria textil y de confección se ve que nuestro crecimiento está siendo muy pobre", comenta Javier Díaz, presidente de la AITE”. (2014)

### ***Enfoque témporo-espacial:***

El término pymes es manifestado desde hace algunos años, cuando surge la necesidad de las personas para poder buscar un medio propio de ingresos económicos. En nuestro país el término es muy conocido, pero lamentablemente se han forjado centenares de empresas que han fracasado a lo largo del tiempo, por algunos factores dependiendo del caso, la falta de liquidez los ha vuelto insostenibles en el tiempo y esto ha acarreado la desmotivación de emprendedores que buscaban fomentar sus propias empresas.

En la actualidad no existen estudios en Ecuador que abarquen las principales causales de fracaso en emprendimientos, así como tampoco se ha manifestado una investigación que determine la repercusión de cierta manera de gestión con la que se conducen los emprendimientos.

Para poder contrastar información y entender un poco como se manejan los emprendimientos en países cercanos podemos visualizar el caso de Venezuela en donde la mayoría de emprendimientos, al igual que en nuestro país, no han sido sostenibles en el tiempo.

Al analizar los pensamientos de algunos autores y estudios con respecto a pymes, desarrollo organizacional y sostenibilidad, nos podemos dar cuenta que no se trata solo de buscar un factor que este fallando y funcione como panacea para cada uno de los emprendimientos desarrollados, en el camino del emprendedor suelen manifestarse un sinnúmero de barreras que funcionan como repelente para que existan varios fracasos incluso antes de haber iniciado con la marcha o puesta en acción de un nuevo emprendimiento.

Un estudio relacionado a medir por medio de encuestas las condiciones para la generación de emprendimientos en Colombia, nos podría brindar una idea mucho más real de las verdaderas condiciones a las que se enfrentan día a día los emprendedores que deciden dar el siguiente paso para formalizar sus ideas o proyectos.

Para el caso del emprendimiento, esta actividad se encuentra presente en las bases de la sociedad ecuatoriana, desde su constitución hasta normativas que aparecen manifestadas en los entes controladores a nivel empresarial o a nivel país en términos organizacionales.

Los emprendimientos tienen un amparo constitucional, y es así que La Constitución de la República del Ecuador en su artículo número 39 menciona

*“El Estado garantizará los derechos de las jóvenes y los jóvenes, y promoverá su efectivo ejercicio a través de políticas y programas, instituciones y recursos que aseguren y mantengan de modo permanente su participación e inclusión en todos los ámbitos, en particular en los espacios del poder público. El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de*

Lo que se entiende en este amparo constitucional, son las facilidades que el estado debe ofrecer a los jóvenes en sus ideas de innovación que estén enfocadas a la fomentación de emprendimientos y a partir de éstos al desarrollo económico y sustentable del país.

### ***Enfoque sistémico:***

Dentro del ambiente político, las pymes se encuentran amparadas por políticas planteadas en contexto de financiamiento, así como también están sustentadas por la Constitución Nacional del Ecuador, Instituto de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, con lo que se confirma el compromiso que existe para impulsar las pymes desde el entorno político.

Con respecto al componente sociocultural, las pymes en nuestro país se han visto conformado mayoritariamente por familias que han creado una organización a partir de una idea exitosa o un negocio familiar que ha sido ampliado por los herederos o por las personas que se han quedado a cargo luego de sus antecesores. Son las pymes las principales empresas

que han tratado de reactivar la economía del país desde casi todos los sectores productivos, comerciales y de servicios conocidos a nivel nacional. La innovación en algunos casos ha sido la fuente de generación de estas empresas.

Dentro del área psicosocial los emprendedores ven en la creación de una pyme, como un desarrollo personal individual o colectivo que le permite, a más de generar réditos económicos para sí mismo y su hogar, un estatus de conformidad e independencia para poder realizar actividades en las que se siente cómodo, así como la seguridad de mantener su personalidad emocional y enfocar todos sus esfuerzos a la consecución de su creación.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Qué grado de importancia tiene el manejo de la gestión estratégica para la sustentabilidad a largo plazo en las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General:**

Analizar las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, y el impacto que éstas tienen al no dimensionar a la gestión estratégica como una herramienta para la sustentabilidad económica a largo plazo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Definir el estado de cultura empresarial y corporativa que manejan las pymes del sector textil en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Analizar las fuentes de financiamiento que manejan las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, para su desarrollo empresarial.
- Conocer el nivel de competitividad que poseen las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, con respecto a su mercado nacional e internacional.
- Evaluar el grado de importancia que los administradores de pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, dedican a la implementación de la gestión estratégica en su organización.
- Plantear un modelo de gestión estratégica como base para la sustentabilidad económica de pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito.

### **1.3. INTERROGANTES**

- ¿Cuál es el estado de cultura empresarial y corporativa que manejan las pymes del sector textil en el Distrito Metropolitano de Quito?
- ¿Cómo influyen las fuentes de financiamiento que manejan las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, para su desarrollo empresarial?
- ¿Cuál el nivel de competitividad que poseen las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, con respecto a su mercado nacional e internacional?
- ¿Cuál es el grado de importancia que los administradores de pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, dedican a la implementación de la gestión estratégica en su organización?

### **1.4. JUSTIFICACIÓN**

En estos términos el proyecto planteado surge de la necesidad de contribuir a la sociedad un proyecto que permitan disminuir el riesgo de fracaso en los que lamentablemente se embarcan la mayoría de pymes nacionales. Se procura dar a conocer a la gestión estratégica como una herramienta de sustentabilidad a largo plazo, la misma que genere un crecimiento sostenido a nuevos negocios, así también se tratará de evitar que las pymes fracasen en el corto o mediano plazo por la carencia de conocimientos e instrumentos para una adecuada gestión.

El proyecto se prepara para tener un impacto mayoritariamente en pymes que están por iniciar su vida empresarial, sin dejar de lado a aquellas ya establecidas en el mercado y que no han podido sobresalir dentro del mismo.

Sin duda alguna la investigación se enfocará en la situación actual del país, y el análisis de factores que afectan actualmente a las pymes y no permiten su desarrollo y expansión.

### **1.5. IMPORTANCIA**

La sociedad y las nuevas tendencias económicas mundiales, han cambiado tanto en formas de comercializar hasta en las maneras en que los negocios inician en los mercados. Es por esa razón que la economía de un país en vías de desarrollo necesita fomentar la activación económica a través de ideas y conformaciones de empresas que tengan éxito en el ámbito nacional como internacional.

La esencia de una economía creciente en un país sin duda alguna radica en la generación de riqueza por parte de sus habitantes a través de la creación de empresas, según Corporación Ekos media, el 25% del PIB no petrolero del país corresponde a lo producido por las pymes las pymes, así mismo el 65 % de las plazas de trabajo, en Ecuador, provienen de una Pyme. Por lo cual es de vital importancia darle el tratamiento adecuado a este sector empresarial, para el beneficio económico, productivo y social del país.

Dar un trato prioritario a este grupo empresarial será de gran importancia para la evolución económica del país y el incremento de generación de empleos, para diversos actores del grupo denominado P.E.A, ya que como hemos visto en los datos proporcionados las pymes del sector textil son la segunda base para emplear ecuatorianos.

A través del modelo que se planteará en el proyecto se busca brindar una guía para el manejo de las pymes, desde la perspectiva de la gestión estratégica, que permita generar una sustentabilidad y sostenibilidad económica para las empresas del sector y así mismo para nuevos emprendimientos en etapa de formación.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El término emprendimiento es manifestado desde hace algunos años cuando surge la necesidad de las personas para poder buscar un medio propio de ingresos económicos. En nuestro país el término es muy conocido y una vez establecidos estos emprendimientos se los denomina pymes (pequeñas y medianas empresas), debido al tamaño que ocupan en el sector empresarial, lamentablemente se han forjado centenares de empresas que han fracasado a lo largo del tiempo por algunos factores dependiendo del caso, la falta de liquidez los ha vuelto insostenibles en el tiempo y esto ha acarreado la desmotivación de emprendedores que buscaban fomentar sus propias empresas.

Según Zea y Váscones (2013), En el Ecuador, las actividades de estos pequeños negocios denominados PYMES comenzaron en los años 50' y 60' con la ayuda de la revolución industrial en el desarrollo de los procesos de tejidos, madera, imprenta, minas y alimentos, generando fuentes de empleos a personas de escasos recursos, ya que el índice de pobreza en esos tiempos era muy elevado.

Para conceptualizarlo de mejor manera podemos seguir la definición que nos indica el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017), Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas.

Si tomamos en cuenta algunos de los datos facilitados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, de un total de 52.554 compañías que presentaron sus balances hasta el 30 de junio de 2016, un número de 21.922 son pymes. De este total se puede evidenciar que un 31% son medianas y el 69% restante corresponde a las pequeñas.

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2017), Las PYMES en nuestro país se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

Como podemos evidenciar según (Ekos, 2014), en su artículo “Pymes análisis”, al contar con una estructura más pequeña, las Pymes pueden ajustarse a los requerimientos del mercado y de los clientes, sin embargo, la menor disponibilidad de recursos, dificultad de acceso al crédito y limitantes tecnológicos están entre las principales dificultades a las que estos emprendimientos deben enfrentar.

Al enmarcarnos netamente en el sector textil podemos afirmar que las pymes ocupan un amplio segmento dentro de este sector.

“Javier Díaz, presidente de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), sostiene que las pymes representan el 85% del sector y por ende han sido las más afectadas del período” (Revista Líderes, 2016)

En la actualidad no existen estudios en Ecuador que abarquen las principales causales de fracaso de las pymes, así como tampoco se ha manifestado una investigación que determine la repercusión que tendría la gestión estratégica en la manera en que se conducen estas empresas.

Para poder contrastar información y entender un poco como operan las pymes en países cercanos, con economías parecidas al nuestro podemos mencionar algunos criterios en donde la mayoría de estas empresas, al igual que en nuestro país, no han sido sostenibles en el tiempo.

Según Pantigoso (2015), En el Perú, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.6% de todos los negocios en el país, las cuales producen el 47% del PBI y dan empleo a más del 80% de la fuerza laboral,

“En el Perú, se habla de pymes desde hace más de 40 años y, desde entonces, la gobernanza y regulación, respecto a las pequeñas y medianas empresas, no se ha desarrollado lo suficiente. Como resultado de esto, el emprendimiento se ha concentrado dentro de la

economía informal peruana –una de las más grandes del mundo, donde 74% de las pymes en el Perú es informal” (Pantigoso, 2015)

Según dice Márquez (2012), el emprendimiento es tan alto en Venezuela como joven es su población y como menores son sus posibilidades de llevarlas a buen puerto, en un país donde las estructuras de soporte, mercadeo y posibilidades de establecer apropiadas alianzas estratégicas son escasas. Es en este escenario en el que las IES tienen una importante posibilidad de desarrollarse, empoderándose de todas estas ideas emprendedoras a través de la investigación como función primordial universitaria” (p.2)

Como lo afirman Pérez y Ramírez (2015), Aunque en el país (Colombia) se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las pymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Estos autores también nos mencionan que “Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones”. (Pérez y Ramírez, 2015)

Como se puede evidenciar, los análisis y conceptos que se manejan acerca de las pymes en nuestro país como en países vecinos, con similitudes económicas y sociales, poseen realidades parecidas en donde se observa la falta de sustentabilidad, así como la importancia que estas empresas tienen en la economía del país.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para nuestro estudio nos basaremos en distintas teorías, referentes a conceptos administrativos, estratégicos y de concordancia con las variables de nuestro estudio es decir la gestión estratégica y la sustentabilidad económica, el análisis de estas conjeturas sustentará la investigación planteada.

### **2.2.1. Teoría del desarrollo organizacional**

El movimiento del desarrollo organizacional se radica a partir del año 1962 como un copilado de ideas respecto al hombre, la organización, y el ambiente, éste intenso movimiento

que reúne a varios autores busca aplicar las ciencias del comportamiento a la administración, se puede observar que la finalidad de esta teoría está orientada a propiciar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones basándose en sus potencialidades, el desarrollo organizacional es el resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento, la cual está orientada hacia el enfoque sistemático.

Para conceptualizar al desarrollo organizacional se puede mencionar lo siguiente: “French y Bel definen el Desarrollo Organizacional como "esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, con el propósito de mejorar los procesos de resolución de problemas de renovación organizacional, particularmente por medio de un diagnóstico eficaz y colaborativo y de la administración de la cultura organizacional con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, en los equipos temporales y en la cultura intergrupala, con la asistencia de un consultor-facilitador y la utilización de la teoría y de la tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo acción e investigación". (Chiavenato, 2007)

Las características centrales del desarrollo organizacional según Davis (1981), son las siguientes:

- Enfocarse en la organización como un todo.
- Orientación sistémica.
- Agente de cambio
- Solución de problemas.
- Aprendizaje experimental.
- Procesos de grupo y desarrollo de equipos.
- Retroalimentación.
- Orientación situacional.
- Desarrollo de equipos.

Estas características dadas presentan sustentos del desarrollo de la teoría implantada por Henry Taylor en la llamada teoría clásica de la administración, es de ésta de donde se forman nuevos pensamientos de varios autores y convenientes a las nuevas implicaciones empresariales.

Un concepto que nace dentro de esta teoría, es la de cultura organizacional y si seguimos el pensamiento de Chiavenato (2007), “Cultura organizacional es el conjunto de hábitos,

creencias, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma tradicional con la cual están acostumbrados a pensar y hacer las cosas y es compartida por todos los miembros de la organización. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan la conducta de los miembros de la organización día con día y que les dan sentido a sus acciones para la realización de los objetivos organizacionales.”

En esta teoría se enfocan mucho los temas psicológicos, de comportamiento de conducción, de cambio de mentalidad dentro de la forma de administración, así como también la visión que van sosteniendo las organizaciones en el tiempo y en el mercado, es así que se lo involucra con el desempeño que puede llegar a poseer una empresa partiendo de temas aparentemente pequeños o de no gran relevancia como el clima laboral, es importante plantear estas formas de administración para obtener un correcto desempeño del personal y por ende un adecuado desempeño empresarial.

Como lo menciona Beckhard (1959), “El clima organizacional está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros. El clima puede ser saludable o malsano, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo se sienten los participantes con respecto a la organización”.

Una de los grandes autores que presentó postulados dentro de esta teoría fue Kurt Lewin, quien postuló las bases para que otros pensadores desarrollen sus pensamientos basándose en sus modelos y coyunturas. Así es que para Lewin el proceso de cambio dentro del desarrollo organizacional es vital para el impulso empresarial.

Según Chiavenato (2007), El desarrollo organizacional es vital para la organización que compite y lucha por la sobrevivencia en condiciones de cambio. Los cambios que ocurren en el mundo moderno exigen la revitalización y la reconstrucción de las organizaciones. Ésas se tienen que adaptar a los cambios del; ambiente. Los cambios organizacionales no. Pueden hacerse al azar, por inercia o improvisación, sino que deben planearse.

“El proceso del desarrollo organizacional radica básicamente de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Además se demuestra que existe una variedad de técnicas dentro del desarrollo organizacional para la relación interpersonal, grupal, inter-grupal y organizacional, como pueden ser por ejemplo los siguientes:

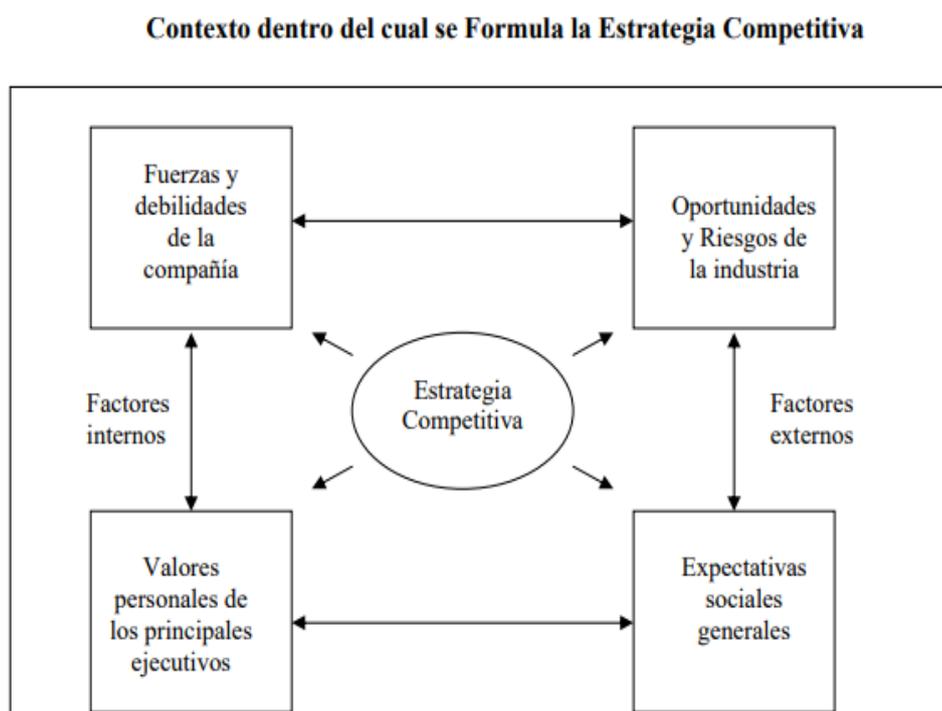
entrenamiento de la sensibilidad, análisis transaccional, consultoría de procesos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, tratamiento de conflicto intergrupalo y suministro de información. Así mismo existen una gran variedad de modelos dentro de esta teoría, como son los presentados por Blake y Mouton (managerial grid), de Lawrence y Lorsch, y de Reddín (Teoría tridimensional de la eficacia gerencial)". (Chiavenato, 2007).

### 2.2.2. Modelo clásico para la formulación de estrategias

La formulación de estrategias hoy por hoy es básica en el manejo de una empresa que busca alcanzar objetivos a largo, mediano y corto plazo. El establecimiento de metas sin duda es la base primordial con la que cuentan los administradores para orientar a su equipo de trabajo y empresa para alcanzar la sostenibilidad en el mercado.

Según Porter (2000), El diseñar una estrategia competitiva consiste en crear un modelo general que contemple las metas de la empresa, su manera de competir y sus políticas para lograrlo.

A continuación, se presenta el diagrama que realiza Michael Porter para comprender la correcta forma de formular las estrategias:



*Figura 1.* Contexto en el cual se formula una estrategia

Fuente: Michael Porter, 2008, p. 13

Como podemos observar, se contempla cuatro factores claves que se involucran a la hora de formular la estrategia, tenemos por el lado de la empresa a las debilidades y fortaleza y por otro lado a los factores externos dados por las oportunidades y amenazas, el denominado FODA hasta la actualidad.

“Se puede considerar que los puntos fuertes y débiles conforman un perfil de activos y destrezas con relación a sus competidores, incluyendo dentro de éstos a recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etcétera. Si por ejemplo hablamos de los valores propios de una empresa, son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave, y de otro personal que debe implementar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Por otro lado, tenemos a los límites externos los cuales están determinados por su sector industrial y el entorno. Al considerar las oportunidades y amenazas del sector industrial se puede también definir el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales. Las observaciones de la sociedad reflejan el impacto sobre la compañía de factores tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen tales como política gubernamental, intereses sociales, costumbres que emergen y otros muchos más.” (Jauregui, 2015)

Como se puede evidenciar el modelo se basa en el análisis a fondo de estos sectores internos y externos de la empresa en estudio, por lo tanto, la formulación de estrategias vendrá de la mano de los resultados que nos arroje el análisis realizado.

Según Jauregui (2015), Dentro del modelo Michael Porter detalla con una serie de cuestionamientos cuál debe ser el enfoque para desarrollar la estrategia competitiva en una empresa. Este esquema se encuentra dividido en tres conjuntos de preguntas que nos dan una idea de cómo debe ser el proceso de elaboración.

- ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la empresa?
- ¿Qué está sucediendo en el entorno?
- ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

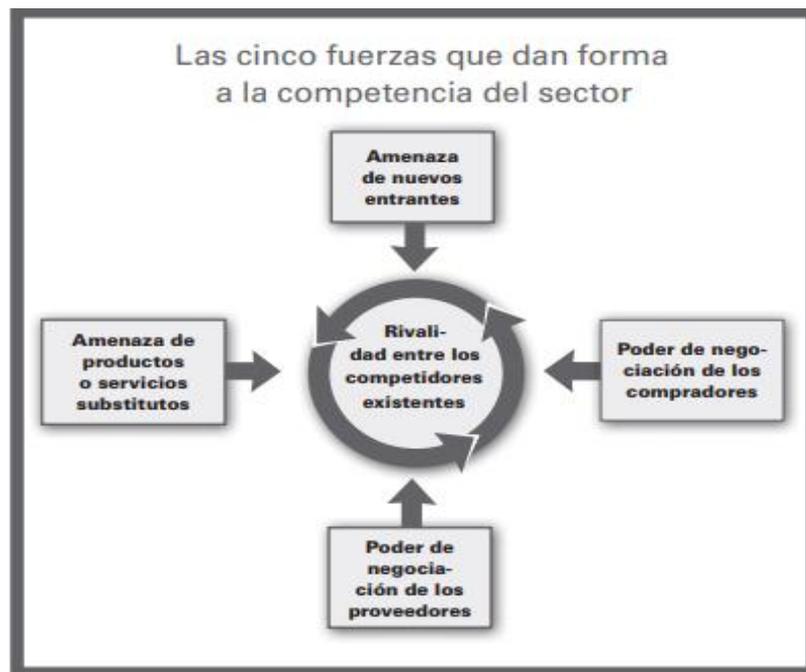
El correcto estudio, análisis y posteriores decisiones que se tomen conforme a los resultados que genere la investigación, permitirá establecer estrategias sólidas vinculadas al mejoramiento empresarial partiendo de la consideración de ésta como el eje de acción para hacer exitoso por ejemplo en el lanzamiento de un producto o el posicionamiento de marca como tal.

### **2.2.3. Modelo de competitividad ampliada de Porter (cinco fuerzas de Porter)**

El estudio de las fuerzas competitivas tiene como origen el pensamiento de Michael Porter quien el año 1980 en su libro, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, analiza a cinco parámetros que él considera factores determinantes como fuerzas de competitividad empresarial.

“Existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”. Baena et al., 2003 (citado por Hernández, 2008)

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Michael Porter (citado en *Harvard Business Review*, 2008)



*Figura 2.* Diagrama fuerzas de competitividad

Fuente: Harvard Business Review, 2008

Según Michael Porter (1979), La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia.

Para poder comprender de mejor manera cada una de estas denominadas fuerzas de Porter, observemos la conceptualización conforme lo mencionan Herrera y Baquero (2008) en su artículo “Las 5 fuerzas de Porter”.

- **Amenaza nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- **Poder de negociación de los clientes:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los conceptos mencionados nos ayudan a entender la importancia de los postulados planteados por Porter, como se observa las concepciones presentadas están actualizada y fáciles de entender en la actualidad dentro del manejo y movimiento empresarial.

A más de esto dentro de este estudio de competitividad se hace referencia a las barreras de entrada que se podrían crear para poseer ventaja competitiva.

Según Porter (1980), Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- Economías de escala por el lado de la oferta.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor.
- Requisitos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas.

Con estos principios Porter abarca las posibles bases más eficaces para obtener una ventaja competitiva significativa frente a los competidores. Sin duda los postulados abarcan un gran

análisis individual para su aplicación, por lo cual se los podría aplicar en algunos casos en específico o simplemente dentro de una planificación estratégica general de la empresa.

Si seguimos el pensamiento de Herrera y Baquero (2008), El análisis de las 5 fuerzas de Porter se emplea, cuando deseas desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales, cuando deseas entender mejor la dinámica que influye en tu industria y/o cuál es tu posición en ella, cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla.

“La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.” (Hernández, 2011)

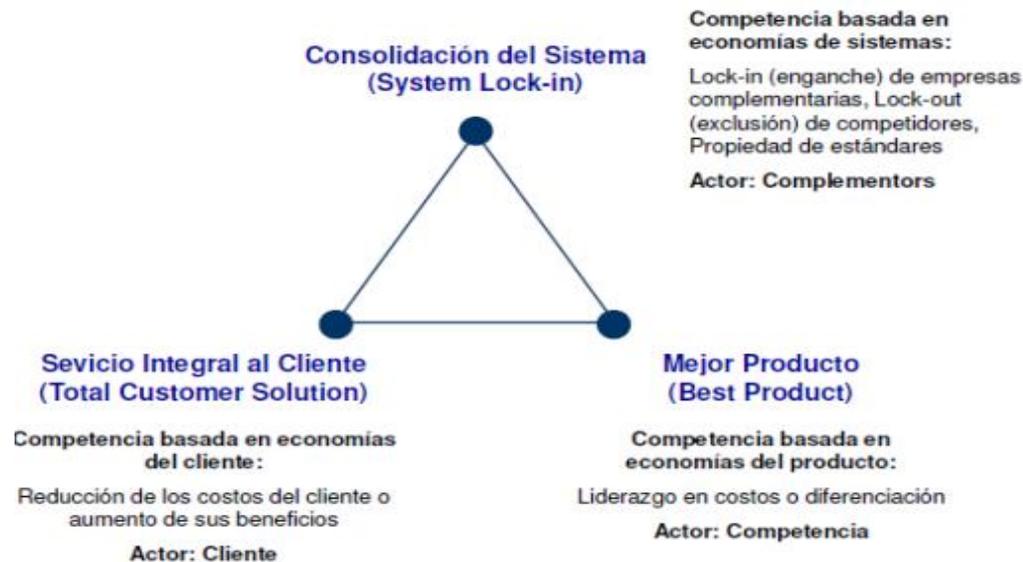
“Las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estratega de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para abordarlas.

Si tanto los ejecutivos como los inversionistas analizaran la competencia de esta manera, los mercados de capital serían una fuerza mucho más eficaz para el éxito de una empresa y para la prosperidad económica. Los ejecutivos y los inversionistas estarían enfocados en los mismos fundamentos que impulsan la rentabilidad sostenida.” Michael Porter (citado en Harvard Business Review, 2008)

#### **2.2.4. El modelo Delta**

“El Modelo Delta aparece como fuente de la convicción que el mundo de los negocios ha estado experimentando evoluciones de tanta magnitud que invalidan o hacen incompletos todos los marcos conceptuales de gerencia previos. Así podemos tener que El Modelo Delta es un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente al centro de la gestión. Además, éste modelo o teoría examina las opciones primarias disponibles para establecer una vinculación con el cliente y propone como ligar la estrategia y la ejecución a través del alineamiento adaptativo en los procesos.” (Ortiz, 2004, p. 14)

El Modelo Delta se representa gráficamente por un triángulo



*Figura 3.* Diagrama triángulo Modelo Delta

Fuente: “Modelo Delta”, Dr. Jorge Ortiz, 2004

El análisis que se establece para cada segmento o vértice del triángulo es esencial para la comprensión del modelo, por este motivo seguiremos la interpretación que presenta el Massachusetts Institute of Technology en su artículo “El Modelo Delta – Un Nuevo Marco Estratégico”, escrito por Hax (2003) quien menciona lo siguiente:

Al extremo derecho del triángulo nos encontramos con el posicionamiento de "el mejor producto". La manera de atraer, satisfacer y retener al cliente es a través de las características del producto en sí. Las fuerzas estratégicas promotoras son:

- El desarrollo de una cadena eficiente de producción y distribución, la que asegure bajos costos de infraestructura.
- Capacidad interna para desarrollar nuevos productos
- El asegurar canales de distribución, que transporten en forma masiva los productos a los mercados objetivos.

En el lado izquierdo del triángulo tenemos el “servicio integral al cliente”, que representa un viraje de 180° con respecto al mejor producto. En lugar de vender productos estandarizados y despersonalizados del cliente, se trata de proveer soluciones de portafolio de productos y servicios que representan un valor único para un cliente determinado. De tal manera que, para no actuar en forma independiente, se fomenta la asociatividad entre quienes

constituyen la empresa. Y por último en vez de entrar en guerra los competidores, se busca la cooperación que establece la vinculación deseada con los clientes.

Por último, en la parte superior del triángulo, está la localización estratégica más demandante, a la cual llamamos "Consolidación del sistema". En este caso estamos denominando a toda la red como nuestro foco. Lograr "complementadores compartidos" como objetivo final y como fuerza impulsora a una economía sistémica. Los que son exitosos en alcanzar esta posición dominan de facto el mercado, lo que no sólo les asegura barreras de salida a los clientes, sino también barreras de entrada a los competidores.

Una vez establecido el modelo delta, debemos comprender que para su aplicación o implementación se debe establecer bases sólidas.

Si seguimos el pensamiento de Ortiz (2004), La selección de la estrategia preferida, la misión del negocio, el análisis de la estructura de la industria, y el posicionamiento competitivo, proveen un respaldo importante para el desarrollo de una agenda estratégica comprensiva. Esta debe incluir tareas de acción dirigidas que logren concretar los objetivos estratégicos del negocio. La agenda debe definir cada tarea con suficiente claridad de manera de comunicar a través de la organización. Debe identificar los indicadores necesarios y objetivos asociados con cada tarea de manera de monitorear el negocio.

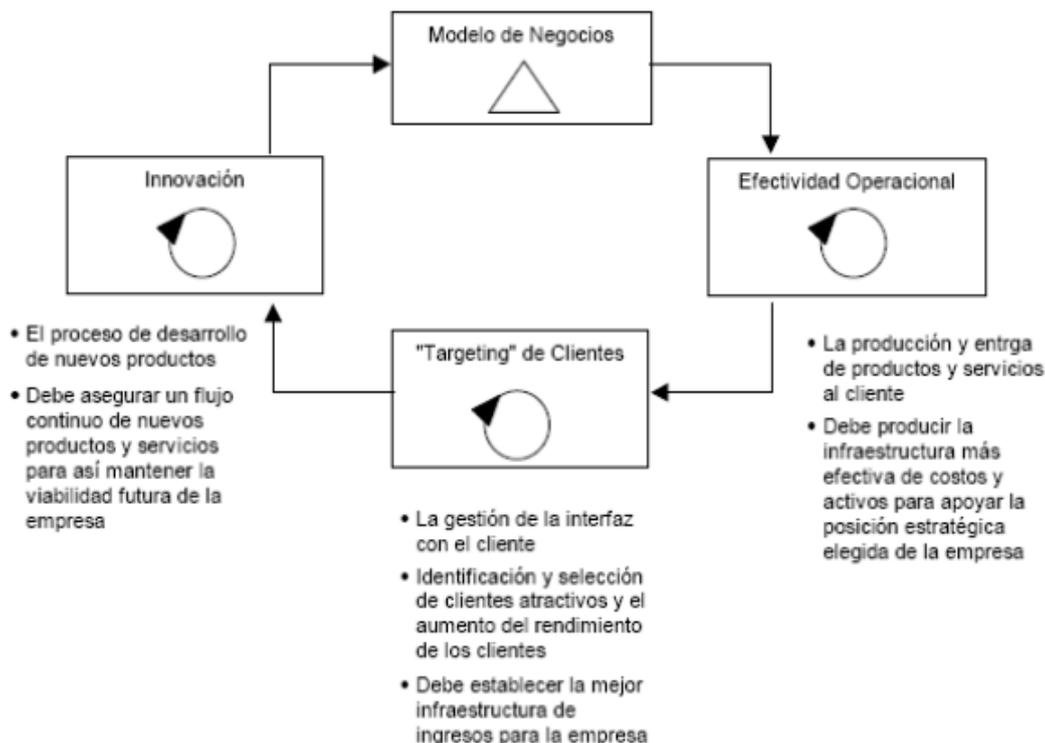
El principal aporte que este modelo genera para la administración estratégica está dado por la relación que se encuentra entre la estrategia y la forma manera de ejecutarla, así tenemos que según Ortiz (2004):

**Uniando la estrategia y la ejecución:** Para definirlo podemos citar que los ejecutivos deben preocuparse por alinear la estrategia y la ejecución, un aspecto fundamental de la ejecución es contar con los mecanismos necesarios para adaptarse continuamente a un medio ambiente dinámico, el Modelo Delta logra este propósito a través de:

- La definición de los procesos de negocio más importantes.
- La alineación entre los procesos de negocios y el posicionamiento estratégico seleccionado. La instauración de la necesaria retroalimentación en cada proceso.

- La definición de las mediciones que permiten la integración de todos estos procesos y producción un sentido unitario de acción que asegura la obtención de los resultados que se buscan

El foco de la atención en la ejecución de una estrategia es el proceso de negocios, al igual que la unidad de negocios es el centro de la atención en la selección de una estrategia.



*Figura 4.* Diagrama procesos de ejecución Modelo Delta

Fuente: "Modelo Delta", Dr. Jorge Ortiz, 2004

Como se puede observar en el gráfico 2, existen tres procesos o funciones dentro del Modelo Delta que permiten establecer la ejecución de las estrategias previamente establecidas y que partan de colocar al cliente como actor central dentro del modelo. Según Tambini (2014), nos menciona:

- **Eficacia Operacional:** Éste proceso es responsable de la entrega de productos y prestación de servicios al cliente. Se preocupa de los costos y la infraestructura de tal manera de ser un soporte al negocio. Busca la eficiencia y la productividad.

- **Orientación al cliente:** El objetivo de este proceso es satisfacer, atraer y retener al cliente. El objetivo es identificar clientes con ciertas características "positivas" y asesorarlos en cuanto a reducir costos y/o aumentar sus ganancias.
- **Innovación:** Este proceso asegura un continuo flujo de nuevos productos y servicios que mantienen la viabilidad del negocio. La idea es estar renovando procesos de tal manera de mantener la competitividad y ventajas del negocio.

“La agenda estratégica integra todas las tareas necesarias que son requeridas para determinar las direcciones (objetivos) del negocio. El proceso adaptativo va más allá. Entra en los detalles de la ejecución en la organización. Esto garantiza los alineamientos de la estrategia y la ejecución.” (Hax, 2003, p. 14)

### **2.2.5. Balanced Scorecard (BSC)**

Al hablar del origen, se menciona que “El Balanced Scorecard empezó a ser instituido en el año de 1992 por los Profesores de Harvard Business School, Rober Kaplan y David Norton y, desde entonces, ha sido efectuado con éxito alrededor del mundo, tanto en centenares de empresas del sector privado como en el ámbito público, así como en organismos gubernamentales. Las encuestas recientes nos indican que cerca del 50% de las organizaciones listadas en el ranking “Fortune 1000” utilizan este modelo en los EEUU, mientras que en Europa este porcentaje alcanza el 45%, es por este motivo que el Balanced Scorecard (BSC) fue preferido por la prestigiosa revista Harvard Business Review como una de las prácticas de gestión más importantes y revolucionarias en los últimos 75 años analizados.” (Barba y García, 2011)

Para poder conceptualizar el Balanced scorecard, podemos seguir el pensamiento de Norton y Kaplan (2001), quienes mencionan “El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia”

Así mismo según Blanco, Aibar y Cantorna (1999), el Balanced Scorecard se crea como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en

objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante.

**Componentes del *Balanced Scorecard*:** Para comprender de mejor forma el BSC podemos seguir el pensamiento de Barba y García (2011), quienes mencionan:

Dentro de un sistema Scorecard se deben conformar los siguientes componentes:

1.- **Mapas Estratégicos:** representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la compañía.

2.- **Objetivos estratégicos:** derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.

3.- **Indicadores estratégicos:** como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos

4.- **Iniciativas estratégicas:** planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

Así tenemos que Norton Kaplan diseñan el BSC como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Una vez establecido lo anterior, debemos mencionar que el BSC se basa en cuatro perspectivas de suma importancia que se lo representa mediante la siguiente figura:



Figura 5. Diagrama perspectivas balanced scorecard

Fuente: “BSC una herramienta”, Jorge Luis Herrera, 2015

Como se puede evidenciar en la figura, las perspectivas que se analizan en el Balanced Scorecard son las bases para formalizar las estrategias y los indicadores que posteriormente se pretenden alcanzar.

Para reducir de alguna manera la matriz del tablero de mando se representa así:

Objetivo Direccionamiento	Medidas (S.M.A.R.T)	Meta (Procesos)	Iniciativa Estrategias
Perspectiva Financiera			
Perspectiva del cliente			
Perspectiva interna			
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje			

Figura 6. Diagrama estructura matriz tablero de mando

Fuente: “Estrategia competitiva”, Barba y García, 2011

Como se puede evidenciar en el gráfico, el tablero de mando se basa en las perspectivas anteriormente mencionadas y en cada una de éstas se trabajan las estrategias considerando indicadores KPI y medidas.

“En el cometido del Balanced scorecard, se establece que el éxito en el diseño e implantación de esta herramienta se estriba principalmente en cuatro aspectos fundamentales: 1) definición de la estrategia, 2) selección de indicadores, 3) proceso de creación y 4) filosofía que se trata de comunicar a través del BSC. Sin duda en dentro de estos factores, si no se adecuan a las características de la organización y a la cultura empresarial se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y no será posible consolidar un BSC como un modelo de gestión estratégico.” (Santos y Fidalgo, 2004)

***Mapa estratégico:***

Álvarez, Chávez y Moreno (2014), Un mapa estratégico no es más de lo que se presenta de un modo sencillo y coherente una descripción de la estrategia de una organización, con el propósito de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

“Al momento de generar un proceso de diseño del Balanced Scorecard se inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de esto se desarrolla la estrategia, la cual se debe representar a través del mapa estratégico. En esto se establece que un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización.” (Fernández, 2001)

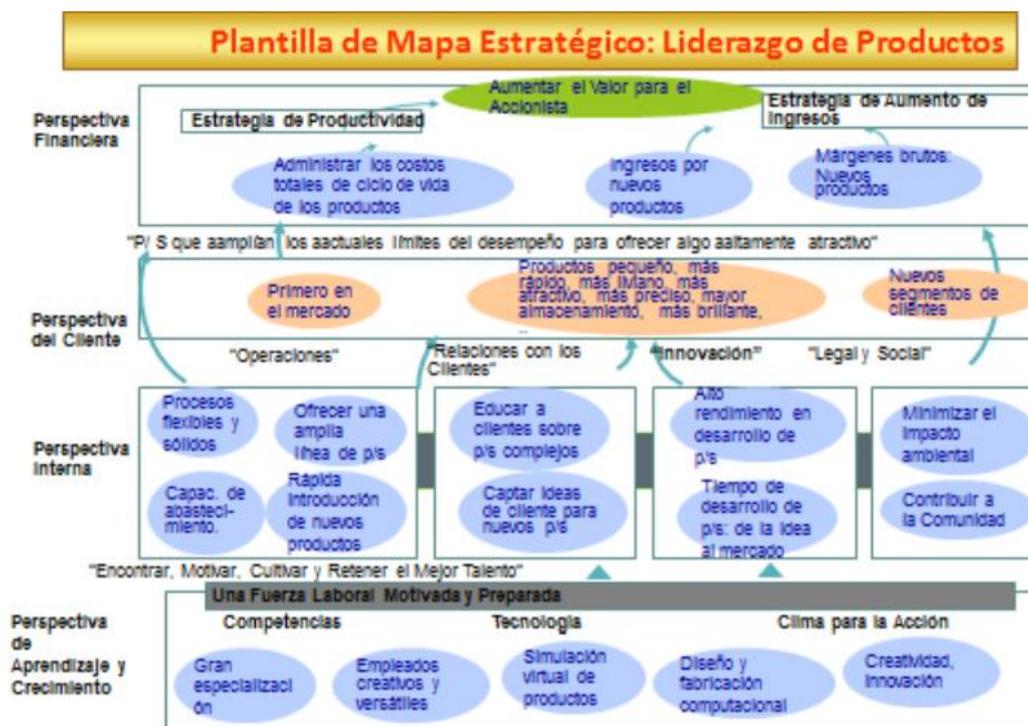


Figura 7. Diagrama mapa estratégico

Fuente: "Estrategia competitiva", Barba y García, 2011

### ***Beneficios y ventajas de implementar Balanced Scorecard:***

Según lo que establecen Barba y García (2011), podemos mencionar los siguientes beneficios que brinda el Balanced Scorecard y su implementación:

- El Balanced Scorecard es de gran ayuda al alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.

El BSC ayuda a minimizar la cantidad de información que se puede obtener de los sistemas de información, ya que, de ellos, el Balanced Scorecard extrae lo esencial.

“Es necesario conocer que el diseño e implementación del Balanced Scorecard (BSC) utilizando el mapa estratégico permite a la organización el establecimiento de la visión y misión, y así también la conceptualización de objetivos estratégicos alineados a la misma, en cuatro perspectivas base, la financiera, de clientes, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, a la vez que la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr los objetivos. Entonces decimos que es una herramienta de gestión y evaluación estratégica que permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la organización.” (Álvarez, et al., 2014)

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

#### **PYMES:**

Según el Servicio de Rentas Internas, SRI (2017), Se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

#### **SUSTENTABILIDAD:**

Según la Universidad Abierta Latinoamericana, UAI (2007), “Sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas.”

#### **GESTIÓN:**

“Es el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.” (Restrepe, 2008)

#### POSICIONAMIENTO:

“La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia”. (Kotler, 1980)

#### RENTABILIDAD:

“En la literatura económica, aunque el término de rentabilidad se utiliza de forma muy variada, y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina a la rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo produce los capitales utilizados en el mismo.

Esto supone la comparación entre la renta generada y los medio utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o a juzgar por la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis sea a priori o a posteriori.” (Sánchez, 2001).

#### 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” (Betancourt, 2006, p. 27)

#### ECONOMÍA:

Para Norris C. Clement y John C. Pool (1997), en su libro ‘Economía: Enfoque América Latina’, definen a la economía “como la rama de las ciencias sociales que estudia los procesos de producción y distribución y el carácter de los ingresos reales”

#### ESTRATEGIA:

“Es aquella característica que hará a una empresa distinta, brindando una ventaja competitiva que a fin y al cabo dará un valor agregado al cliente.” (Porter, 1996)

#### MODELO:

Las acepciones del concepto de modelo son muy diversas. Puede considerarse al modelo, en términos generales, como representación de la realidad, explicación de un fenómeno, ideal digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de la realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social (Caracheo, 2002).

#### PRODUCTIVIDAD:

Si tomamos la definición de Simposio (1993), La productividad es la capacidad de lograr objetivos y de generar respuestas de máxima calidad con el menor esfuerzo humano, físico y financiero, en beneficio de todos, al permitir a las personas desarrollar su potencial y obtener a cambio un mejor nivel en su calidad de vida.

#### DESEMPEÑO EMPRESARIAL

“Forma en que se desenvuelve cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.” (Cora, H. C., & Zaldivar, E. S., 2010).

#### CULTURA ORGANIZACIONAL:

SI seguimos el pensamiento de Guedez (1998), “La cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.” (p. 58).

#### INDICADORES:

“Indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad” (León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H., 2010).

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.” (Kotler, 1990).

#### ADMINISTRACIÓN:

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (Chiavenato, 2008)

#### LIDERAZGO:

Según Chiavenato (2008), Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

#### RECURSOS:

“Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.” (Chiavenato, 1999)

### **2.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La Constitución de la República del Ecuador, vigente desde el año 2008, ampara a las organizaciones denominadas pymes con la postulación de artículos referidos a éstas.

En el artículo 281, numeral 1 se menciona” Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En el artículo 288 se hace menciona que “Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Finalmente, en el artículo 311 se señala que “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.” (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2015), en el artículo 54 señalan lo siguiente “El consejo Sectorial de la Producción coordinará las políticas de fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias.”

Como se puede evidenciar las pymes presentan respaldo del estado sentado en bases legales tanto en la constitución del Ecuador como por medio de códigos o leyes de amparo. Sin embargo, aún están pendientes proyectos como el denominado “Proyecto de Ley de Creación, Promoción y Fomento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas” presentado por el Asambleísta Leonardo Viteri a la Asamblea Nacional en el 2010, y el “Proyecto: fomento de las mipymes ecuatorianas” presentado por la Subsecretaria de MIPYMES y Artesanías al Senplades en el 2013, seguramente estos proyectos aportarían una mayor certidumbre, así como un desarrollo empresarial a las pymes.

## **2.5. SISTEMAS DE VARIABLES**

### **2.5.1. Definición nominal:**

- Variable dependiente: Gestión estratégica.
- Variable independiente: Sustentabilidad económica.

### **2.5.2. Definición conceptual:**

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

Según Fred (1995), Gestión o Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

#### **SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA:**

“La meta de la sustentabilidad es el esfuerzo conservativo para mantener el sentido tradicional y los niveles de ingreso en una era en la cual el capital natural no es ya un bien ilimitado, al contrario, más y más un factor limitante del desarrollo.” (Goodland y Daly, 1995).

### **2.5.3. Definición operacional:**

#### **GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

Se denomina gestión estratégica al conjunto de acciones encaminadas a lograr objetivos y metas empresariales, generalmente estas actividades son de carácter estratégico y se encaminan dentro de procedimientos previamente establecidos y destinados a incrementar la eficiencia y eficacia en determinada área o función formada anteriormente.

#### **SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA:**

La sustentabilidad económica se entiende como el resultado positivo de gestiones, procesos, procedimientos y estrategias manejados con la finalidad de subsistir dentro del mercado en el que una organización se encuentre inmersa en el largo plazo, éstas acciones satisfactorias deben representar desarrollo y crecimiento en términos monetarios, productivos y rentables para la empresa en comparación a los años predecesores al presente.

#### **2.6. HIPÓTESIS**

La gestión estratégica sirve como una herramienta para la sustentabilidad económica de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito.

#### **2.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Tabla 1.***Operacionalización variable gestión estratégica*

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Se denomina gestión estratégica al conjunto de acciones encaminadas a lograr objetivos y metas empresariales, generalmente estas actividades son de carácter estratégico y se encaminan dentro de procedimientos previamente establecidos y destinados a incrementar la eficiencia y eficacia en determinada área o función formada anteriormente.	Estrategias	$E = (\text{Total número de estrategias generadas} / \text{Estrategias realizadas en el período}) * 100$	* ¿Ud. posee una planificación para su empresa? * ¿Posee un presupuesto asignado para el período?	TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario
	Presupuestos asignados	$P = \text{Presupuestos planteados} / \text{presupuestos cumplidos}$	* ¿A qué nivel sus empleados comparten la filosofía empresarial?	
	Conocimiento filosofía empresarial	$C.F = (\text{Número total de trabajadores} / \text{Trabajadores que conocen la filosofía empresarial}) * 100$	* ¿Las metas, objetivos y estrategias dentro de su entidad tienen importancia?	
	Objetivos cumplidos	$O = \text{Objetivos planteados} / \text{objetivos cumplidos}$	* ¿Mantiene funciones y actividades establecidas por áreas dentro de la empresa?	

**Tabla 2.***Operacionalización variable sustentabilidad económica*

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
La sustentabilidad económica se entiende como el resultado positivo de gestiones, procesos, procedimientos y estrategias manejados con la finalidad de subsistir dentro del mercado en el que una organización se encuentre inmersa en el largo plazo, estas acciones satisfactorias deben representar desarrollo y crecimiento en términos monetarios, productivos y rentables para la empresa en comparación a los años predecesores al presente.	Comportamiento de ventas	$V = (\text{Ventas periodo anterior} / \text{ventas periodo actual}) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Su nivel de ventas para este periodo como lo dimensiona?</li> <li>* ¿La rentabilidad en los últimos años se ha mostrado?</li> <li>* ¿El volumen de producción/ventas se mantiene?</li> <li>* ¿Qué piensa sobre el nivel de liquidez que mantiene?</li> <li>* ¿La eficiencia de su personal le parece?</li> </ul>	<p>TÉCNICA: Encuesta INSTRUMENTO: Cuestionario</p>
	Rentabilidad	$R = (\text{utilidad neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo total})$		
	Promedio cantidades producidas o vendidas	$Q = (\text{Cantidades periodo 1} / \text{cantidades periodo 2}) * 100$		
	Utilidad	$U = \text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$		
	Liquidez	$L = (\text{Activos} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo corriente}$		
	Eficiencia personal	$Ef = (\text{Cantidades producidas} / \text{Tiempo disponible})$		

## CAPÍTULO III

### 2. METODOLOGÍA

#### 3.1. Modalidad de la investigación

La modalidad de investigación que se pretende realizar dentro de este proyecto son la bibliográfica documental e investigación de campo.

Se planea aplicar las dos modalidades, ya que el proyecto así lo demanda. En primer lugar, el análisis o revisión de fuentes bibliográficas comprendidos como datos periodísticos, publicaciones en revistas, artículos científicos (papers), y demás documentación que nos ayude al desarrollo y comprensión del mismo, partiendo de un estudio previo o similar al que podremos apegar a nuestra realidad.

El estudio o investigación de campo nos acerca a las pymes que han tenido éxito, y han logrado ser sustentables en el tiempo, así como en aquellas que comienzan en el mercado y poseen ya establecido su negocio, de esta manera se puede obtener información más real al utilizar herramientas como las encuestas o entrevistas dirigidas a los actores de estos proyectos sin duda el estudio realizado nos ayudará a esclarecer teorías planteadas a lo largo del desarrollo de esta investigación.

#### 3.2. TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1 Por su finalidad, Aplicada

La investigación se plantea con finalidad aplicada fundamental, ya que se busca ser puesta en práctica por las Pymes del sector textil, a fin de conseguir una adecuada gestión empresarial que permita mantener a las organizaciones en el mercado con el pasar del tiempo.

##### 3.2.2 Por las fuentes de información, Mixto

Se manejará tanto la información documental, como la información de campo, la información documental será la base teórica que permita argumentar la investigación conforme a lo ya establecido para la administración empresarial, así como también para relacionar la investigación con proyectos de similares características, para nuestro caso se

tomarán libros, revistas, papers o artículos científicos y bases de datos que contengan información valiosa para la elaboración del proyecto. La información de campo será indispensable para obtener los resultados deseados y poder plantear el modelo estratégico buscado apegado a la realidad del sector en estudio, así como la utilización de instrumentos para este fin.

### **3.2.3 Por las unidades de análisis, In situ**

Se realizará de esta manera, ya que las unidades de análisis deben ser evaluadas en su propio lugar de funcionamiento, es decir se realizará el estudio en las Pymes del sector textil de cantón Quito.

### **3.2.4 Por el control de las variables, Experimental**

Se plantea un estudio experimental, ya que existirá la manipulación de una variable a fin de conocer los resultados que se puedan generar a partir de esto, es decir para nuestro caso encontrar el mejor modelo estratégico para que los proyectos Pymes sean sustentables en el tiempo.

### **3.2.5 Por el alcance, Descriptivo**

Para el proyecto se empleará una investigación de tipo descriptiva, que nos ayude a comprender de mejor manera el impacto de las variables que aquí se plantean, a más de generar descripciones, características, metodologías y demás información que vuelva fácil, comprensible y aplicable al proyecto.

## **3.3. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN**

Para el proyecto se empleará una investigación de tipo descriptiva, que nos ayude a comprender de mejor manera el impacto de las variables que aquí se plantean, a más de generar descripciones, características, metodologías y demás información que vuelva fácilmente comprensible y aplicable al proyecto.

Se planea aplicar el nivel de asociación de variables, ya que nuestro estudio demanda un análisis de desempeño considerando la variable de gestión estratégica y la repercusión que ésta pueda tener dentro del funcionamiento de una pyme, entendida como la variable sustentabilidad económica, y la ayuda o mejoras que puedan suscitarse a partir de esta para un sostenimiento en el tiempo.

### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1. Población

Para el cálculo de la muestra a investigar, se utilizarán datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), datos específicos del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) y datos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). Se plantea establecer la muestra mediante el establecimiento del segmento que estamos estudiando, es decir Pymes del sector textil establecidas en el Distrito Metropolitano de Quito, para lo cual tomaremos los datos que publica el INEC para el año 2015 como última actualización disponible en su página web oficial.

A continuación, se presentan los gráficos que corresponden al análisis muestral planteado anteriormente, específicamente al total de empresas registradas en el país:

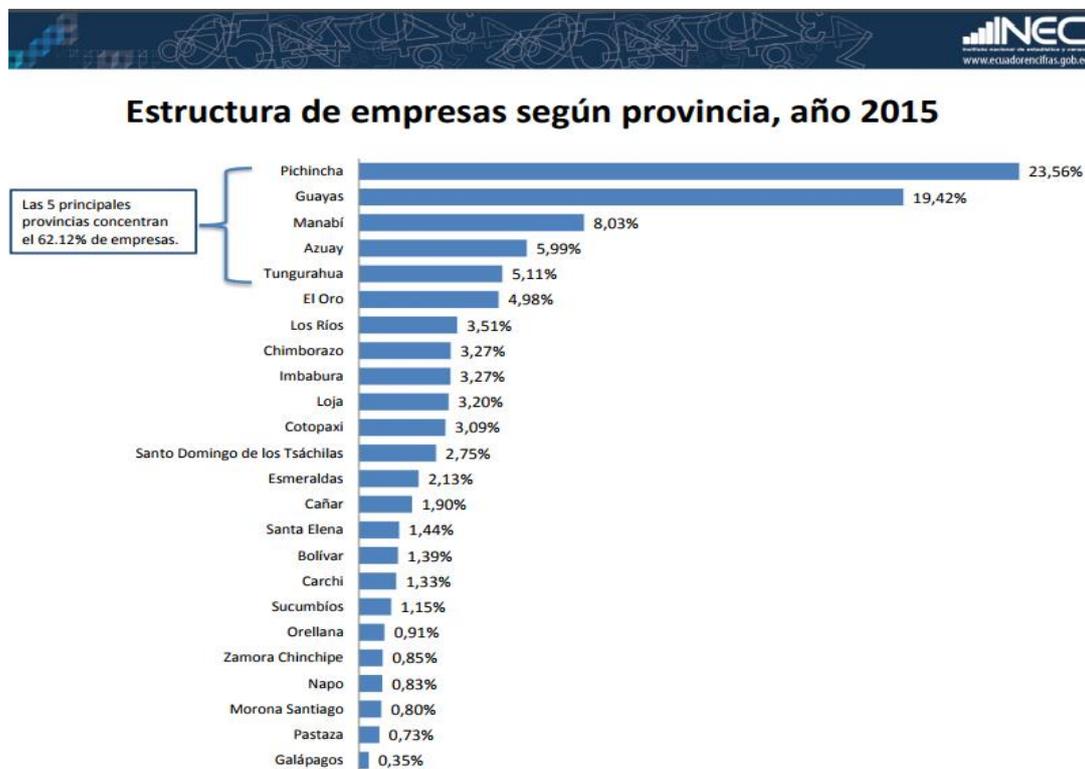


*Figura 8.* Diagrama evolución número de empresas

Fuente: INEC, 2015

Como se puede observar en el gráfico se nos presenta el total de empresas para el período 2015, las cuales son 844.999 empresas.

El INEC también nos proporciona datos referentes a la distribución de empresas por provincias lo cual nos permite realizar los cálculos para obtener la población que deseamos investigar. Según el INEC, estos datos se reflejan así:



**Figura 9.** Diagrama estructura de empresas según provincias

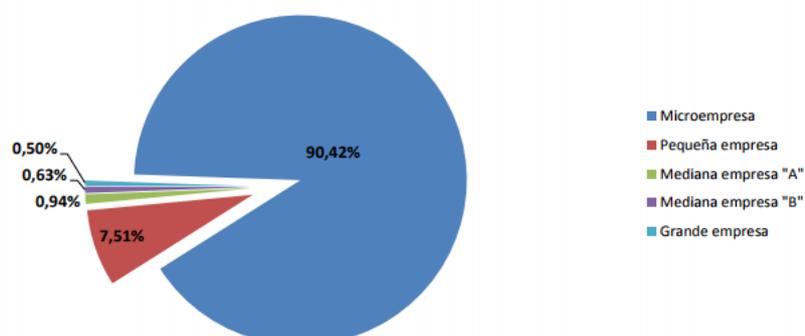
Fuente: INEC, 2015

El gráfico dado nos muestra el nivel de empresas que se encuentran en la provincia de Pichincha que es del 23,56% a nivel nacional, es decir 119.082 empresas.

Para obtener el número de pymes activas a nivel nacional podemos mencionar el siguiente gráfico:



### Estructura de empresas según su tamaño, año 2015



Tamaño de Empresa 2015	No. Empresas	Porcentaje
Microempresa	764.034	90,42%
Pequeña empresa	63.480	7,51%
Mediana empresa "A"	7.909	0,94%
Mediana empresa "B"	5.357	0,63%
Grande empresa	4.219	0,50%
<b>Total</b>	<b>844.999</b>	<b>100,00%</b>

*Figura 10.* Diagrama estructura de empresas según su tamaño

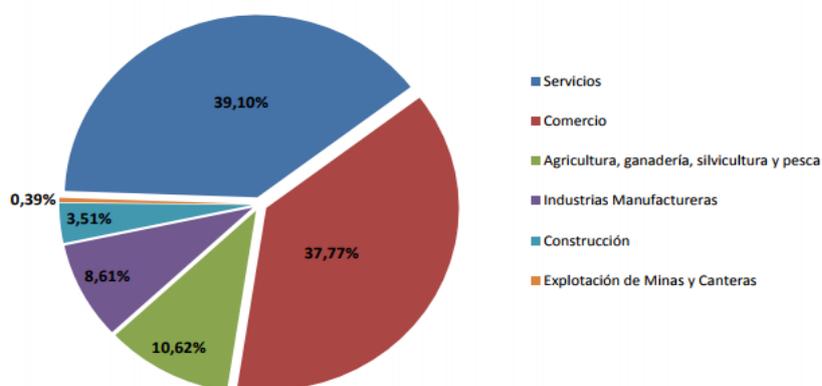
Fuente: INEC, 2015

Como se puede evidenciar en el país la mayor cantidad de empresas lo ocupan las microempresas como más del 90% del total. Sin embargo, el segmento de interés para esta investigación y sumando la clasificación de pequeñas empresas, mediana empresa "A" y mediana empresa "B", obtenemos que para nuestro análisis las pymes constituyen el 9,03% total a nivel nacional, es decir 76.303 empresas.

Un dato importante para conocer el porcentaje que el sector de estudio ocupa dentro del total de empresas, anteriormente mencionado, está publicado de acuerdo al siguiente gráfico del INEC:



### Estructura de empresas por sectores económicos, año 2015



Sector Económico 2015	No. Empresas	Porcentaje
Servicios	330.376	39,10%
Comercio	319.114	37,77%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	89.751	10,62%
Industrias Manufactureras	72.796	8,61%
Construcción	29.648	3,51%
Explotación de Minas y Canteras	3.314	0,39%
<b>Total</b>	<b>844.999</b>	<b>100,00%</b>

*Figura 11.* Diagrama estructura de empresas por sectores económicos

Fuente: INEC, 2015

Como se puede evidenciar en el presente gráfico, las empresas manufactureras se establecen con el 8,61% del total de empresas a nivel nacional, es decir 72754 empresas. Además, el INEC presenta en su análisis de indicadores, que las empresas textiles a nivel nacional dentro del sector de la manufactura representan el 0,8%.

Según los datos que presenta el Industriales Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE) en sus publicaciones, el 19% de empresas se encuentran en el Distrito Metropolitano de Quito, así mismo los datos que la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) presenta por medio de su presidente, nos dice que del total de empresas textiles el 85% son pymes.

Con todos estos datos consolidados, se realizan las respectivas relaciones y cálculos para obtener la población total de empresas que nos ayudarán a encontrar la muestra y así obtener el número de pymes a investigar.

### Tabla 3.

*Relación número de empresas a analizar para el cálculo de la muestra*

<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>NÚMERO</b>
<b>1</b>	Empresas a nivel nacional	<b>844.999</b>
<b>2</b>	Empresas en Pichincha (23,56% de 1)	<b>199.082</b>
<b>3</b>	Empresas manufactureras (8,61% de 1)	<b>72.754</b>
<b>4</b>	Empresas manufactureras textiles (0,8% de 3)	<b>582</b>
<b>5</b>	Pymes de textiles nacional (85% de 4)	<b>495</b>
<b>6</b>	Pymes de textiles en Quito (65,6% de 5)	<b>305</b>

### 3.4.2. Muestra

Para el cálculo de la muestra se utilizará la fórmula estadística que se presenta a continuación, como se pudo evidenciar mediante los datos presentados anteriormente, nuestra población es de 305 empresas.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

**Dónde:**

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

d = Error máximo admisible del tamaño de la muestra (0,05)

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada.

q = Probabilidad de fracaso

$d^2 = \text{Varianza } 0,25$

$z^2 = \text{Nivel de Confianza equivalente al } 1,96$

### Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{305 * 1,96^2 * 80 * 20}{0,05^2 * (305 - 1) + 1,96^2 * 80 * 20}$$

$$n = \frac{187,47008}{1,374656}$$

$$n = 136,37$$

**n = 136 encuestas**

Como podemos visualizar mediante los cálculos y análisis realizados anteriormente, mediante la aplicación de la fórmula para el cálculo de la muestra, el número de empresas establecidas para esta investigación es de 136, por lo que se procederá a realizar la investigación con esa población empresarial.

### 3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información dentro de proyecto se plantea la siguiente tabla:

**Tabla 4.**

*Recolección de información*

PREGUNTA	RESPUESTA
<p><b>¿Dónde?</b></p> <p><b>Lugar</b></p>	Las encuestas se realizarán en pymes con las características establecidas, es decir del sector en mención, establecidas en el Distrito Metropolitano de Quito
<p><b>¿Cuándo?</b></p> <p><b>Tiempo</b></p>	En un tiempo aproximado de dos semanas, comprendidas en el mes de noviembre del 2017.

<b>¿Cómo? o ¿Con qué?</b>	Se realizará con movilización propia, se enviarán algunas encuestas por medios electrónicos, como correos, aplicaciones de encuestas. La herramienta será aplicada por el autor de este proyecto.
<b>Situación de aplicación</b>	Se agendará una cita previa en las pymes, a fin de buscar un momento de tranquilidad para que los encuestados tengan tiempo y predisposición para la realización de las encuestas.
<b>Resultados esperados</b>	Se espera que los resultados muestren la realidad en un 95% de confianza, se admitirá hasta un 5% de error en las respuestas o encuestas que hayan sido elaboradas erróneamente.

### 3.6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La técnica a aplicarse, una vez realizadas las encuestas, será que la tabulación de los resultados serán procesados en el programa estadístico – matemático SPSS. En donde se procesarán estos datos a fin de establecer tablas y gráficos que permitan dimensionar de manera general el estudio.

Para el posterior análisis e interpretación de los datos obtenidos, nos centraremos en un enfoque gráfico, a través cual evidenciaremos los valores numéricos expresados en las encuestas y representados en formas gráficas como pasteles, barras, tablas de frecuencia, etc. Todos estos datos serán analizados independientemente al fin de esclarecer la repercusión de las variables de acuerdo con la encuesta planteada y las respuestas obtenidas.

### 3.7. TÉCNICAS DE COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez establecidos los resultados dados por los datos recolectados en la encuesta y su posterior análisis, se procederá a la comprobación de la hipótesis planteada para lo cual se utilizarán técnicas estadísticas proporcionadas por el programa SPSS como: Chi cuadrado, la cual nos permite usar la fuerza de asociación entre las variable; el coeficiente de correlación, el cual

nos permite conocer la magnitud de asociación de las variables en estudio y Anova, el cual nos ayudará a descubrir el efecto principal y los efectos de interacción de variables categóricas independientes sobre un intervalo de la variable dependiente.

## CAPÍTULO IV

### 3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas realizadas a las pymes conforme a la muestra alcanzada anteriormente. Cabe recalcar que este estudio se realizó en el software estadístico-matemático SPSS, medio por el cual se establecen los gráficos, así como el análisis de la comprobación de la hipótesis planteada en el capítulo II de la presente investigación.

#### 4.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA

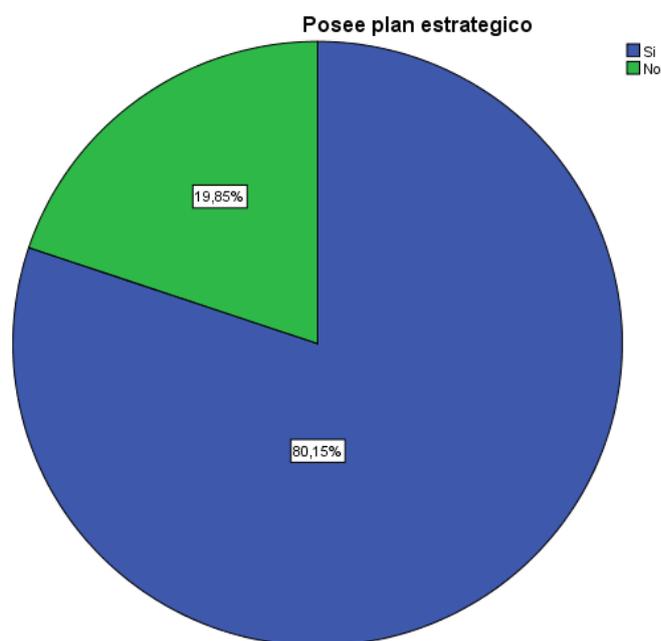
##### 4.2.1. Pregunta 1: ¿La empresa que Ud. lidera posee un plan estratégico?

**Tabla 5.**

*Tabulación pregunta 1*

Posee plan estratégico				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	109	80,1	80,1	80,1
Válidos No	27	19,9	19,9	100,0
Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 1**



*Figura 12.* Pymes que poseen plan estratégico

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

### **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 80,15% poseen plan estratégico y el restante 19,85% no lo poseen.

### **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito poseen un plan estratégico para la administración empresarial.

#### **4.2.2 Pregunta 2:** ¿La empresa que Ud. lidera posee filosofía empresarial?

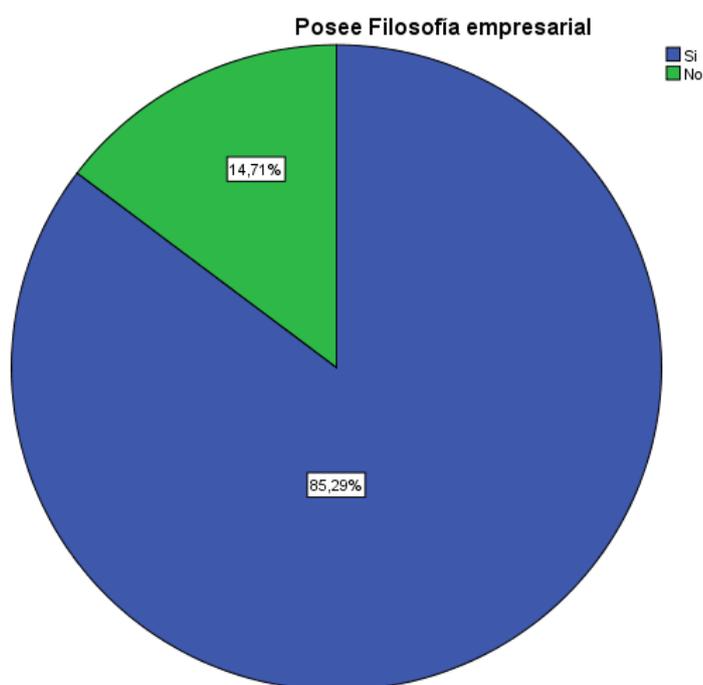
**Tabla 6.**

*Tabulación pregunta 2.*

<b>Posee Filosofía empresarial</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

	Si	116	85,3	85,3	85,3
Válidos	No	20	14,7	14,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 2**



*Figura 13.* Pymes que poseen filosofía empresarial

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 85,29% poseen plan estratégico y el restante 14,71% no lo poseen.

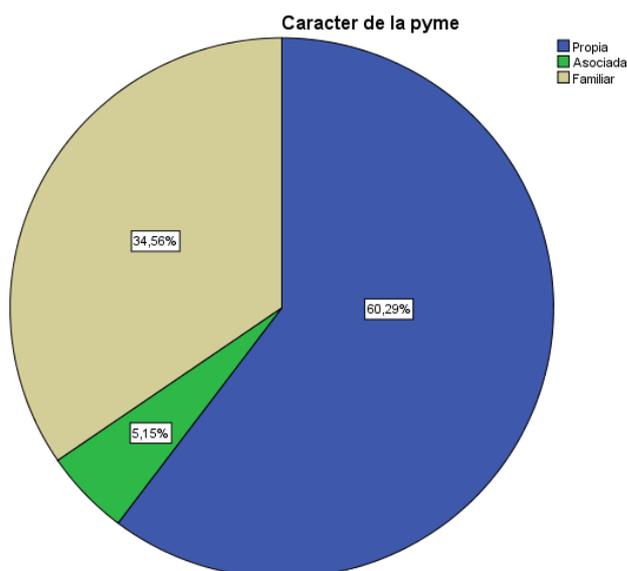
**Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito poseen una filosofía empresarial, esto pese a que algunas no incorporan un plan estratégico para la administración empresarial.

**4.2.3. Pregunta 3:** ¿La pyme en la que trabaja es de carácter?

**Tabla 7.***Tabulación pregunta 3.*

		Carácter de la pyme			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Propia	82	60,3	60,3	60,3
	Asociada	7	5,1	5,1	65,4
	Familiar	47	34,6	34,6	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 3****Figura 14.** Carácter de las pymes

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 60,29% son propias, el 34,56% empresas familiares y el restante 5,15% son asociadas.

**Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito son administradas por su propietario, seguido por las empresas familiares que también conforman un gran segmento.

#### 4.2.4. Pregunta 4: ¿El tiempo que su pyme se mantiene en el mercado es?

**Tabla 8.**

*Tabulación pregunta 4*

Tiempo de pyme en el mercado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor a 2 años	21	15,4	15,4
	Entre 2 y 5 años	80	58,8	74,3
	Mayor de 5 años	35	25,7	100,0
	Total	136	100,0	100,0

**Tabulación pregunta 4**



*Figura 15.* Tiempo de las pymes en el mercado

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

## Análisis

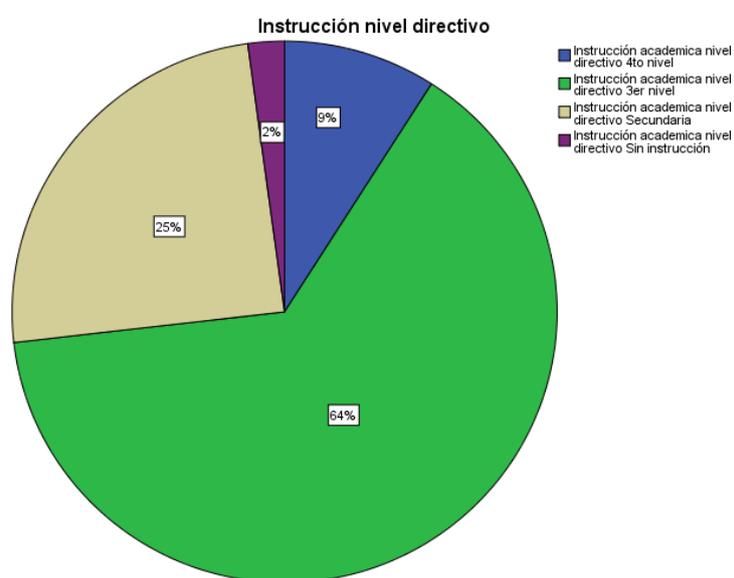
Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 58,82% están entre 2 y 5 años en el mercado, el 25,74% mayor a 5 años y el restante 15,44% menos de 2 años.

### Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas han permanecido en el mercado entre dos y cinco años seguidas de las que superan los cinco años de sostenimiento.

#### 4.2.5. Pregunta 5: Indique el nivel de instrucción académica del personal de su empresa

##### Nivel directivo:



*Figura 16.* Instrucción nivel directivo

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

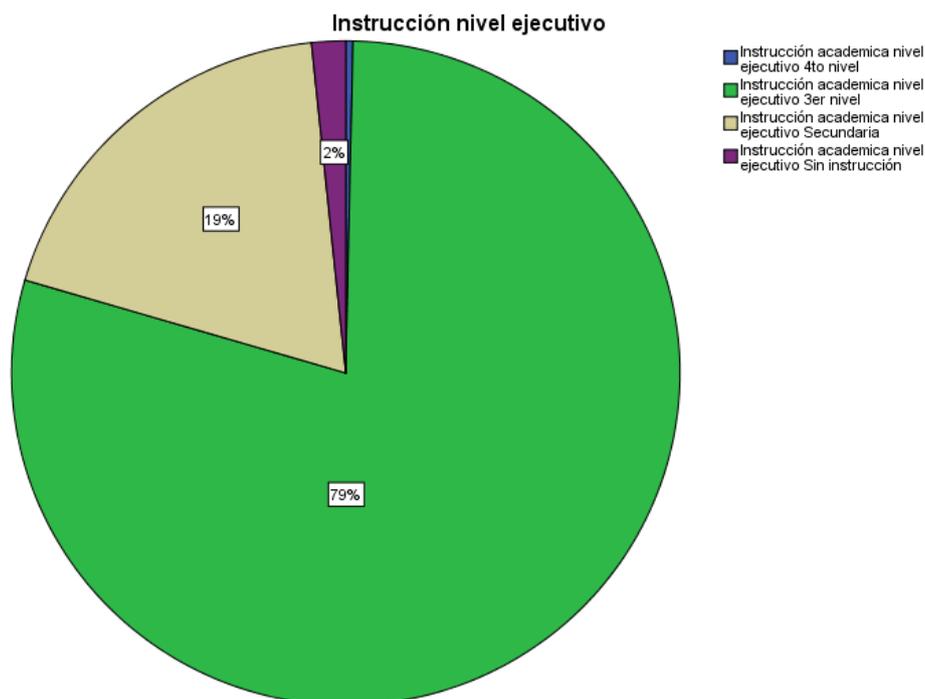
### Análisis

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 64% poseen personal con instrucción de tercer nivel en su nivel directivo, el 25% poseen instrucción secundaria, el 9% instrucción de cuarto nivel y el restante 2% no poseen instrucción.

### Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas tienen mayor cantidad de personal con instrucción de tercer nivel, seguido por personal que poseen secundaria en su nivel directivo.

### Nivel ejecutivo:



*Figura 17.* Instrucción nivel ejecutivo

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

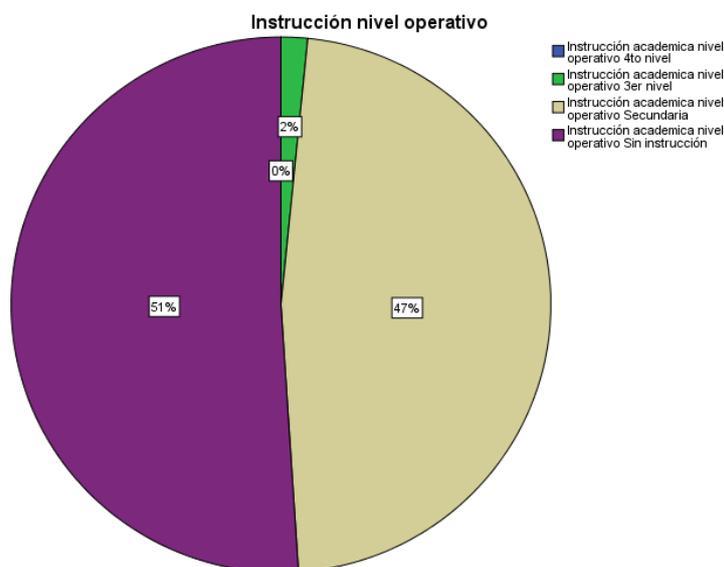
### Análisis

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 79% poseen personal con instrucción de tercer nivel en su nivel ejecutivo, el 19% poseen instrucción secundaria, y el restante 2% no poseen instrucción.

### Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas tienen mayor cantidad de personal con instrucción de tercer nivel, seguido por personal que poseen secundaria en su nivel ejecutivo.

## Nivel operativo:



*Figura 18.* Instrucción nivel operativo

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

## Análisis

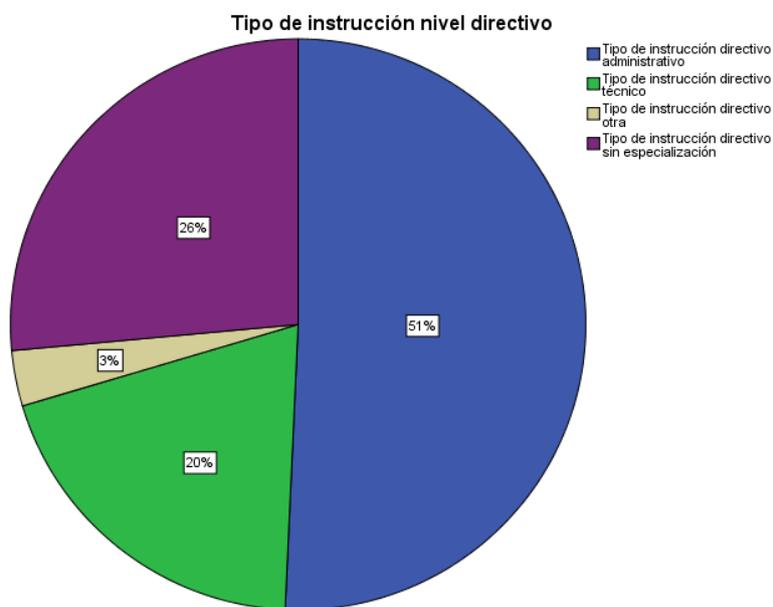
Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 51% del personal no posee instrucción académica en su nivel operativo, el 47% poseen instrucción secundaria, y el restante 2% instrucción de tercer nivel.

## Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas tienen mayor cantidad de personal sin ninguna instrucción académica en su nivel operativo, seguido por personal que poseen instrucción secundaria.

**4.2.6. Pregunta 6:** ¿La instrucción del personal anteriormente mencionado es de carácter?

## Nivel directivo:



*Figura 19.* Tipo de instrucción nivel directivo

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

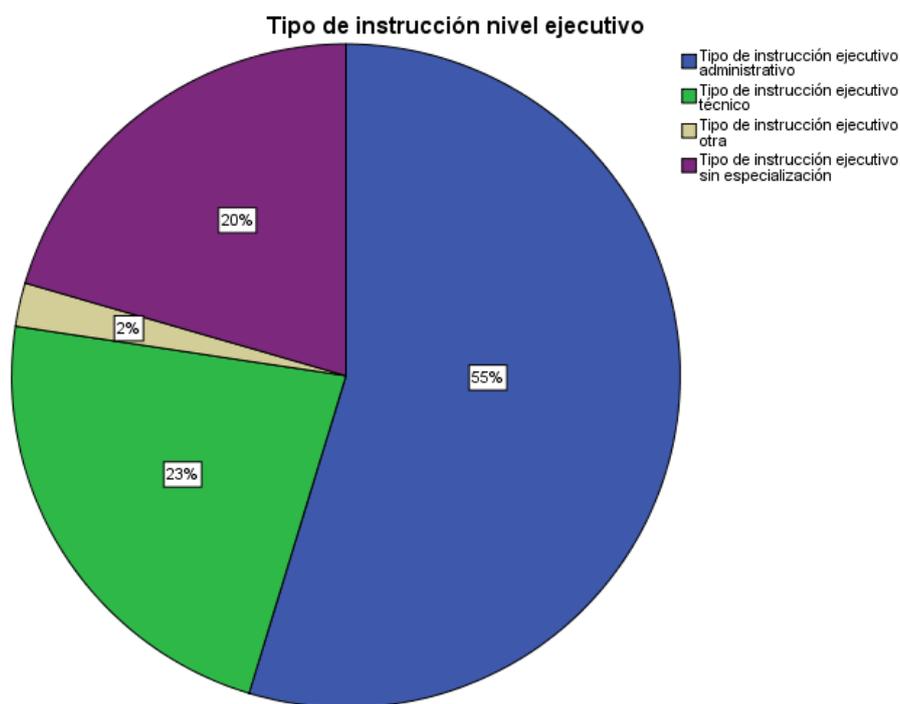
### **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 51% del personal posee instrucción de carácter administrativo, en su nivel directivo, el 26% no posee especialización, el 20% instrucción técnica, y el restante 3% otro tipo de instrucción, entendida como formación artesanal y a fines.

### **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas tienen mayor cantidad de personal con instrucción administrativa en su nivel directivo; así también considerable cantidad de personal sin instrucción académica.

### **Nivel ejecutivo:**



*Figura 20.* Tipo de instrucción nivel ejecutivo

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

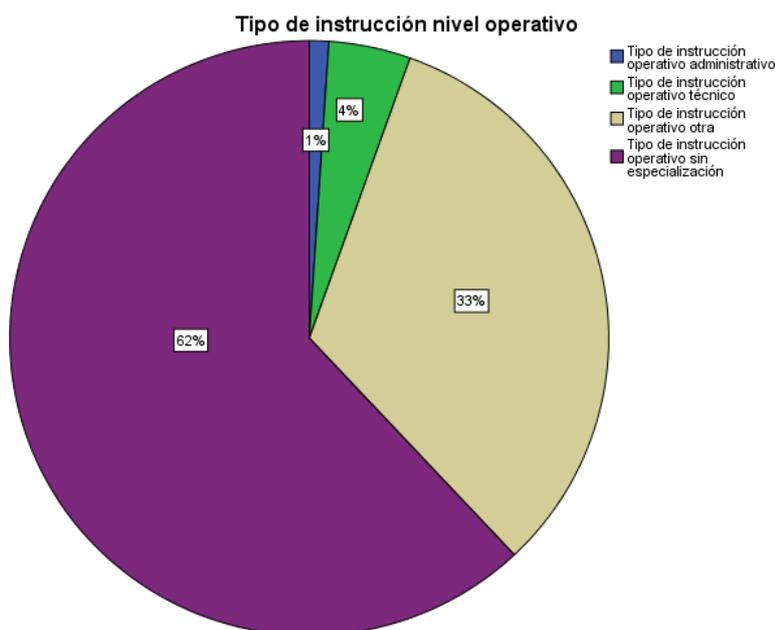
### **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 55% del personal posee instrucción de carácter administrativo, en su nivel ejecutivo, el 23% instrucción técnica, el 20% no poseen instrucción, y el restante 2% otro tipo de instrucción, entendida como formación artesanal y a fines.

### **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas tienen mayor cantidad de personal con instrucción administrativa en su nivel ejecutivo, seguido por personal que tiene formación en áreas técnicas.

### **Nivel operativo:**



*Figura 21.* Tipo de instrucción nivel operativo

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

## **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 62% del personal no poseen especialización, en su nivel operativo, el 33% otro tipo de instrucción, entendida como formación artesanal y a fines, el 4% instrucción en áreas técnicas, y el restante 1% instrucción administrativa.

## **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que la mayoría de las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas tienen mayor cantidad de personal sin ninguna especialización en su nivel operativo, seguido por personal que tiene formación en otras áreas como artesanales y oficios varios.

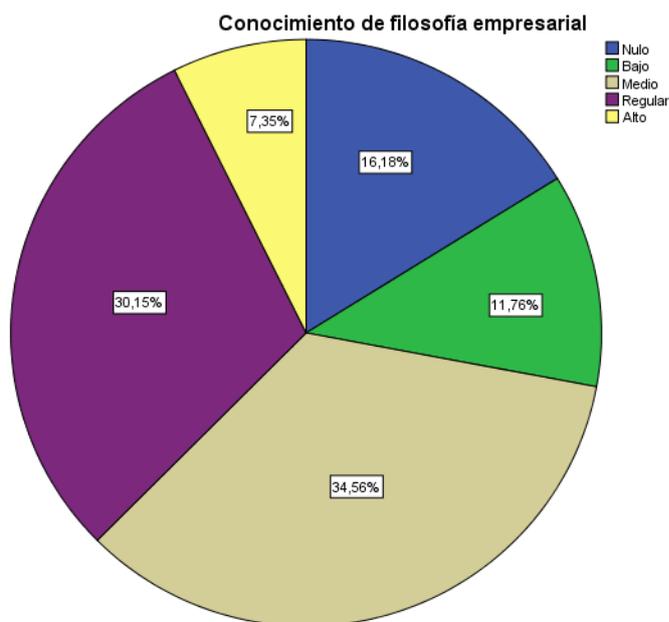
**4.2.7. Pregunta 7:** ¿El conocimiento de la filosofía empresarial del personal de la empresa es?

**Tabla 9.**

*Tabulación pregunta 7*

Conocimiento de filosofía empresarial					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Nulo	22	16,2	16,2	16,2
	Bajo	16	11,8	11,8	27,9
	Medio	47	34,6	34,6	62,5
	Regular	41	30,1	30,1	92,6
	Alto	10	7,4	7,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 7**



*Figura 22.* Grado de conocimiento filosofía empresarial

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 34,56% del personal poseen un conocimiento medio de la filosofía empresarial, el 30,15% regular, el 16,18% nulo, y el restante 7,35% un alto conocimiento.

## Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, su personal posee un conocimiento medio y regular de su filosofía empresarial.

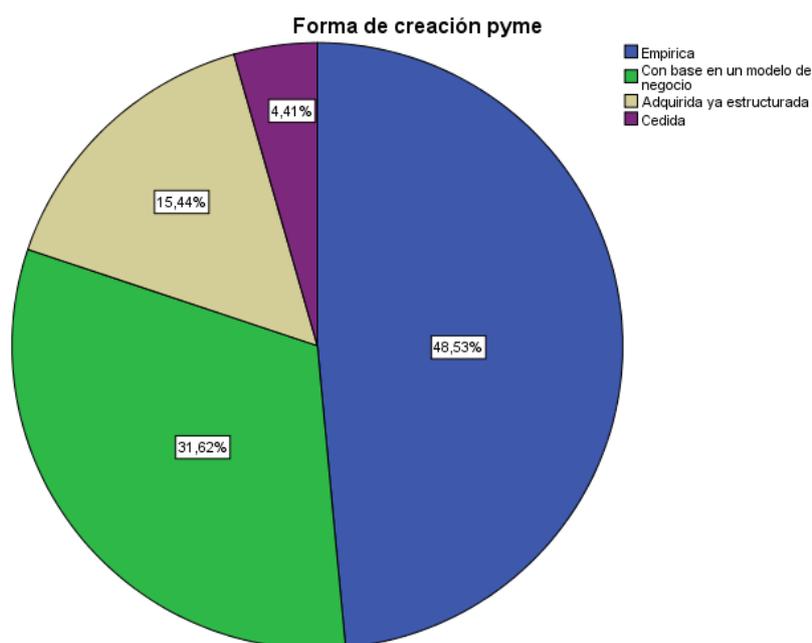
### 4.2.8. Pregunta 8: ¿La pyme que Ud. lidera fue creada de forma?

**Tabla 10.**

*Tabulación pregunta 8*

Forma de creación pyme				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empírica	66	48,5	48,5
	Con base en un modelo de negocio	43	31,6	80,1
	Adquirida ya estructurada	21	15,4	95,6
	Cedida	6	4,4	100,0
	Total	136	100,0	100,0

**Tabulación pregunta 8**



*Figura 23.* De qué manera se crean las pymes

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 48,53% de éstas fueron creadas de forma empírica, 31,62% con base en un modelo de negocio, el 15,44% fue comprada ya estructurada, y el restante 4,41% fue cedida, entre familiares o socios anteriores.

**Interpretación**

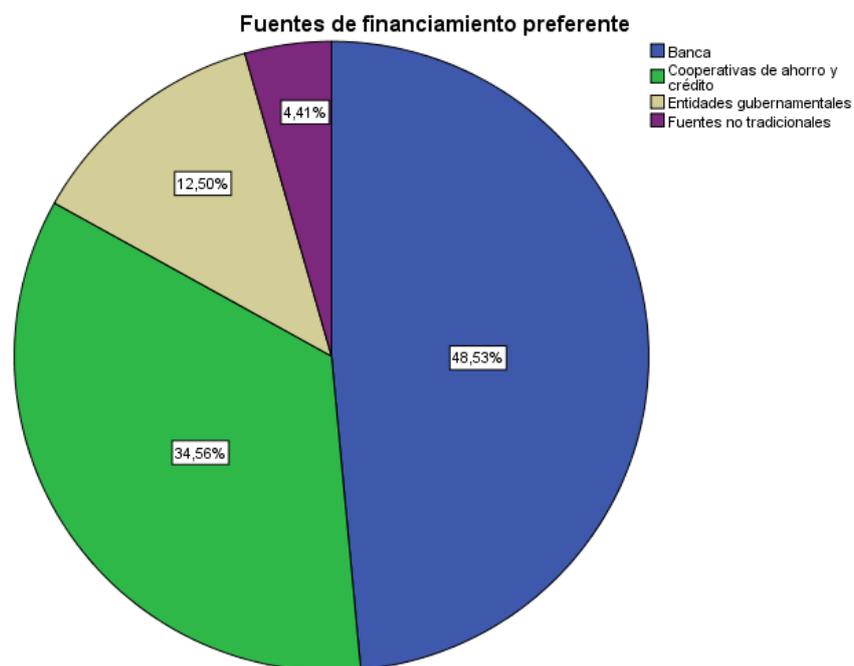
Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, su creación fue de forma empírica, seguida con un menor porcentaje de aquellas que tuvieron un modelo de negocio desde el inicio.

**4.2.9. Pregunta 9:** ¿De las siguientes fuentes, cual prefiere al momento de buscar financiamiento?

**Tabla 11.***Tabulación pregunta 9***Fuentes de financiamiento preferente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Banca	66	48,5	48,5	48,5
Cooperativas de ahorro y crédito	47	34,6	34,6	83,1
Válidos Entidades gubernamentales	17	12,5	12,5	95,6
Fuentes no tradicionales	6	4,4	4,4	100,0
Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 9**



*Figura 24.* Fuentes de financiamiento preferentes

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

### **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 48,53%, prefiere financiarse por medio de la banca, el 34,56% en cooperativas de ahorro y crédito, el 12,50% con entidades gubernamentales, y el restante 4,41% por fuentes no tradicionales.

### **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, se financian por medio de la banca, o cooperativas de ahorro y crédito, las dos están dentro del sistema financiero nacional.

**4.2.10. Pregunta 10:** ¿Qué tan complicado considera la gestión para conseguir créditos o préstamos en el sistema financiero nacional?

### **Tabla 12.**

*Tabulación pregunta 10*

Grado de complejidad para créditos o préstamos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fácil	11	8,1	8,1	8,1
Medianamente complicado	54	39,7	39,7	47,8
Válidos Complicado	57	41,9	41,9	89,7
Muy complicado	14	10,3	10,3	100,0
Total	136	100,0	100,0	

### Tabulación pregunta 10



Figura 25. Grado de complejidad para obtención de créditos o préstamos

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

### Análisis

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas para el 41,91%, les resulta complicada la obtención de créditos o préstamos, al 39,71% medianamente complicado, el 10,29% muy complicado, y al restante 8,09% fácil.

### Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, les resulta complicado o medianamente complicado el obtener financiamiento en entidades del sistema financiero nacional o entidades gubernamentales.

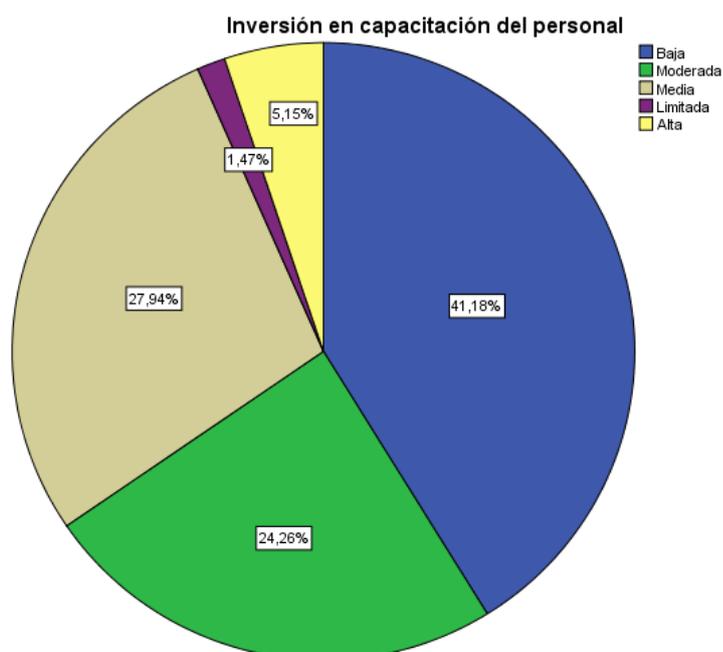
#### 4.2.11. Pregunta 11: ¿La inversión que se realiza para la capacitación del personal es?

**Tabla 13.**

*Tabulación pregunta 11*

Inversión en capacitación del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	56	41,2	41,2
	Moderada	33	24,3	65,4
	Media	38	27,9	93,4
	Limitada	2	1,5	94,9
	Alta	7	5,1	100,0
	Total	136	100,0	100,0

**Tabulación pregunta 11**



**Figura 26.** Grado de inversión para capacitación del personal

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas para el 41,18%, la inversión en capacitación del personal es baja, el 24,26% moderada, el 5,15% alta, y el restante 1,47% limitada.

**Interpretación**

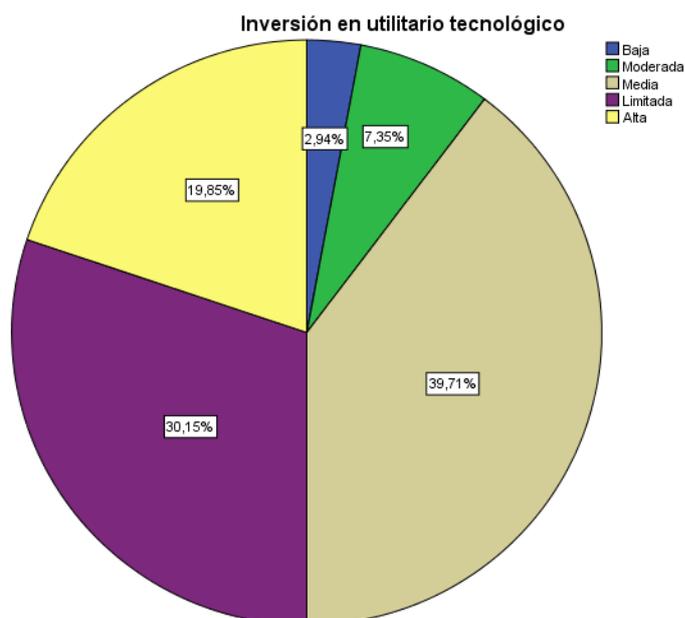
Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, la inversión en temas de capacitación del personal se evidencia baja y moderada.

**4.2.12. Pregunta 12:** ¿Su nivel de inversión en términos de utilitarios tecnológicos Ud. lo considera?

**Tabla 14.***Tabulación pregunta 12*

Inversión en utilitario tecnológico				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	4	2,9	2,9
	Moderada	10	7,4	10,3
	Media	54	39,7	39,7
	Limitada	41	30,1	30,1
	Alta	27	19,9	19,9
	Total	136	100,0	100,0

**Tabulación pregunta 12**



*Figura 27.* Grado de inversión para utilitario tecnológico

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

### **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas para el 39,71%, la inversión en utilitario tecnológico es media, el 30,15% limitada, el 19,85% alta, el 7,35% moderada, y el restante 2,94% es baja.

### **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, la inversión en temas de utilitario tecnológico se encuentra en la media con tendencia mayoritaria hacia el alta.

**4.2.13. Pregunta 13:** ¿La inversión que se destina para investigación e innovación de productos Ud. la considera?

### **Tabla 15.**

*Tabulación pregunta 13*

Inversión en innovación e investigación de productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	60	44,1	44,1	44,1
Moderada	14	10,3	10,3	54,4
Media	47	34,6	34,6	89,0
Limitada	15	11,0	11,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

### Tabulación pregunta 13



**Figura 28.** Grado de inversión en investigación e innovación de productos

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

### Análisis

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas para el 44,12%, la inversión en investigación e innovación de productos es baja, el 34,56% es media, el 11,03% limitada, y el restante 10,29% es moderada.

### Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, la inversión que se destina para temas de investigación e innovación de productos está entre baja y media.

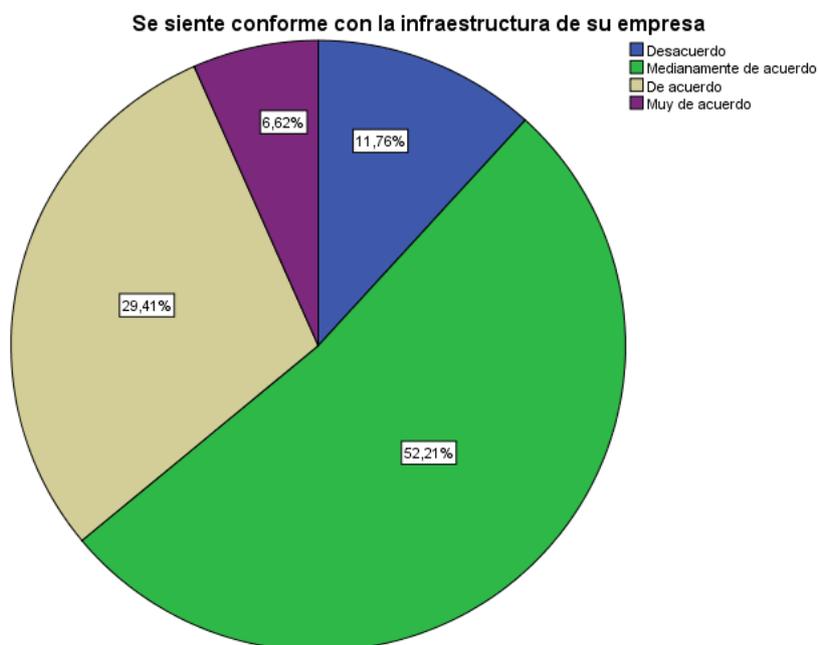
#### 4.2.14. Pregunta 14: ¿Se siente conforme con la infraestructura que posee su empresa?

**Tabla 16.**

*Tabulación pregunta 14*

Se siente conforme con la infraestructura de su empresa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	16	11,8	11,8	11,8
Medianamente de acuerdo	71	52,2	52,2	64,0
Válidos De acuerdo	40	29,4	29,4	93,4
Muy de acuerdo	9	6,6	6,6	100,0
Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 14**



**Figura 29.** Grado de conformidad con la infraestructura de su empresa

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

## Análisis

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 52,21%, se encuentra medianamente de acuerdo con la infraestructura que posee su empresa, el 29,41% de acuerdo, el 11,76% desacuerdo, y el restante 6,62% muy de acuerdo.

## Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, en cuanto a la infraestructura que poseen sus empresas, se encuentran de acuerdo y medianamente de acuerdo, con tendencia al alta.

**4.2.15. Pregunta 15:** ¿De las siguientes opciones, a cuál destinaría más inversión?

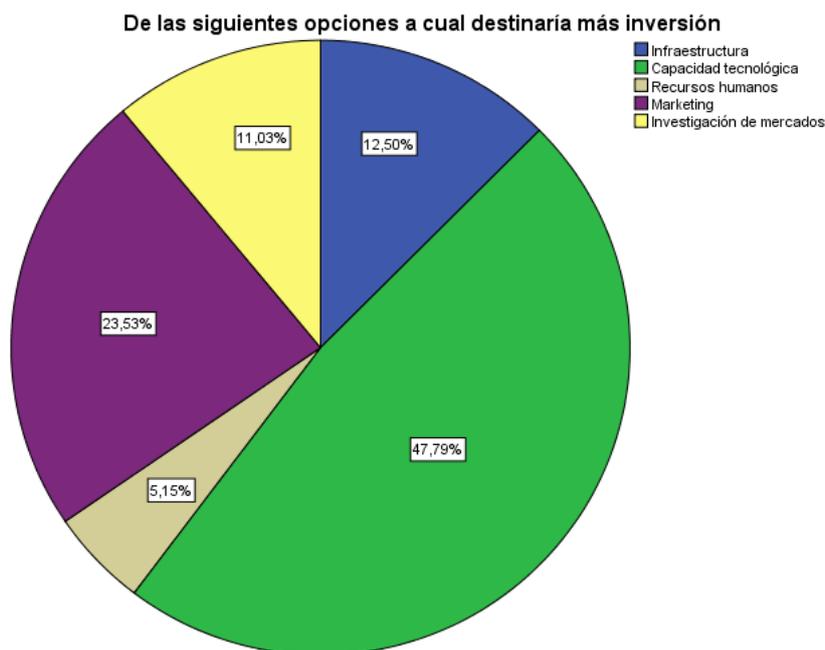
**Tabla 17.**

*Tabulación pregunta 15*

**De las siguientes opciones a cuál destinaría más inversión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Infraestructura	17	12,5	12,5	12,5
Capacidad tecnológica	65	47,8	47,8	60,3
Recursos humanos	7	5,1	5,1	65,4
Marketing	32	23,5	23,5	89,0
Investigación de mercados	15	11,0	11,0	100,0
Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 15**



*Figura 30.* Opción preferente para inversión

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

## **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 47,97%, prefieren invertir en capacidad tecnológica, el 23,53% en marketing, el 12,50% en infraestructura, el 11,03% en investigación de mercados y el restante 5,15% en mejoramiento de recursos humanos.

## **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, prefieren invertir su dinero en temas como capacidad tecnológica marketing, dejando al último de sus prioridades la inversión en recursos humanos.

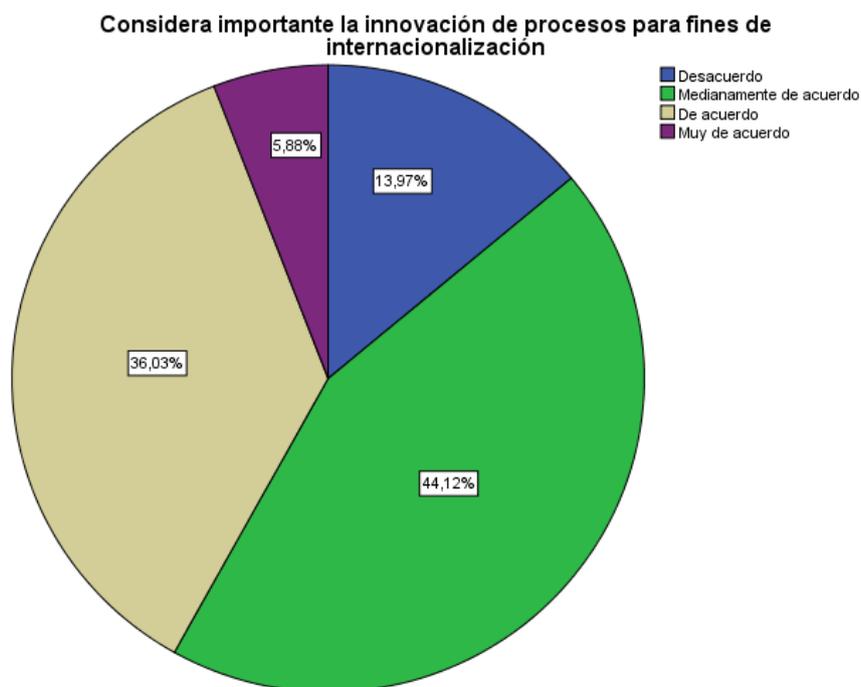
**4.2.16. Pregunta 16:** ¿Para fines de internacionalización, Ud. considera importante la innovación de procesos?

**Tabla 18.**

*Tabulación pregunta 16*

Considera importante la innovación de procesos para fines de internacionalización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Desacuerdo	19	14,0	14,0
	Medianamente de acuerdo	60	44,1	58,1
	De acuerdo	49	36,0	94,1
	Muy de acuerdo	8	5,9	100,0
	Total	136	100,0	100,0

**Tabulación pregunta 16**



**Figura 31.** Grado de importancia a la innovación de procesos

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 44,12% se presenta medianamente de acuerdo con la importancia de la innovación de procesos, el 36,03% se encuentra de acuerdo, el 13,97% desacuerdo, y el restante 5,88% muy de acuerdo.

## Interpretación

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, éstas se encuentran medianamente de acuerdo y de acuerdo con la innovación de procesos para fines de internacionalización.

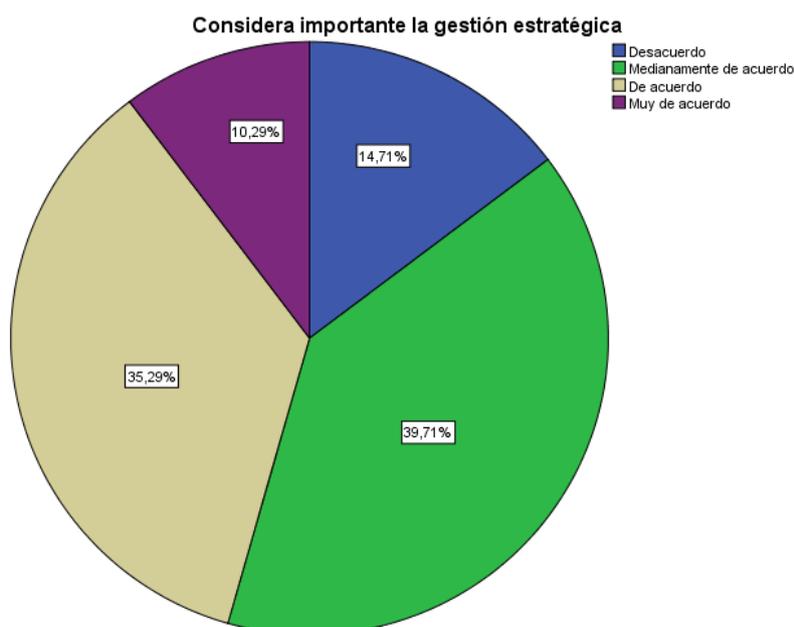
### 4.2.17. Pregunta 17: ¿Considera importante la gestión estratégica para una pyme?

**Tabla 19.**

*Tabulación pregunta 17*

Considera importante la gestión estratégica				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	20	14,7	14,7	14,7
Medianamente de acuerdo	54	39,7	39,7	54,4
Válidos De acuerdo	48	35,3	35,3	89,7
Muy de acuerdo	14	10,3	10,3	100,0
Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 17**



**Figura 32.** Grado de importancia a la gestión estratégica

Fuente: Instrumento de recolección de datos (encuesta)

**Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 39,71% se presenta medianamente de acuerdo con la importancia de la gestión estratégica en el manejo empresarial, el 35,29% se encuentra de acuerdo, el 14,71% desacuerdo, y el restante 10,29% muy de acuerdo.

**Interpretación**

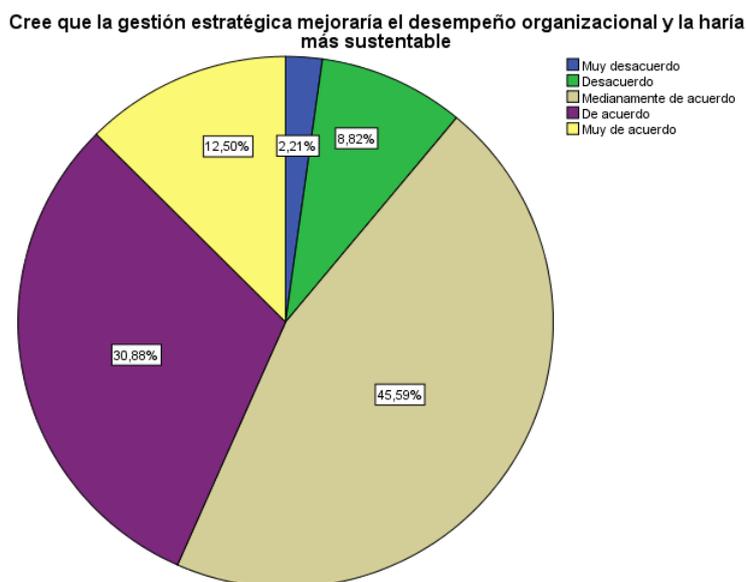
Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, éstas se encuentran medianamente de acuerdo y de acuerdo con la importancia de la gestión estratégica en el manejo empresarial.

**4.2.18. Pregunta 18:** ¿Cree que el manejo de la gestión estratégica mejoraría el desempeño organizacional y haría sustentable su pyme en el tiempo?

**Tabla 20.***Tabulación pregunta 18***Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño organizacional y la haría más sustentable**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy desacuerdo	3	2,2	2,2	2,2
Desacuerdo	12	8,8	8,8	11,0
Medianamente de acuerdo	62	45,6	45,6	56,6
De acuerdo	42	30,9	30,9	87,5
Muy de acuerdo	17	12,5	12,5	100,0
Total	136	100,0	100,0	

**Tabulación pregunta 18**



**Figura 33.** Aceptación a la gestión estratégica para sustentabilidad

**Fuente:** Instrumento de recolección de datos (encuesta)

## **Análisis**

Como se puede evidenciar en el gráfico, del total de las empresas analizadas el 45,59% se presenta medianamente de acuerdo con la premisa que la gestión estratégica ayudaría en el desempeño empresarial y haría la empresa más sustentable en el tiempo, el 30,88% se encuentra de acuerdo, el 12,50% muy de acuerdo, el 8,82% desacuerdo y el restante 2,21% muy desacuerdo.

## **Interpretación**

Los resultados que nos arroja el análisis nos muestran que, en la mayoría de las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito analizadas, éstas se encuentran medianamente de acuerdo y de acuerdo con la premisa que la gestión estratégica ayudaría en el desempeño empresarial y haría la empresa más sustentable en el tiempo

### **4.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Para poder demostrar la hipótesis planteada anteriormente, se utilizó instrumentos propios del programa SPSS y detallados anteriormente en el capítulo III. Así mismo se consideró importante la revisión de fuentes bibliográficas y audiovisuales para análisis estadístico, los

mismos que constituyeron la base para el análisis más congruente posible para esta investigación.

#### 4.3.1. Análisis tablas de contingencia

**Variabes:** posee plan estratégico y posee filosofía empresarial:

**Tabla 21.**

*Primera correlación*

Correlaciones			Posee plan estratégico	Posee Filosofía empresarial
Posee plan estratégico	Correlación de Pearson		1	,834**
	Sig. (bilateral)			,000
	N		136	136
Posee Filosofía empresarial	Correlación de Pearson		,834**	1
	Sig. (bilateral)		,000	
	N		136	136

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**H0:** Plan estratégico y posee un plan estratégico, son variables independientes.

**H1:** Plan estratégico y posee un plan estratégico, son variables dependientes.

**Resultado:** Correlación Pearson  $\leq 1$  se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que el coeficiente de Pearson es de 0,834; lo cual nos demuestra una correlación muy fuerte entre las variables analizadas. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Variabes:** Posee plan estratégico y tiempo de la pyme en el mercado:

**Tabla 22.**

*Segunda correlación*

Correlaciones

	Posee plan estratégico	Tiempo de pyme en el mercado
Posee plan estratégico	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,430**
	N	136
Tiempo de pyme en el mercado	Correlación de Pearson	-,430**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	136

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**H0:** Plan estratégico y tiempo de la pyme en el mercado, son variables independientes.

**H1:** Plan estratégico y tiempo de la pyme en el mercado, son variables dependientes.

**Resultado:** Correlación Pearson  $\leq 1$  se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que el coeficiente de Pearson es de - 0,430; lo cual nos demuestra una correlación negativa media entre las variables analizadas. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Variabes:** Tiempo de la pyme en el mercado y cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño y haría más sustentable su pyme:

Tabla 23.

*Tercera correlación*

Correlaciones

	Tiempo de pyme en el mercado	Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño organizacional y la haría más sustentable
Tiempo de pyme en el mercado	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	-,077
		,371

	N	136	136
Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño organizacional y la haría más sustentable	Correlación de Pearson	-,077	1
	Sig. (bilateral)	,371	
	N	136	136

**H0:** Tiempo de la pyme en el mercado y cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño organizacional y la haría más sustentable, son variables independientes.

**H1:** Tiempo de la pyme en el mercado y cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño organizacional y la haría más sustentable, son variables dependientes.

**Resultado:** Correlación Pearson  $\leq 1$  se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que el coeficiente de Pearson es de  $-0,077$ ; lo cual nos demuestra una correlación negativa débil entre las variables analizadas. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Variables:** Posee filosofía empresarial y conocimiento de la filosofía empresarial:

**Tabla 24.**

*Cuarta correlación*

**Correlaciones**

		Posee Filosofía empresarial	Conocimiento de filosofía empresarial
Posee Filosofía empresarial	Correlación de Pearson	1	-,715**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	136	136
Conocimiento de filosofía empresarial	Correlación de Pearson	-,715**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	136	136

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**H0:** Posee filosofía empresarial y conocimiento de la filosofía empresarial, son variables independientes.

**H1:** Posee filosofía empresarial y conocimiento de la filosofía empresarial, son variables dependientes.

**Resultado:** Correlación Pearson  $\leq 1$  se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que el coeficiente de Pearson es de - 0,715; lo cual nos demuestra una correlación negativa considerable entre las variables analizadas. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Variables:** Forma de creación de las pymes y tiempo de la pyme en el mercado:

**Tabla 25.**

*Quinta correlación*

<b>Correlaciones</b>		
	Forma de creación pyme	Tiempo de pyme en el mercado
Forma de creación pyme	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,059
	N	136
Tiempo de pyme en el mercado	Correlación de Pearson	,059
	Sig. (bilateral)	,498
	N	136

**H0:** Forma de creación de las pymes y tiempo de la pyme en el mercado, son variables independientes.

**H1:** Forma de creación de las pymes y tiempo de la pyme en el mercado, son variables dependientes.

**Resultado:** Correlación Pearson  $\leq 1$  se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que el coeficiente de Pearson es de 0,059; lo cual nos demuestra una correlación débil entre las variables analizadas. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

### 4.3.2. Análisis pruebas de Anova

#### *Primer análisis:*

**Variables:** Posee plan estratégico y tiempo de la pyme en el mercado:

**Tabla 26.**

#### *Primer anova*

**ANOVA de un factor**

Posee plan estratégico

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,828	2	2,414	19,100	,000
Intra-grupos	16,811	133	,126		
Total	21,640	135			

Para la prueba anova de un factor se han tomado en consideración dos variables, relacionando éstas de la siguiente manera; variable independiente: tiempo de la pyme en el mercado, y como variable dependiente: posee un plan estratégico, con lo cual podemos plantear las siguientes hipótesis:

**H0:** Posee plan estratégico y tiempo de la pyme en el mercado, son variables independientes.

**H1:** Posee plan estratégico y tiempo de la pyme en el mercado, son variables dependientes.

**Resultado:** Anova < 5% se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que la significancia es de 0,000; es decir el grado de significancia de 0% es menor que 5%. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### *Segundo análisis:*

**Variables:** Posee plan estratégico y considera importante la gestión estratégica:

**Tabla 27.**

#### *Segundo anova.*

## ANOVA de un factor

Considera importante la gestión estratégica

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4,731	1	4,731	6,589	,011
Intra-grupos	96,211	134	,718		
Total	100,941	135			

Para la prueba anova de un factor se han tomado en consideración dos variables, relacionando éstas de la siguiente manera; variable independiente: posee un plan estratégico; y como variable dependiente: considera importante la gestión estratégica, con lo cual podemos plantear las siguientes hipótesis:

**H0:** Posee plan estratégico y considera importante la gestión estratégica, son variables independientes.

**H1:** Posee plan estratégico y considera importante la gestión estratégica, son variables dependientes.

**Resultado:** Anova < 5% se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que la significancia es de 0,011; es decir el grado de significancia de 1,1% es menor que 5%. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Tercer análisis:**

**Variables:** Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño empresarial y haría más sustentable la pyme, e inversión en investigación e innovación de productos:

**Tabla 28.***Tercer anova*

## ANOVA de un factor

Tiempo de pyme en el mercado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	9,045	4	2,261	6,508	,000

Intra- grupos	45,514	131	,347		
Total	54,559	135			

Para la prueba anova de un factor se han tomado en consideración dos variables, relacionando éstas de la siguiente manera; variable independiente: inversión en investigación e innovación de productos; y como variable dependiente: Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño empresarial y haría más sustentable la pyme, con lo cual podemos plantear las siguientes hipótesis:

**H0:** Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño empresarial y haría más sustentable la pyme, e inversión en investigación e innovación de productos, son variables independientes.

**H1:** Cree que la gestión estratégica mejoraría el desempeño empresarial y haría más sustentable la pyme, e inversión en investigación e innovación de productos, son variables dependientes.

**Resultado:** Anova < 5% se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que la significancia es de 0,000; es decir el grado de significancia de 0% es menor que 5%. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Cuarto análisis:**

**Variables:** Tiempo de la pyme en el mercado, y grado de conocimiento de la filosofía empresarial:

**Tabla 29.**

*Cuarto anova*

**ANOVA de un factor**

Tiempo de pyme en el mercado

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter- grupos	9,045	4	2,261	6,508	,000
Intra- grupos	45,514	131	,347		

Total	54,559	135			
-------	--------	-----	--	--	--

Para la prueba anova de un factor se han tomado en consideración dos variables, relacionando éstas de la siguiente manera; variable independiente: grado de conocimiento de la filosofía empresarial; y como variable dependiente el tiempo de permanencia en el mercado, con lo cual podemos plantear las siguientes hipótesis:

**H0:** Tiempo de la pyme en el mercado, y grado de conocimiento de la filosofía empresarial, son variables independientes.

**H1:** Tiempo de la pyme en el mercado, y grado de conocimiento de la filosofía empresarial, son variables dependientes.

**Resultado:** Anova < 5% se acepta hipótesis alterna.

Se puede observar que la significancia es de 0,000; es decir el grado de significancia es menor que 5%. Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

#### 4.3.3. Análisis de chi cuadrado

*Primer análisis:*

**Variables:** Posee plan estratégico, tiempo de la pyme en el mercado y considera importante la gestión estratégica.

**Tabla 30.**

*Matriz de contingencia primer chi cuadrado*

**Tabla de contingencia Posee plan estrategico ^ Tiempo de pyme en el mercado ^ Considera importante la gestión estratégica**

			Tiempo de pyme en el mercado			Total
			Menor a 2 años	Entre 2 y 5 años	Mayor de 5 años	
<b>Considera importante la gestión estratégica</b>						
Desacuerdo	Posee plan estrategico	Si	1 5,0%	5 25,0%	5 25,0%	11 55%
		No	5 25,0%	4 20,0%	0 0,0%	9 45%
	Total		6 30,0%	9 45,0%	5 25,0%	20 100%
Medianamente de acuerdo	Posee plan estrategico	Si	4 7,4%	27 50,0%	13 24,1%	44 81%
		No	4 7,4%	5 9,3%	1 1,9%	10 19%
	Total		8 14,8%	32 59,3%	14 25,9%	54 100%
De acuerdo	Posee plan estrategico	Si	2 4,2%	<b>29</b> <b>60,4%</b>	11 22,9%	42 88%
		No	2 4,2%	4 8,3%	0 0,0%	6 12%
	Total		4 8,3%	33 68,8%	11 22,9%	48 100%
Muy de acuerdo	Posee plan estrategico	Si	1 7,1%	6 42,9%	5 35,7%	12 86%
		No	2 14,3%	0 0,0%	0 0,0%	2 14%
	Total		3 21,4%	6 42,9%	5 35,7%	14 100%
Total	Posee plan estrategico	Si	8 5,9%	67 49,3%	34 25,0%	109 80%
		No	13 9,6%	13 9,6%	1 0,7%	27 20%
	Total		21 15,4%	80 58,8%	35 25,7%	136 100%

**Tabla 31.**

*Primera prueba chi cuadrado*

## Pruebas de chi-cuadrado

Considera importante la gestión estratégica		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Desacuerdo	Chi-cuadrado de Pearson	7,654 <sup>b</sup>	2	,022
	Razón de verosimilitudes	9,754	2	,008
	Asociación lineal por lineal	7,257	1	,007
	N de casos válidos	20		
Medianamente de acuerdo	Chi-cuadrado de Pearson	6,633 <sup>c</sup>	2	,036
	Razón de verosimilitudes	5,717	2	,057
	Asociación lineal por lineal	5,153	1	,023
	N de casos válidos	54		
De acuerdo	Chi-cuadrado de Pearson	6,719 <sup>d</sup>	2	,035
	Razón de verosimilitudes	6,249	2	,044
	Asociación lineal por lineal	5,293	1	,021
	N de casos válidos	48		
Muy de acuerdo	Chi-cuadrado de Pearson	8,556 <sup>e</sup>	2	,014
	Razón de verosimilitudes	7,664	2	,022
	Asociación lineal por lineal	5,136	1	,023
	N de casos válidos	14		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	30,345 <sup>a</sup>	2	,000
	Razón de verosimilitudes	27,554	2	,000
	Asociación lineal por lineal	24,977	1	,000
	N de casos válidos	136		

Una vez establecidas las tablas, podemos sustentar las siguientes hipótesis:

**H<sub>0</sub>:** Posee plan estratégico, tiempo de la pyme en el mercado y considera importante la innovación de procesos, son independientes.

**H<sub>1</sub>:** Posee plan estratégico, tiempo de la pyme en el mercado y considera importante la innovación de procesos, son dependientes.

**Resultado:** Prueba chi cuadrado < 5% se acepta hipótesis alterna.

**Análisis:**

Se puede observar que el grado de significancia de las preguntas analizadas anteriormente es de 0%; este valor se encuentra dentro del rango de aceptación de la hipótesis planteada para la investigación (menor a 5%). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Interpretación:**

Mediante la herramienta empleada “Chi cuadrado”, hemos aceptado la hipótesis de la investigación, con esto se quiere decir que “Las pymes que poseen un plan estratégico y que se encuentran en el mercado entre 2 y 5 años están de acuerdo con la importancia de la gestión estratégica para un adecuado desempeño empresarial.”, por lo tanto, se puede decir que estas variables estudiadas son dependientes y existe una relación entre ellas.

### *Segundo análisis*

**Variabes:** Tiempo de la pyme en el mercado; grado de conocimiento filosofía empresarial, y posee plan estratégico.

**Tabla 32.**

*Matriz de contingencia segundo chi cuadrado*

**Tabla de contingencia Tiempo de pyme en el mercado \* Conocimiento de filosofía empresarial \* Posee plan estratégico**

Posee plan estratégico			Conocimiento de filosofía empresarial					Total
			Nulo	Bajo	Medio	Regular	Alto	
Si	Tiempo de pyme en el mercado	Menor a 2 años	0 0,0%	1 0,9%	5 4,6%	1 0,9%	1 0,9%	8 7,3%
		Entre 2 y 5 años	1 0,9%	7 6,4%	27 24,8%	25 22,9%	7 6,4%	67 61,5%
		Mayor de 5 años	0 0,0%	7 6,4%	12 11,0%	13 11,9%	2 1,8%	34 31,2%
		Total	1 0,9%	15 13,8%	44 40,4%	39 35,8%	10 9,2%	109 100,0%
No	Tiempo de pyme en el mercado	Menor a 2 años	11 40,7%	1 3,7%	1 3,7%	0 0,0%		13 48,1%
		Entre 2 y 5 años	9 33,3%	0 0,0%	2 7,4%	2 7,4%		13 48,1%
		Mayor de 5 años	1 3,7%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%		1 3,7%
		Total	21 77,8%	1 3,7%	3 11,1%	2 7,4%		27 100,0%
Total	Tiempo de pyme en el mercado	Menor a 2 años	11 8,1%	2 1,5%	6 4,4%	1 0,7%	1 0,7%	21 15,4%
		Entre 2 y 5 años	10 7,4%	7 5,1%	29 21,3%	27 19,9%	7 5,1%	80 58,8%
		Mayor de 5 años	1 0,7%	7 5,1%	12 8,8%	13 9,6%	2 1,5%	35 25,7%
		Total	22 16,2%	16 11,8%	47 34,6%	41 30,1%	10 7,4%	136 100,0%

**Tabla 33.**

*Segunda prueba chi cuadrado*

**Pruebas de chi-cuadrado**

Posee plan estrategico		Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Si	Chi-cuadrado de Pearson	5,439 <sup>b</sup>	8	,710
	Razón de verosimilitudes	6,002	8	,647
	Asociación lineal por lineal	,150	1	,698
	N de casos válidos	109		
No	Chi-cuadrado de Pearson	3,956 <sup>c</sup>	6	,683
	Razón de verosimilitudes	5,213	6	,517
	Asociación lineal por lineal	,936	1	,333
	N de casos válidos	27		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	30,466 <sup>a</sup>	8	,000
	Razón de verosimilitudes	28,351	8	,000
	Asociación lineal por lineal	11,169	1	,001
	N de casos válidos	136		

Una vez establecidas las tablas, podemos sustentar las siguientes hipótesis:

**Ho:** Tiempo de la pyme en el mercado; grado de conocimiento filosofía empresarial, y posee plan estratégico, son independientes.

**H1:** Tiempo de la pyme en el mercado; grado de conocimiento filosofía empresarial, y posee plan estratégico, son dependientes.

**Resultado:** Prueba chi cuadrado < 5% se acepta hipótesis alterna.

**Análisis:**

Se puede observar que el grado de significancia de las preguntas analizadas anteriormente es de 0%; este valor se encuentra dentro del rango de aceptación de la hipótesis planteada para la investigación (menor a 5%). Por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

**Interpretación:**

Mediante la herramienta empleada “Chi cuadrado”, hemos aceptado la hipótesis de la investigación, con esto se quiere decir que, “Las pymes que poseen plan estratégico, y dentro de las cuales su personal tiene un conocimiento medio de la filosofía empresarial se

encuentran en el mercado entre 2 y 5 años.”, por lo tanto, se puede decir que estas variables estudiadas son dependientes y existe una relación entre ellas.

## **CAPÍTULO V**

### **4. PROPUESTA**

#### **5.1 PRESENTACIÓN**

La propuesta que aquí se presenta, está basada en un trabajo previo realizado a las pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de proveer un modelo de gestión que permita a las empresas un mejor manejo organizacional, así como la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

La propuesta responde al trabajo previo de investigación realizado, de donde se tomaron la mayoría de postulados, así como la respuesta a la hipótesis planteada y los resultados obtenidos en términos de consideraciones de diversos empresarios consultados y sus posturas y experiencia en cuanto a una gestión más adecuada para los fines antes presentados.

De esta manera la propuesta tendrá un enfoque organizacional, de gestión y de estrategia, elementos que en sinergia responden a una gestión estratégica.

El modelo que se plantea puede ser implementado en pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, así como en otros mercados industriales de similares características como industrias de calzado, bisutería, muebles entre otros. Esta guía se presenta como respuesta al alto número de pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito que fracasan antes de cumplir cinco años en el mercado y como un documento de difusión público, al que se podrá tener acceso para usos establecidos en la misma, siempre y cuando esto beneficie directamente a quién la implemente o la tome en consideración en las fases previas, actuales y futuras de un proyecto empresarial con las características antes mencionadas.

#### **5.2 PROPUESTA TÉCNICA**

##### **5.2.1 Diagnóstico para la elaboración de la propuesta:**

Para poder establecer este modelo de gestión estratégica, se tomaron los resultados de la investigación previa en donde se encontraron algunos problemas empresariales, por lo que se pretende disminuir el desconocimiento, mala ejecución y mejoramiento en estos aspectos, a

continuación, se mencionan los problemas empresariales más recurrentes que resultaron de la investigación previa realizada:

- Sustentabilidad de las empresas.
- Desconocimiento o inexistencia de cultura empresarial.
- Fallas en los procesos internos empresariales.
- Estancamiento o errores en la formulación de estrategias.
- Baja inversión en recursos humanos e innovación.
- Desconocimiento del mercado y mecanismos de captación y fidelización de clientes.

En estos seis postulados se centrarán los esfuerzos de este modelo, se buscará crear una guía que pueda ser fácil de sociabilizar con los empresarios y a la vez minimice o erradique los problemas mencionados.

### **5.2.2 Descripción de la propuesta:**

La propuesta va a poseer básicamente la descripción, caracterización y pasos para la formulación, personalización o mejoramiento de un plan estratégico. Para este propósito la propuesta se basa en modelos de diversos autores, pero radica y se fundamenta especialmente en el “Modelo de Planeación Estratégica” formulado por Fred. R. David., en el año 2013; en este modelo se hace referencia a las siguientes fases:

- Formulación de la estrategia.
- Implantación de estrategias.
- Evaluación de la estrategia.
- Planificación de proyectos.

Como complemento de esta propuesta se realiza un aporte adicional, que busca establecer una mejor relación con los clientes existentes (fidelización) y lograr establecer nuevas relaciones con potenciales clientes, esta propuesta tiene como fin asegurar mayores ingresos a la empresa, ingresos con los cuales se puedan llevar a cabo las estrategias que se planteen en la planificación estratégica definida.

A este aporte adicional se lo ha denominado “Guía de Acciones Para El Desarrollo de Perspectivas Estratégicas”.

### **5.2.3 Objetivo:**

Caracterizar un modelo de gestión estratégica como base para la sustentabilidad económica de pymes del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito.

### **5.2.4 Alcance:**

La propuesta aborda el diseño de un modelo de gestión estratégica que cree, entregue y capture valor, el cual contara con una detallada y minuciosa descripción de cada una de las actividades a realizarse para sustentar el negocio en el largo plazo; para este diseño se utilizara al diagnóstico estratégico, el direccionamiento estratégico, y el balanced Scorecard como fundamentos para ensamblar un modelo de gestión estratégica.

## **5.3 FASE I: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Como primer paso para establecer este modelo de gestión estratégica, debemos considerar la formulación de la estrategia; dicha fase está compuesta de sub fases o complementos que se detallan a continuación:

- a) Desarrollo de las declaraciones de la misión y visión.
- b) Realización de una auditoria interna y externa.
- c) Establecimiento de los objetivos a largo plazo.

A continuación, analizaremos cada uno de estos entornos, la forma de estudiarlos y al final de esta fase se establecerán los pasos para realizar el diagnóstico estratégico.

### **5.3.1 Desarrollo de las declaraciones de la misión y visión:**

“Para la formulación de la estrategia primero se establece una declaración de la misión y visión, se identifica las oportunidades y amenazas de la empresa, se denomina las fortalezas y debilidades empresariales, se establecen objetivos a largo plazo, se genera estrategias alternativas y se elige las estrategias particulares que se han de seguir” (David, 2013).

#### **5.3.1.1 Declaración de la misión:**

Para comprender que es la misión podemos mencionar lo siguiente:

Según David, 2013: “La misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la razón de ser de una organización y la respuesta a esta pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?”

Para poder elaborar la misión empresarial, debemos contestar algunas preguntas, las cuales son las siguientes:

- ¿Cuál es la razón social u objeto social del establecimiento?
- ¿Cuál es la estrategia que marca la diferencia con los demás?
- ¿Cuál es el personal del que se dispone?
- ¿A quién va a satisfacer el producto o servicio?
- ¿Qué explica o justifica su presencia?
- ¿Lugar o ubicación geográfica de mayor influencia?

Al contestar estos cuestionamientos será más fácil la elaboración de la misión, además se debe tener en cuenta que la misión tiene algunos elementos específicos que deben estar presentes en su formulación, éstos son:

- El negocio
- Principios organizacionales
- Valores
- Clientes a quien sirve.
- Razón de ser.
- Ventaja competitiva
- Ámbito de acción

#### **5.3.1.1.1 Pasos para establecer la Misión:**

Una vez comprendidos todos estos elementos y cuestionamientos podemos realizar los siguientes criterios para formular adecuadamente una misión empresarial:

1. Definir la organización y cómo querrá ser.
2. Definir las diferencias sustanciales de nuestro negocio.
3. Responder los cuestionamientos anteriormente citados.
4. Unificar todos los parámetros citados en un solo texto.

5. Copilar todas las ideas a manera de resumen.
6. Depurar el texto final por medio de un consenso.

Una vez que se plasme el texto final, se debe tener en cuenta que la misión será la imagen de la empresa, en donde se resume su funcionamiento, los productos o servicios que brinda, a quienes van dirigidos y que características los hacen sobresalir de la competencia.

A continuación, se presenta un ejemplo de misión para nuestro segmento empresarial:

*“Somos una importante fábrica y comercializadora de productos textiles para damas y caballeros, así como cortes de tela. Proporcionamos productos con altos estándares de calidad, además de contar con un equipo de trabajo profesional y comprometido con satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.*

#### **5.3.1.2 Declaración de la visión:**

Una vez establecida la misión empresarial, estamos en condiciones de elaborar la visión empresarial, para comprender que es la visión podemos mencionar lo siguiente:

“Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: ¿En qué queremos convertirnos? Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada.” (David, 2013)

Se debe tener en cuenta que, para formular la visión, algunas características esenciales son las siguientes:

- Breve y concisa.
- Fácil de captar y recordar.
- Alta de credibilidad.
- Flexible y creativa.

Al igual que en la formulación de la misión, en la visión existen unos cuestionamientos que deben ser respondidos y plasmados en el texto final, estos cuestionamientos son:

- ¿Para cuántos años adelante se realiza?
- ¿A qué dedicará primordialmente la actividad empresarial?
- ¿Qué estrategia fundamental será su base?

- ¿Qué competencias tienen las personas con las que se cuenta?
- ¿Dónde estaré establecido?
- ¿Cuál es la razón de mi permanencia en el mercado?

Como podemos evidenciar, existe mayor cantidad de cuestionamientos, pero esto no implica que el texto sea más extenso que el de la misión.

Los principales elementos o componentes que posee una visión son los siguientes:

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento en el mercado
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales
- Negocio

#### **5.3.1.2.1 Pasos para establecer la Visión:**

Una vez comprendidos todos estos elementos y cuestionamientos podemos realizar los siguientes criterios para formular adecuadamente una visión empresarial:

1. Identificar de manera clara los elementos mencionados referentes a la visión.
2. Definir los elementos de la visión a partir de la realidad de nuestro negocio.
3. Puntualizar los productos o servicios que se ofrecen.
4. Responder los cuestionamientos anteriormente citados.
5. Unificar todos los parámetros citados en un solo texto.
6. Copilar todas las ideas a manera de resumen.
7. Depurar el texto final por medio de un consenso.

Cuando se haya consensado de manera correcta la formulación de la visión, se tratará de resumir la visión de manera que sea muy concisa y fácil de captar y aprender.

A continuación, se presenta un ejemplo de visión para nuestro segmento empresarial:

*“Para el año 2035 Andrés Textiles S.A será una empresa competitiva, líder del mercado nacional en la fabricación de productos textiles y derivados, con fuerte proyección*

*internacional, incorporando la prestación de servicios en la industria textil, haciendo de la ética, la calidad y la preservación del medio ambiente una norma de vida”.*

### **5.3.2 Realización de una auditoría interna y externa.**

#### **5.3.2.1 Auditoría Externa:**

“El objetivo de dicha auditoría es definir los factores que pueden interferir positiva o negativamente en una empresa, es decir, oportunidades y amenazas. La empresa debe estar en capacidad de responder tanto ofensiva como defensivamente.” (David, 2013)

A continuación, se mencionan algunos parámetros que se deben analizar en este entorno:

**Económicos:** En este primer actor, se deben analizar los factores o variables económicas que repercuten en nuestro mercado u organización, entre estas podemos analizar las siguientes:

- P.I.B (producto interno bruto).
- Inflación.
- Ingresos per cápita
- Balanza comercial.
- Impuestos
- Devaluación cambiaria, etc.

**Tecnológicos:** El siguiente factor a analizar es el impacto tecnológico que se tiene en el entorno, se pueden considerar las siguientes variables:

- Tecnologías de comunicación (medios).
- Canales de comunicación (redes sociales, correos, etc.)
- Maquinarias de confección textil.
- Globalización de la información.
- Automatización de procesos.
- Productos e insumos de alto contenido tecnológico.
- Facilidad de acceso a la tecnología, entre otros.

**Fuerzas sociales y culturales:** En este factor se deben analizar todos aquellos aspectos propios de la cultura e idiosincrasia de las personas de donde se establece el mercado, así podemos analizar los siguientes:

- Nivel de empleo.
- Seguridad social
- Índice de delincuencia.
- Tazas de emigración y migración.
- Nivel de educación de la población, etc.

**Fuerzas políticas y legales:** Un factor importante a estudiar, ya que analiza las normativas, leyes, acuerdos y demás enunciados que pueden afectar a la empresa, se pueden mencionar los siguientes:

- Presencia del estado en los mercados privados.
- Riesgo país.
- Responsabilidad social de los empresarios.
- Estabilidad política.
- Posición ideológica del estado.
- Políticas gubernamentales, entre otros.

**Aspectos demo geográficos:** Son aspectos que ayudan a que los empresarios se acerquen más a sus potenciales clientes, obteniendo datos que les permitan identificar claramente su mercado objetivo, podemos mencionar las siguientes variables a estudiar:

- Nivel de consumo.
- Clima del territorio.
- Censos.
- Topografía del territorio.
- Nivel de ingresos.
- Tasa de mortalidad de la población.
- Edades e ingresos de un grupo de la población, etc.

**Aspectos geopolíticos:** Por último, se debe analizar los aspectos geopolíticos, que son leyes o reglamentos en el exterior que pueden afectar a nuestra empresa, se pueden tomar en cuenta los siguientes:

- Acuerdos comerciales internacionales.
- Tratos mercantiles internacionales.
- Tasas impositivas.
- Condiciones de cambios monetarios, etc.

A más de estas premisas se deben considerar los parámetros que a continuación se mencionan:

- Características del mercado (textiles).
- Proveedores.
- Clientes.

Básicamente en este apartado se analiza a la competitividad, este proceso se basa en el estudio de los parámetros establecidos por Michael Porter y su pirámide o factores de competitividad. Para este análisis se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Competidores actuales.
- Competidores potenciales.
- Productos sustitutos.
- Balance de poder (empresa – comprador).
- Poder de negociación (empresa – proveedor).

Como se puede evidenciar anteriormente, se debe obtener información puntual sobre competidores, productos, clientes y proveedores; se recomienda establecer un estudio de mercado para conocer con claridad los datos que se necesitan. A continuación, se enumeran algunas sugerencias para facilitar el estudio de este entorno:

- Identificar el número de competidores actuales que poseemos y quienes son de ayuda y quienes de barrera.
- Conocer nuestras estrategias de diferenciación (porque nos prefiere el público)

- Conocer el lugar que se ocupa en el mercado, es decir si hay competidores encima o debajo de mi estatus.
- Conocer los precios de productos sustitutos.
- Identificar los avances tecnológicos del mercado.
- Identificar los proveedores que más se apeguen a nuestras necesidades.
- Conocer las fuentes de abastecimiento que podamos obtener con mayor facilidad.
- Manejar, precio – calidad con los proveedores.

Lo mencionado anteriormente se enmarca en un estudio general, sin tener una metodología precisa para esto se pueden acudir a varias fuentes, tratamientos, procesos que faciliten el establecimiento de estos datos que nos vinculen al tratamiento de nuestros competidores y la competitividad que tengamos en el mercado textil.

Una forma de resumir el análisis de todo el entorno externo, es concentrar el análisis en dos grandes grupos específicos para este entorno; estos grupos son los siguientes:

#### Oportunidades:

- Situaciones favorables para el negocio. (No solo a una empresa en especial).
- Posibilidades de crecimiento del mercado.
- Aprovechar la tecnología, etc.

#### Amenazas:

- Situaciones desfavorables para el negocio.
- Riesgos del ambiente.
- Desafíos competitivos globales.
- Situación económica del país y mundial que afecten directamente a nuestro sector o mercado.

Todo este resumen se enmarca en el estudio de los factores mencionados a lo largo de la auditoria externa. Es importante realizar este resumen o síntesis ya que nos permitirá en el futuro elaborar una matriz de resumen denominada matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), la cual estará completa con la auditoria interna.

#### **5.3.2.1.1 Pasos para elaborar la auditoria externa:**

Una vez analizados los factores y las variables anteriormente mencionadas, podemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar claramente los actores a analizar y sus componentes.
2. Analizar minuciosamente las variables dentro de cada factor de la auditoria externa.
3. Realizar una lista con los hallazgos más importantes encontrados en la auditoria.
4. Depurar la lista y clasificarla en oportunidades y amenazas conforme lo anteriormente mencionado.
5. Verificar la matriz de oportunidades y amenazas a fin de añadir o suprimir aspectos puntuales.

#### **5.3.2.2 Auditoria Interna:**

Según lo menciona David, 2013; Esta auditoría, comprende aspectos como la contabilidad, la mercadotecnia, producción y demás áreas que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Esta auditoria se maneja al interior de la empresa, se establecen diversos campos de acción o entes a estudiar, establecido esto tenemos lo siguiente:

**Cultura:** La cultura empresarial es el conjunto de comportamientos que una empresa marca a su interior, en este parámetro podemos analizar lo siguiente:

- Estructura organizacional.
- Insumos que se manejan.
- Cualidades en manejo de recursos.
- Políticas internas, etc.

**Valores:** Los valores poseen un gran impacto en el ambiente laboral, ya que en este parámetro se establecen lineamientos de conductas empresariales, se pueden tomar en cuenta los siguientes:

- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad social, etc.

**Creencias:** Se refieren a aquellos factores que son propios de las personas que trabajan en la entidad, los cuales pueden ser analizados con fines de mejoramiento, se pueden analizar los siguientes:

- Posibilidad de alianzas estratégicas.
- Cuota de mercado.
- Franquicias, entre otros.

**Identificar la unidad estratégica del negocio:** Se debe priorizar aquella unidad dentro de la empresa que se enfoque como la generadora de estrategias para potenciarse como fuente de ventaja competitiva, se pueden considerar las siguientes:

- Investigación y desarrollo.
- Talento humano.
- Marketing, entre otros.

Al igual que en el entorno externo, se debe establecer un resumen del análisis de este sector enmarcado en dos grandes grupos que se presentan a continuación:

Fortalezas:

- Aspectos positivos propios de la empresa.
- Eficiencia y eficacia en el funcionamiento.
- Ventajas competitivas reales y potenciales.

Debilidades:

- Aspectos negativos propios de la empresa.
- Falta de optimización en el funcionamiento.
- Desventajas competitivas reales y potenciales.

#### **5.3.2.2.1 Pasos para elaborar el análisis Externo:**

Una vez analizados los factores y las variables anteriormente mencionadas, para poder establecer una auditoría interna podemos seguir los siguientes pasos:

1. Identificar claramente cada parámetro de análisis,

2. Definir todos los elementos anteriormente mencionados, conforme al grado de impacto o repercusión que tienen en la empresa.
3. Realizar una lista con los hallazgos más importantes encontrados en el estudio de la auditoría interna.
4. Depurar la lista y clasificarla en fortalezas y debilidades conforme lo anteriormente mencionado.
5. Verificar la matriz de fortalezas y debilidades a fin de añadir o suprimir aspectos puntuales o no considerados.

Como podemos observar las oportunidades y amenazas pertenecen a la auditoría externa; mientras que las fortalezas y debilidades pertenecen a la auditoría interna, con lo cual estaremos en capacidad de elaborar por completo la matriz FODA, mencionada anteriormente.

Una parte importante para agregar, es que a partir de la matriz FODA se desprenden matrices adicionales que se deben considerar para elaborar un diagnóstico estratégico completo, estas matrices son las siguientes:

**Matrices FO, FA, DO, DA:** Se establecen cuatro matrices, FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), DO (debilidades y oportunidades), y DA (debilidades y amenazas); cada una de estas matrices se establecen con dos grupos de variables, las mismas que se intersecan o cruzan y con parámetros de ponderación numéricos se establecen aquellos factores que tienen más impacto en la empresa. Más adelante se establece un ejemplo gráfico de estas matrices.

**Matriz Síntesis:** Como su nombre lo dice esta matriz es un resumen de lo anteriormente mencionado, específicamente se trata de elaborar una matriz en donde consten los parámetros o factores resultantes de la depuración de las matrices FO, FA, DO, DA. Cabe recalcar que esta matriz, tanto como las otras no tienen un número exacto de factores a considerar o un estándar establecido, todo se lo realiza en base a la realidad empresarial, por lo que se aconseja agrupar todos aquellos realmente importantes y que impacten en la organización. Más adelante se establece un ejemplo gráfico de estas matrices.

### **5.3.3 Establecimiento de los objetivos a largo plazo.**

Según Fred David, 2013; Los objetivos son los resultados que una organización desea alcanzar basándose en su visión y misión, sus principales características son las siguientes:

- Desafiantes.
- Mesurables.
- Consistentes.
- Razonables y
- Claros.

Los objetivos a largo plazo se establecen para un periodo mayor a un año, los objetivos a corto plazo o también llamados como objetivos anuales, son aquellos que se deben lograr para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo; éstos deben ser:

- Medibles.
- Cuantitativos.
- Desafiantes.
- Realistas.
- Consistentes y
- Jerarquizados.

#### **5.3.3.1 Pasos para establecer objetivos a largo plazo:**

A continuación, se presentan algunas recomendaciones para formular objetivos a largo plazo:

1. Son resultados a largo plazo.
2. Estar diseñados para concebir a la organización como un todo.
3. Deben ser orientados a lograr la visión empresarial.
4. Contener las características mencionadas anteriormente.
5. Fijar claramente las áreas de acción para su formulación.

A continuación, se presentan algunos objetivos a largo plazo como ejemplo para nuestro sector empresarial en estudio:

*“Optimizar el manejo financiero buscando la solvencia y estabilidad, al igual que una rentabilidad creciente en los próximos tres años.”*

*“Brindar un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr su fidelidad, a través de programas de marketing que nos acerquen a los clientes a lo largo de los próximos tres años.”*

*“Capacitar al recurso humano disponible durante los tres años siguientes, a fin de mejorar el nivel industrial y mantener motivada, productiva y empoderada a la fuerza laboral.”*

## **5.4 FASE II: IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

En segundo lugar, estableceremos el análisis de la implantación de estrategias, describiendo cada uno de sus componentes. A continuación, se describe los elementos, factores o componentes que deben estudiar dentro de esta fase:

- a) Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b) Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

“La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas” (David, 2013)

A continuación, se analizan a detalle cada uno de estos complementos:

### **5.4.1 Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.**

Debe haber un compromiso por parte del gerente y empleados de la empresa para que entiendan el negocio, se sientan parte de la compañía y, a través de su participación en las actividades de formulación de las estrategias, se comprometen a ayudar al éxito de la organización.

### **5.4.2 Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.**

Es difícil implementar con éxito las estrategias en las organizaciones que no comercializan bien sus productos y servicios, en las empresas que no pueden obtener el capital de trabajo

necesario, en las que se fabrican productos tecnológicamente inferiores, o en las que hay un sistema de información débil.

- Marketing: Malas estrategias.
- Contabilidad: Capital, presupuesto, etc.
- Investigación y desarrollo: desarrollo de nuevos proyectos, innovación.

### **5.5 FASE III: EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

“Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” (David, 2013)

Para poder evaluar la estrategia, en este apartado, se puede realizar una evaluación mediante el B.S.C (Balanced Scorecard), para lo cual a continuación se presenta una caracterización completa de esta herramienta:

#### **5.5.1 Balance Scorecard**

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard que consiste en organizar y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

##### **¿Qué no es el Balanced Scorecard?**

- Un software especializado.
- Una nueva teoría científica.
- Un método de solución espontánea de los problemas organizacionales.

##### **¿Qué es el Balanced Scorecard?**

- Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
- La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

Según nos mencionan Norton y Kaplan, 1992, El B.S.C es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Gestionar una empresa

teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,) como fuente principal de ventaja competitiva.

Una parte esencial para la creación del balanced scorecard, es el conocimiento de las perspectivas en las que se va aplicar tanto los objetivos como las estrategias que se conciben para esta finalidad. El Balanced Scorecard tiene como base la sinergia de cuatro perspectivas estratégicas que se mencionarán a continuación.

**Perspectiva:** “La perspectiva no se refiere a otra cosa que el punto de vista concreto, particular y subjetivo que tiene un individuo sobre un tema en concreto. Esta perspectiva sin duda no es fija e inamovible, normalmente una persona cambia de opinión respecto de ciertos temas a lo largo de su vida, esto basado en la experiencia que también modifica la forma de interpretar la realidad.” (Maite Nicuesa, 2015).

**Perspectiva Estratégica:** Podemos recurrir a la siguiente definición que nos menciona Malina Zellman: “Las perspectivas estratégicas se basan en la manera en que se logran alcanzar los objetivos del negocio. Observar los retos del negocio desde múltiples perspectivas o puntos de visto, permite a quien toma decisiones elegir a la luz de cómo cada solución opcional se relaciona con la siguiente cuando se ven lado a lado, como cubos bidimensionales”.

A continuación, se presenta una descripción de las cuatro perspectivas de análisis:

1. **Perspectiva financiera:** Está centrada en la creación de valor, incluye temas relevantes como productividad, rentabilidad, ingresos. La perspectiva financiera finalmente persigue mayor cantidad de ingresos por ende mayor rentabilidad.

“Básicamente, las estrategias son sencillas, ya que las empresas pueden ganar más de dos formas: gastando menos y vendiendo más, todo lo demás crea valor solo si logra mejorar alguna de estas dos condiciones”. (Kaplan & Norton, 2004)

2. **Perspectiva del cliente:** En este apartado se hace referencia a la respuesta de las expectativas de los clientes, satisfacción de clientes y está orientada a la propuesta de

valor. La perspectiva cliente finalmente persigue mayor cantidad de clientes y la fidelización de los ya existentes.

“Dentro de la perspectiva del cliente del Mapa Estratégico, se describe la forma en que la empresa creará valor sostenible y diferenciado para los clientes. Se consideran dos puntos de vistas: en primer lugar, cómo los clientes deben ver a la compañía, diferenciándola de sus competidores y, en segundo lugar, desde la empresa, cuáles son los clientes que desea conseguir.” (Kaplan & Norton, 2004).

3. **Perspectiva de procesos internos:** En esta perspectiva se identifican los procesos claves que maneja la organización, los cuales tienen como base la satisfacción de clientes y accionistas de la empresa. La perspectiva de procesos internos finalmente persigue mejoramiento de los mecanismos internos en todos sus aspectos como comunicación, sistemas de producción, distribución, logística, etc.

“La perspectiva de los procesos internos en el Mapa Estratégico cumple con dos componentes vitales de la estrategia de la empresa: producen y entregan la propuesta de valor a los clientes y, por otro lado, mejoran procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.” (Kaplan & Norton, 2004).

4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** La perspectiva incluye todo lo relacionado a la capacitación y entrenamiento de los miembros del equipo de trabajo tomando en cuenta también las actitudes que deben presentar para lograr un mejor desempeño individual y corporativo las cuales concluyan en el desempeño de los objetivos empresariales establecidos en las demás perspectivas. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento finalmente persigue el desempeño organizacional intangible.

Si seguimos el pensamiento de Kaplan y Norton en su artículo "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance" mencionan que “El concepto de “aprender” debe ir más allá de “capacitar”, ya que esto nos implica actividades importantes como pueden ser el contar con tutores o mentores que ayuden a los empleados a desarrollarse mejor, lograr la comunicación a través de toda la organización y proveer a los colaboradores de herramientas y tecnología adecuada que

les permitan llevar a cabo de manera más efectiva sus actividades y se fomente la innovación”.

La sinergia de las perspectivas vistas, por medio de la formulación de estrategias, metas e indicadores de control, son la base central del cuadro de mando del Balanced Scorecard; es por eso que se plantean objetivos estratégicos para cada perspectiva y para cada nivel jerárquico o área en específico.

#### **5.5.1.1 Pasos para formular el cuadro de mando integral:**

Para poder establecer de forma más clara la manera que se plantea el B.S.C, es importante tomar en cuenta los pasos que se detallan a continuación para formular el cuadro de mando integral:

1. Definir misión y visión: Como se vio en el Modelo de Gestión Estratégica de Fred David, se precisó la manera de elaborar la misión y visión empresarial.
2. Realizar el análisis de la auditoria interna y externa: este paso ya se estableció dentro de la primera fase de esta propuesta, se hallaron todos los fundamentos para realizar un estudio completo.
3. Establecimiento de objetivos estratégicos: Se estableció las líneas de acción u objetivos estratégicos, los mismos que deben constar para formular el cuadro de mando integral.
4. Formular un cuadro que dimensione los objetivos o líneas de acción en cada perspectiva anteriormente explicadas.

Como se ha mencionado anteriormente, la realidad de cada pyme en términos de tipo de empresa, características de producción, características de productos, infraestructura, etc. se modelará un plan estratégico adecuado y vinculado a la realidad de cada pyme.

Sin embargo, se puede proponer de forma general el siguiente cuadro de mando, que a pesar de que responde a un sinnúmero de prácticas y análisis situacionales, se puede tratar de central en evaluar constantemente los siguientes aspectos:

Estructura cuadro de mando integral de forma típica;

Objetivo Direccionamiento	Medidas (S.M.A.R.T)	Meta (Procesos)	Iniciativa Estrategias
Perspectiva Financiera			
Perspectiva del cliente			
Perspectiva interna			
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje			

*Figura 34.* Estructura cuadro de mando integral

Fuente: Kaplan y Norton, 2004

Objetivo Direccionamiento	Medidas (S.M.A.R.T)	Meta (Procesos)	Iniciativa Estrategias
<b>Perspectiva Financiera</b>	*Nivel de ingresos. *Rentabilidad. *Crecimiento.	% de incremento	Plan de economías a escala. Estructuras de costos.
<b>Perspectiva del Cliente</b>	*Número de clientes. *Fidelización de clientes. *Satisfacción clientes.	% posicionamiento en el mercado	Campañas publicitarias. Plan de marketing.
<b>Perspectiva Interna</b>	*Demora en los procesos. *Nivel de eficiencia personal. *Cantidades producidas.	% productividad	Plan maestro de producción. Sociabilización de empleados.

<p><b>Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje</b></p>	<p>*Nivel de capacitación empleados. *Nivel de innovación. *Nivel de desarrollo tecnológico.</p>	<p>% participación en el mercado.</p>	<p>Planes de capacitación operativa. Inversiones tecnológicas.</p>
--	--	---------------------------------------	--

*Figura 35.* Bosquejo cuadro de mando integral

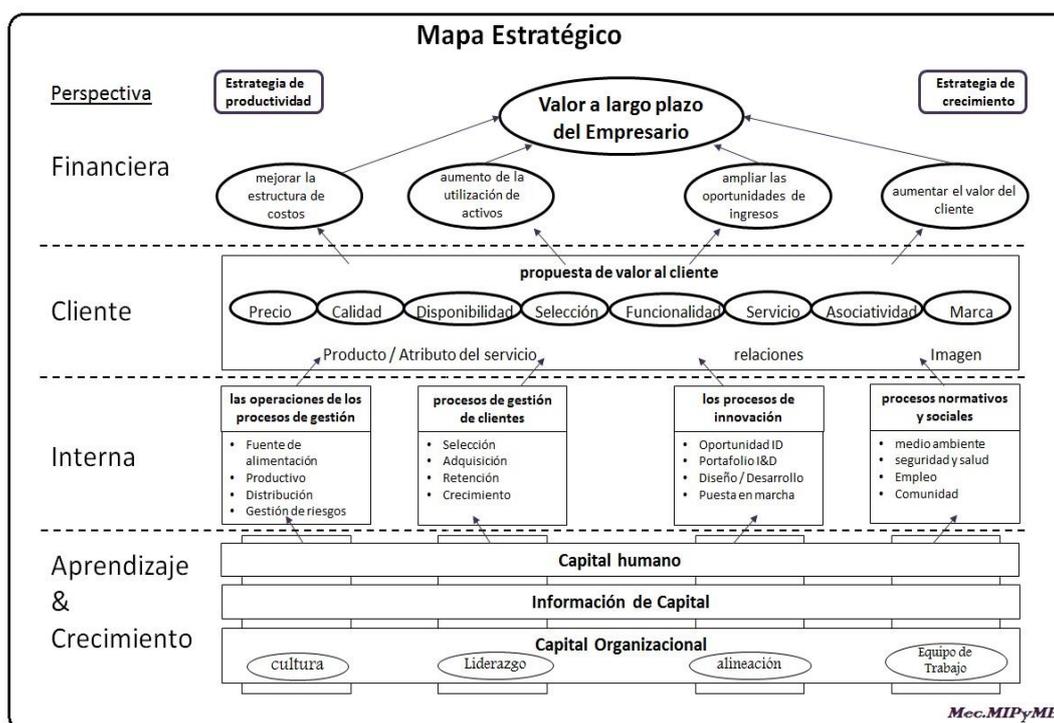
**Fuente:** Elaboración propia

### 5.5.2 Mapa estratégico:

“Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.” (Kaplan y Norton, 2004)

Al diagramar podemos establecer asociación entre las estrategias de cada perspectiva y así poder determinar un proyecto o programa en particular que maximice los beneficios apostados para cada estrategia a fin de captar las perspectivas de acción.

Para entender el modelo de un mapa estratégico podemos visualizar el siguiente gráfico:



**Figura 36.** Mapa estratégico

**Fuente:** Kaplan y Norton, 2012

### ¿Cómo crear un mapa estratégico?

Un mapa estratégico debe responder a las siguientes preguntas en cada perspectiva respectivamente:

1. ¿Cómo creamos valor financiero?
2. ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? (intangibles).
3. ¿En qué procesos seremos excelentes?
4. ¿Cómo y qué se debe aprender y mejorar continuamente para lograr los objetivos anteriores?

Con la respuesta a cada una de las interrogantes planteadas estaremos generando estrategias en cada una de las perspectivas estratégicas.

Una vez establecidas las bases de modelación del B.S.C, podemos mencionar los siguientes requisitos previos para crear el mapa estratégico:

- Elaborar el direccionamiento estratégico o la definición estratégica.
- Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Generar un balanced Scorecard para la dirección o el nivel jerárquico más alto.
- Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico.
- Realizar controles y mediciones de la metodología.

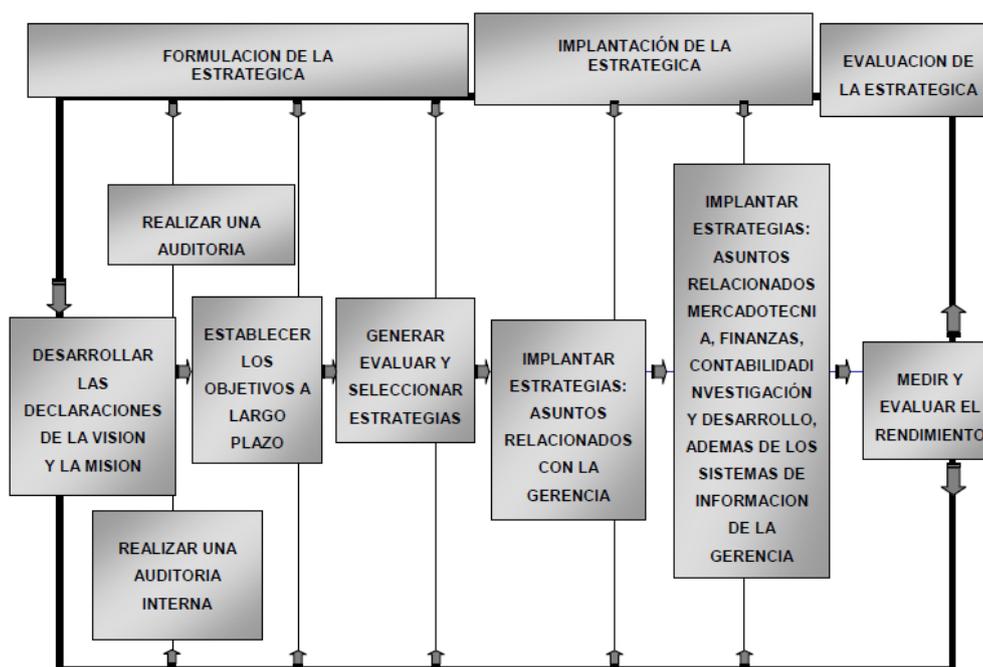
Una vez establecido y comprendidos estos parámetros podemos mencionar una serie de pasos que facilitarán y orientarán el bosquejo de un mapa estratégico.

#### **5.5.2.1 Pasos para crear un mapa estratégico:**

1. Modelar un cuadro de mando o Balanced Scorecard con sus cuatro perspectivas.
2. Establecer objetivos, para cada perspectiva estratégica.
3. Responder las interrogantes planteadas anteriormente.
4. Realizar una matriz de cumplimiento o ponderación de cada medida establecida en el B.S.C.
5. Ordenar cada una de las medidas en el bosquejo de mapa estratégico (presentado anteriormente).
6. Establecer una estrategia reducida que abarque cada medida establecida para cada una de las perspectivas.
7. Formular estrategias que estén ligadas estrechamente a los objetivos, medidas y metas en cada una de las perspectivas.

Con el modelamiento de este mapa estratégico, será más fácil establecer las relaciones que podamos encontrar en cada una de las estrategias planteadas en sinergia de la acción en las perspectivas estratégicas, una vez establecido un campo de acción que englobe a varias estrategias dadas en el mapa estratégico se pueden plantear proyectos a desarrollar por la empresa a fin de satisfacer una estrategia macro identificada.

Como se puede ver anteriormente, el modelo aquí presentado constituye la concepción de metodologías de planificación estratégica, basados o plasmados dentro del denominado “Modelo de Gestión Estratégica” de Fred David. En el gráfico siguiente se puede visualizar el modelo de forma resumida, con todos sus componentes y fases:



*Figura 37.* Modelo de gestión estratégica

Fuente: David, F., 2013

## 5.6 FASE IV: PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

Para conocer la conceptualización de planificación de proyectos podemos seguir el pensamiento de Harold Kerzner (2003), quién nos menciona: “Al hablar de planificación de proyectos no podemos dejar de un lado la gestión de proyectos, la cual se vale de cronogramas tales como diagramas de Gantt para planear y subsecuentemente comunicar del progreso dentro del entorno del proyecto. Como consecuencia es el proceso para cuantificar el tiempo y recursos que un proyecto costará. Finalmente, el planeamiento de proyecto es establecer un plan de proyecto que un gestor de proyectos pueda usar para acompañar el progreso de su equipo.”

Existen diversas metodologías para la planificación de proyectos, las cuales están tratadas y desarrolladas de diversas formas para el entendimiento de los ejecutores de los proyectos. Una vez analizadas las metodologías, tomaremos las más notorias, las mismas que se describen a continuación:

- Marco lógico.
- P.M.I (Project Management Institute).

- Cadena Crítica.
- Prince 2.
- Agile

La metodología que más se apega a la investigación previa a esta propuesta, así como al entendimiento acertado y no complicado, es la de marco lógico, razón por la cual a continuación se analiza a fondo esta metodología:

### **5.6.1 Marco Lógico:**

El enfoque de marco lógico (EML) es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional.

En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global. Las incertidumbres del proceso se explican con los factores externos (o supuestos) en cada nivel.

Para comprender de mejor manera a que se refiere esta metodología, podemos mencionar las definiciones que diferentes autores dan hacia este tema:

Según Norad (Agencia Noruega de cooperación para el desarrollo), 1993. “EL marco lógico se refiere a una herramienta de gestión que viabiliza la planificación, ejecución y evaluación de un proyecto.”

Como lo menciona la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), 1999. “Es un instrumento analítico para la planificación y gestión de proyectos orientada por objetivos. Compone un método con distintos pasos que van desde la identificación hasta la formulación y su resultado final debe ser la obtención de una matriz de planificación del proyecto.”

Como pudimos observar, esta metodología permite establecer un proceso para la gestión de proyectos, con el análisis de varios factores los que concluyen en una matriz denominada, matriz lógica, la misma que expone lo que se procura con el proyecto y cómo se quiere hacer, considerando todos los supuestos que enfrenta y la forma de monitoreo y evaluación.

Entonces esta metodología está compuesta por una sucesión de pasos como lo son el análisis del problema, la estructura analítica, resumen narrativo, etc.

Para un mejor entendimiento la metodología se ha dividido en diez pasos, los mismos que se analizarán a continuación:

#### **5.6.1.2 Análisis de involucrados:**

Para este primer paso, debemos considerar a todos los grupos de actores que influyen en el proyecto, bien sea directa o indirectamente. Debemos identificar claramente cuáles son además de señalar sus intereses, expectativas y necesidades para definir estrategias de intervención que nos permitan plantear acciones contra su oposición.

En este paso, podemos analizar por ejemplo a los siguientes actores:

- Clientes.
- Proveedores.
- Personal de la compañía.
- Aliados estratégicos.
- Competencia, etc.

#### **5.6.1.3 Árbol de problemas:**

Una herramienta que permite conocer con claridad la situación problemática, se plasma el árbol de problemas. Este instrumento es un diagrama que permite establecer causas y efectos en relación a un problema mayor; se puede descomponer en tantos niveles como sea necesario, así como número de causas y efectos. Se trata de ir ubicando sus causas en las raíces, el conflicto central en el tronco y los efectos en las hojas.

A continuación, se presenta un gráfico de un ejemplo de un árbol de problemas simple:

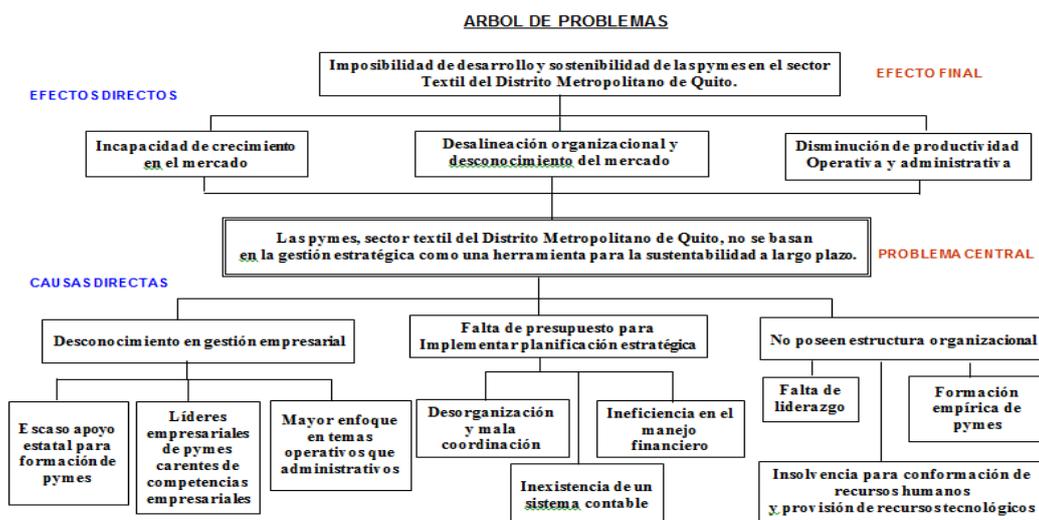


Figura 38. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

### 5.6.1.4 Árbol de objetivos:

A este apartado también se le conoce como árbol de soluciones, en este diagrama las causas se convierten en medios y las hojas se transforman en fines. Se trata de cambiar desde un estado negativo actual a un estado positivo deseado, lo que significa que el problema central del proyecto cambia hacia el propósito central.

A continuación, se presenta un gráfico del ejemplo de árbol de objetivos:

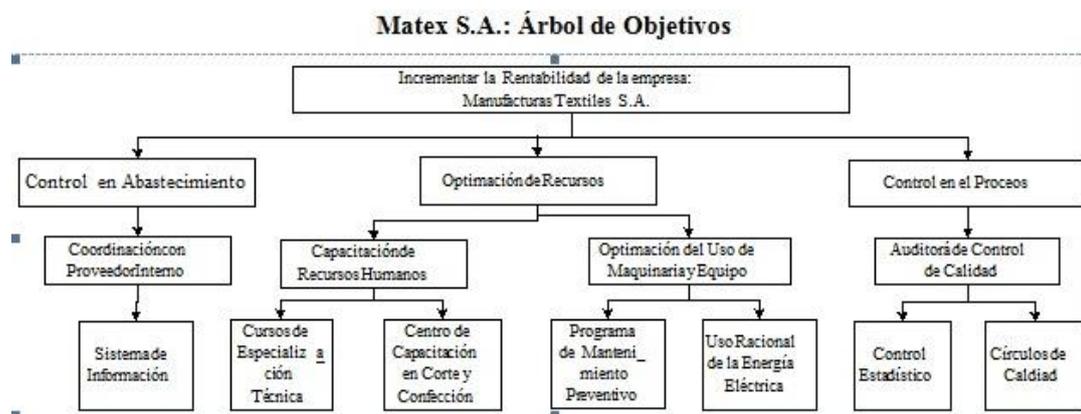


Figura 39. Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración propia

#### **5.6.1.4 Análisis de alternativas:**

En este siguiente paso se debe realizar un análisis considerando los medios del árbol de objetivos y definir acciones que permitan trazar una ruta para conseguir dicho medio. Una vez realizado esto, procedemos a definir y aplicar los criterios que se crean pertinentes según la naturaleza del problema para filtrar y dejar solo aquellas alternativas óptimas.

#### **5.6.1.5 Estructura analítica de proyecto:**

Para este paso debemos considerar tanto el árbol de problemas, como el árbol de objetivos.

Dicho esto, se aborda la construcción en relación de niveles jerárquicos que se toman en la matriz de marco lógico. La organización de los niveles en es la siguiente:

- Primer nivel: Actividades
- Segundo nivel: Componentes
- Tercer nivel: Propósito
- Cuarto nivel: Fin

Para la elaboración se debe empezar a partir del cuarto nivel, el fin del proyecto se obtiene de la parte superior del árbol de objetivos. El propósito es el objetivo central del árbol de objetivos. Los componentes son el resultado de tener ejecutadas las estrategias o alternativas del análisis de alternativas. Para finalizar, en el primer nivel definimos las actividades más relevantes para ejecutar las estrategias y entregar los componentes.

#### **5.6.1.6 Resumen narrativo de proyecto:**

Este es un paso muy importante, ya que desde aquí se empieza a construir la matriz lógica que se mencionó anteriormente.

Esta parte se refiere a la organización de los niveles de la estructura analítica de proyecto sobre la matriz de marco lógico. En palabras más comprensibles, se dice que cada nivel de la estructura es una fila de la matriz de marco lógico.

A continuación, se define cada componente de las filas de la matriz de marco lógico, fin, propósito, componentes y actividades.

- **El fin** este dado a mediano o largo plazo. Constituye la contribución que se alcanza al tener el proyecto culminado. Puede estar compuesto por uno o más elementos.
- **El propósito** es el objetivo central del proyecto y solo debe existir uno.
- **Los componentes** o productos son los entregables (bienes, servicios, productos tangibles) del proyecto. Son el resultado de tener las actividades realizadas.
- **Las actividades** son el “hacer” necesario para entregar los componentes del proyecto.

#### **5.6.1.7 Indicadores verificables:**

En este séptimo paso se establece la segunda columna de la matriz de marco lógico, la cual la definimos con la manera de conocer el progreso del proyecto, bien sea el progreso actual o final. Además, se deben crear indicadores para medir todo lo que está en el resumen narrativo. Se deben tener en cuenta estos puntos:

- Deben ser prácticos, independientes y focalizados.
- Deben existir indicadores para determinar en qué medida se alcanzan los objetivos, pero también para monitorear el avance en los tiempos del proyecto.

Para un mejor entendimiento a continuación se presenta un gráfico de este paso y la construcción que le sigue a la matriz de marco lógico:

#### **5.6.1.8 Medios de verificación:**

Este paso es el penúltimo para la construcción de la matriz de marco lógico. Para construir la siguiente columna responderemos la siguiente pregunta: ¿Dónde y cómo vamos a obtener los datos e información para realizar la medición?

Lo que se busca es que por medio de las fuentes de verificación se evalúan y monitorean los indicadores, se pueden tomar los siguientes aspectos:

- Fuente de información
- Método de recopilación
- Responsable de recolección
- Método de análisis
- Frecuencia

Para un mejor entendimiento a continuación se presenta un gráfico de este paso y la construcción que le sigue a la matriz de marco lógico:

#### **5.6.1.9 Supuestos:**

Este es el último paso a seguir para construir la matriz de marco lógico. Los supuestos son todas las circunstancias o factores que se creen son ciertos, pero a la vez no son controlables por el equipo de proyecto y se da el caso que no se cumplan, afectan los resultados.

Entonces tenemos que en este paso se trata de que los supuestos se cumplan, por lo que se identifica todo lo que puede salir mal antes de iniciar un ítem o elemento del proyecto o durante su ejecución

Para un mejor entendimiento a continuación se presenta un gráfico de este paso y la construcción de la parte final de la matriz de marco lógico:

#### **5.6.1.10 Monitoreo y evaluación del proyecto:**

Como parte final de esta metodología se realiza el monitoreo o seguimiento, mediante el cual se trata de controlar el avance del proyecto. Se deben considerar esencialmente los aspectos como los costos, los avances físicos y el cumplimiento en los tiempos. Se debe informar a todos los actores del proyecto los resultados del monitoreo y tomar las acciones pertinentes para asegurar la continuidad y éxito del proyecto.

Existen dos perspectivas o postulados en los cuales podemos basar este monitoreo:

##### **Lógica vertical**

Se establece como una muestra de la validez en el diseño de proyecto. Con ella, se puede analizar los vínculos causales que existe entre cada uno de los niveles de la columna de objetivos. Se considera válido el diseño o planificación del proyecto es cuando se cumple lo siguiente:

- Los componentes son la consecuencia de tener las actividades hechas.
- Cada actividad es necesaria para conseguir los componentes. No hacen falta actividades y tampoco hay de más.
- Una vez obtenidos los componentes, se consigue el logro del proyecto.

- Conseguido el logro del proyecto, hay una contribución al logro del fin.

En algunos casos se utilizan softwares en proyectos de desarrollo de países, en éstos se produce la metodología al formulador del proyecto paso a paso, pero en el momento en que se detecta una incoherencia en la lógica vertical del proyecto, no se puede continuar y obliga a replantear su formulación.

### **Lógica horizontal**

Esta lógica es una agrupación de los factores anteriormente analizados (objetivos indicadores y medios de verificación), así en ese orden, reciben el nombre de lógica horizontal.

De esta forma se establece que los medios de verificación deben ser suficientes para lograr el cálculo de los indicadores. El cálculo de los indicadores evidencia el avance actual y final en el logro de los objetivos.

## **5.7 GUÍA DE ACCIONES PARA EL DESARROLLO DE PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS (Aporte adicional)**

### **5.7.1 Desarrollo del Mix de marketing (7ps del marketing):**

En la actualidad las empresas y los modelos han reformado sus ideas del llamado “mix de marketing” que nació de las “4Ps” de Jerome McCarthy, aumentando a su estudio tres elementos más que ha sido más recurrente en el manejo empresarial actual. Estos componentes o variables nuevas vinculadas son los procesos (process), gente (people), posicionamiento (positioning), con lo cual se pretende establecer un mejor manejo y sinergia entre las variables que actúan en el mix de marketing; la gestión de la estrategia se hará entonces con base en esta premisa y garantizando el análisis de cada una de estas variables.

#### **5.7.1.1 Producto:**

**Insumos tecnológicos:** Para poder garantizar una buena calidad en los productos ofertados, se pretenderá siempre contar con insumos tecnológicos de vanguardia que faciliten la elaboración de productos a más de agilizar los procesos de producción y proporcionar una mejor calidad en los mismos. Sin duda la implementación de estos insumos podrá ayudar a

incrementar el nivel de producción y reducir el riesgo de paras de producción o no poder cubrir la demanda.

### **Equipos y maquinarias con tecnología vanguardista:**

En el ámbito de los recursos tecnológicos, podemos notar que estos estarían enfocados a maquinarias de producción vanguardistas, que permitan brindar un nivel adecuado de calidad de confección, tiempos, eficiencia y efectividad. No se puede recomendar a raja tabla un tipo de mobiliario tecnológico en este aspecto, ya que esto dependerá del tipo de productos que se pretenda fabricar, cantidad de producción, características del producto, etc.

#### **5.7.1.2 Precio:**

**Pagos diversificados:** Si se considera la globalización y las condiciones actuales de los instrumentos financieros y comerciales implementados en los mercados, es importante para una empresa vanguardista contar con varias formas de pago para la comodidad de los clientes. De esta manera para la venta de los productos sea a consumidores finales o empresariales, es importante implementar pagos en efectivo, tarjetas de crédito, de débito y demás mecanismos como PayPal, dinero electrónico, etc., que están ya presentes en otros países.

#### **5.7.1.3 Promoción:**

**Precios con descuento por volúmenes de compra:** Considerando las condiciones del mercado en las que se desenvuelva la empresa, se podrán hacer pequeños descuentos por volúmenes de compras, esto considerando economías de escala, de esta forma se podrá posicionar a la empresa de mejor manera y más prontamente en el mercado.

#### **5.7.1.4 Plaza (distribución):**

**Venta directa:** Se dará prioridad a la venta directa, ya que la ideología de consumidores locales se presenta más segura y común, de esta manera se procura que se establezca un local comercial para poder negociar los productos, en sitios de alto flujo de personas. A más de esto se ofrecerá venta directa en la fábrica de elaboración de productos (siendo el caso).

**Ventas web:** Para brindar mayor comodidad a los clientes y abarcar un mayor mercado, se implementaría esta forma de venta, la cual se la realizaría por medio de la página o sitio web oficial de la empresa, así mismo por medio de las plataformas disponibles en la red a nivel

local e internacional siempre y cuando se manejen con la seriedad y garantías adecuadas para generar a nuestros clientes confianza y fidelización.

La página web se diseñará por una persona que maneje adecuadamente el tema de dominios, diseño, animaciones web, etc. Se procura que la página web presente la información de la empresa, entendida como la filosofía organizacional, ubicación, contactos a más de presentar de forma clara el catálogo de productos actualizado a la fecha con precios, descuentos, características del producto, diseños, colores, etc.

**Intermediarios textiles:** Se realizará la distribución a diversas empresas, centros comerciales, microempresarios, etc. que necesiten de productos con las características de nuestra pyme, previos acuerdos, contratos, etc. Se procederá a la venta de los productos a estas empresas para que ayuden a la distribución de nuestros productos.

#### **5.7.1.5 Gente:**

Para poder servir de manera adecuada al interior de la empresa, con el enfoque estratégico que se busca, se necesitará al menos los siguientes perfiles:

- Gerente/administrador con amplios conocimientos y título académico en administración de empresas.
- Jefe comercial, con capacidades de negociación, conocimiento del mercado y gestión estratégica.
- Jefe de marketing, con competencias en mercadeo, ventas y publicidad.
- Ejecutivos y asesores comerciales con habilidades de ventas.

Como se puede evidenciar, a más de los perfiles establecidos, será necesario contar con operarios con sólidos conocimientos en elaboración de productos textiles, y si la empresa ya posee una estructura sólida, se implementarán con el tiempo más recursos humanos como por ejemplo secretarias, asistentes comerciales, asistentes de marketing, personal para logística, etc. Pero fundamentalmente para poder poner en marcha el modelo planteado se necesitarán los perfiles anteriormente enlistados.

#### **5.7.1.6 Procesos:**

**Comodidad compra de productos:** Muchos ejecutivos de negocios han enfrentado el desafío de tratar con diferentes zonas horarias en sus esfuerzos para llegar a clientes internacionales. Pero las tiendas en línea nunca cierran, permitiendo que el cliente compre durante las 24 horas del día, siete días a la semana, no importa donde se encuentre. Este sería la alternativa a considerar para darles comodidad a los clientes al momento de comprar sus productos a cualquier hora y lugar.

**Seguridad para pagos web:** todos los compradores quieren asegurarse de que sus compras en línea son seguras. La industria ha recorrido un largo camino para ofrecer sistemas de codificación modernísimos que virtualmente garantizan una transacción segura, los cuales serán implementados a fin de garantizar la seguridad para las compras y fidelización de los clientes.

**Devoluciones o cambios:** Al momento de presentarse un problema con un producto sería importante para el cliente que la empresa tenga la flexibilidad de recibir de vuelta el producto o cambiarlo por otro que se ajuste más a las necesidades del cliente. Si consideramos las nuevas corrientes administrativas, el manejo empresarial en la actualidad se basa en el cliente y en tratar de cubrir al máximo sus expectativas y necesidades.

#### **5.7.1.7 Posicionamiento:**

**Comunicación:** La difusión por redes sociales como Facebook, Instagram, twitter pueden ayudar al posicionamiento de la marca. Así mismo se garantizará la comunicación de la oferta por medios publicitarios tradicionales como radios, televisión, prensa escrita, etc.

**Información siempre clara y actualizada:** Con la ayuda del internet se les permite a los consumidores acceso a un mundo de información, con frecuencia considerablemente más de lo que ellos podrían encontrar en el mundo físico, ayudándoles a tomar decisiones de compra mejor informados en temas de diseños, modelos, variedad, precios, calidad, etc.

#### **5.7.1.8 Resumen por perspectivas:**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	RECURSOS	CRONOGRAMA	
						Fecha inicial	Fecha final
FINANCIERA	Incrementar el nivel de ingresos económicos de la empresa, y fortalecer la rentabilidad corporativa.	Realizar una gestión estratégica de costos que permita establecer una adecuada estructura y optimización de costos.	* Manejo de un presupuesto anual.	Especialista financiero	* Capital humano. * Sueldo especialista (aproximado \$1300)	Enero del 2018	Marzo del 2018
			* Establecer una distinción de costos variables y fijos.	Especialista financiero	* Capital humano. * Sueldo especialista (aproximado \$1300)		
			* Construir una adecuada estructura financiera para gestión de fondos ajenos y propios.	Especialista financiero	* Capital humano. * Sueldo especialista (aproximado \$1300)		
CLIENTE	Implementar actitudes y aptitudes que permitan incrementar el número de clientes actuales y fidelizar a los existentes.	Construir un plan de mercadeo masivo con base en la satisfacción de los clientes.	* Implementar las ventas web para comodidad de los clientes.	Gerente de mercadeo	* Capital humano. * Sueldo gerente (aproximado \$2000)	Enero del 2018	Abril del 2018
			* Efectuar un servicio de post ventas.	Jefe de mercadeo	* Capital humano. * Sueldo jefe de mercadeo (aproximado \$1500)		
			* Implementar pagos diversificados, por diferentes fuentes.	Jefe de mercadeo	* Capital humano. * Sueldo jefe de mercadeo (aproximado \$1500)		
			* Establecer precios promocionales por cantidades adquiridas.	Gerente de Marketing	* Capital humano. * Sueldo gerente (aproximado \$2000)		
			* Ejecutar un plan de devoluciones o cambios para productos defectuosos o en mal estado.	Jefe de mercadeo	* Capital humano. * Sueldo jefe de mercadeo (aproximado \$1500)		
INTERNA	Agilizar los procesos de producción, e internos de la empresa y aumentar la calidad de productos elaborados.	Establecer un programa de innovación de productos y mejoramiento de procesos.	* Realizar difusión de la marca por medio de redes sociales y páginas web.	Gerente de Marketing	* Capital humano. * Sueldo gerente (aproximado \$2000)	Enero del 2018	Mayo del 2018
			* Adquisición de maquinaria tecnológica vanguardista.	Gerente producción	* Capital humano. * Sueldo gerente (aproximado \$2000)		
			* Establecer un área destinada a la continua investigación y desarrollo de productos.	Gerente General	* Capital humano. * Sueldo gerente general (aproximado \$4000)		
			* Investigar y controlar continuamente los procesos de producción establecidos.	Jefe de producción	* Capital humano. * Sueldo jefe de producción (aproximado \$1500)		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar el recurso humano, clima laboral y fortalecer la comunicación organizacional interna.	Implementar un plan de capacitación para el personal y mejoramiento tecnológico.	* Capacitar al personal operativo en temas de producción.	Jefe de recursos humanos	* Capital humano. * Sueldo jefe de recursos humanos (aproximado \$1500)	Enero del 2018	Marzo del 2018
			* Capacitar al personal de nivel ejecutivo para mejorar sus competencias empresariales.	Jefe de recursos humanos	* Capital humano. * Sueldo jefe de recursos humanos (aproximado \$1500)		
			* Adquisición de software y equipos tecnológicos para comunicación interna.	Gerente General	* Capital humano. * Sueldo gerente general (aproximado \$4000)		

*Figura 40.* Resumen por perspectivas

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

- Mediante la realización de este proyecto se ha podido acreditar que las variables en estudio están relacionadas; es decir que efectivamente existe una relación entre el manejo de la gestión empresarial al interno de una organización, con su sustentabilidad y permanencia en el mercado en el que se desenvuelve. Con lo cual se establece una premisa para aquellas empresas que carecen de esta metodología.
- Se establece que al menos el 80% de las pymes analizadas poseen un plan estratégico y un 85% tienen establecida una filosofía empresarial; sin embargo, el conocimiento de ésta al interior de las empresas es de un grado medio con tendencia a la baja para la mayoría de los casos analizados.
- De las pymes analizadas, casi la mitad, es decir una mayoría de ellas fueron creadas de manera empírica, es decir sin un modelo base o un plan de ejecución en cuanto a todo el engranaje necesario para garantizar la supervivencia, productividad, desarrollo y posicionamiento empresarial a largo plazo.
- Se evidencia que la fuente preferente de las pymes para búsqueda de financiamiento es la banca o cooperativas de ahorro y crédito, dejando casi en la indiferencia a las fuentes no tradicionales u organismos gubernamentales. En este mismo contexto cabe mencionar que la principal actividad de inversión de estos financiamientos es la capacidad tecnológica de las empresas y marketing en segundo plano.
- El estudio nos muestra que para el 35% de las pymes analizadas les resulta medianamente importante la innovación de procesos; así mismo los resultados muestran que las inversiones en capacitación de personal, infraestructura y en innovación e investigación de productos es mayoritariamente baja o media como máximo; el punto más alto lo representan en la inversión de todo lo referente a utilitario tecnológico.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable que las pymes manejen la difusión de la filosofía organizacional y empresarial, sin duda este tratamiento les permitirá una mejor relación institucional a más de manejar un ambiente de certidumbre al interior de la organización, en cuanto al direccionamiento estratégico manejado por la empresa.
- Se recomienda que el gobierno por medio de las entidades facultadas a las actividades de mejoramiento, crecimiento e incursión empresarial prevean entre sus planificaciones el apoyo para el sector de las pymes, que como se ha visto poseen un enorme aporte productivo, laboral y económico para el país. A más de que se implemente un plan de capacitación enfocado a financiamiento, productividad y desarrollo organizacional.
- Para las pymes del sector textil sería aconsejable que generen un incremento productivo, así como también se implante una innovación de procesos que les permita competir a nivel internacional, tomando como punto de partida el mejoramiento de recursos tecnológicos, humanos y financieros, buscando por ejemplo fuentes de financiamiento no tradicionales y alianzas estratégicas con entidades de similares condiciones o superiores.
- Que las pymes, del sector textil del Distrito Metropolitano de Quito, implementen un modelo de negocio capaz de atesorar o agrupar todos aquellos temas relevantes en esta investigación, como son formas de financiamiento, estrategias de marketing y comercialización, capacitación del personal e innovación de productos.
- Las pymes podrían tomar a la gestión estratégica como una verdadera herramienta para de alguna forma garantizar la sustentabilidad económica y mejorar el desempeño y productividad organizacional a largo plazo. Se puede tomar como base esta investigación para conocer algunos factores claves en donde se puede gestionar individualmente cada empresa a fin de acoplarse a los mercados nacionales y a largo o mediano plazo conseguir posicionarse a nivel internacional, buscando el mejoramiento continuo, la expansión y la competitividad necesaria para lograr una mayor y sólida participación empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, R. (2001). *Maerketing, enfoque América Latina*. D.F Mexico: McGraw-Hill/Inter Americana editores S.A.
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador “AITE”. (2016). *Industria Textil y confección el reto de subsistir*. Ecuador, Quito.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Edición electrónica gratuita.
- Chiavenato, I. (2008). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill/Inter American a editores, S.A.
- Ekos. (septiembre 2016). Especial Pymes 2016. *Revista Ekos, edición 269*. Recuperado de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>.
- Fayol, H., Taylor, F. W., & Hitz, L. H. (1984). *Principios de administración*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- García T., Galo H., Villafuerte O., Marcelo F. (2015). *Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones*. Mérida Venezuela.
- Gestiopolis Experto. (abril de 2001). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-seis-sigma-metodologia-e-implementacion/>
- Escuela Politécnica del Litoral “ESPOL”. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor “GEM Ecuador”*. Ecuador.
- Hax, A. (2001). *The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a networked economy*. McGraw-Hill/Inter American a editores, S.A
- Hax, A. (2011). *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. McGraw-Hill/Inc U.S.A
- Hax, A. (2003). *Un Nuevo marco estratégico*. Massachusetts Institute of Technology.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos “INEC”. (2016). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador*. Ecuador, Quito.

- Kaplan & Norton. (2001). *Como utilizar el cuadro de mando integral. (The strategy-focused organization)*. Harvard Business School Pres. U.S.A
- Kaplan & Norton. (2004). *Mapas Estratégicos*. España, Editorial Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H. (1991). *Elementos de administración*. 5ta edición. México: McGraw-Hill/Inter Americana editores, S.A.
- Larroulet, F., Mochón, F. (1998). *Economía*. 1era edición. México: McGraw-Hill/Inter American a editores, S.A.
- Perspectivas Perú. (junio de 2015). *Perspectivasperú.ey.com*. Obtenido de <https://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México. Red Tercer Milenio S.C
- Porter, M. (1980). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. América Latina.
- Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. McGraw-Hill/Inc U.S.A.
- Revista líderes. (diciembre de 2016). *Revistalíderes.ec*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-textil-pymes-empresas-actores.html>
- Revista líderes. (Julio de 2016). *Revistalíderes.ec*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- Salazar, F. (2013). *Todo lo que se debe aplicar sobre gestión estratégica de negocios, prospectiva estratégica y Balanced Scorecard*. 2da edición. Ecuador,
- Servicio de Rentas Internas “S.R.I” (2017). *Apartado Pymes*. Quito - Ecuador
- Werther, W., Davis, H. (1999). *Administración de personal y recursos humanos*. 4ta edición. México: McGraw-Hill/Inter American a editores, S.A

Xiomara Leticia Zúñiga, X., Santillán, R., Espinoza, A., Campos, R., Tapia, D & Muñoz, B. (2016): *Una mirada a la Globalización: PYMES ecuatorianas*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador.