



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La gestión estratégica y su incidencia en la
productividad del sector textil, de la provincia de
Tungurahua”**

AUTOR: Gilbert Paúl Llerena Garcés

TUTOR: Ing. Liliana Elizabeth González Garcés, Mg

AMBATO – ECUADOR

Julio 2020




APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. Liliana Elizabeth González Garcés, Mg

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**La gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil, de la provincia de Tungurahua**” presentado por el señor **Gilbert Paúl Llerena Garcés** para optar por el título de Ingeniero de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 25 de enero del 2020



Ing. Mg. Liliana Elizabeth González Garcés

C.I. 180396280-0

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Gilbert Paúl Llerena Garcés**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.




Gilbert Paúl Llerena Garcés

C.I.180497511-6

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Dr. MBA. Walter Ramiro Jiménez Silva
C.I. 0501797351



Firmado electrónicamente por:
**RUTH ARMENIA
ZAMORA SANCHEZ**

Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez
C.I: 120577546-1

Ambato, 08 de julio del 2020

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Gilbert Paúl Llerena Garcés

C.I.180497511-6

DEDICATORIA

Este logro lo dedico a mi Dios quien supo darme todas las herramientas para ser una excelente persona y un gran profesional, por darme la vida y permitir que el sol la siga iluminando cada día.

A mis padres, Gilber Llerena y Olimpia Garcés, quienes han guiado mi camino, quienes se han esforzado por cuidarme, alimentarme, darme la educación y brindarme el apoyo para que alcance mis metas.

A mi novia Brigitte Bonilla, quien ha sacado lo mejor de mi persona, por ser mi motor y mi motivo, y quién se ha ganado mi respeto, cariño, amor y hace que mi mundo sea más agradable cada día.

A mi hermana, quién tiene un largo camino por recorrer en esta vida, a quien la quiero mucho y espero muchos éxitos en su vida.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios quien me da la sabiduría, las fuerzas y ser el guía en este camino, por darme unos excelentes padres, una buena hermana y una gran novia, también por permitirme conocer a personas tan maravillosas en este mundo.

A mis padres quienes día a día han hecho un gran esfuerzo para que pueda llegar a ser quién soy, saber guiarme, educarme y más que todo enseñarme que en esta vida lo más valioso que tenemos es la familia.

A mi novia Brigitte quién siempre me apoya y aconseja en las diferentes circunstancias de la vida, por brindarme su confianza y amor incondicional a toda hora, a todo momento y saber comprenderme en las diferentes circunstancias.

A todos esos amigos y amigas a quienes los aprecio y estimo, quienes supieron apoyarme y brindarme su ayuda, y a todas esas personas que permitieron ser quien hoy soy.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO I	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes Investigativos	1
1.1.1 Fundamentación teórica	5
1.1.1.1 Gestión estratégica	5
1.1.1.2 Características de gestión estratégica	6
1.1.1.3 Proceso de gestión estratégica	6
1.1.1.3.1 Establecimiento de metas	7
1.1.1.3.2 Análisis ambiental	7
1.1.1.3.3 Formulación de la estrategia	7
1.1.1.3.4 Implementación de las estrategias	8
1.1.1.3.5 Evaluación y control	8

1.1.1.4 Fases de gestión estratégica	8
1.1.1.4.1 Fase filosófica	9
1.1.1.4.1.1 Visión	9
1.1.1.4.1.2 Misión	10
1.1.1.4.1.3 Valores corporativos	10
1.1.1.4.1.4 Políticas	10
1.1.1.4.2 Fase analítica	10
1.1.1.4.2.1 Análisis PESTEL	11
1.1.1.4.2.2 Fuerzas de Porter	13
1.1.1.4.2.3 Matriz FODA	15
1.1.1.4.2.4 Análisis de factores internos	16
1.1.1.4.2.5 Análisis de factores externos	16
1.1.1.4.3 Fase de implementación	17
1.1.1.4.3.1 Estrategias	17
1.1.1.4.3.1.1 Estrategias FO- FA- DO- DA	17
1.1.1.4.3.1.2 Estrategias corporativas	18
1.1.1.4.3.1.3 Estrategias competitivas	20
1.1.1.4.3.1.4 Estrategias funcionales	21
1.1.1.4.3.1.5 Estrategias agresivas	23
1.1.1.4.3.1.6 Estrategias conservadoras	23
1.1.1.4.3.1.7 Estrategias defensivas	23
1.1.1.4.4 Fase de control y evaluación	24
1.1.1.5 Indicadores de gestión estratégica	24
1.1.1.6 Productividad	25
1.1.1.7 Tipos de productividad	26
1.1.1.7.1 Productividad total de los factores	26
1.1.1.7.2 Productividad marginal	27
1.1.1.7.3 Productividad laboral	27
1.1.1.8 Elementos de productividad	28
1.1.1.8.1 Calidad	28
1.1.1.8.2 Entradas	28
1.1.1.8.3 Salidas	28
1.1.1.8.4 Tecnología	29

1.1.1.8.5 Innovación.....	29
1.1.1.9 Estrategias de productividad	29
1.1.1.10 Indicadores de productividad	30
1.1.1.10.1 Índices financieros	30
1.1.1.10.1.1 Indicadores de liquidez	30
1.1.1.10.1.2 Indicadores de eficiencia.....	30
1.1.1.10.1.3 Indicadores de eficacia.....	31
1.2 Objetivos	32
1.2.1 Objetivo general.....	32
1.2.2 Objetivos específicos	32
CAPÍTULO II.....	33
METODOLOGÍA	33
2.1 Materiales.....	33
2.1.1 Cuestionario	33
2.1.2 Validación del instrumento	33
2.1.3 Proceso de recopilación.....	35
2.1.4 Procesamiento y análisis de información.....	35
2.1.5 Análisis de la información	36
2.2 Métodos.....	36
2.2.1 Paradigma de la investigación.....	36
2.2.2 Enfoque de la investigación	37
2.2.2.1 Enfoque cualitativo	37
2.2.2.2 Enfoque cuantitativo	38
2.2.3 Tipos de investigación.....	38
2.2.3.1 Investigación descriptiva.....	38
2.2.4. Modalidad de la investigación	39
2.2.4.1 Investigación de campo.....	39
2.2.4.2 Investigación bibliográfica.....	39
2.3 Hipótesis.....	40
2.4 Población y muestra	40

2.4.1 Población.....	40
2.4.2 Muestra.....	41
CAPÍTULO III.....	43
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	43
3.1 Análisis y discusión de los resultados.....	43
3.1.1 Tiempo en que se plantea la filosofía empresarial	44
3.1.2 Tiempo de difusión de la filosofía y los objetivos organizacionales	45
3.1.3 Tiempos de modificación en la filosofía empresarial	46
3.1.4 Áreas prioritarias a incrementar la productividad.....	47
3.1.5 Herramientas de análisis de factores internos y externos.....	48
3.1.6 Funcionalidad de las herramientas aplicadas	49
3.1.7 Reconocimiento de marca	50
3.1.8 Estrategias que incrementan la productividad.....	51
3.1.9 Frecuencia de los planes estrategicos.....	52
3.1.10 Frecuencia de validación de estrategias productivas	53
3.1.11 Cumplimiento de la planeación.....	54
3.1.12 Tiempo de los controles de evaluación	55
3.1.13 Instrumento de control	56
3.1.14 Factores que limitan la productividad	57
3.1.15 Procesos productivos.....	58
3.1.16 Indicadores que miden la productividad	59
3.1.17 Cuadro resumen de los resultados de la encuesta	60
3.1.18 Enfoque de la productividad del sector textil.....	63
3.2 Verificación de hipótesis.....	63
3.2.1 Hipótesis de investigación.....	64
3.2.2 Planteamiento de la hipótesis	64
3.2.3 Nivel de confianza.....	64
3.2.4 Prueba estadística de la investigación	65
3.2.4.1 Comprobación de hipótesis	65
3.2.4.2 Frecuencias observadas	66
3.2.4.3 Frecuencias esperadas	66

3.2.4.4 Grados de libertad	67
3.2.4.5 Cálculo del Chi- Cuadrado calculado	67
CAPÍTULO IV.....	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
4.1 Conclusiones.....	69
4.2 Recomendaciones	70
CAPITULO V.....	71
PROPUESTA.....	71
5.1 Datos informativos	71
5.2 Antecedentes de la propuesta	72
5.3 Justificación de la propuesta.....	72
5.4 Objetivos de la propuesta	73
5.4.1 Objetivo general	73
5.4.2 Objetivos específicos.....	73
5.4.3 Análisis de factibilidad.....	73
5.4.3.1 Factibilidad organizacional	73
5.4.3.2 Factibilidad social – cultural	74
5.4.3.3 Factibilidad financiera	74
5.5 Fundamentación teórica.....	74
5.5.1 Indicadores de productividad de la empresa	75
5.5.2 Fase filosófica.....	76
5.5.3 Fase analítica	76
5.5.3.1 Matriz FODA.....	77
5.5.4 Fase de implementación	77
5.5.5 Fase de control y evaluación	77
5.6 Metodología.....	77
5.6.1 Modelo operativo.....	77
5.6.2 Fase filosófica.....	80

5.6.2.1	Misión.....	80
5.6.2.2	Visión	80
5.6.2.3	Valores.....	80
5.6.3	Fase analítica	81
5.6.3.1	Análisis FODA	81
5.6.3.2	Matriz de evaluación de factores interno (MEFI)	82
5.6.3.3	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	83
5.6.3.4	Estrategias FO, FA, DO, DA.....	85
5.6.3.5	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) .	86
5.6.4	Fase de implementación	88
5.6.4.1	Plan de acción.....	88
5.6.4.2	Objetivo estratégico.....	91
5.6.4.3	Seleccionar y agrupar los diferentes objetivos	91
5.6.4.3.1	Estrategia 1 desarrollo de productos y volumen de ventas.....	92
5.6.4.3.2	Estrategia 2 optimización de costos	93
5.6.4.3.3	Estrategia 3 incrementar cuota de mercado	94
5.6.4.3.4	Estrategia 4 mejora de procesos productivos	95
5.6.4.3.5	Costo total de la propuesta	96
5.6.5	Fase de control y evaluación	96
5.6.5.1	(Balanced scorecard -BSC)	96

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Proceso de gestión estratégica.....	9
Tabla 2 Indicadores de gestión.....	24
Tabla 3 Factores internos y externos.....	26
Tabla 4 Indicadores de liquidez	30
Tabla 5 Indicadores de eficiencia.....	31
Tabla 6 Indicadores de eficacia.....	32
Tabla 7 Empresas aplicadas la prueba piloto	34
Tabla 8 Validación Alfa de Cronbach.....	35
Tabla 9 Población.....	41
Tabla 11 Cuadro resumen de los resultados de la encuesta	60
Tabla 12 Indicador de productividad sector textil.....	63
Tabla 13 Planes para mejorar la productividad.....	65
Tabla 14 Procesos que cumplen con lo establecido	66
Tabla 15 Frecuencias observadas.....	66
Tabla 16 Frecuencias esperadas	66
Tabla 17 Indicadores de productividad de la empresa Mile Urban	75
Tabla 18 Análisis FODA.....	81
Tabla 19 MEFI	82
Tabla 20 MEFE.....	83
Tabla 21 Matriz estratégica DAFO	85
Tabla 22 Matriz PEYEA	86
Tabla 23 Enfoques de las estrategias desarrolladas	88
Tabla 24 Plan de acción	89
Tabla 25 Estrategia 1.....	92
Tabla 26 Estrategia 2.....	93
Tabla 27 Estrategia 3.....	94
Tabla 28 Estrategia 4.....	95
Tabla 29 Costo de la propuesta.....	96
Tabla 30 Tablero de mando integral (bsc) ejemplo.	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Filosofía empresarial	44
Figura 2 Difusión de la filosofía empresarial.....	45
Figura 3 Modificación de la filosofía empresarial	46
Figura 4 Áreas prioritarias	47
Figura 5 Herramientas de análisis de factores.....	48
Figura 6 Funcionalidad de las herramientas.....	49
Figura 7 Reconocimiento de marca.....	50
Figura 8 Estrategias que incrementan la productividad	51
Figura 9 Frecuencia de los planes estratégicos	52
Figura 10 Frecuencia de validación de las estrategias productivas.....	53
Figura 11 Cumplimiento de la planeación	54
Figura 12 Tiempo de los controles de evaluación.....	55
Figura 13 Instrumento de control.....	56
Figura 14 Factores que limitan la productividad.....	57
Figura 15 Procesos productivos	58
Figura 16 Indicadores que miden la productividad.....	59
Figura 17 Campana de Gauss.....	68
Figura 18 Modelo de Gestión Estratégica.....	79
Figura 19 Patrimonio de las empresas en estudio	108
Figura 20 Utilidades de las empresas en estudio	108

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta.....	104
Anexo 2: Solicitud de número de empresas a MIPRO	105
Anexo 3: Asistencia a las oficinas de MIPRO	106
Anexo 4: Aplicación de encuestas	107
Anexo 5: Preguntas para el cálculo de la rentabilidad sobre patrimonio.....	108
Anexo 6: Promedio de tasa pasiva Banco Central del Ecuador	109
Anexo 6: Tabla de chi cuadrado.....	110
Anexo 7: Análisis FODA empresa Mile Urban	111
Anexo 8: Organigrama de estructural	112
Anexo 9: Validación de la encuesta	113

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa textilera “Mile Urban”, se encuentra dedica a la producción, confección y comercialización de prendas de vestir en tela jean, principalmente pantalones de mujer, desde hace 12 años. Cada vez fue mejorando su producción, puesto que en sus inicios se enfocaba en la producción en cadena y en masa, pero las condiciones del mercado cambiaron y se requería dirigir los esfuerzos al tema de la mejora y calidad de los productos, lo cual le ha llevado a un crecimiento significativo.

Razón por la cual en el presente trabajo de investigación se enfocó en un análisis del entorno de la empresa, tanto interno como externo, con el fin de diseñar estrategias que permitan incrementar la productividad de la empresa, mejorando sus ventas y logrando una mayor penetración de mercado.

Los resultados alcanzados con una investigación de campo, permitieron conocer el estado de las diferentes empresas del sector textil, como es que están funcionando, trabajando y como llevan su productividad, de esta manera permitió conocer las falencias para aplicarlas a la empresa en estudio.

Todo el estudio me direcciono a que la propuesta resultante sea principalmente a diseñar estrategias que incremente la productividad de la empresa “Mile Urban”, basado en las fases de un modelo de Gestión Estratégica, a partir de un análisis FODA considerando la situación actual de la empresa, la cual requería una mayor participación de mercado, por tal motivo se enfocó al desarrollo de productos y volumen de ventas, optimización de costos y el incremento de la cuota de mercado.

PALABRAS CLAVES: GESTIÓN ESTRATÉGICA, PRODUCTIVIDAD, FASES, EMPRESA TEXTILERA, ESTRATEGIAS, VENTAS.

ABSTRACT

The textile company "Mile Urban", has been dedicated to the production, clothing and production of jean clothing, mainly women's pants, for 12 years. Whenever improving its production, since in its beginnings it focused on chain and mass production, but market conditions change and it is required to direct efforts to the issue of improvement and product quality, which It has led to significant growth.

Reason why in this research work was focused on an analysis of the environment of the company, both internal and external, in order to design strategies to increase the productivity of the company, improving sales and achieving greater penetration of market.

The results achieved with a field investigation, allowed to know the state of the different companies in the textile sector, how they are working, working and how they carry their productivity, in this way allowed to know the shortcomings to apply them to the company under study.

The entire study directed me that the resulting proposal is mainly to design strategies that increase the productivity of the company "Mile Urban", based on the phases of a Strategic Management model, based on a SWOT analysis considering the current situation of the company, which required a greater market share, for this reason focused on product development and sales volume, cost optimization and increased market share.

KEY WORDS: STRATEGIC MANAGEMENT, PRODUCTIVITY, PHASES, TEXTILE COMPANY, STRATEGIES, SALES.

CAPÍTULO I.

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes Investigativos

En la presente investigación se analiza la gestión estratégica y como está incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua, para lo cual se realiza una búsqueda de trabajos previos que aporten información valiosa encontrando la siguiente información:

Gestión estratégica

Referenciando a los autores Rodríguez & Rodríguez (2019), quienes publican un artículo en la revista Espacios, en donde se manifiesta que el propósito de la investigación es la determinación de estrategias gerenciales que permitan promover la gestión empresarial en el sector de la confección del departamento Atlántico. Con dicha orientación se analiza la aplicación y ejecución de las diversas estrategias que las organizaciones aplican para ajustarse a las necesidades que surgen del entorno, lo cual genera procesos más competitivos, así como también lo adecuan a las posibilidades internas de cada una, con ello se requiere establecer lineamiento de acción gerencial e involucrarse en la innovación. Todo esto demanda de los gerentes una buena gestión, que se caracteriza por la capacidad de respuesta, innovación, rapidez, flexibilidad, que cuente con inclusión de la dimensión territorial y posibilite el desarrollo de ventajas competitivas.

En el mencionado estudio se estima que el sector textil hace una gran contribución al desarrollo económico del país, basado en la participación de la dinámica comercial, la trayectoria organizacional y los empleos generados; sin embargo, no existe un buen panorama en el tema de competitividad, considerando la información del Consejo Privado de Competitividad (2016-2017); las industrias no han tenido un crecimiento significativo

debido a que existen pocas exportaciones, escasos esfuerzos por el desarrollo de políticas efectivas e ineficiencia en los procesos productivos. Por tal razón, Colombia ha perdido siete posiciones en la innovación, hasta descender a la posición 79 entre 138 países considerados dentro de dicho estudio.

Con base en la investigación de Mora, Vera, & Melgarejo (2015), publicada en la revista Estudios Gerenciales, parten del análisis de las dimensiones de la gestión estratégica y la competitividad en las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) de sector comercial de Bogotá, tomando en consideración el impacto empresarial que puede tener esta dimensión. Para ello, han realizado una contextualización situacional del sector evaluando el nivel de competitividad con fundamentos en los datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El análisis se basó en la prueba de correlación directa y parcial, mediante la cual se puede inferir que la gestión estratégica genera un impacto en el funcionamiento de las diversas dimensiones de la gestión y competitividad empresarial.

En la investigación que antecede se identificó que las diferentes dimensiones dentro de las microempresas poseen un bajo desempeño, afectando la competitividad del sector comercial, el cual está conformado por más del 90% de las mencionadas organizaciones. Con ello, se deduce que una mejora en los procesos de planificación puede incrementar el desempeño de las diferentes funciones empresariales de cada una de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). La utilización de herramientas de gestión y de control también es otra forma de tener mayor competitividad y, a su vez, permite a los empresarios estar preparados para enfrentar a las empresas extranjeras.

Desde la posición de Brume (2017), se determina la relación que existe entre la gestión estratégica promotora de la competitividad y las empresas del sector textil. La temática tuvo un desarrollo con un enfoque cuantitativo debido en gran parte a la observación empírica dentro de las organizaciones, tanto en la gerencia como en el liderazgo, apoyando de esta manera a un mejor estudio descriptivo de campo. Esto permitió determinar que la competitividad en Colombia está basada en los procesos logísticos, mismos que presentan

deficiencias generando un menor desempeño.

La gestión estratégica no debe ser considerada como una simple función anual, por cuanto tiene que convertirse en un ejercicio aplicado diariamente, con innovaciones instrumentales, metodológicas y técnicas que afecten de manera positiva la efectividad, productividad y competitividad, principalmente en las empresas que poseen un alto componente logístico. Los errores detectados radican en el poco despliegue acertado de las misiones, visiones y valores, al igual que la deficiente asignación de recursos en el desarrollo de nuevos productos que impacten los mercados y permitan atraer nuevos clientes.

Productividad

Los autores Zambrano & Almeida (2017), en la revista Desarrollo Gerencial, publican un artículo enfatizado en la mejora continua y la productividad de los colaboradores en donde se investiga y analiza las estrategias de mejora continua, mediante la revisión sistémica de la literatura con un enfoque de tipo documental con alcance descriptivo y un diseño que se basa en la teoría fundamentada. Los resultados determinan que estas estrategias juegan un papel importante en el proceso productivo y en la calidad de vida de los colaboradores, siendo esencial para alcanzar las metas y objetivos que van orientados al crecimiento y expansión organizacional.

Teniendo en cuenta que las empresas en la actualidad se han convertido en entes más competitivos, se ha detectado que los colaboradores son la fuente esencial para lograr los resultados planteados. Es por ello, que el crecimiento tanto empresarial como personal mantienen un estrecho vínculo, que resulta ser un rol en la productividad de las organizaciones, siempre y cuando se hagan los esfuerzos necesarios para la comprensión e implementación de las estrategias por todos quienes conforman la organización.

Romero, Monroy & Ramírez (2017) consideran que el objetivo de su investigación es el planteamiento de estrategias que permitan mejorar la productividad y competitividad del sector calzado en Cúcuta. El estudio se enfocó en 32 empresas constituidas legalmente.

En primera instancia se realizó un análisis interno de la cadena de valor utilizando diversas herramientas como son: diamante de Porter, fuerzas competitivas y macro ambientales. Además, se identificó la posición competitiva con las Matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos); todo esto permitió elaborar estrategias y planes de acción para mejorar su efectividad.

El sector mencionado debe implementar estrategias que involucren productos con mayor valor agregado, partiendo de las actividades de la cadena de valor y la utilización de herramientas para la evaluación de las nuevas tendencias en el mercado. Los procesos de innovación deben ser manejados por la alta dirección, con formaciones permanentes en los colaboradores debido a que el conocimiento que posee la mano de obra es resultado de la experiencia que se ha transmitido de generación en generación, principalmente en las empresas familiares.

Un estudio desarrollado para las empresas del sector plástico por Jurburg & Tanco (2017) muestra que las Pymes representan el 67% de los puestos de empleos en Latinoamérica, aunque muy pocas de ellas sobreviven más de 5 años, logrando solo las pequeñas franquicias mantenerse. Un elemento primordial es la productividad, por lo cual muchas han fracasado; para ello, la investigación se desarrolló en base a los factores que se encuentran relacionados con la gestión operativa y las cadenas de abastecimiento. Las Pymes del sector del plástico investigadas fueron las que contaban con menos de 50 trabajadores, dando como resultado problemas en la gestión del tiempo, planificación, organización y delegación inadecuada, así como también la falta de uso de herramientas tecnológicas en la toma de decisiones.

En la literatura se ha identificado que una manera de mejorar la productividad es a través de una buena gestión en las cadenas de suministro; además, se puede verificar la madurez de cada una de las empresas. También se estima que los gerentes utilizan demasiado tiempo en tareas no planificadas y operativas, lo cual genera deficiencia en materia de gestión y planificación estratégica que es una de las funciones que permiten una mejor supervivencia y competitividad. La principal razón es que carecen de una estructura

formal, a ello hay que añadir una escasez en recursos económicos debido a su tamaño, esto acompañado a que los colaboradores realizan muchas de las actividades sin ninguna formación. Esta poca especialización manifestada lleva a que las Pymes ejecuten actividades logísticas de bajo nivel, lo que conduce a una deficiente productividad y, por tanto, al cierre de la organización.

1.1.1 Fundamentación teórica

El marco conceptual en el cual está basada la presente investigación se desglosa en diferentes términos que serán utilizados y permitan una mejor comprensión a los propósitos que se pretende alcanzar con las dos variables presentes a continuación:

1.1.1.1 Gestión estratégica

Desde la perspectiva de Espejel & Leyva (2017) la gestión estratégica es una herramienta clave para la evaluación y análisis de un entorno empresarial, por cuanto se encarga de coordinar y administrar las tareas y recursos direccionados al alcance de los objetivos trazados. Es decir, la gestión estratégica es un proceso a través del cual se establece acciones, metas y estrategias reales enfocadas a lograr resultados favorables para una organización.

A opinión de Nálera (2016) la gestión estratégica es un proceso minucioso de indagación sistémica, mediante el cual se desarrollan planes de acción y estrategias que conduzcan a las organizaciones a la optimización de actividades y recursos. Por consiguiente, una adecuada gestión estratégica influye positivamente al cumplimiento de las metas planteadas debido a que es la clave para el desarrollo empresarial y competitivo.

En este contexto, a criterio de Ávila, Mendoza, Meza, & Zambrano (2018), el proceso administrativo es parte de la gestión estratégica dado que planificar involucra establecer directrices para obtener resultados esperados, plantear la filosofía empresarial y definir

objetivos organizacionales, mientras que en la organización se distribuye eficientemente los recursos y actividades acorde a cada área de trabajo y se diseñan las estructuras organizacionales.

La gestión estratégica se la identifica como un proceso que se lleva a cabo para el adecuado manejo de las acciones y objetivos, a su vez con la optimización de las actividades y recursos con el propósito de obtener una ventaja competitiva sostenible, partiendo de un análisis situacional de la organización.

1.1.1.2 Características de gestión estratégica

Desde el punto de vista de Riaño & García (2016), la gestión estratégica se caracteriza por establecer las políticas, estrategias, normas y la filosofía del negocio, claves para una buena orientación empresarial, otorga ventajas competitivas a una empresa, diagnostica las fuerzas externas e internas, facilita la toma de decisiones y la distribución eficiente de los recursos, minimiza las amenazas y aprovecha las oportunidades, analiza los problemas y busca soluciones instantáneas.

1.1.1.3 Proceso de gestión estratégica

El proceso de gestión estratégica a opinión de Martínez & Blanco (2017), refleja un enfoque visionario, debido a que consta de cinco etapas lógicas y secuenciales direccionadas a obtener resultados esperados y lograr las metas trazadas, por lo que es un medio para implementar el orden, eliminar problemas y tiempos muertos y elevar la competitividad y productividad organizacional.

Las cinco etapas del proceso de acuerdo al criterio de Martínez & Blanco (2017), son el establecimiento de metas que está ligado a la proyección del negocio, el análisis ambiental que es el diagnóstico de las fuerzas externas e internas que envuelven a una organización, la formulación de estrategias funcionales, corporativas y competitivas, la implementación

de estrategias la cual determina la forma en cómo se van a ejecutar y la evaluación y control que permite conocer si las acciones están enfocadas en base a lo establecido.

1.1.1.3.1 Establecimiento de metas

De acuerdo con Leyva, Cavazos, & Espejel (2017), mediante el establecimiento de metas se puede alcanzar la visión de una empresa, debido a que esta se encarga de plantear los objetivos, establecer el proceso de cómo alcanzarlos y delegar acciones. Por consiguiente, el establecimiento de metas es primordial puesto que constituye el primer paso del proceso de la gestión estratégica que se enfoca en plantear las acciones que se deben desarrollar a fin de obtener un resultado favorable y alcanzar el éxito organizacional.

1.1.1.3.2 Análisis ambiental

El análisis ambiental a criterio de Velásquez, Castillo, & Zambrano (2016), es fundamental para diagnosticar los factores del entorno empresarial que amenazan y/o fortalecen la gestión estratégica con el objeto de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades con los que cuenta una empresa y que oportunidades o amenazas se presentan en el camino y mediante esto recopilar información para una mejor proyección y crecimiento empresarial.

1.1.1.3.3 Formulación de la estrategia

La formulación de estrategias parte de una revisión exhaustiva del análisis ambiental con el fin de generar una variedad de opciones estratégicas para posteriormente evaluar y seleccionar la mejor opción. La formulación de estrategias contiene objetivos, recursos, actividades, políticas y los plazos para alcanzarlos, de este modo las estrategias estarán alineadas de acuerdo a la filosofía empresarial (Velásquez, Castillo, & Zambrano, 2016).

1.1.1.3.4 Implementación de las estrategias

A partir de los criterios de Leyva, Cavazos, & Espejel (2017), para la implementación de estrategias se requiere que todos los colaboradores de una empresa tengan una visión clara de las actividades y responsabilidades que deben asumir para generar cambios reales y positivos en una empresa, debido a que esta implementación engloba el desarrollo de un plan estratégico, sus programas, actividades, presupuestos y responsables.

1.1.1.3.5 Evaluación y control

La evaluación y control se enfoca en ejecutar acciones correctivas, detectar errores, realizar evaluaciones de desempeño, revisar constantemente si los asuntos externos e internos están orientados al logro de objetivos, monitorear problemas y controlar si existen cambios sustanciales en el ambiente organizacional. Los directivos necesitan conocer a tiempo que estrategias no se están cumpliendo y la evaluación y control es el principal medio para obtener esta información. (Martínez & Blanco, 2017)

1.1.1.4 Fases de gestión estratégica

Desde el punto de vista de Viscarra (2016) las empresas pequeñas y medianas tienen que aplicar las estrategias necesarias para su sobrevivencia bajo un proceso de gestión estratégica, que permita regular las acciones y los recursos que se vayan a utilizar. Con el paso del tiempo este proceso ha evolucionado, profundizando y mejorando los mecanismos con los cuales funciona, así como también las formas de ejecución, pasando a ser un elemento primordial y gran atención de las organizaciones. Es por ello que la gestión se la ha plasmado en las 4 fases siguientes:

Tabla 1 Proceso de gestión estratégica

FASES	
1. Filosófica	Visión, Misión, Valores corporativos y Políticas.
2. Analítica	Factores internos y externos
3. De implementación	Estrategias, objetivos y programas de acción.
4. De control y evaluación	Control y evaluación

*Fuente: Unificado en base los criterios de D'Alessio, (2008) & Viscarra (2016).
Elaborado por: Llerena (2019).*

1.1.1.4.1 Fase filosófica

Desde el punto de vista de Araya (2016), la fase filosófica se encarga de establecer el propósito o fin de una organización dado que contiene elementos tales como la visión, misión, valores corporativos y políticas empresariales enfocadas a describir la esencia de un negocio así como también su comportamiento y valor agregado que le otorga a la sociedad.

La fase filosófica involucra el establecimiento de los principales fines de la organización, para lo cual involucra elementos tales como misión, visión, valores y políticas empresariales.

1.1.1.4.1.1 Visión

Desde el punto de vista de Ascencio, Campo, Ramírez, & Zapata (2015), la visión empresarial es la visualización proyectada a futuro de una empresa debido a que se encarga de canalizar las acciones a un lugar esperado, orienta a un negocio por el camino del éxito. Por ende, la visión empresarial es lo que se espera llegar a alcanzar en largo plazo, es decir es la explicación concreta de hacia donde se orienta un negocio.

1.1.1.4.1.2 Misión

La misión empresarial a opinión de Mora, Vera, & Melgarejo (2015), es la esencia, valor, motivo, razón de ser, fin o propósito de un negocio, debido a que detalla lo que se está ejecutando y para quien se lo está realizando, definiendo lo que está generando en un entorno social y determina el valor agregado que se está ofertando a los clientes. La misión empresarial debe ser coherente, precisa, clara e interrelacionada a las actividades y servicios que oferta un determinado negocio.

1.1.1.4.1.3 Valores corporativos

A juicio de Hernández (2017), los valores corporativos son principios innatos de cada organización que reflejan la ética y creencia que posee una empresa, puesto que define la estructura, comportamiento y naturaleza de un negocio. Los valores corporativos están interrelacionados con el actuar de cada organización para con el entorno en general, es decir, con los proveedores, accionistas, clientes y competencia.

1.1.1.4.1.4 Políticas

Las políticas a criterio de González, Salazar, Ortiz, & Verdugo (2019), son cimientos, directrices, reglas o estructuras sobre las cuales se enmarca y direcciona una empresa y deben ser claras, concretas, precisas y coherentes para aportar a la toma de decisiones, minimizar las incoherencias generadas en la sociedad y potencializar la ejecución de estrategias. Además, las políticas son normas básicas que definen el comportamiento del personal administrativo y operativo guiándoles por lo correcto y lo legal.

1.1.1.4.2 Fase analítica

Desde la perspectiva de Araya (2016), la fase analítica engloba la magnitud del problema pues se encarga de diagnosticar el entorno externo e interno para detectar factores que

coaccionan el comportamiento de ciertas variables a analizar. Dentro de la fase analítica se encuentra el análisis PESTEL, las fuerzas de Porter, la cadena de valor, análisis internos y externos y la matriz FODA.

La fase analítica se encarga de realizar un estudio de la situación organizacional tanto interno como externo, por lo general las principales herramientas que permiten llevar a cabo son el análisis PESTEL, la cadena de valor, las fuerzas de Porter, consolidando todo eso en la matriz FODA, para una mejor y fácil comprensión.

1.1.1.4.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta empleada para examinar el ambiente externo de una organización con el fin de reducir el impacto de las amenazas y explotar al máximo las oportunidades; esta herramienta detecta todos aquellos factores sobre los cuales una empresa no tiene poder ni influencia, es decir son fuerzas que no se pueden cambiar o modificar. A través de la tecnología y la responsabilidad social y ambiental que está latente en la actualidad; este análisis se modificó a causa de que inicialmente se denominada análisis PEST, sin embargo, se añadieron dos factores importantes como son los factores ecológicos y legales (Paladines, Yaguache, & Altamirano, 2015).

- **Factores políticos**

Los factores políticos, a opinión de Zavala & Varela (2017) están orientados a fuerzas políticas que rigen a nivel local, nacional e internacional y que de algún modo afectan positiva o negativamente un negocio o entorno empresarial, debido a que contiene leyes laborales, programas electorales, subsidios, políticas de impuestos, restricciones ambientales, tratados internacionales y acuerdos comerciales que son dictados por un organismo externo al mundo empresarial.

- **Factores económicos**

A juicio de Paladines, Yaguache, & Altamirano (2015), los factores económicos comprenden cuestiones ligadas al desarrollo económico, riqueza, pobreza, impuestos, aranceles, sueldo, canasta básica, disponibilidad de recursos y a la posibilidad de padecer desastres naturales como terremotos, tsunamis, maremotos o incendios que están latentes dentro de un país y que pueden afectar a la empresas.

- **Factores sociales**

Los factores sociales, a opinión de Paladines, Yaguache, & Altamirano (2015), abarcan cuestiones enlazadas a la religión, estereotipos, clase social o cultura; estos factores son importantes para las empresas dado que gracias a estos se puede conocer cuáles son las tendencias, necesidades y gustos que poseen los clientes y, así, aprovecharlas y generar ventajas competitivas frente a sus contrincantes.

- **Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos, a criterio de Paladines, Yaguache, & Altamirano (2015), engloban a todos aquellos avances en tecnología, comunicación e información que están disponibles en el entorno general y que marcan una diferenciación notoria entre empresas que utilizan los últimos avances en tecnología. Este factor da una ventaja competitiva a industrias que emplean maquinaria y dispositivos actualizados, a tal modo, que sus procesos son más eficientes y rápidos.

- **Factores ecológicos**

Los factores ecológicos en los últimos tiempos han tomado fuerza, debido a que la sociedad cada vez es más consiente en cuidar y proteger al medio ambiente, razón por la cual se están inclinando en adquirir productos ecológicos, es decir, aquellos productos que

son amigables con el medio ambiente (Zavala & Varela, 2017).

- **Factores legales**

A juicio de Paladines, Yaguache & Altamirano (2015), los factores legales comprende todas aquellas leyes y derechos que impactan notoriamente a una empresa ya sean de manera favorable o no favorable, como la Ley del Consumidor, las Leyes sobre el empleo, los derechos de la mujer, los derechos de propiedad intelectual, contra el racismo y discriminación y a su vez de las personas vulnerables o sectores protegidos.

1.1.1.4.2.2 Fuerzas de Porter

A criterio de Brume (2017), las fuerzas de Porter son herramientas de gestión estratégica que permite realizar un diagnóstico externo del nivel de competitividad que posee un determinado negocio, con el propósito de formular estrategias que incrementen el nivel de rentabilidad y permitan buscar oportunidades para hacer frente a las amenazas. Los factores o fuerzas considerados por Porter son los siguientes:

- **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es la fuerza más potente debido a que una empresa debe estar constantemente generando estrategias que le permitan obtener ventajas competitivas y ser mejor que sus adversarios. Esta rivalidad se da cuando la demanda ha decrecido, los productos son perecederos, los costos fijos son altos y no existe diferenciación o valor agregado en los productos, ocasionando así una disminución en la rentabilidad (Gomez, 2018).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es una fuerza enfocada a detectar nuevos adversarios,

para así poder formular estrategias de ataque que fortalezcan las barreras de entrada y/o hacer frente a sus competidores. Por lo general, cuando una empresa detecta nuevos competidores las empresas suelen reducir sus precios, ofertar promociones y aumentar su publicidad, evitando así que los nuevos adversarios entren a competir y se queden con su cuota de mercado (Brume, 2017).

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es una fuerza que está latente siempre, afectando así la rentabilidad de ciertas empresas; los productos sustitutos entran al mercado con mayor facilidad cuando el precio del producto existente es elevado, no posee lealtad de sus consumidores, su adquisición es demorosa o tiene poco reconocimiento en el mercado. Por lo general, el precio de los productos sustitutos es inferior al precio de los productos existentes, lo que conlleva a que los clientes prefieran adquirir productos más económicos, a la vez, puede dar lugar a una “guerra de precios” (Rueda, Acosta, Cueva, & Idrobo, 2018).

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se da cuando existe una baja oferta de las materias primas y una alta demanda por adquirirlas, cuando las empresas adquieren un bajo volumen de insumos o cuando existen pocos materiales sustitutos. Por lo general, las empresas para combatir esta fuerza, desarrollan estrategias enfocadas en crear alianzas estratégicas, reducir el nivel de adquisición de materiales innecesario, controlar y reutilizar de mejor manera los desperdicios (Gomez, 2018).

- **Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los clientes toma mayor fuerza cuando existe poca demanda de productos y la oferta es alta, cuando aparecen muchos productos sustitutos, los consumidores adquieren bienes por volumen y pueden cambiarse fácilmente a otra

empresa o marca o cuando no hay diferenciación en productos; por consiguiente, los clientes tienden a exigir precios bajos y mayor calidad a tal modo que las empresas deben desarrollar estrategias enfocadas a buscar la diferenciación de productos, ofrecer mayores promociones y garantías y brindar un servicio postventa eficiente (Gomez, 2018).

Las cinco fuerzas de Porter son un modelo de análisis competitivos, que fue desarrollado por Michael Porter, en donde su principal objetivo se basa en la identificación de oportunidades y amenazas que abarcan a las empresas del mismo sector tanto industrias ya establecidas como las que recién comienzan, determinando sus capacidades y poder desarrollar las estrategias necesarias para obtener una ventaja sobre estas.

1.1.1.4.2.3 Matriz FODA

La matriz FODA, a juicio de Bonicatto (2015), es una herramienta de gestión estratégica que permite realizar un análisis de la situación actual de una empresa a través de un cuadro estratégico en donde se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta un negocio, con el propósito de plantear un diagnóstico claro, preciso y coherente que sirva de base para la toma de decisiones oportunas y estratégicas.

Las fortalezas dentro de la matriz FODA son las capacidades que posee una empresa las cuales representan una arma poderosa para combatir contra la competencia, las debilidades son puntos desfavorables para una empresa como pueden ser carencia de ciertos recursos, habilidades y destrezas que no se posee o falta de innovación y mejoramiento continuo, los cuales conllevan a una empresa a ser vulnerable, las oportunidades son factores externos positivos que suman a que una empresa gane mayor cuota de mercado y posicionamiento empresarial y las amenazas son situaciones externas perjudiciales que representan un peligro para las actividades comerciales de un negocio (Contreras & Matos, 2015).

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de análisis la cual permite estudiar a toda la organización tanto interna como externa, determinando de esta manera diversos factores que benefician o pueden llegar a perjudicar a una organización, planteando un diagnostico que permita realizar una planificación a futuro con las diversas acciones a realizar tanto preventivas como correctivas.

1.1.1.4.2.4 Análisis de factores internos

Desde el punto de vista de Hidalgo, Rodríguez, & Carmenate (2016), el análisis de factores internos se lo realiza dentro de una empresa con el fin de diagnosticar cuales son las fortalezas y debilidades que posee y poder plantear estrategias para potencializar sus puntos fuertes y corregir sus puntos débiles, permitiendo así a las organizaciones conocer su posición actual frente a sus adversarios. Este análisis se puede realizar a través de una matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), la cual se encarga de identificar las principales fortalezas y debilidades de cada puesto o área de trabajo y ponderarlas de acuerdo a su peso.

1.1.1.4.2.5 Análisis de factores externos

Empleando las palabras de Parrales (2017), el análisis de factores externos evalúa el entorno en el cual una empresa actúa, es decir identifica cuáles son sus oportunidades y amenazas, a fin de desarrollar estrategias que le permitan explotar al máximo dichas oportunidades y estar preparados para hacer frente a las amenazas, esta evaluación permite a las organizaciones conocer cuáles son los últimos cambios, acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno y poder sacar el mayor provecho de las mismas. El análisis de factores externos se puede realizar a través de una matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), la cual pondera las principales oportunidades y amenazas y compara información.

1.1.1.4.3 Fase de implementación

Desde la perspectiva de Fernández, Hernández, & Ramírez (2019), la fase de implementación es aquella en la que se fijan las metas, estrategias y objetivos a cumplirse, así como también la forma en como alcanzarlos; para esto es importante ejecutar planes de acción en los cuales se establecen los pasos a desarrollarse y poder lograr los resultados deseados.

Dentro de la fase de implementación se elabora y establece las diferentes estrategias, proyectos y recursos que se requieren para el logro de los objetivos planteados, identificando las variables más relevantes conjuntamente con las diferentes acciones que se deben aplicar.

1.1.1.4.3.1 Estrategias

Las estrategias son pautas o pasos que se deben desarrollar con el fin de obtener mayor participación de mercado y rentabilidad, es decir, se refiere a las acciones que se deben implementar para obtener un futuro deseado. En otras palabras, son adaptaciones de las destrezas y habilidades de la empresa para aprovechar oportunidades y desafiar amenazas (Fernández, Hernández, & Ramírez, 2019).

1.1.1.4.3.1.1 Estrategias FO- FA- DO- DA

Las estrategias FO_FA_DO y DA son el resultado de la matriz FODA en donde las estrategias FO son estrategias ofensivas de maxi –maxi, estas estrategias son ideales para cualquier empresa puesto que se trata de aprovechar las fortalezas internas para explotar al máximo las oportunidades externas. Este tipo de estrategias anhelan todas las organizaciones pues aprovecha las fuerzas internas positivas para sacar el máximo provecho de las fuerzas externas también positivas (Cruz, 2015).

Las estrategias FA son estrategias defensivas de maxi –mini, estas estrategias utilizan las fuerzas internas positivas para combatir las fuerzas externas negativas como con las amenazas. Por lo general, este tipo de estrategias siempre están latente en el mundo empresarial debido a que siempre van a existir factores externos que perjudiquen las actividades de una empresa por lo que es importante poseer fortalezas para estar preparados y combatirlas sin ningún problema (Cruz, 2015).

Las estrategias DO son estrategias de reorientación de mini- maxi, estas estrategias tienen por objetivo minimizar las debilidades a través del aprovechamiento o explotación de las oportunidades. Este tipo de estrategias se enfoca en combatir las fuerzas internas y tratar de fortalecerlas y mejorarlas en base a las fuerzas externas, tales como la oportunidad de contratar personal altamente calificado que capaciten a colaboradores improductivos (Máttar & Cuervo, 2017).

Las estrategias DA a criterio de Máttar & Cuervo (2017) son estrategias de supervivencia de mini- mini; estas estrategias tienen como propósito denotar las debilidades internas para esquivar las amenazas externas. Este tipo de estrategias son las más difíciles debido a que una mala planeación puede llevar a una empresa al cierre de sus actividades comerciales, por lo que muchas de las empresas para combatirlas se asocian y unen esfuerzos con otras organizaciones. Para Puertas (2015) existe otro tipo de estrategias como son las corporativas, competitivas y funcionales.

1.1.1.4.3.1.2 Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas, a juicio de Puertas (2015), permiten crear valor para el cliente y coordinar las tareas en diversos mercados debido a que estas estrategias son aquellas que determinan las metas del negocio, plantean actividades innovadoras, generan políticas, direccionan eficientemente los recursos, ejecuta planes de acción globales que involucran a todas las áreas de una empresa, desarrolla ventajas competitivas y define el futuro de las organizaciones. Dentro de este tipo de estrategias existen tres importantes

subtipos que son las estrategias de estabilidad, crecimiento y contracción.

- **Estrategia de estabilidad**

Las estrategias de estabilidad son de naturaleza defensiva, se aplican cuando una empresa considera que tiene muy pocas oportunidades de crecer o se encuentra en su zona de confort, es decir considera que su rentabilidad es suficiente para mantenerse en el mercado. La finalidad de este tipo de estrategias es frenar la decadencia de las ventas y mantener un grado de rentabilidad, por lo general son utilizadas cuando la empresa se encuentra inestable o desea explotar al máximo las últimas etapas de su ciclo de vida (Rojas, Rivero, & Martínez, 2017).

- **Estrategia de crecimiento**

Las estrategias de crecimiento son empleadas por empresas que poseen ansias de un desarrollo empresarial, su objetivo es incrementar la cuota de mercado y sus ventas a través de alianzas estratégicas, franquicias, diferenciación, adquisiciones, desarrollo de ventajas competitivas e internacionalización. Este tipo de estrategias son necesarias para combatir a la competencia y permanecer a través del tiempo. (Rojas, Rivero, & Martínez, 2017)

- **Estrategia de contracción**

Las estrategias de contracción se enfocan en eliminar líneas de productos que no son rentables con el fin de aprovechar al máximo los recursos, generar mayor rentabilidad y satisfacer a todos los segmentos de mercado, debido a que analiza y diagnostica cuáles son los mercados que son rentables y cuáles no. Este tipo de estrategia corre el riesgo de perder clientes al momento de retirar del mercado los productos no rentables. (Rojas, Rivero, & Martínez, 2017)

1.1.1.4.3.1.3 Estrategias competitivas

Desde la perspectiva de Puertas (2015), las estrategias competitivas se enfocan en generar ventajas competitivas que les ayudan a las empresas a obtener mayor participación de mercado y ser más fuertes ante sus adversarios, debido a que este tipo de estrategias determina la forma en que compite una empresa dentro de un entorno empresarial, empleando acciones defensivas y ofensivas. Este tipo de estrategias desarrolladas por Michael Porter se subdivide en tres subtipos que son liderazgo en costo, diferenciación y segmentación.

- **Estrategia de liderazgo en costo**

La estrategia de liderazgo en costo consiste en reducir precios y mantener la calidad, este tipo de estrategia se logra a través de economías de escala y tiene como objetivo aumentar la cuota de mercado considerando que al ofertar productos más baratos y de calidad atrae nuevos clientes y fideliza a los ya existentes. Por lo general, esta estrategia es eficiente al momento de que el cliente compra en volumen y posee un acceso favorable a los insumos (Ojeda, Mul, & Jiménez, 2019).

- **Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación consiste en ofertar productos únicos. Originales y exclusivos que difieren de la competencia y que sean percibidos por los consumidores positivamente. Para esto se debe desarrollar empaques, marcas o productos innovadores que contengan un valor agregado distinto a los productos ya existentes, esto puede realizarse sobre el servicio, calidad, tecnología, o canales de distribución (Ojeda, Mul, & Jiménez, 2019).

- **Estrategia de enfoque o segmentación**

La estrategia de enfoque o segmentación consiste en buscar estratégicamente un nicho de mercado nuevo que aún no ha sido explotado para de esa forma ofertar tener cierto grado de monopolio y ofertar productos con diferenciación y liderazgo en costos exclusivamente para ese segmento. En este tipo de estrategias es importante buscar un nicho que sea lo suficientemente pequeño en donde no exista las economías de escala y puedan entrar la competencia y lo suficientemente grande para generar utilidad (Ojeda, Mul, & Jiménez, 2019).

1.1.1.4.3.1.4 Estrategias funcionales

Empleando las palabras de Puertas (2015), las estrategias funcionales constantemente analizan las fortalezas y debilidades de un negocio con el fin de generar planes estratégicos eficientes que ayuden a las empresas a incrementar su productividad y rentabilidad. Dentro de este tipo de estrategias de acuerdo con Silva, Macías & Santamaría (2017), existen 6 subtipos que son las estrategias de comercialización, de ventas, de producción, financiera, de investigación más desarrollo y de recursos humanos.

- **Estrategias de comercialización**

Las estrategias de comercialización son aquellas que se encargan de comercializar y distribuir los productos a los consumidores finales, este tipo de estrategias abarca las promociones y publicidades con el fin de tener mayor notoriedad y participación en el mercado y generar ventajas competitivas frente a sus adversarios (Silva, Macías, & Santamaría, 2017).

- **Estrategias de ventas**

Las estrategias de ventas se enfocan en lograr los objetivos en ventas planteados mediante

una eficiente utilización del material promocional, el presupuesto de gastos proporcionado y visitas a los clientes de manera frecuente ya sea semanal, mensual o semestral. Este tipo de estrategias es importante para que la empresa pueda sacar a flote su abastecimiento de productos terminados. (Cardona & Duque, 2015)

- **Estrategias de producción**

Las estrategias de producción engloban a todas aquellas acciones que se deben ejecutar con el fin de generar productos terminados de calidad, libres de errores, por ende, incluye las operaciones, los procesos, la logística interna y externa y el abastecimiento de productos terminados e insumos. Dentro de estas estrategias se debe considerar la distribución eficiente de los recursos (Silva, Macías, & Santamaría, 2017).

- **Estrategia financiera**

La estrategia financiera consiste en llevar a cabo de manera eficiente y ordenada acciones relacionadas a presupuestos, costos y financiación que requiere una empresa para ejecutar sus actividades comerciales de manera oportuna. En este tipo de estrategias hay que fijar acciones enfocadas en determinar el costo asociado a los productos y proyectos de inversión (Cardona & Duque, 2015).

- **Estrategia de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación)**

Las estrategias de I+D+i son claves para el éxito empresarial ya que hoy en día la investigación y desarrollo es un fenómeno global. Por consiguiente, las empresas que más investigan, innovan y desarrollan productos y servicios creativos son aquellas que prevalecen a través del tiempo, de tal modo que al introducir nuevas técnicas en los procesos se contribuye favorablemente a la gestión estratégica (Cardona & Duque, 2015).

- **Estrategias de recursos humanos**

Las estrategias de recursos humanos son aquellas encargadas del recurso humano, es decir sus acciones están enfocadas al reclutamiento, selección, inducción y contratación del recurso humano, así como también a su bienestar y motivación dentro de la organización. Generar eficientemente este tipo de estrategias es clave ya que el recurso humano es considerado como el motor que mueve a una organización (Cardona & Duque, 2015).

1.1.1.4.3.1.5 Estrategias agresivas

Estas estrategias son empleadas cuando la empresa se encuentra en un punto alto de crecimiento, aplicando la penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, integración hacia atrás, adelante y horizontal, que resultan viables cada una de ellas, dependiendo de las circunstancias específicas en la que se encuentra la organización (Viscarra, 2016).

1.1.1.4.3.1.6 Estrategias conservadoras

Estas estrategias implican que la organización debe analizar cuidadosamente a la competencia con el propósito de no correr demasiados riesgos. De igual manera se pueden aplicar la penetración de mercado, desarrollo de mercado, de producto y la diversificación concéntrica (Viscarra, 2016).

1.1.1.4.3.1.7 Estrategias defensivas

Estas estrategias se aplican cuando la empresa no se encuentra pasando por un buen momento, puesto que se sugiere la superación de las debilidades y evitar las amenazas. Esto incluye desinversión, liquidación y diversificación concéntrica, para de esta manera superar las circunstancias por las cuales atraviesa (Viscarra, 2016).

1.1.1.4.4 Fase de control y evaluación

Desde el punto de vista de Blacutt (2019), la fase de control y evaluación es la encargada de realizar el seguimiento y control de la gestión estratégica, es decir, realizan evaluaciones de desempeño, detecta errores y desviaciones y los corrige a tiempo, mide resultados en base a indicadores y estima las proyecciones financieras que se esperan alcanzar. En la fase de control y evaluación verifica que las acciones se están ejecutando conforme a lo planificado, tomando las medidas preventivas y correctivas para ello; además, mide los resultados con base a indicadores de cada uno de los objetivos, basado principalmente en un cuadro de mando integral.

1.1.1.5 Indicadores de gestión estratégica

Los indicadores de gestión estratégica a opinión de Macías (2016), permite determinar si un negocio es rentable o no o si se está cumpliendo con los objetivos establecidos; además los indicadores proporcionan información veraz y precisa con el fin de tener bases o fundamentos en los cuales se apoye la toma de decisiones importantes y se verifique si la organización está perfectamente alineada al plan.

Tabla 2 Indicadores de gestión

Indicador	Fórmula	Interpretación
Visión	$Vi = \frac{\text{empleados que conocen la visión}}{\text{total de empleados}}$	Permite determinar el grado de conocimiento de la visión en la empresa.
Misión	$Mi = \frac{\text{empleados que conocen la misión}}{\text{total de empleados}}$	Permite determinar el grado de conocimiento de la misión en la empresa.
Metas	$Mi = \frac{\text{metas alcanzadas}}{\text{total de metas establecidas}}$	Permite conocer el grado consecución de las metas.

Fuente: Viscarra (2016).

Elaborado por: Llerena (2019).

1.1.1.6 Productividad

La productividad a consideración de Luzardo & Rojas (2018) manifiestan que hace una relación en cómo la empresa transforma los diferentes insumos o factores productivos en bienes y/o servicios que serán adquiridos por los consumidores finales. Toma en cuenta la producción que las organizaciones generan en un tiempo determinado. Todo esto con el fin de medir la eficiencia en los procesos de producción con los inputs y outputs que se encuentran involucrados. La alta gerencia a través de esta medición, determina que departamentos, áreas o empleados son más eficientes y a su vez plasmar la maximización del uso de recursos, incrementando de manera óptimo la producción, ventas y/o ingresos.

Es de vital importancia dado que va relacionado con los estándares de producción y refleja cómo se encuentran los procesos para mejorar sus rendimientos (López, 2016). Es decir, mientras menos recursos la empresa necesite para producir la misma cantidad, mayor productiva será. Esto es un componente clave para las organizaciones debido a que tiene un gran impacto en la rentabilidad, así como también en la calidad de vida de la sociedad, con una repercusión evidente en los sueldos, en las inversiones, empleos y principalmente en el ahorro de los costos y tiempos empleados (Leguizamón, Samudio, & Maldonado, 2016).

Las empresas consideran dos tipos de factores al momento de evaluar su productividad tan internos como externos expresados por Díaz, Guerra & Urdaneta (2018) los cuales se detallan a continuación:

Tabla 3 Factores internos y externos

Factores internos	Factores externos
Un manejo óptimo del manejo de mantenimiento en las maquinarias y equipos.	Disponibilidad y calidad de los recursos.
Toma de decisiones asertivas para eliminar los cuellos de botellas.	Aparición de nuevos competidores
Utilización de maquinarias y capacidades eficazmente.	Las inversiones realizadas
Mejoramiento de los procesos de producción.	Avances tecnológicos en el área de desenvolvimiento de la empresa
Manejo y control de desperdicios y desechos.	La macro y micro economía
Incentivación de un buen clima laboral.	Nivel competitivo del sector

Fuente: Díaz, Guerra & Urdaneta (2018)

Elaborado por: Llerena (2019).

La productividad está ligada a la producción, midiendo la eficiencia de cada factor o recurso utilizado en los procesos, es decir, mientras menos recursos sean empleados para generar la misma cantidad de bienes y/o servicios, mayor será su productividad empresarial.

1.1.1.7 Tipos de productividad

1.1.1.7.1 Productividad total de los factores

Se asocia a la medición de los rendimientos en cualquiera de los factores que intervienen en la producción: capital, trabajo, herramientas, entre otros. También se relaciona con la empleabilidad de la tecnología y la eficiencia técnica y su ritmo de crecimiento; partiendo de la utilidad del proceso económico que se encuentra medido en unidades monetarias entre los factores empleados y productos obtenidos (Tito & Acuña, 2015).

La productividad total de factores esta mas enfocada al producto individual, es decir a cada unidad, considerando los insumos agregados; entendiéndose a estos como materias

primas, factores o elementos. En otras palabras, se considera todos los factores que actúan en el proceso de fabricación, como las herramientas, el equipo de trabajo, maquinaria, entre otros.

1.1.1.7.2 Productividad marginal

Se trata de la variación existente en los insumos, es decir son los productos adicionales que se elaboran con una unidad adicional de ese insumo en tanto los demás permanezcan constantes. Se utiliza en la medición de los cambios en el proceso productivo cuando se realizan cambios en las variables que afectan al mismo. Con ello se puede conocer la intensidad de cada uno de los elementos productivos y a su vez identificar la importancia de estos (Zambrano & Almeida, 2017).

La productividad marginal permite medir la variación que existe en el proceso productivo al cambiar al menos una variable que inciden dentro del mismo, es decir si es beneficioso o no para la empresa y hasta qué punto modificarla.

1.1.1.7.3 Productividad laboral

Es un indicador clave en las organizaciones debido a que muestra la eficiencia del uso de los recursos en los procesos de fabricación y por ende la generación de la rentabilidad. Esto con la medición de la producción obtenida y la cantidad de recursos que se ha empleado. Está vinculado principalmente con el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida del sector o nación; así como también la situación de los mercados. Representando el coeficiente de producción por cada unidad de insumo (Leguizamón, Samudio, & Maldonado, 2016).

La productividad laboral está ligada a la eficiencia de los diferentes recursos empleados en el proceso de fabricación de un bien, producto o servicio. Esto también va de la mano

con el buen clima laboral dentro de las organizaciones que permiten que el personal pueda laborar en optimas condiciones y con ello producir mas y/o mejor.

1.1.1.8 Elementos de productividad

Dentro de productividad las organizaciones han identificado distintos elementos que afectan de manera directo o indirecta como son:

1.1.1.8.1 Calidad

Castillo (2015) explica que la calidad abarca un conjunto de características durante todo el proceso de fabricación que posee un producto y/o servicio, es decir, los diferentes insumos y recursos utilizados para el diseño, durabilidad, presentación, conservación, estética, servicios al cliente, entre otros, y como éste satisface las necesidades, gustos, preferencias y expectativas del consumidor, tomando en cuenta el precio al que es vendido. Actualmente, existen numerosos criterios de calidad aplicados a las organizaciones y reguladas internacionalmente, tales como las normas ISO, las normas EFQM.

1.1.1.8.2 Entradas

Las entradas hacen referencia los insumos que se requiere para que el proceso de producción pueda iniciar, es así que estos recursos, entro otros pueden ser materia prima, maquinaria, mano de obra, capacidad técnica y capital empleado o requerido para que se pueda aprovechar al máximo la productividad (Machado & Hernández, 2015).

1.1.1.8.3 Salidas

Las salidas se expresan como productos, materiales, servicios, entre otros que a su vez

llegan a ser las entradas de un nuevo proceso, generando una interrelación entre cada uno de estos. Es por ello que las empresas deben identificar a quien va dirigido el producto y/o servicio final que permita satisfacer las necesidades (Molina, Briones, & Arteaga, 2016).

1.1.1.8.4 Tecnología

La tecnología a criterio de Jurburg & Tanco (2017) es un recurso elemental que todas las empresas necesitan, pues permite la optimización de tiempos, recursos y mejora de los procesos, estableciendo una clara ventaja competitiva que impactará con una posición alta en el mercado, consiguiendo mayores clientes y mayores niveles de productividad.

1.1.1.8.5 Innovación

La innovación es la producción, creación o adaptación de un nuevo producto o de un nuevo método que resultan diferente, pero muchas de las veces positivo para las empresas ya que incorpora mejoras tanto en los procesos como en los diseños finales de los bienes (Leguizamón, Samudio, & Maldonado, 2016).

1.1.1.9 Estrategias de productividad

Para el planteamiento de estrategias hay que priorizar la colaboración y el trabajo en equipo, para que los empleados sientan compromiso hacia la organización (Medina, Montalvo, & Vásquez, 2017). Además, es importante que la empresa mejore todos los índices de producción, por tal razón las principales estrategias son:

- Mantener tecnología y materia prima de calidad.
- Incentivar un buen clima laboral.
- Priorizar la ejecución de las tareas.
- Organizar las actividades y delegar responsables a las mismas.
- Brindar tiempos de descansos, así como recompensas.
- Manejar una comunicación efectiva tanto interna como externa.

- Proporcionar capacitaciones a los empleados.

1.1.1.10 Indicadores de productividad

Para los indicadores de productividad se ha considerado los indicadores financieros, puesto que, dentro de la investigación se pretende analizar la rentabilidad de la organización en estudio, puesto que, tener buenos resultados en las ventas no significa que sea suficiente para la empresa.

1.1.1.10.1 Índices financieros

Los índices financieros son una serie de técnicas que se utilizan en el análisis de las situaciones económicas de las empresas, con principal énfasis en los estados financieros, estados de ganancias, balance general y el estado de flujo. Dentro de este índice a criterio de Ballestas, Bohorquez, & Morales (2016), se puede encontrar los siguientes indicadores:

1.1.1.10.1.1 Indicadores de liquidez: mide la capacidad de cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo; así como también la habilidad que posee para la conversión en efectivo los activos y pasivos corrientes (Jurburg & Tanco, 2017).

Tabla 4 Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón Corriente	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	Muestra la capacidad que la empresa posee para cumplir las obligaciones a corto plazo.

Elaborado por: Llerena (2019).

1.1.1.10.1.2 Indicadores de eficiencia: determinan como se administran los recursos; es decir muestran la relación que existe entre los costos de insumos y los productos en procesos. Esto es la medición del nivel de ejecución del proceso y el rendimiento de los

recursos utilizados (Luzardo & Rojas, 2018).

Tabla 5 Indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Rotación de cartera	$\text{Ro. C} = \frac{\text{ventas a crédito}}{\text{cuentas por cobrar promedio}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo.
Periodos de cobro	$\text{P. C} = \frac{\text{Ctas. x cobrar promedio} \times 365}{\text{ventas a crédito}}$	Mide la frecuencia con que se recauda la cartera.
Rotación de activos	$\text{Ro. A} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{activo total}}$	Mide cuantos dólares genera cada dólar invertido en el activo total.
Rotación de proveedores	$\text{Ro. P} = \frac{\text{compras del periodo}}{\text{proveedores promedio}}$	Muestra cuantas veces se paga a los proveedores durante un ejercicio.

Fuente: (Luzardo & Rojas, 2018).

Elaborado por: Llerena (2019).

1.1.1.10.1.3 Indicadores de eficacia: permite medir el alcance de los objetivos y metas propuestas; se enfocan en todo lo que se debe hacer, contrastando los requerimientos contra lo que se espera obtener del proceso (Zambrano & Almeida, 2017).

Tabla 6 Indicadores de eficacia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Margen bruto de utilidad	$MBU = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	La utilidad generada por cada dólar vendido para cubrir los gastos operacionales
Rentabilidad sobre ventas	$RSV = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	Relación que existe entre la utilidad después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos.
Rentabilidad sobre activos	$RSA = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{activo total}}$	Mide la rentabilidad entre los beneficios netos los activos totales de la empresa.
Rentabilidad sobre el patrimonio	$RSP = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$	Evalúa la capacidad de producir beneficios que obtiene la empresa a partir de la inversión que se realizó

Fuente: (Zambrano & Almeida, 2017).

Elaborado por: Llerena (2019).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar cómo la gestión estratégica incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión estratégica y su incidencia en la productividad, del sector textil de la provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.
- Diseñar estrategias que incrementen la productividad de la empresa Textilera Mile Urban.

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA

2.1 Materiales

Los materiales utilizados son importantes para el desarrollo de un trabajo y para su investigación, por tal razón se ha considerado el cuestionario con el fin de indagar en los diferentes aspectos de la requeridos para cumplir los objetivos.

2.1.1 Cuestionario

Los autores Ramos & Suárez (2015) expresan que el cuestionario es utilizado en el campo de la investigación puesto que se considera una técnica de recolección de datos de una manera rápida y eficaz por medio de interrogantes realizadas a los sujetos objetos de estudio. El principal objetivo es la obtención de información de manera sistémica y ordenada con relación a las variables presentes en el presente trabajo. La característica que conlleva es que es aplicable a diferentes personas que se encuentran en una situación similar (mercado, empresas, personas entre otros objetivos a analizar).

En la presente investigación se generó un cuestionario que contiene 16 preguntas, las cuales son de carácter cualitativo y de tipos de variables ordinales y nominales siguiendo la escala de Likert. Esto permitió obtener datos importantes de los gerentes y/o propietarios de las empresas en estudio para el análisis de la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua (anexo 1).

2.1.2 Validación del instrumento

Es el proceso en el cual se demuestra la viabilidad de que un método de investigación tenga la capacidad de dar respuesta a las interrogantes planteadas, para lo cual se busca la

fidelidad en las técnicas de investigación utilizados generando información con la cual se puede comprobar la hipótesis (Ramos C. , 2015).

Antes de la aplicación del cuestionario, se ejecutó una prueba piloto a 10 empresas del total que se encuentran en estudio (tabla 7), con las cuales se determinó la factibilidad considerando los análisis y recomendaciones realizados por docentes expertos en el tema de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Además, se realizó la validación del Alfa de Cronbach, utilizando el programa SPSS de análisis estadístico, considerando como viable la aplicación del instrumento con un resultado entre 0,7 y 0,9, de igual manera se considera no viable cuando el resultado es inferior a 0,7. Para la investigación el resultado fue de 0,914 considerando como viable su aplicación como se muestra en la tabla 7; en donde, los 16 elementos son cada una de las preguntas desarrolladas dentro del cuestionario con el objetivo de cumplir con los objetivos de la presente investigación.

Tabla 7 Empresas aplicadas la prueba piloto

N°	Empresa
1	Confecciones Torres
2	Confecciones Kevin
3	Confecciones Sport
4	Confecciones Elsa Llerena
5	Confecciones Jennifer's
6	Creaciones Jean Eddy
7	Confecciones Yisel
8	Confecciones Alexandra
9	Tauro Blue
10	Confecciones Rosita

Fuente: Encuesta (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

Tabla 8 Validación Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
,914	16

*Fuente: Encuesta (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).*

2.1.3 Proceso de recopilación

Para iniciar el proceso de recolección de información de acuerdo con Torres (2016), es necesario determinar la población objetiva y con ello la muestra a aplicar, los diferentes métodos y/o medios y el instrumento. Es esencial la aplicación de este proceso para la comprensión y análisis de un tópico específico; con la finalidad de realizar evaluaciones y tomar decisiones acertadas.

El proceso de recopilación se realizó a los gerentes y/o propietarios de las empresas el sector textil de la provincia de Tungurahua, ubicadas en los diferentes cantones de la misma. Esta encuesta fue aplicada de manera directa y personal.

Para la elaboración de este instrumento se tomó en cuenta a 1881 MIPYMES del sector textil registradas en la MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), información que fue solicitada en la mencionada institución (anexo 2-3) y permitió realizar la ejecución del presente proyecto de investigación.

2.1.4 Procesamiento y análisis de información

El procesamiento y análisis de información es una serie de diferentes acciones que se aplican a un conjunto de datos, con el fin de agruparlos y ordenarlos de manera que faciliten su análisis, según la hipótesis y objetivos planteados. Con esto se obtiene estadísticas que permiten llegar a un resultado y dar conclusiones (Cuito, 2015).

Terminada la aplicación de cada una de las encuestas se continuó con el análisis de las respuestas que se han obtenido, con el propósito de continuar con el proceso de tabulación e interpretación. Para el proceso de tabulación se lo efectuó de forma computarizada, con el programa de SPSS (Paquete estadístico para ciencias sociales) a través del cual se realiza el análisis estadístico de una forma efectiva y coherente con los datos obtenidos.

2.1.5 Análisis de la información

Es un proceso a través del cual se examina un conjunto de datos de manera ordenada que facilita la tabulación de la información que se generó a través de las encuestas aplicadas, interpretando los resultados detallados de cada pregunta para posteriormente realizar la comprobación de hipótesis con la prueba estadística de Chi Cuadrado y probar la asociación entre las variables de la investigación (Torres, 2016).

La información analizada se plasmó en una tabla resumen que permite a los lectores un mayor entendimiento, debido a su claridad y consistencia de los resultados generados en esta investigación; esto a su vez facilita y conlleva al establecimiento de las conclusiones y recomendaciones finales.

2.2 Métodos

Para que la investigación se desarrolle conforme a lo establecido se pretende aplicar el método transversal el cual se orienta a la recolección de datos de un tiempo determinado, y a su vez analiza la incidencia e interrelación entre variables.

2.2.1 Paradigma de la investigación

El paradigma positivista está sustentado en la generación de conocimientos a partir de procedimientos de análisis de información mismos que permiten a su vez la comprobación de hipótesis a través de medios estadísticos y/o también la determinación de una variable

determinada mediante expresión numérica. Este paradigma está caracterizado por la factibilidad de proponer patrones de comportamiento y comprobar los diferentes fundamentos teóricos que justifican dichos patrones (Ramos C. , 2015).

Es importante que el desarrollo de este proyecto de investigación este basado en el paradigma positivista puesto que apoya a la comprobación de la hipótesis partiendo de la información obtenida a través de las encuestas para analizar la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

2.2.2 Enfoque de la investigación

La presente investigación se orientó en un enfoque mixto debido a que se consideró tanto las características del enfoque cualitativo el cual permitió determinar las diferentes preguntas que fueron aplicados a los gerentes, así como el enfoque cuantitativo que permitió analizar los resultados obtenidos y probar la hipótesis con una medición numérica estadística. Para una mejor comprensión de cada uno de los enfoques fueron detallados a continuación:

2.2.2.1 Enfoque cualitativo

En este enfoque se detalla las diferentes situaciones, conductas observadas, eventos, personas y las variantes manifestaciones. Parte del análisis del mundo social, mediante el cual en el proceso se construye una teoría para poder observar lo que ocurre, es decir la teoría aparece luego o en el transcurso de la investigación. Este proceso inductivo es en el cual están basadas las investigaciones cualitativas, ya que va de lo particular a lo general. Los estudios cualitativos en su mayoría, no demuestran hipótesis, debido a que estas aparecen en el proceso, y muchas de las veces se redefinen conforme avanza la búsqueda de información o en ocasiones son el resultado del estudio (Torres, 2016).

2.2.2.2 Enfoque cuantitativo

Se basa en la recolección de datos con la finalidad de probar una hipótesis, basado en el análisis estadístico y la medición numérica, y a través de estos determinar tanto los patrones de comportamiento, así como la probación de teorías. Las hipótesis son generadas antes de recaudar y analizar los datos, mismos que se fundamentan en la medición, Para este enfoque la comunidad científica ha desarrollado procedimientos estandarizados, los cuales permiten la recolección y medición de los datos de manera unificada en diferentes partes del mundo (Cuito, 2015).

2.2.3 Tipos de investigación

El principal tipo de investigación que fue utilizada en la presente investigación fue la descriptiva:

2.2.3.1 Investigación descriptiva

A este tipo de investigaciones también reciben el nombre de diagnósticas, la mayoría de lo que se estudia y describe principalmente la parte social. Esto debido a que caracteriza una anomalía o situación específica en donde se manifiesta los rasgos o datos más peculiares o diferenciadores (Ramos & Suárez, 2015).

La investigación descriptiva permitió describir la población objetiva a la cual está dirigida el presente trabajo, analizando de esta manera la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua y las conductas que se muestran alrededor de estas variables.

2.2.4. Modalidad de la investigación

La modalidad de la investigación fue la de campo, debido a que se requirió un levantamiento de información desde la perspectiva de cada uno de los diferentes gerentes y/o propietarios de las empresas, así como la investigación bibliográfica, puesto que se necesitó de un marco teórico en relación a las variables de gestión estratégica y productividad que generó una mayor comprensión al lector.

2.2.4.1 Investigación de campo

Esta modalidad es principal para cualquier tipo de investigación puesto que se basa en la realidad y no en la percepción. Permite extraer datos de manera directa de un grupo o población objetivo mediante el uso de técnicas de recolección (encuestas, entrevistas) con el propósito de generar respuestas a las problemáticas o hipótesis planteadas (Henández, Ramos, Placencia, & Moreno, 2018).

La investigación de campo que se aplicó en el presente trabajo fue por medio de la técnica de las encuestas, realizada para ser consultadas a los gerentes y/o propietarios de las empresas del sector textil con la finalidad de recolectar información y dar respuesta la problemática planteada.

2.2.4.2 Investigación bibliográfica

Hace referencia a una extensa búsqueda de datos sobre la interrogante planteada, la cual se lo realiza de modo sistemático, aunque no examina los problemas relacionados con este. A su vez se determina como un proceso de búsqueda de la información en diferentes documentos y textos tanto físicos como virtuales, con el fin de establecer el conocimiento que existe en la cuestión indagada (Bernardo, 2015).

Esta investigación hizo posible la generación de un marco teórico en donde se detallan cada una de las variables y permite una mayor comprensión del tema que se está analizando.

2.3 Hipótesis

Las hipótesis son suposiciones de la realidad de alguna problemática o fenómeno, que va a ser comprobado, demostrado a través de la observación o experimentación. También se refiere a que un determinado hecho provocará un fenómeno desconocido hasta el momento; estando relacionado de forma lógica tanto la causa como el efecto (Rojas, Rivero, & Martínez, 2017).

La verificación de la hipótesis para el presente trabajo se lo realizó en el punto 3.2, para ello, parte del siguiente planteamiento:

La gestión estratégica incide en el incremento de la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

2.4 Población y muestra

2.4.1 Población

En lo que concierne a Garza Olivera (2015) “la población es la fuente de observaciones o medidas que describen detalladamente a un conjunto de individuos u objetos” (p. 5). Por tal razón, se determina como el conjunto de observaciones o medidas que poseen una misma característica en común entre todos los elementos que lo conforman.

Mediante los datos obtenidos de la MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), se pudo determinar la población objetivo de las MIPIMES (Micro, Pequeñas y Medianas

empresas) como se muestra en la tabla 8, razón por la cual para el cálculo de la población y muestra se aplicará la fórmula de la población finita.

Tabla 9 Población

Cantones	Empresas
Ambato	1297
Baños de Agua Santa	14
Cevallos	14
Mocha	5
Patate	4
Quero	8
San Pedro de Pelileo	463
Santiago de Píllaro	46
Tisaleo	30
Total	1881

Elaborado por: Llerena (2019).

Fuente: MIPRO (2018)

2.4.2 Muestra

Como plantea Olivera (2015) “la muestra es el conjunto de observaciones que representa la totalidad de las características a examinar de una población” (p. 6). Por ende, es un subconjunto de la población de estudio la cual deben poseer todas las características observadas pertenecientes a la población.

Formula:

$$n = \frac{z^2PQN}{z^2PQ + Ne^2}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de Confianza 95% (1,96)
- P= Probabilidad a favor de ocurrencia 50% (0,5)
- Q= Probabilidad en contra de la ocurrencia 50% (0,5)
- N= Población o Universo “Empresas Objetivo” (1881)
- e= Nivel de error 5% (0,05)

Aplicación:

$$n = \frac{1,96^2 * (0,5) * (0,5)(1881)}{1,96^2 * (0,5) * (0,5) + 1881 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{1806,51}{5.66}$$

$$n = 319$$

Con la finalidad de recolectar información que sea relevante para este proyecto de investigación se aplicó la fórmula de población finita puesto que el total es de 1.881, obteniendo como resultado una muestra a considerar de 319 empresas; en donde se considera la aplicación de por lo menos una encuesta en los cantones que contienen pocas empresas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis y discusión de los resultados

En el análisis y discusión de resultados se analiza e interpreta los datos obtenidos a través de la encuesta que es el instrumento de recopilación de información aplicado, este instrumento se realizó a una muestra de 319 gerentes y/o propietarios pertenecientes a las empresas que conforman el sector textil de la provincia de Tungurahua de manera física y directa con el fin de que la información sea verídica y confiable y el encuestado aclare alguna duda o incertidumbre que le surge durante la ejecución del cuestionario.

En base a los datos obtenidos se ejecuta la comprobación de hipótesis y se realiza cuadros resúmenes que poseen una visión clara, precisa y concisa sobre cuáles son las falencias y/o aciertos que poseen los gerentes y/o propietarios de las industrias textiles de la provincia de Tungurahua en su gestión estratégica y productividad, así como también aspectos a mejorar con el fin de que las empresas en estudio sean más competitivas en un mercado global.

Para la comprobación de la hipótesis se aplicó la prueba de estadística descriptiva denominada prueba de Chi Cuadrado (χ^2), la cual posibilita al investigador contratar variables, verificar hipótesis y estimar en qué medida se interrelacionan las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas, permitiendo así ejecutar un análisis estadístico verídico.

3.1.1 Tiempo en que se plantea la filosofía empresarial

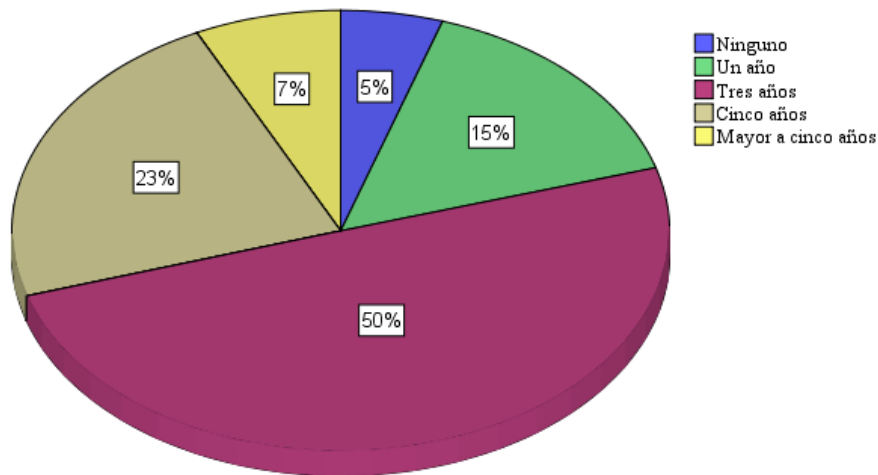


Figura 1 Filosofía empresarial

Fuente: Encuesta aplicada (2019)

Elaborado por: Llerena (2019)

Del total de encuestados el 50% afirman que cada tres años su organización plantea la misión, visión, valores corporativos y sus políticas empresariales, el 23% mencionan que cada cinco años, el 15% cada año, el 7% lo plantean con un tiempo mayor a cinco años y el 5% no poseen estructurada su filosofía empresarial. Por tal motivo, las organizaciones comprenden la importancia de plantear una filosofía empresarial que los identifique y les permita visualizar claramente su razón de ser y lo que desean alcanzar.

La filosofía empresarial es importante dentro de las industrias textiles debido a que se encarga de proporcionar una identidad única, personalizada y original; además comprende las bases de las estrategias a ejecutarse debido a que en su misión y visión se detalla la esencia y las líneas de acción que deben realizarse y los valores y políticas empresariales determinan el comportamiento adecuado de cada colaborador.

3.1.2 Tiempo de difusión de la filosofía empresarial y los objetivos organizacionales

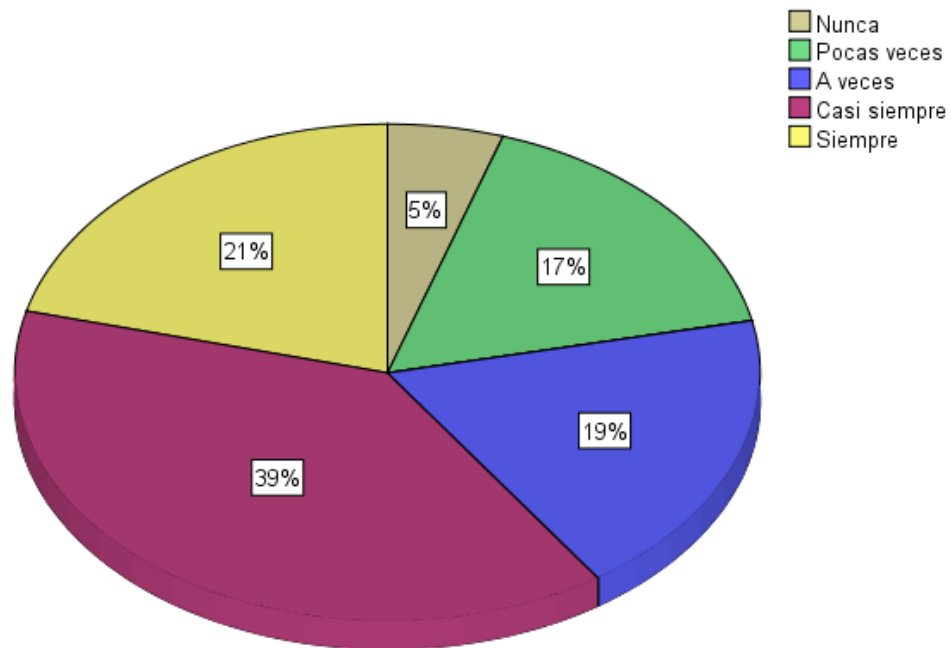


Figura 2 Difusión de la filosofía empresarial
Fuente: Encuesta aplicada (2019)
Elaborado por: Llerena (2019).

En base a la información recabada, el 39% de encuestados manifiestan que la empresa difunde la misión, visión, valores corporativos y los objetivos empresariales casi siempre, mientras que el 21%, lo hace siempre, el 19% a veces, el 17% pocas veces y el 5% nunca. De modo que la mayoría de los gerentes y/o propietarios si difunden esta información entre todos los miembros de la organización que es relevante.

Difundir la misión, visión, valores corporativos y objetivos organizacionales es primordial puesto que todos los colaboradores estarán en coordinación y se mantendrán comprometidos, es decir sabrán perfectamente que es lo que tiene que hacer y hacia donde deben enfocarse, incentivando así el interés por involucrarse con el desempeño eficiente de la empresa.

3.1.3 Tiempos de modificación en la filosofía empresarial

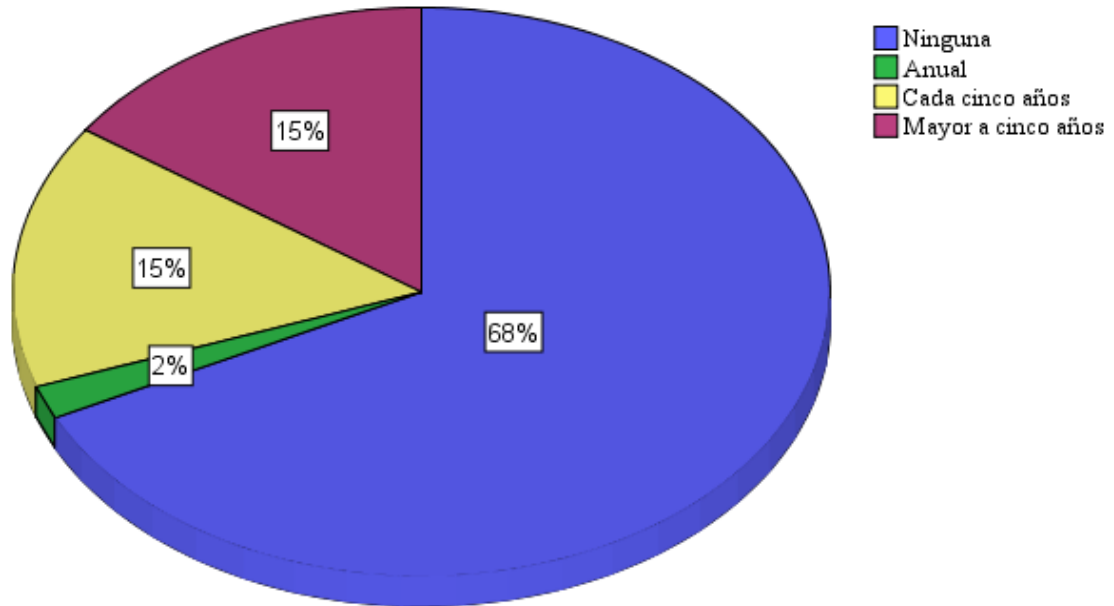


Figura 3 Modificación de la filosofía empresarial
Fuente: Encuesta aplicada (2019)
Elaborado por: Llerena (2019).

Con la información generada, se determina que un 68% de los gerentes y/o propietarios de las industrias textiles en estudio nunca modifican o replantean la misión, visión, valores corporativos y sus políticas; mientras que el 15% lo hace en un tiempo superior a cinco años, el otro 15% lo realiza cada cinco años y el 2% lo hace de manera anual. Por consiguiente, la mayoría de los encuestados afirman que nunca modifican o replantean su filosofía empresarial lo cual puede ocasionar una pérdida de enfoque de hacia a donde se dirige la organización.

Modificar o replantear la misión, visión, los valores y políticas empresariales es fundamental debido a que mediante la globalización las empresas son más competitivas y deben estar preparadas tanto interna como externamente para hacer frente a sus adversarios a tal modo que a medida que pasan los años esta filosofía se debe actualizar y mejorarla constantemente para un mejor desempeño y desarrollo empresarial.

3.1.4 Áreas prioritarias a incrementar la productividad

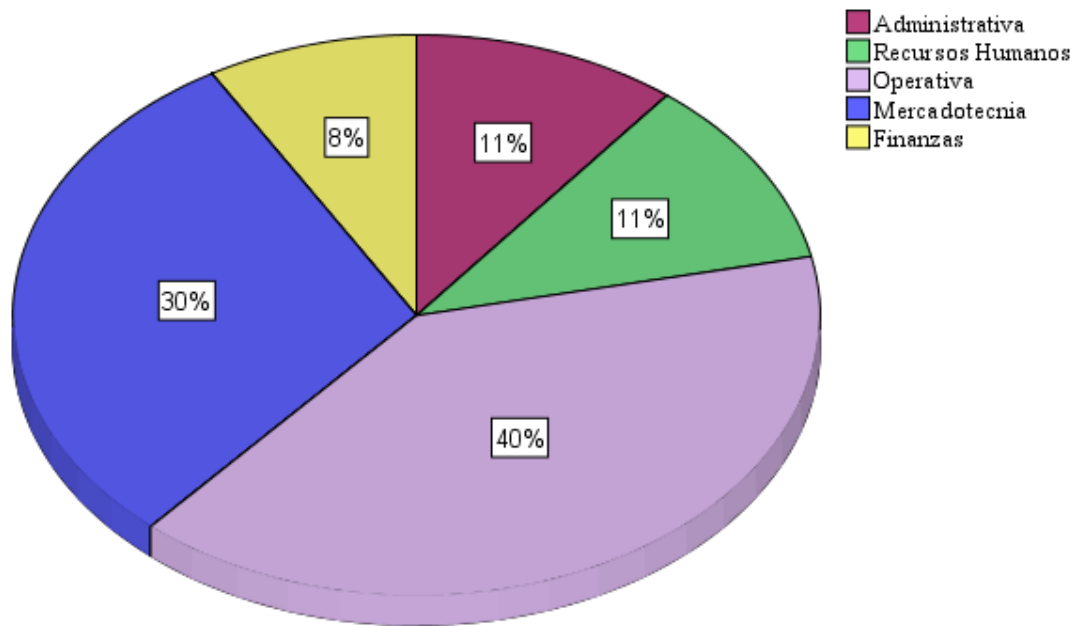


Figura 4 Áreas prioritarias
Fuente: Encuesta aplicada (2019)
Elaborado por: Llerena (2019).

Del total de encuestados, el 40% afirman que el área de la organización prioritaria para desarrollar estrategias que permiten incrementar la productividad es la operativa, mientras que el 30% consideran que es la mercadotecnia, el 11% sostiene que la administrativa, el otro 11% opta por recursos humanos y el 8% por finanzas. Por tal razón, las organizaciones en cuestión en su gran mayoría consideran que la productividad está ligada con un buen desarrollo en el área operativa.

En el área operativa se concentra todas aquellas actividades de logística, transformación de materia prima y aprovisionamiento razón por la cual en su mayoría los gerentes y/o propietarios de estas empresas textiles enfocan sus esfuerzos en desarrollar, crear e innovar productos de calidad que cumplan con los requerimientos de calidad y satisfagan a sus clientes.

3.1.5 Herramientas de análisis de factores internos y externos

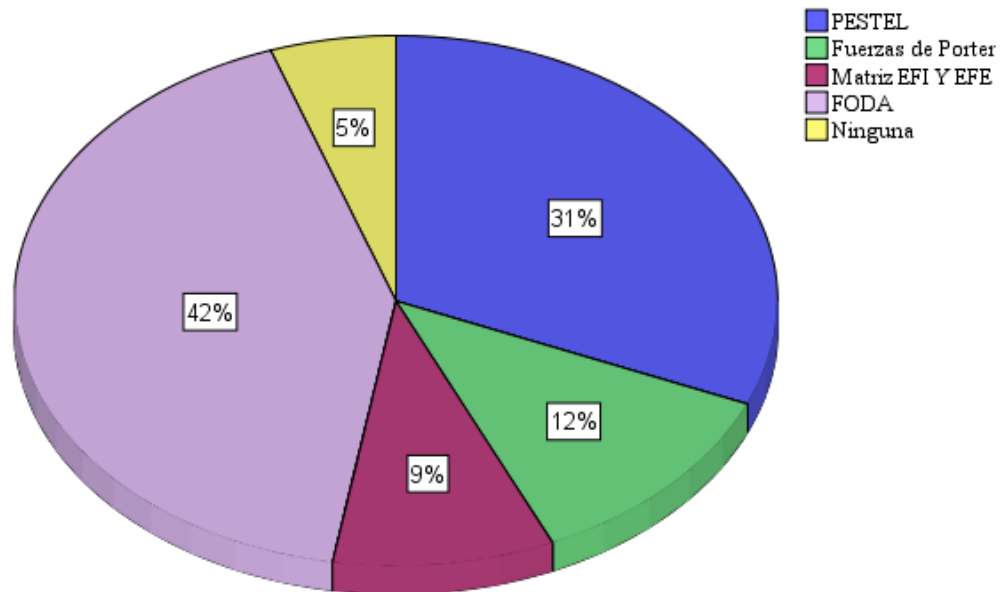


Figura 5 Herramientas de análisis de factores

Fuente: Encuesta aplicada (2019)

Elaborado por: Llerena (2019).

Con los datos obtenidos, el 42% de los encuestados mencionan que, la herramienta de análisis de factores que se ha aplicado en la empresa es el análisis FODA, el 31% emplean el análisis PESTEL, el 12% las fuerzas de Porter, el 9% la matriz EFI y EFE y el 5% no aplican ninguna herramienta. Por consiguiente, la mayoría de los encuestados analiza primero cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual es muy bueno puesto que, si una empresa conoce esta información, va a saber perfectamente cómo manejarse en el entorno empresarial.

El análisis FODA es la herramienta con mayor aplicación por parte de los gerentes y/o propietarios de las empresas en estudio debido a que permite con gran facilidad el análisis tanto de factores internos como externos a su vez, genera una visión clara de cuáles son los puntos fuertes que posee para combatir las amenazas del entorno y que puntos débiles se debe mejorar con el fin de que su empresa sea competitiva.

3.1.6 Funcionalidad de las herramientas aplicadas

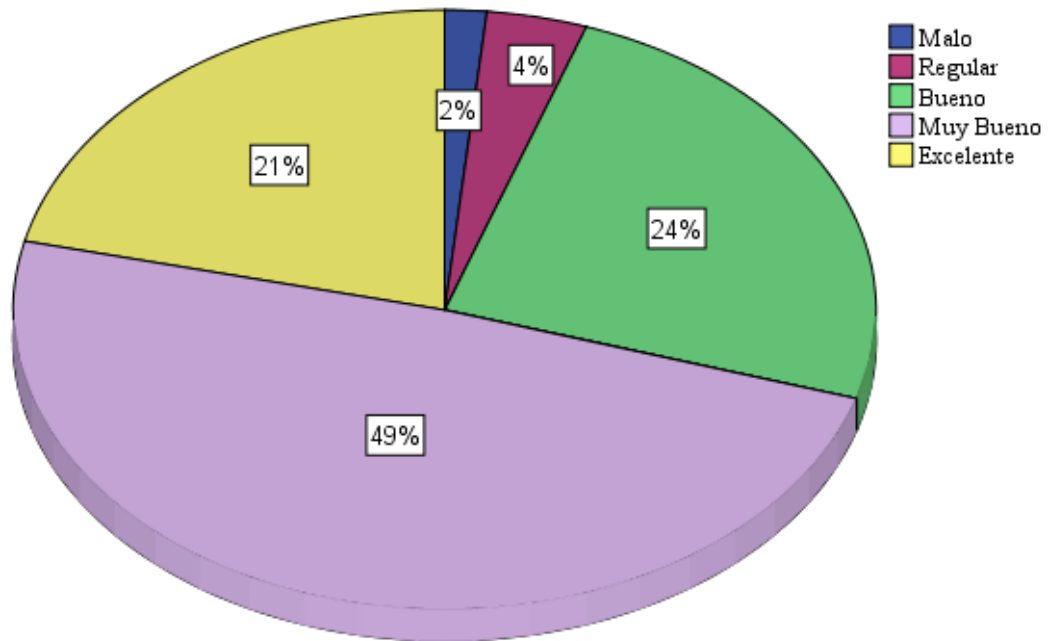


Figura 6 Funcionalidad de las herramientas

Fuente: Encuesta aplicada (2019)

Elaborado por: Llerena (2019).

El 49% de los encuestados, consideran que la funcionalidad de la herramienta que aplican es muy buena, el 24% lo considera bueno, el 21% lo considera excelente, el 4% regular y el 2% malo. De modo que, la mayoría de los gerentes encuestados se encuentran conformes con la funcionalidad de su herramienta aplicada.

Aplicar la herramienta FODA es fundamental para las organizaciones puesto que a través de estas el empresario identifica, analiza y solucionar problemas a tiempo evitando así pérdidas para las empresas; además son consideradas como la gestión técnica de un negocio las cuales sirven de base para la toma de decisiones.

3.1.7 Reconocimiento de marca

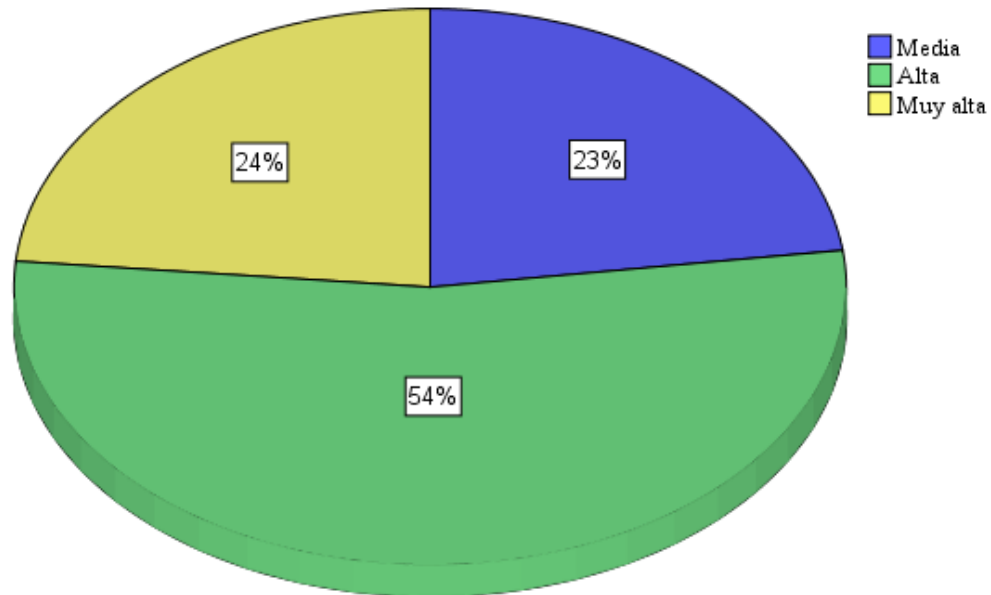


Figura 7 Reconocimiento de marca
Fuente: Encuesta aplicada (2019)
Elaborado por: Llerena (2019).

Del total de personas encuestadas, el 54% expresan que el reconocimiento de su marca en el mercado es alto, el 24% lo considera muy alta y el 23% media. Por ende, se deduce que los gerentes y/o propietarios han desarrollado buenas estrategias de Marketing y publicidad de marca con el fin de que los consumidores se familiaricen con su negocio.

El reconocimiento de marca es importante para posicionar a las empresas en la mente del consumidor, razón por la cual la asociación de industrias textiles del Ecuador en el año 2019 postula a la provincia de Tungurahua en el puesto número dos después de Imbabura, lo que significa que estas industrias están teniendo gran relevancia en el mercado nacional.

3.1.8 Estrategias que incrementan la productividad

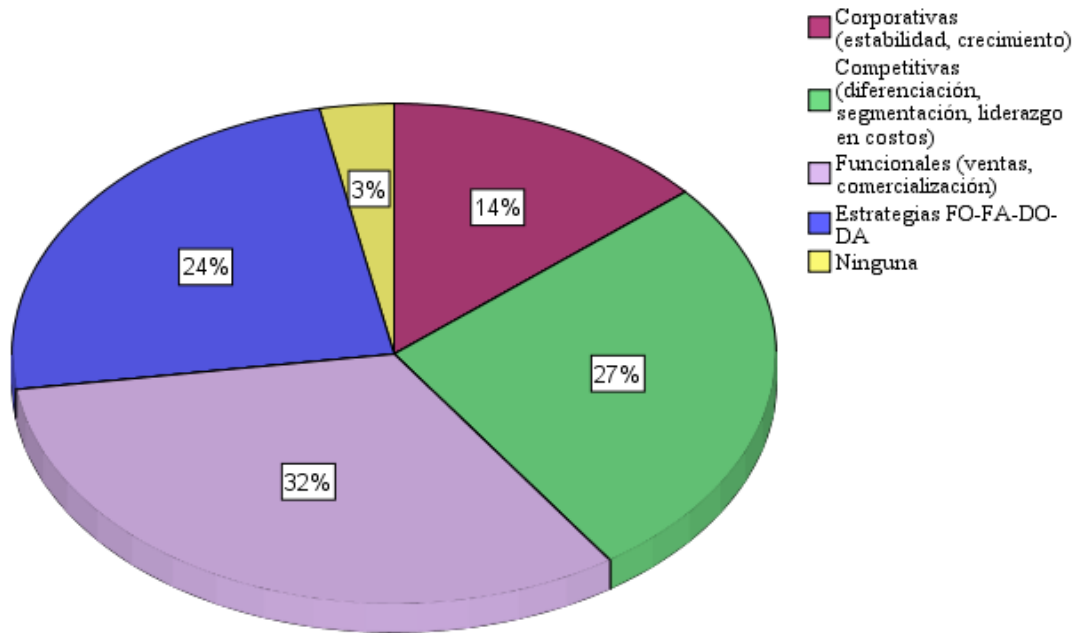


Figura 8 Estrategias que incrementan la productividad

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

Con los resultados obtenidos, se deduce que, el 32% de los encuestados plantea estrategias funcionales (ventas, marketing, producción, finanzas, recursos humanos e innovación y desarrollo) con el fin de incrementar la productividad, el 27% plantea estrategias competitivas, el 24% plantea estrategias FO_FA_DO_DA, el 14% estrategias corporativas y el 3% no plantea ningún tipo de estrategia. De tal forma que, la mayoría de los gerentes se enfocan en definir el qué, cómo, porqué y para qué, operar y funcionar el negocio.

Las estrategias funcionales son aquellas que se encargan de definir una a una las estrategias operativas que conforman los procesos de una organización, por tal razón son esenciales para saber cómo se deben aplicar y utilizar los recursos con el fin de alcanzar los objetivos planteados maximizando su rendimiento empresarial.

3.1.9 Frecuencia de los planes estratégicos

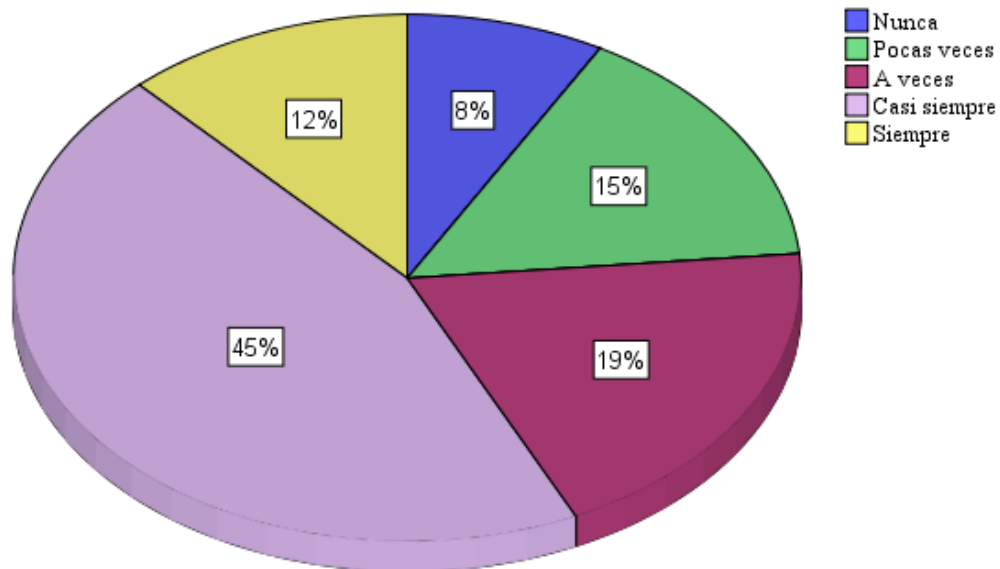


Figura 9 Frecuencia de los planes estratégicos

Fuente: Encuesta aplicada (2019)

Elaborado por: Llerena (2019).

El 45% de los encuestados manifiestan que, casi siempre se elabora planes estratégicos dentro de la empresa para mejorar la productividad, el 19% afirman que a veces los elaboran, el 15% pocas veces, el 12% siempre y el 8% nunca elaboran estos planes. En definitiva, menos de la mitad de las empresas encuestadas elaboran sus planes estratégicos con una frecuencia adecuada con el fin de mejorar su productividad.

Realizar planes estratégicos (de 3 a 5 años) marca la diferencia entre empresas debido a que de estos depende si la producción cumple o no con los estándares de calidad, por ende, las organizaciones que si los realizan periódicamente poseen más oportunidades de crecer y competir en un mercado global.

3.1.10 Frecuencia de validación de estrategias productivas

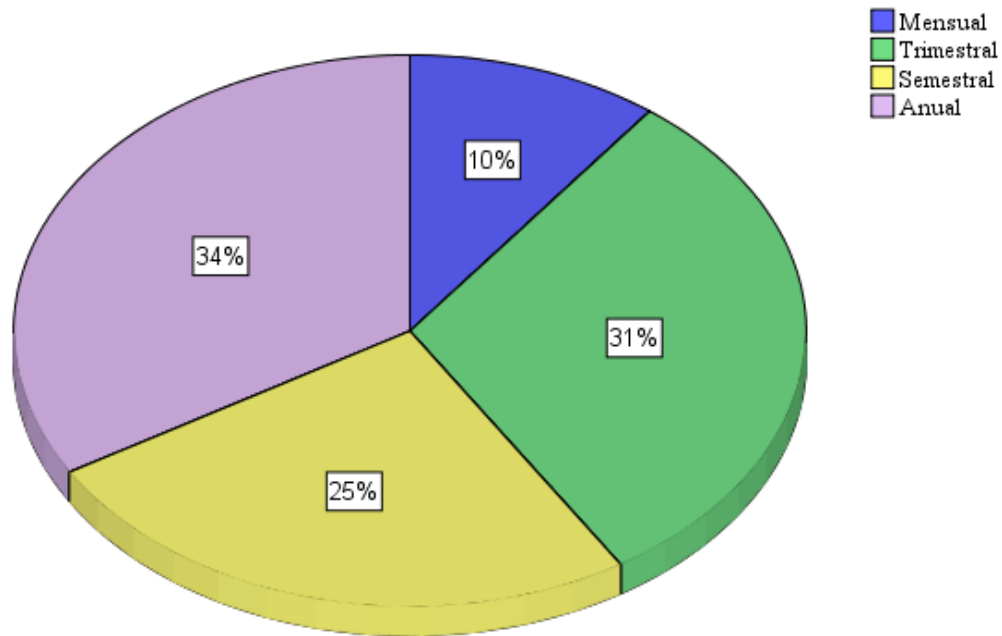


Figura 10 Frecuencia de validación de las estrategias productivas
Fuente: Encuesta aplicada (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).

En base a la información obtenida, se deduce que, el 34% valida las estrategias que le permiten incrementar la productividad con una frecuencia anual, el 31% lo realiza de manera trimestral, el 25% semestralmente y el 10% mensual. De tal modo que las industrias textiles en su gran mayoría realizan sus validaciones cada año con el fin de conocer si su producción se desarrolla acorde a los objetivos planteados.

Validar las estrategias que incrementan la productividad es primordial en las organizaciones, puesto que de esta manera se plantea acciones y tareas concretas, sencillas y precisas, evitando así errores o falencias en la ejecución de las mismas; pero, sobre todo, las empresas pueden elevar su competitividad al ofertar productos de calidad.

3.1.11 Cumplimiento de la planeación

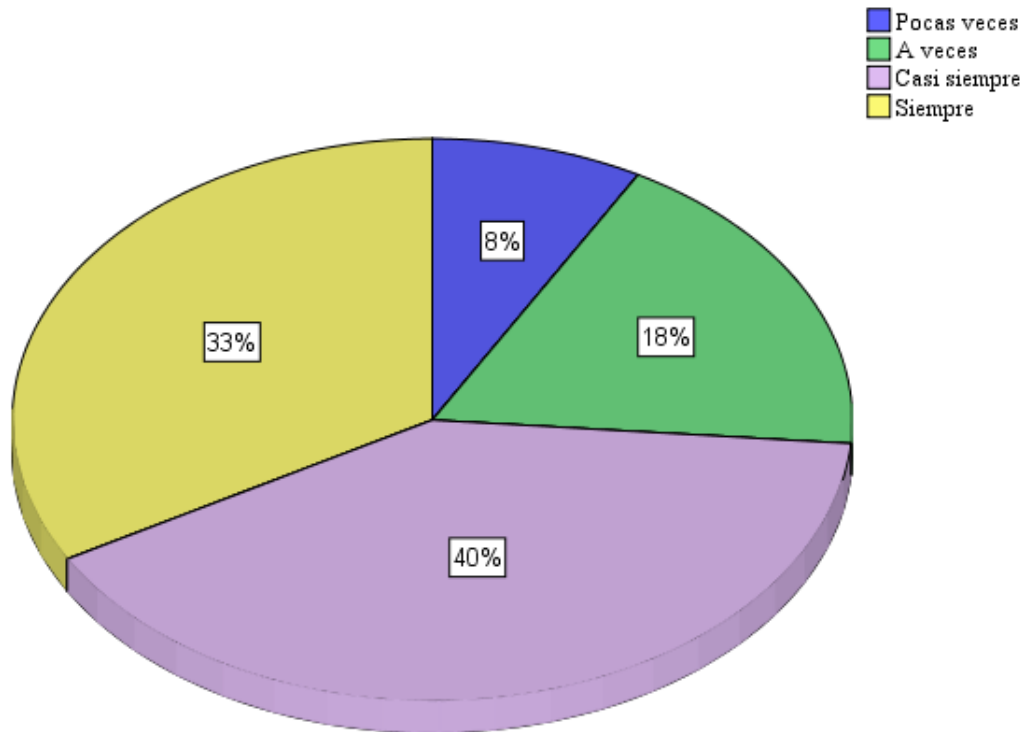


Figura 11 Cumplimiento de la planeación

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

En base a la información generada, el 40% de los encuestados afirmaron que su organización casi siempre cumple con lo planificado, el 33% siempre, el 18% a veces y el 8% pocas veces. De tal modo que, se puede evidenciar claramente que las empresas en cuestión en su gran mayoría se preocupan por cumplir con lo planteado previamente.

Las organizaciones para tener éxito, reconocimiento y competitividad, siempre deben cumplir con lo establecido previamente, es decir plantearse objetivos, metas y directrices que se desean alcanzar y desarrollar o ejecutar planes y estrategias que permitan al empresario lograr lo planteado.

3.1.12 Tiempo de los controles de evaluación

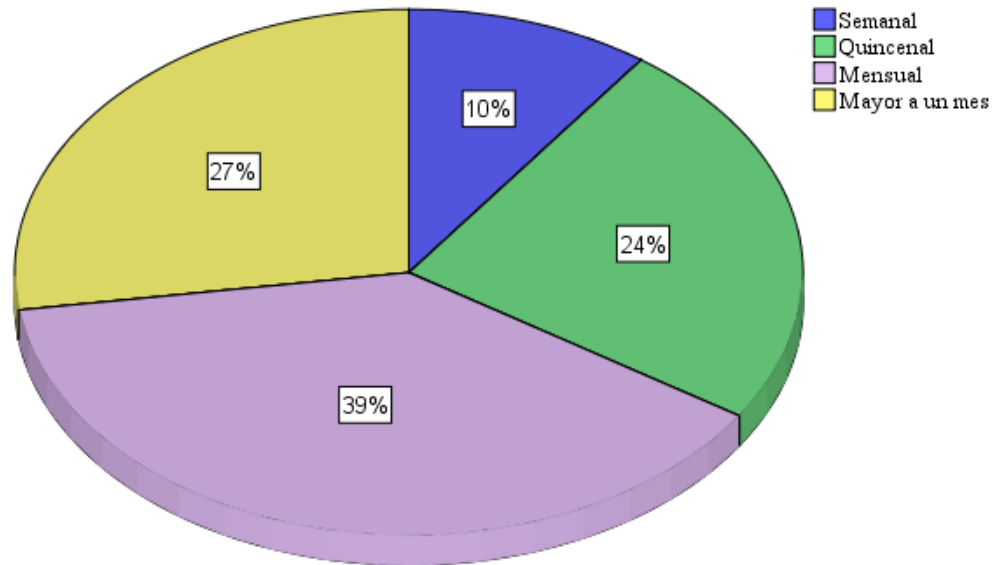


Figura 12 Tiempo de los controles de evaluación

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

Con los datos obtenidos, se deduce que el 39% de los encuestados realiza controles de evaluación en la empresa de manera mensual, el 27% lo realiza con un tiempo mayor a un mes, el 24% lo hace quincenalmente y el 10% de manera semanal. Por consiguiente, se determina que en su mayoría los gerentes y/o propietarios de estas industrias están conscientes de que no se pueden retrasar en realizar estos controles de evolución, por lo que prefieren hacerlo de manera mensual.

Los controles de evaluación en la empresa son necesarios puesto que esto es primordial para detectar desviaciones, falencias y errores a tiempo y corregirlos evitando así grandes pérdidas para la empresa. Además, mediante estos controles los gerentes y/o propietarios de las industrias en estudio tienen la facilidad de medir el desarrollo o progreso de su negocio en un cierto periodo de tiempo.

3.1.13 Instrumento de control

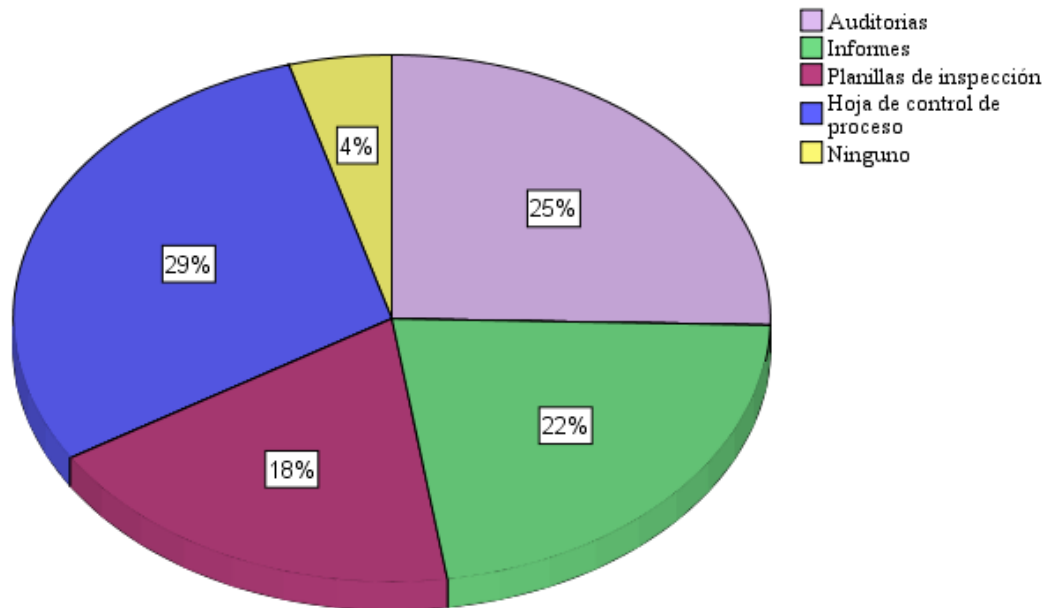


Figura 13 Instrumento de control
Fuente: Encuesta aplicada (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).

Del total de encuestados, el 29% sostienen que el instrumento que emplean con mayor frecuencia para realizar un control efectivo dentro de su empresa son las hojas de control de proceso, el 25% realizan auditorías, el 22% los informes, el 18% las planillas de inspección y el 4% no realiza ningún tipo de control. Los datos obtenidos son indicadores directos que reflejan que el instrumento de control más utilizado para detectar errores y corregir desviaciones son las hojas de control de proceso.

Las hojas de control de proceso son empleadas en su mayoría por los gerentes y/o propietarios de las industrias textiles de Tungurahua debido a que estas recolectan, reúnen y clasifican información de manera rápida y eficiente previamente diseñadas de acuerdo con las necesidades de cada organización y dependiendo de lo que requiere medir con mayor énfasis; con el fin de detectar desviaciones y corregirlas a tiempo. Sus principales aplicaciones son en el ámbito de seguridad, producción (errores), procesos, y valoraciones de problemas.

3.1.14 Factores que limitan la productividad

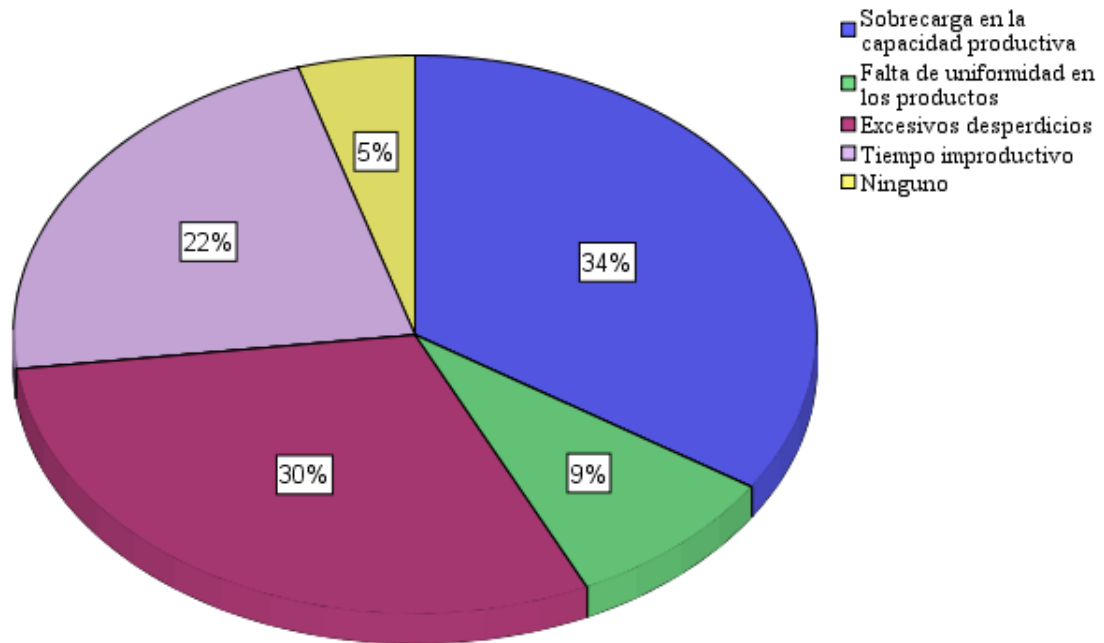


Figura 14 Factores que limitan la productividad
Fuente: Encuesta aplicada (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).

Con los datos obtenidos, el 34% afirman que el factor que más limita a la empresa a ser más productiva es la sobrecarga en la capacidad productiva, el 30% optan por los excesivos desperdicios, el 22% por el tiempo improductivo, el 9% por la falta de uniformidad en el producto y el 5% sostiene que ninguna de las opciones limita su productividad. Por ende, se deduce que la mayor limitante para que las industrias textiles eleven su productividad es la sobrecarga en la capacidad productiva.

La sobrecarga en la capacidad productiva en las industrias textiles genera insatisfacción en los clientes debido a que la empresa por desear mayores ingresos cae en la tentación de producir por encima de lo que permite su capacidad conllevándoles así a que las máquinas sufran desperfectos por la sobrecarga y que los productos no cumplan con las especificaciones técnicas de los pedidos y los diferentes estándares de calidad.

3.1.15 Procesos productivos

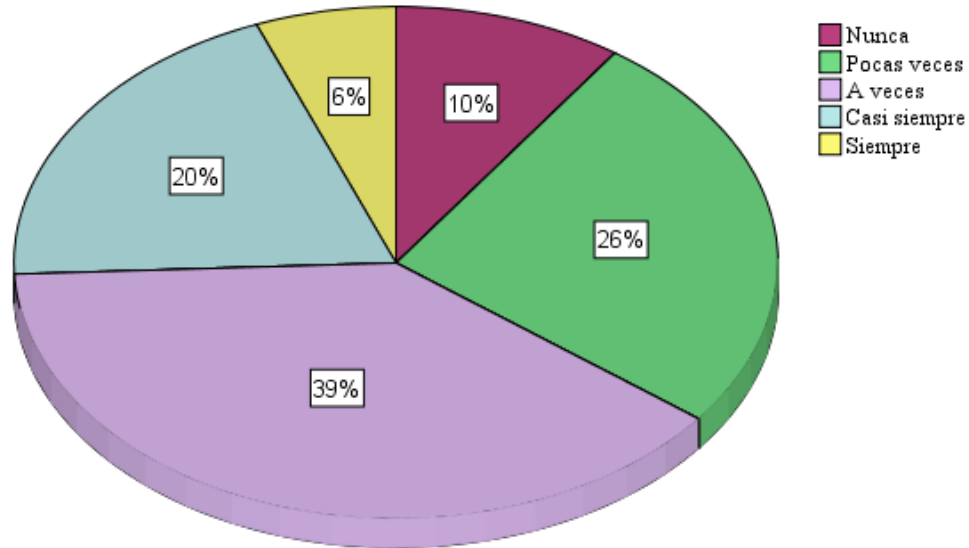


Figura 15 Procesos productivos
Fuente: Encuesta aplicada (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).

Del 100% de los encuestados se determina que el 39% de los gerentes y/o propietarios consideran que su organización cumple con los tiempos establecidos en los procesos productivos a veces; el 26% afirma que pocas veces; el 20% casi siempre; el 10% nunca y el 6% siempre.

Hoy en día, el tiempo es un factor que marca la diferencia entre empresas exitosas y las no exitosas debido a que aquellas que, si cumplen con lo establecido, tienen la oportunidad de mantener y ganar mayor cartera de clientes. Los gerentes y/o propietarios de las empresas textiles en estudio para ser competitivos, ganar cuota de mercado y formar una buena defensa contra sus adversarios deben siempre cumplir con la producción planificada a tiempo, con el fin de que sus clientes se sientan satisfechas, se fidelicen y no se sientan inconformes con su producción generada.

3.1.16 Indicadores que miden la productividad

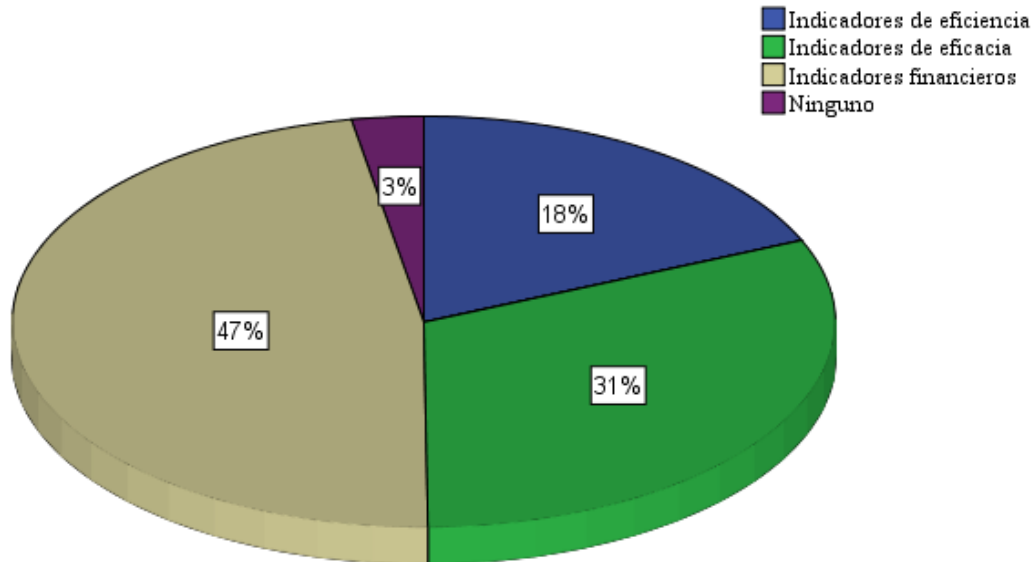


Figura 16 Indicadores que miden la productividad

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

En base a los datos obtenidos, se deduce que, el 47% de los encuestados utilizan con mayor frecuencia para medir la productividad los indicadores financieros, el otro 31% emplean los indicadores de eficacia, el 18% los indicadores de eficiencia, y el 3% no emplea ninguno de los indicadores anteriormente mencionados.

Los gerentes y/o propietarios de las empresas en estudio para medir la productividad en su gran mayoría prefieren emplear indicadores financieros, los cuales demuestran si la organización puede cumplir con el pago oportuno de sus deudas considerando el activo y el pasivo, y también el indicador de eficacia que permite la evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos.

3.1.17 Cuadro resumen de los resultados de la encuesta

Con el fin de obtener información precisa, visible, concisa y sintetizada se realiza un cuadro resumen de los resultados obtenidos a través de la encuesta, mismo que contiene la variable, el resultado, su interpretación y en enfoque ya sea positivo o negativo en relación a la gestión estratégica y su incidencia en la productividad.

Tabla 10 Cuadro resumen de los resultados de la encuesta

Variable	Resultados relevantes	Interpretación
1. ¿Hace que tiempo la organización ha planteado la misión, visión, valores corporativos y sus políticas?	El 50% afirman que cada tres años su organización plantea la misión, visión, valores corporativos y sus políticas, y el 5% no poseen estructurada su filosofía empresarial.	Esto les permita visualizar claramente su razón de ser y lo que desean alcanzar.
2. ¿Con que frecuencia la empresa difunde la misión, visión, valores corporativos y los objetivos de la organización?	El 39% manifiestan que la empresa difunde la misión, visión, valores corporativos y los objetivos casi siempre, mientras que el 5% nunca.	Si se difunden esta información los colaboradores estarán en coordinación y comprometidos con la empresa, además, sabrán perfectamente que es lo que tiene que hacer y hacia donde deben enfocarse
3. ¿Cada qué tiempo la organización modifica o replantea la misión, visión, valores corporativos y sus políticas?	El 68% de las industrias textiles en estudio nunca modifican o replantean la misión, visión, valores corporativos y sus políticas y el 2% lo hace de manera anual.	La globalización las empresas son más competitivas y deben estar preparadas tanto interna como externamente para hacer frente a sus adversarios
4. ¿A qué área de la organización considera prioritario desarrollar estrategias que permitan incrementar la productividad?	El 40% afirman que el área de la organización prioritaria para desarrollar estrategias que permiten incrementar la productividad es la operativa, mientras que el 8% por la de finanzas.	La productividad está ligada con un buen desarrollo en el área operativa debido a que se concentra todas aquellas actividades de logística, transformación de materia prima y aprovisionamiento.

Variable	Resultado	Interpretación
5. ¿Cuál de las siguientes herramientas de análisis de factores se ha aplicado en la empresa?	El 42% de los encuestados mencionan que, la herramienta de análisis de factores se ha aplicado en la empresa es el análisis FODA y el 5% no aplican ninguna herramienta.	Si una empresa conoce el análisis FODA, sabe perfectamente cómo manejarse en el entorno empresarial.
6. ¿Cómo considera la funcionabilidad de la herramienta que aplica?	El 49% de los encuestados, consideran que la funcionabilidad de la herramienta que aplican es buena y el 2% malo.	A través de las diversas herramientas el empresario identifica, analiza y soluciona problemas a tiempo evitando así pérdidas para las empresas.
7. ¿Cómo considera el reconocimiento de su marca en el mercado?	El 54% consideran que el reconocimiento de su marca en el mercado es alto y el 23% media.	Los gerentes y/o propietarios han desarrollado buenas estrategias de marketing y publicidad de marca con el fin de que los consumidores se familiaricen con su negocio.
8. ¿Qué tipo de estrategia plantea usted con el fin de incrementar la productividad de la empresa?	El 32% de los encuestados plantea estrategias funcionales (ventas, marketing, producción, fianzas, recursos humanos e innovación y desarrollo) y el 3% no plantea ningún tipo de estrategia.	Las estrategias funcionales son aquellas que se encargan de definir una a una las estrategias operativas que conforman los procesos de una organización y maximizando el rendimiento empresarial.
9. ¿En su empresa se elabora planes estratégicos (de 3 a 5 años) para mejorar la productividad de la misma?	El 45% de los encuestados manifiestan que, casi siempre se elabora planes estratégicos dentro de su empresa para mejorar la productividad, mientras que el 8% nunca elaboran estos planes.	En definitiva, muy pocas empresas elaboran sus planes estratégicos con una frecuencia adecuada con el fin de mejorar su productividad.
10. ¿Con qué frecuencia valida las estrategias que le permiten incrementar la productividad?	En base a la información obtenida, se deduce que, el 34% valida las estrategias que le permiten incrementar la productividad con una frecuencia anual y el 10% mensual.	La validación constante de estrategias permite plantear acciones y tareas concretas, sencillas y precisas, evitando así errores o falencias en la ejecución de las mismas.
11. ¿Considera que la organización cumple con lo planificado?	El 40% de los encuestados afirmaron que su organización casi siempre cumple con lo planificado y el 8% pocas veces.	Las organizaciones para tener éxito, reconocimiento y competitividad, siempre deben cumplir con los establecido previamente.

Variable	Resultado	Interpretación
12. ¿Cada que tiempo se realiza controles de evaluación en la empresa?	Con los datos obtenidos, se deduce que el 39% de los encuestados realiza controles de evaluación en su empresa de manera mensual y el 10% de manera semanal.	En su mayoría los gerentes y/o propietarios prefieren realizar controles de evaluación de manera mensual.
13. ¿Qué instrumento utiliza con mayor frecuencia para los controles en su organización?	El 29% sostienen que el instrumento que emplean con mayor frecuencia para realizar un control efectivo son las hojas de control de procesos mientras que el 4% no realiza ningún tipo de control.	El instrumento de control más utilizado para detectar errores y corregir desviaciones son las hojas de control de proceso.
14. ¿Qué factores considera usted que limitan la productividad de su empresa?	Con los datos obtenidos, el 34% afirman que el factor que más limita a la empresa a ser más productiva es la sobrecarga en la capacidad productiva y el 5% sostiene que ninguna de las opciones limita su productividad.	La sobrecarga en la capacidad productiva en las industrias textiles conlleva a obtener clientes insatisfechos debido a que el deseo de generar mayores ingresos las empresas caen en la tentación de producir por encima de lo que permite su capacidad.
15. ¿Considera usted que los procesos productivos cumplen con los tiempos establecidos?	Del 100% de los encuestados se determina que el 39% de los gerentes y/o propietarios consideran que su organización cumple con los tiempos establecidos en los procesos productivos a veces y el 6% siempre.	Si las empresas manejan sus tiempos de acuerdo a lo establecido tienen la oportunidad de mantener y ganar mayor cartera de clientes.
16. ¿Qué tipo de indicadores utiliza con mayor frecuencia para medir la productividad?	En base a los datos obtenidos, se deduce que, el 31% de los encuestados utilizan con mayor frecuencia para medir la productividad son los indicadores de eficacia y el 3% no emplea ninguno de los indicadores.	Las empresas textiles para medir la productividad en su gran mayoría prefieren emplear indicadores de eficacia y liquidez.

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

3.1.18 Enfoque de la productividad del sector textil

La productividad es importante en las empresas puesto que demuestra cómo estas se están manejando en cuestión a rentabilidad, produciendo lo máximo y reduciendo los costos con diferentes estrategias, corrigiendo o elevando el nivel de los procesos. Esto permite a que la organización genere mayores ingresos y mantengan un crecimiento empresarial sustentable.

Con el fin de cumplir con el objetivo 2 del presente trabajo de investigación, se analiza la siguiente información, con datos que fueron obtenidos de la investigación realizada a través de una encuesta aplicada a 100 empresas en estudio (anexo 5) con fin de demostrar la productividad del sector textil como se muestra en la tabla 12.

Tabla 11 Indicador de productividad sector textil

Nombre del indicador	Fórmula	Interpretación
Rentabilidad sobre el patrimonio	$RSP = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$ $RSP = \frac{12.500}{55.000}$	Los socios de las diferentes empresas han obtenido un rendimiento sobre su inversión del 22,73%.

Fuente: Empresas en estudio

Elaborado por: Llerena. (2019).

3.2 Verificación de hipótesis

La verificación de la hipótesis se efectúa mediante la prueba de estadística descriptiva Chi Cuadrado (χ^2), la cual proporciona al investigador la posibilidad de contrastar variables, comprobar hipótesis y estimar en qué medida se interrelacionan las frecuencias observadas con las frecuencias esperadas, facilitando así el desarrollo de un análisis estadístico confiable y verídico.

3.2.1 Hipótesis de investigación

La gestión estratégica incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

Variable independiente: gestión estratégica

Variable dependiente: productividad

3.2.2 Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis nula:

H_0 : La gestión estratégica **NO** incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

Hipótesis alternativa:

H_1 : La gestión administrativa **SI** incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

3.2.3 Nivel de confianza

El nivel de confianza representado por alfa (α), señala la probabilidad con la que un investigador está enfrenta un riesgo, por consiguiente, los niveles de confianza más empleados en los proyectos de investigación son el 90% que está relacionado con el estudio del comportamiento humano, 95% direccionado a todas las ciencias y el 99% es usado en temas de producción y calidad. Por ende, el nivel de confianza adecuado para este proyecto investigativo es del 95% ya que en este existen 5 oportunidades de 100 de desestimar una hipótesis y un 95% de confianza de que admitimos una decisión correcta.

3.2.4 Prueba estadística de la investigación

La prueba estadística de investigación Chi cuadrado permite determinar si la variable independiente tiene relación con la variable dependiente, en base a los datos generados de la encuesta.

Fórmula

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Simbología

x^2 = Chi cuadrado

f_o = Frecuencia observada

f_e = Frecuencia esperada

3.2.4.1 Comprobación de hipótesis

Encuesta

9. ¿En su empresa se elabora planes estratégicos (de 3 a 5 años) para mejorar la productividad de la misma?

Tabla 12 Planes para mejorar la productividad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	26	8,2	8,2	8,2
Pocas veces	49	15,4	15,4	23,6
Válidos A veces	62	19,4	19,4	43
Casi siempre	144	45,1	45,1	88,1
Siempre	38	11,9	11,9	
Total	319	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Llerena (2019).

15. ¿Considera usted que los procesos productivos cumplen con los tiempos establecidos?

Tabla 13 Procesos que cumplen con lo establecido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	31	9,7	9,7	9,7
	Pocas veces	82	25,7	25,7	35,4
	A veces	124	38,9	38,9	74,3
	Casi siempre	63	19,7	19,7	94
	Siempre	19	6	6	100
	Total	319	100	100	

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

3.2.4.2 Frecuencias observadas

Tabla 14 Frecuencias observadas

N°	Alternativas	Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
9	Planes estratégicos productivos	26	49	62	144	38	319
15	Cumplimiento de lo planificado	31	82	124	63	19	319
		57	131	186	207	57	638

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

3.2.4.3 Frecuencias esperadas

Tabla 15 Frecuencias esperadas

N°	Alternativas	Nunca	Pocas veces	A veces	Casi siempre	Siempre	Total
9	Planes estratégicos productivos	28,5	65,5	93	103,5	28,5	319
15	Cumplimiento de lo planificado	28,5	65,5	93	103,5	28,5	319
		57	131	186	207	57	638

Fuente: Encuesta aplicada (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

3.2.4.4 Grados de libertad

Los grados de libertad en la prueba estadística Chi Cuadrado es igual al número de filas menos uno multiplicado por el número de columnas menos uno.

$$gl = (c - 1)(f - 1)$$

$$gl = (5 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 4$$

3.2.4.5 Cálculo del Chi- Cuadrado calculado

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$\begin{aligned} x^2 = & \sum \frac{(26 - 28,5)^2}{28,5} + \frac{(31 - 28,5)^2}{28,5} + \frac{(49 - 65,5)^2}{65,5} + \frac{(82 - 65,5)^2}{65,5} + \frac{(62 - 93)^2}{93} \\ & + \frac{(124 - 93)^2}{93} + \frac{(144 - 103,5)^2}{103,5} + \frac{(63 - 103,5)^2}{103,5} + \frac{(38 - 28,5)^2}{28,5} \\ & + \frac{(19 - 28,5)^2}{28,5} \end{aligned}$$

$$x^2 = 67,45$$

3.2.4.7 Campana de Gauss

A un nivel de confianza de 95% ($\alpha=0.05$) y grados de libertad = 4 el resultado de chi tabulado es de 9,49; como se muestra en el anexo 7 resultando el valor crítico para validar la hipótesis del presente proyecto.

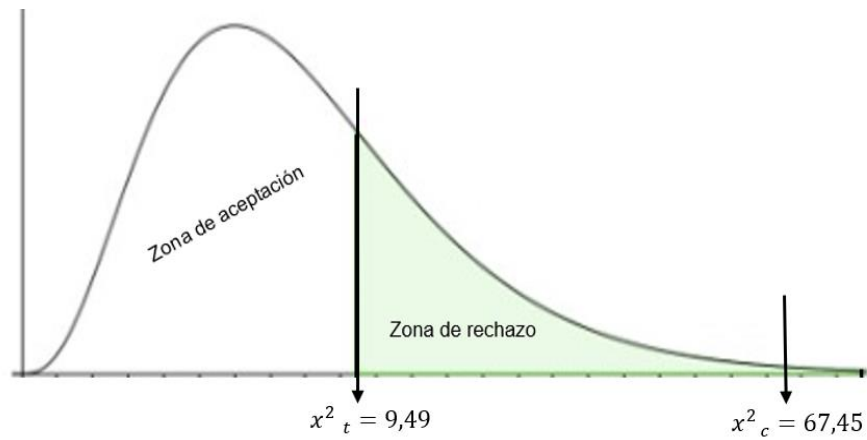


Figura 17 Campana de Gauss
Fuente: Encuesta aplicada (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).

En base a la figura anterior se puede determinar que el valor del Chi cuadrado en relación a la tabla es de 9,49 de acuerdo a los cuatro grados de libertad y un margen de error de 0,05 y el Chi cuadrado calculado es de 67,45. Lo que significa que rechazo la hipótesis nula y acepto la hipótesis alternativa, debido a que $x^2_{Calculado} \geq x^2_{Tabla}$. Por ende, la gestión estratégica **SI** incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- El sector textil de la provincia de Tungurahua por muchos años ha sido referente de moda, calidad y originalidad, debido a que su gestión de las estrategias se enfoca en analizar, desarrollar y ejecutar acciones enfocadas a incrementar el nivel de productividad de las mismas con el objeto de abarcar mayor cuota de mercado y cubrir la demanda exigente; para lo cual se generó un marco teórico que facilita a los lectores la comprensión de estos temas.
- Mediante el análisis ejecutado de la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de Tungurahua, se puede determinar que esta industria se encuentra brindando beneficios a los socios, puesto de las inversiones que realizan muestra un 22,73% de rendimiento (anexo 5), a su vez, considerando la tasa pasiva de 7,39 % del Banco Central del Ecuador en promedio del año 2018 (Anexo 6), genera 17,03% por encima de las pólizas que ofrecen estas instituciones financieras.
- Para el desarrollo de estrategias en la empresa textilera Mile Urban que incrementen su productividad, se ha considerado seguir las fases de un modelo de gestión estratégica, en donde se puede identificar los principales esfuerzos que la organización debe realizar, por tal razón se ha desarrollado una propuesta en el capítulo 5 del presente proyecto de investigación.

4.2 Recomendaciones

- Conocer y analizar las diferentes tendencias en materia de gestión estratégica, que permita a las organizaciones tener una guía para la correcta aplicación de estrategias, puesto varias de las organizaciones son de carácter familiar, y la administración lo han venido realizando de manera empírica.
- Realizar inversiones en el sector textil, debido a que estas empresas generan buenas retribuciones, esto permitiría incrementar no solo las utilidades de esta industria, si no también, mejorar la economía de toda la provincia de Tungurahua.
- Aplicar debidamente las estrategias desarrolladas dentro de esta investigación, con el propósito de que la productividad en la empresa en estudio pueda incrementar, puesto que requiere estrategias de penetración de mercado, (desarrollo de productos, volumen de ventas, optimización de costos, incremento de cuota de mercado).

CAPITULO V

PROPUESTA

Con el propósito de cumplir con el objetivo tres del presente proyecto de investigación se ha desarrollado la siguiente propuesta.

5.1 Datos informativos

Título: Desarrollo de estrategias que incrementen la productividad de la empresa Mile Urban.

Beneficiarios: Propietaria, personal de empresa, y los clientes de “Mile Urban”.

Teléfonos: 0967636177

Ubicación: Vía Pelileo – Huambaló Km 12

Responsable: Verónica Sánchez Gerenta - Propietaria

Equipo Técnico responsable: Gerenta y jefes de áreas

Costo de la propuesta: \$ 36.700.00

Financiamiento: Recursos propios de “Mile Urban”

Tiempo estimado para la ejecución:

- **Inicio:** febrero 2020
- **Finalización:** abril 2020

5.2 Antecedentes de la propuesta

Las empresas han cambiado con el paso del tiempo y de acuerdo a las nuevas necesidades que van surgiendo, es por ello que ha hecho esfuerzos para que la organización se mantenga y crezca. En la actualidad el sector textil se encuentra potencializado debido a que existen muchos proveedores de insumos y materiales necesarios para la fabricación de las diferentes prendas. Para ello han diseñado diversas estrategias con las cuales se pueda aprovechar al máximo las diferentes condiciones que se presentan en el medio.

Es importante gestionar estrategias en la empresa Mile Urban que impulsen la productividad y el crecimiento organizacional, es por ello que se requiere de un análisis de situacional en donde refleje el estado actual y plasmar cada una de las estrategias en un plan de acción para que este pueda ser ejecutado efectivamente.

5.3 Justificación de la propuesta

La gestión estratégica dentro de esta investigación sirve para el establecimiento de metas y objetivos partiendo de un análisis con base en la indagación de los factores de gran relevancia como las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para demostrar el estado actual de la empresa Mile Urban y permitiendo desarrollar diferentes acciones que se requieran, así como los tiempos necesarios para alcanzarlos.

Este proceso generará un incremento sustancial en la productividad de esta organización, siendo evaluada a través de varios indicadores, para mejorar la rentabilidad y poder alcanzar un crecimiento sostenible a largo plazo

5.4 Objetivos de la propuesta

5.4.1 Objetivo general

Diseñar estrategias que incrementen la productividad de la empresa Textilera Mile Urban.

5.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los principales indicadores que permitan medir la productividad de la empresa Mile Urba.
- Realizar un diagnóstico situacional de Mile Urban, a partir de un análisis FODA el cual permita la aplicación de la Gestión estratégica.
- Establecer estrategias de acuerdo a la situación actual de la empresa, que mejore la productividad de la organización Mile Urban.

5.4.3 Análisis de factibilidad

El presente trabajo de investigación se determina viable debido a que la información que se ha obtenido es verídica, así como datos adicionales expresados por los directivos de la empresa Mile Urban que facilitan el proceso de realización de esta propuesta. A continuación, se realiza el análisis de factibilidad considerando los siguientes aspectos:

5.4.3.1 Factibilidad organizacional

A nivel organizacional es factible puesto que la propuesta está dirigida a la empresa con datos facilitados y pertinentes a la misma y a la investigación que permiten la elaboración de las diferentes etapas de la gestión estratégica, con la finalidad de plasmar un plan de acción con los diferentes responsables y tiempos de ejecución. Esto generara un

incremento en la productividad de la organización elevando estándares de calidad y la productividad de la misma.

5.4.3.2 Factibilidad social – cultural

La propuesta es factible a nivel social debido a que está enfocada a brindar un mejor producto final a los clientes satisfaciendo las necesidades que demanden. Además, la comunicación será mejor entre los empleados fomentando una buena cultura y ambiente organizacional siendo participativos y proactivos que permita un adecuado comportamiento y compañerismo.

5.4.3.3 Factibilidad financiera

La aplicación de la propuesta es viable en el sentido financiero puesto que se encuentra encaminada a elevar la productividad empresarial a través de un plan estratégico, en el cual se detallan las actividades, recursos a utilizarse y responsables. Todo esto dentro de tiempos determinados para alcanzar diversos objetivos tanto a corto, mediano y a largo plazo.

5.5 Fundamentación teórica

Las organizaciones y/o empresas están en la obligación de considerar las necesidades y deseos de las personas, tanto como seres individuales, así como en los grupos que conforman, que permitan la alineación con las necesidades y expectativas institucionales. Para ello, una herramienta importante es la gestión estratégica que brinda los instrumentos de forma técnica y racional de un proyecto o plan, permitiendo así, la toma de decisiones en la dirección de los resultados, y a su vez la construcción de una visión o imagen futura (Bouso, 2016).

5.5.1 Indicadores de productividad de la empresa

La medición de la productividad es una parte fundamental para el desarrollo de esta propuesta, con ello se cumple el primer objetivo, determinando así los principales indicadores que demuestran cómo se encuentra la empresa.

Tabla 16 Indicadores de productividad de la empresa Mile Urban

Indicador	Fórmula	Interpretación
Liquidez		
Razón Corriente	$\text{Razón corriente} = \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$ $R.C = \frac{98.131,04}{97841,75}$ $R.C=1,003$	La empresa por cada dólar que debe, posee \$1,003 para responder de forma inmediata con sus obligaciones financieras de manera inmediata
Eficiencia		
Rotación de cartera	$\text{Ro. C} = \frac{\text{ventas a crédito}}{\text{cuentas por cobrar promedio}}$ $\text{Ro. C} = \frac{28.790,32}{20.000}$ $\text{Ro. C}= 1,4395$	La rotación de cartera para esta empresa es de 1,44 veces al año es decir cada 254 días
Periodos de cobro	$\text{P. C} = \frac{\text{Ctas. x cobrar promedio} \times 365}{\text{ventas a crédito}}$ $\text{P. C} = \frac{20.000 \times 365}{28.790,32}$ $\text{P. C}= 254$	El periodo promedio de cobranza es de 254 días es decir el tiempo en que tarda en cobrar la empresa.
Rotación de activos	$\text{Ro. A} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{activo total}}$ $\text{P. C} = \frac{25.6290}{216.481,54}$ $\text{Ro, A}= 1,184$	Los activos de la organización rotan 1,184 veces al año, es decir cada 308 días.
Rotación de proveedores	$\text{Ro. P} = \frac{\text{compras del periodo}}{\text{proveedores promedio}}$ $\text{P. C} = \frac{24866,66}{18.000}$ $\text{Ro. P}= 1,38$	La empresa tarda un promedio de 264 días en cubrir sus obligaciones con los proveedores.
Eficacia		

Margen bruto de utilidad	$MBU = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	$MBU = \frac{77693,33}{256.290} \times 100$ $MBU = 30,31\%$	Por cada dólar vendido y antes de la participación de trabajadores e impuestos la empresa genera un margen de 30,31% de utilidad bruta
Rentabilidad sobre ventas	$RSV = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}} \times 100$	$RSV = \frac{36.982,03}{256.290} \times 100$ $RSV = 14,43\%$	Por cada dólar vendido se obtiene 14,43% de utilidad durante el periodo.
Rentabilidad sobre activos	$RSA = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{activo total}}$	$RSV = \frac{36.982,03}{256.290}$ $RSV = 0,3589$	Los activos de la empresa tienen la capacidad de generar un 35,89% de utilidad.
Rentabilidad sobre el patrimonio	$RSP = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$	$RSP = \frac{36.982,03}{95.082,03}$ $RSP = 0,3890$	Los socios han obtenido un rendimiento del 38,90% sobre la inversión realizada en la empresa.

*Fuente: datos proporcionados por la empresa Mile Urban (2019).
Elaborado por: Llerena (2019).*

5.5.2 Fase filosófica

Para que una organización funcione adecuadamente se requiere tener una orientación de lo que se quiere hacer y hacia a donde se pretende llegar. Por tal razón se necesita de ciertos elementos que ayudan a plasmarlo como la visión, misión, los diferentes valores de la empresa, así como ciertas políticas que ayudan a regir el comportamiento y fomentando una buena cultura institucional.

5.5.3 Fase analítica

Esta fase es crucial en la parte investigativa, puesto que se enmarca en la búsqueda de la información, y con ella diagnosticar la situación del entorno tanto interno como externo, detectando los diferentes factores que influyen de manera positiva o negativa a través de diversas herramientas de análisis, aunque para este caso se utilizará el análisis FODA.

5.5.3.1 Matriz FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada por las empresas para diagnosticar su estado a través de un cuadro estratégico en donde permita plasmar estrategias de diferente ámbito siendo correctivos, preventivas o impulsadoras. Todo esto con el fin de que la empresa crezca con el paso del tiempo llegando a ser muy productiva.

5.5.4 Fase de implementación

En esta fase se desarrollan y plantean las diferentes estrategias que la organización requiera para mejorar y/o potencializar su condición actual, además se plantean las metas y cada uno de los pasos que se requieren para poder alcanzar los resultados deseados, plasmados en un plan de acción.

5.5.5 Fase de control y evaluación

Esta fase se aplica una vez que el plan de acción se ha puesto en marcha, debido a que efectúa un seguimiento a las acciones que se realizan, detectando errores y desviaciones dentro de las mismas con la finalidad de corregirlos o prevenirlos, midiendo de esta forma el desempeño que se está alcanzando.

5.6 Metodología

5.6.1 Modelo operativo

Realizar una gestión estratégica que genere incremento en la productividad de la empresa Mile Urban, para ello se contó con el apoyo de su gerente y propietaria la Sra. Verónica Sánchez, quien brindo toda la información necesaria para la elaboración de la siguiente propuesta; la cual se plasma en la figura 18.

Cabe recalcar que, para conocer la situación de la empresa, se inició de la información proporcionada por la misma y adecuada según los requerimientos del presente trabajo, por lo cual se parte del análisis FODA, debido a que esta organización contaba con dicho análisis (anexo 7) siendo modificada para una mejor aplicación.

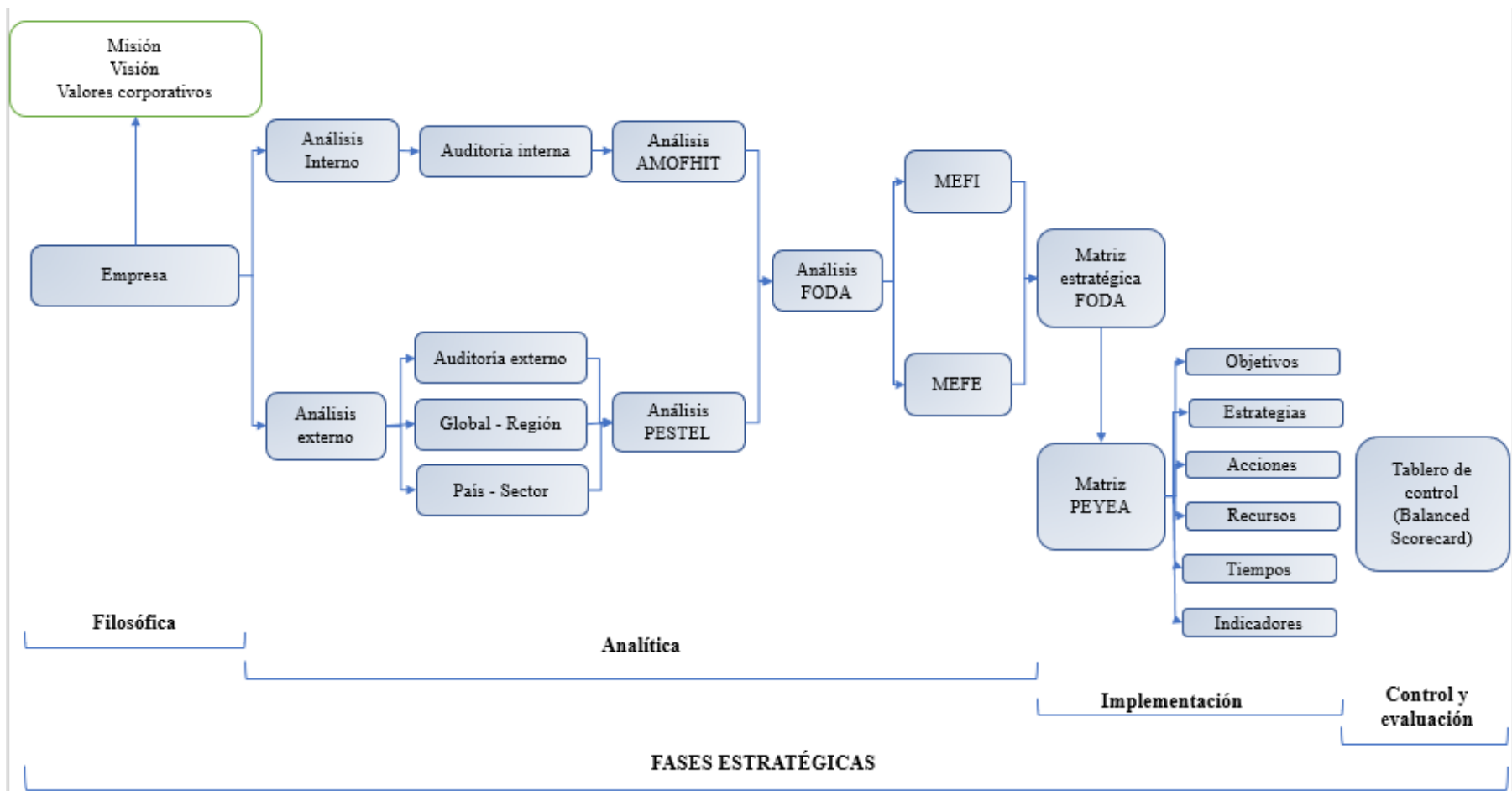


Figura 18 Modelo de Gestión Estratégica

Fuente: Modelo basado y unificado en base los criterios de D'Alessio, (2008) & Viscarra (2016).

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.2 Fase filosófica

5.6.2.1 Misión

Somos una empresa textil dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir fabricadas en tela jean, manejado con elementos como la comodidad, estilo y elegancia, donde buscamos diariamente tener productos de moda, de excelente calidad y precio, brindando un buen servicio creando gran satisfacción y fidelización en nuestros clientes.

5.6.2.2 Visión

Posicionarnos en el mercado como una empresa textil exitosa y socialmente responsable con gran reconocimiento nacional e internacional, gracias a nuestros productos, calidad, precios y servicios, y de esta manera ser la marca de moda femenina líder en el mercado, por su elegancia, comodidad, suavidad y a las tendencias de moda.

5.6.2.3 Valores

Trabajo en equipo: compartimiento de información, experiencia y conocimientos, así como la colaboración mutua para el logro de objetivos.

Responsabilidad: cumplir con las obligaciones atribuidas, actuando de manera correcta y oportuna.

Honestidad: no ser egoísta con los compañeros de trabajo, procediendo coherentemente con lo que se piensa y se actúa fomentando el respeto por los demás.

Iniciativa: prever acciones futuras para anticiparse a los hechos y proponer acciones o soluciones, siendo participativo y proactivo.

Respeto: consideración y valoración de las opiniones y acciones de las demás personas al momento de interactuar con el medio que lo rodea.

Lealtad: comprometerse con la organización y al cumplimiento de todo lo necesario para participar en ella sin la divulgación de datos confidenciales.

5.6.3 Fase analítica

La fase analítica comienza con la valoración de la empresa tanto interna como externa para poder plasmarla en la matriz FODA. En este caso la empresa ya contaba con los estudios, sin embargo, fueron adaptados y mejorados para el desarrollo de la presente propuesta.

5.6.3.1 Análisis FODA

Los diferentes factores que benefician o perjudican a la empresa se han plasmado en el análisis FODA, determinando así la situación en la cual se encuentra la misma; siendo detallada en la siguiente tabla 16.

Tabla 17 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1 Productos de calidad con materiales extranjeros	O1 Apoyo gubernamental de financiamiento a las MIPYMES
F2 Diversificación de marca con distintos precios de acuerdo al material.	O2 Incremento de la demanda de los productos de calidad.
F3 Innovación constante en las prendas ofreciendo variedad a sus clientes	O3 Reconocimiento de la marca
F4 Capacitación adecuada y constante al personal.	O4 Mano de obra calificada en el ámbito textil a un costo bajo.
F5 Distintos puntos de comercialización en la Costa y la Sierra	O5 Alta concentración de proveedores de materia prima.
F6 Maquinaria actualizada para los procesos de producción	O6 Aceptación de nuevos diseños y modelos por parte de los clientes.
F7 Adecuado abastecimiento de materia prima	O7 Poder de negociación con los proveedores
Debilidades	Amenazas
D1 Retrasos en los tiempos de los procesos de producción	A1 Incremento de competidores con precios reducidos
D2 Escasa diversificación de productos.	A2 Ingresos de productos sin declaraciones de impuestos (contrabando).
D3 Inadecuada asignación de presupuesto a Marketing y publicidad de la empresa.	A3 Incremento de vendedores informales en los distintos mercados del país.
D4 Materia prima de calidad a un precio elevado.	A4 Incremento de impuestos a telas e insumos para la confección.

D5 Procesos de distribución tradicionales.	A5 Oferta de productos con calidad media y precios reducidos
D6 Manejo de la cartera de clientes de manera empírica	A6 Venta de productos a través de tiendas virtuales.
D7 Gestión Administrativa de manera empírica	A7 Preferencias del consumidor a productos extranjeros

Fuente: Empresa Mile Urban (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.3.2 Matriz de evaluación de factores interno (MEFI)

Esta herramienta permite de una manera ágil y oportuna resumir y evaluar las diferentes fortalezas y debilidades que la empresa posee dentro de sus áreas funcionales, determinando así una auditoría interna y la importancia de cada factor detectado.

Tabla 18 MEFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Total
F1 Productos de calidad con materiales extranjeros	0,08	4	0,32
F2 Diversificación de marca con distintos precios de acuerdo al material.	0,1	4	0,4
F3 Innovación constante en las prendas ofreciendo variedad a sus clientes	0,09	4	0,36
F4 Capacitación adecuada y constante al personal.	0,05	3	0,15
F5 Distintos puntos de comercialización en la Costa y la Sierra	0,06	3	0,18
F6 Maquinaria actualizada para los procesos de producción	0,08	4	0,32
F7 Adecuado abastecimiento de materia prima	0,04	4	0,16
Subtotal fortalezas	0,5		1,89
Debilidades			
D1 Retrasos en los tiempos de los procesos de producción	0,09	3	0,27
D2 Escasa diversificación de productos.	0,02	1	0,02
D3 Inadecuada asignación de presupuesto a Marketing y publicidad de la empresa.	0,07	3	0,21
D4 Materia prima de calidad a un precio elevado.	0,08	2	0,16
D5 Procesos de distribución tradicionales.	0,08	3	0,24
D6 Manejo de la cartera de clientes de manera empírica	0,07	2	0,14
D7 Gestión Administrativa de manera empírica	0,09	3	0,27
Subtotal debilidades	0,5		1,31
TOTAL	1		3,2

Fuente: Empresa Mile Urban (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

La principal fortaleza que se observa es la innovación constante en las prendas puesto que la empresa brinda variedad de modelos a sus clientes, de igual manera las principales debilidades que se detecta es la gestión administración empírica y los retrasos en los procesos de producción. El resultado general de la Matriz EFI es de 3,2 lo cual demuestra que la empresa se encuentra fuerte internamente puesto que se encuentra por encima de la media de este resultado de 2,5.

5.6.3.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta herramienta permita la evaluación de las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa y las cuales permitirán tomar medidas estratégicas.

Tabla 19 MEFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Total
O1 Apoyo gubernamental de financiamiento a las MIPYMES	0,06	4	0,24
O2 Incremento de la demanda de los productos de calidad.	0,08	4	0,32
O3 Reconocimiento de la marca	0,09	4	0,36
O4 Mano de obra calificada en el ámbito textil a un costo bajo.	0,06	3	0,18
O5 Alta concentración de proveedores de materia prima.	0,07	3	0,21
O6 Aceptación de nuevos diseños y modelos por parte de los clientes.	0,05	3	0,15
O7 Poder de negociación con los proveedores	0,09	4	0,36
Subtotal oportunidades	0,5		1,82
Amenazas			
A1 Incremento de competidores con precios reducidos	0,09	3	0,27
A2 Ingresos de productos sin declaraciones de impuestos (contrabando).	0,07	2	0,14
A3 Incremento de vendedores informales en los distintos mercados del país.	0,08	1	0,08
A4 Incremento de impuestos a telas e insumos para la confección.	0,07	2	0,14
A5 Oferta de productos con calidad media y precios reducidos	0,05	1	0,05
A6 Venta de productos a través de tiendas virtuales.	0,06	2	0,12
A7 Preferencias del consumidor a productos extranjeros	0,08	2	0,16
Subtotal Amenazas	0,5		0,96
Total	1		2,78

Fuente: Empresa Mile Urban (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

En la empresa Mile Urban se identifica como principales oportunidades el buen reconocimiento de su marca, así como el poder que tiene para negociar con sus proveedores, identificando como su principal amenaza la aparición de nuevos competidores con precios reducidos. El resultado de la Matriz EFE es de 2.78 indicando que se encuentra por encima de la media 2.5, aprovechando eficientemente las oportunidades y tratando de reducir el efecto de las amenazas.

5.6.3.4 Estrategias FO, FA, DO, DA

Tabla 20 Matriz estratégica DAFO

		Oportunidades	Amenazas
		O1 Apoyo gubernamental de financiamiento a las MIPYMES	A1 Incremento de competidores con precios reducidos
		O2 Incremento de la demanda de los productos de calidad.	A2 Ingresos de productos sin declaraciones de impuestos (contrabando).
		O3 Reconocimiento de la marca	A3 Incremento de vendedores informales en los distintos mercados del país.
		O4 Mano de obra calificada en el ámbito textil a un costo bajo.	A4 Incremento de impuestos a telas e insumos para la confección.
		O5 Alta concentración de proveedores de materia prima.	A5 Oferta de productos con calidad media y precios reducidos
		O6 Aceptación de nuevos diseños y modelos por parte de los clientes.	A6 Venta de productos a través de tiendas virtuales.
		O7 Poder de negociación con los proveedores	A7 Preferencias del consumidor a productos extranjeros
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1 Productos de calidad con materiales extranjeros	Generar un departamento de Investigación y desarrollo que permita llegar a nuevos consumidores (F5, F3, O6 y O2)	Fomentar el buen uso de la tecnología mejorando la calidad del producto final permitiendo competir con productos extranjeros (F4, F6 y A7)	
F2 Diversificación de marca con distintos precios de acuerdo al material.		Realizar estudios de gustos y preferencias que permitan mejorar la innovación de los productos para llegar a más consumidores (F3 y A3)	
F3 Innovación constante en las prendas ofreciendo variedad a sus clientes	Adquirir abundante materia prima que reduzcan los costos del mismo y poder producir una mayor cantidad (F7, O4 y O7)		
F4 Capacitación adecuada y constante al personal.		Mejorar la apariencia de los puntos de venta que llame la atención de los consumidores (F5, A3 y A6)	
F5 Distintos puntos de comercialización en la Costa y la Sierra	Aprovechar el uso de la materia prima importada junto con la maquinaria actualizada para incrementar la calidad del producto final y así posicionarse en la mente del consumidor (F1, F6 y O6).		
F6 Maquinaria actualizada para los procesos de producción			
F7 Adecuado abastecimiento de materia prima			
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
D1 Retrasos en los tiempos de los procesos de producción.	Diseñar nuevos productos responsables socialmente que el mercado lo solicite. (D2 y O6)	Establecer controles que permitan determinar los cuellos de botella, para que los productos lleguen de una manera oportuna al consumidor. (D1 y A1)	
D2 Escasa diversificación de productos.		diseñar una página web que permita que la marca incremente su posicionamiento en el mercado. (D5 y A6)	
D3 Inadecuada asignación de presupuesto a Marketing y publicidad de la empresa.	Realizar una evaluación de distintos proveedores potenciales para elegir la mejor opción y optimizar costos. (D4 y O7)		
D4 Materia prima de calidad a un precio elevado.		Diseñar una campaña publicitaria que promocióne los productos, demostrando la calidad que maneja la empresa. (D3 y A7)	
D5 Procesos de distribución tradicionales.	Diseñar un plan de capacitación para los directivos que permita ofrecer mejores servicios tanto dentro como fuera de la empresa. (D7 y O3)		
D6 Manejo de la cartera de clientes de manera empírica			
D7 Gestión Administrativa de manera empírica			

Fuente: Empresa Mile Urban (2019).

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.3.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

Esta matriz permite determinar qué tipo de estrategia es más útil para la organización, a partir de la sinterización de algunos factores o características que resulten relevantes para el logro de los objetivos planteados, dependiendo de los recursos, capacidades y circunstancias en las cuales se encuentre la empresa (Maguiña & Ugarriza, 2016).

Para la construcción de la matriz PEYEA se debe seleccionar variables internas (Fortaleza Financiera “FF”, y Ventaja Competitiva “VC”) las cuales se comparan con los competidores y variables externas (Estabilidad del Ambiente “EA”, y Fortaleza de la industria “FI”) que se comparan con otras industrias. En donde se deben asignar valores entre +1 (peor) y + (mejor) a las variables FF Y FI, y valores entre -1 (mejor) y -6 (peor) a las variables VC y EA. Para lo cual se realizó el análisis correspondiente como se muestra a continuación.

Tabla 21 Matriz PEYEA

Posición estratégica externa									
Factores determinantes de la Estabilidad del Ambiente (EA)									
Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos	-2
Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	-5
Rango de precios de productos competitivos	Amplia	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-1
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica	-5
Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja	-2
Promedio - =									-3
Factores determinantes de Fortaleza de la Industria (FI)									
Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	4
Poder de negociación de los productores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio +=									4,3

Posición estratégica interna									
Factores de la Ventaja Competitiva (VC)									
Participación en el mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande	-4
Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior	-5
Conocimiento Tecnológico	Baja	1	2	3	4	5	6	Alto	-4
Integración vertical	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
Promedio -=									-4
Factores determinantes de Fortaleza Financiera (FF)									
Retorno en la inversión	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
Riesgo involucrado en el negocio	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Acceso a financiamiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio +=									3,8

Fuente: Maguiña & Ugarriza (2016).
 Elaborado por: Llerena (2019).

Eje x = EA + FI

Eje y = FF + VC

Eje x = -3 + 4,17

Eje y = 3,8 + (-4)

Eje x = 1,17

Eje y = -0,2

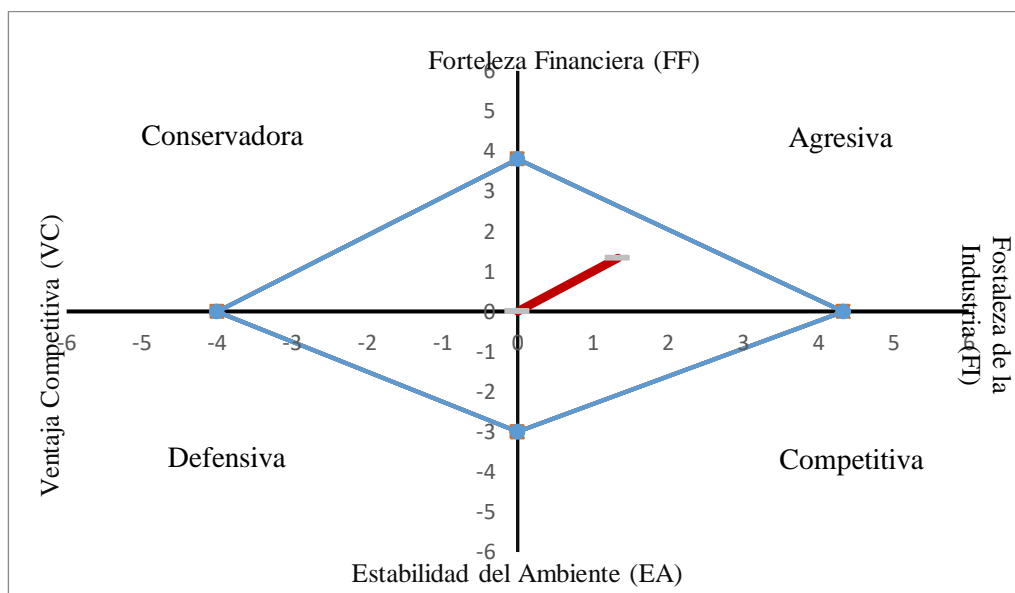


Figura 1 Matriz PEYEA
 Elaborado por: Llerena (2019)

El polígono que resulta muestra una postura agresiva de la empresa Mile Urban, lo cual indica que puede utilizar sus fortalezas aprovechando sus oportunidades y poder superar de manera oportuna y ágil sus debilidades y amenazas actuales. Para ello la aplicación de estrategias agresivas se aplican a desarrollo de nuevos productos, o a su vez una penetración de mercado, es decir incrementar su participación en el mismo.

5.6.4 Fase de implementación

5.6.4.1 Plan de acción

Esta herramienta fue de gran importancia para la gestión de las diferentes estrategias, puesto que plasma las diferentes tareas, tiempos, responsables, recursos y a su vez permite la evaluación de cada una de ellas a través de indicadores.

Para incrementar la participación del mercado de la empresa Mile Urban se desarrolla diversas estrategias con cuatro enfoques como se muestra en la tabla 21 para desarrollar un plan de acción que permita ejecutarlas y que se puede evidenciar en la tabla 22

Tabla 22 Enfoques de las estrategias desarrolladas

	Identificación de color
Enfoque	
Desarrollo de productos y volumen de ventas.	
Optimización de costos	
Incremento de la cuota de mercado	
Mejora de procesos productivos	

Elaborado por: Llerena (2019).

Tabla 23 Plan de acción

Objetivos	Estrategias	Actividades	Medios	Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores
1. Diseñar productos de acuerdo a las necesidades y gustos de los clientes con el fin de un incremento el posicionamiento de marca.	Generar un departamento de Investigación y desarrollo que permita llegar a nuevos consumidores.	Contratar una persona para I+D Realizar un estudio de mercado	Curriculum Vitaes	Del 1 de febrero al 30 de abril	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$2.500	<u>Productos nuevos</u> Productos tradicionales
2. Optimizar costos de materia prima que incremente el volumen de producción con la misma cantidad de recursos financieros	Adquirir abundante materia prima que reduzcan los costos del mismo y poder producir una mayor cantidad.	Buscar promociones de materia prima	Internet Computadora	Semestral	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$20.000	<u>Cant. producida</u> Nueva Cant. Producida
3. Mejorar el producto final que se oferta a los clientes, incrementando la calidad a nivel internacional.	Aprovechar el uso de la materia prima importada junto con la maquinaria actualizada para incrementar la calidad del producto final y así posicionarse en la mente del consumidor.	Utilizar la maquinaria actualizada Comparar las prendas importadas con las fabricadas Aplicar nuevas técnicas de producción	Infraestructura y maquinaria de la empresa	Trimestral	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	Sin costo	<u>Cant. productos defectuosos</u> Cant. producida
4. Incentivar al personal a la utilización óptima de la nueva maquinaria que mejore e incremente la calidad y cantidad de la producción.	Fomentar el buen uso de la tecnología mejorando la calidad del producto final permitiendo competir con productos extranjeros	Otorgar incentivos económicos a las personas que se preocupen por el uso de la tecnología en la empresa.	Infraestructura y maquinaria de la empresa	Mensual	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$1.200	<u>Utilización de nueva maquinaria</u> Uti. maquinaria obsoleta
5. Incrementar el volumen de ventas de la empresa mediante el diseño de nuevos modelos.	Realizar estudios de gustos y preferencias que permitan mejorar la innovación de los productos para llegar a más consumidores	Diseñar y aplicar encuestas que permita determinar las tendencias del mercado textil.	Computadora Internet	Del 1 de febrero al 30 de abril	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$4.000	<u>Ventas</u> Historial de ventas
6. Incrementar la visita de los clientes a los diferentes locales mostrando la elegancia del lugar.	Mejorar la apariencia de los puntos de venta que llame la atención de los consumidores.	Contratar los servicios de un decorador de casas Readecuar las sucursales de ventas	Curriculum Vitaes Materiales de construcción	Del 1 de febrero al 30 de abril	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$10.000	<u>Nuevos Clientes</u> Total clientes

7. Realizar eventos sociales que involucren a los clientes con el fin de la obtención de más cuota de mercado.	Diseñar pasarelas que muestren los nuevos productos responsables socialmente que el mercado lo solicite.	Buscar insumos que sean responsables con el medioambiente. Contactar a los clientes Contratar empresa de katering	Proformas de proveedores Actividades de los eventos	Semestral	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$15.000	<i>Actividades realizadas</i> <u><i>Actividades planificadas</i></u>
8. Obtener nuevos proveedores de materia prima que ofrezcan variedad y mejores insumos a costos inferiores.	Realizar una evaluación de distintos proveedores potenciales para elegir la mejor opción y optimizar costos.	Contactar a los proveedores Realizar cotizaciones Elegir la mejor opción	Proformas de proveedores	Trimestral	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$800	<i>Nuevos Proveedores</i> <u><i>Total proveedores</i></u>
9. Implementar cursos de capacitación online con las nuevas tendencias de administración y liderazgo, dirigido a los directivos de la empresa.	Diseñar un plan de capacitación para los directivos que permita ofrecer mejores servicios tanto dentro como fuera de la empresa.	Buscar cursos online de liderazgo, administración, procesos de producción textil	Computador a Internet	Trimestral	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$1.200	<i>Cursos aplicados</i> <u><i>Total cursos</i></u>
10. Reducir el tiempo de producción con el fin del cumplimiento oportuno de los pedidos de los clientes.	Establecer controles que permitan determinar los cuellos de botella, para que los productos lleguen de una manera oportuna al consumidor.	Delegar personal que se encarguen de controlar que los distintos tiempos en los procesos se cumplan	Hojas de control de procesos de la empresa	Semanal	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$1.200	<i>Pedidos entregado a tiempo</i> <u><i>Total de pedidos</i></u>
11. Crear una tienda virtual que muestren los nuevos modelos y precios, facilitando los pedidos de los clientes.	Diseñar una página web que permita que la marca incremente su posicionamiento en el mercado.	Contratar una persona que diseñe la página web Brindar los diferentes diseños de los productos para implementar en la página web	Curriculums Vitas Fotos digitales de las prendas	Del 1 de febrero al 30 de abril	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$1.200	<i>Pedidos Online</i> <u><i>Total de pedidos</i></u>
12. Crear publicidad y promoción en los diferentes medios de comunicación dados la realidad actual.	Diseñar una campaña publicitaria que promocione los productos, demostrando la calidad que maneja la empresa.	Contratar una agencia publicitaria que desarrolle toda la campaña	Proformas de las agencias publicitarias	Del 1 de febrero al 30 de abril	Gerenta: Sra. Verónica Sánchez	\$3.600	<i>Cientes que conoce la publicidad</i> <u><i>Total de clientes</i></u>

Elaborado por: Llerena. (2019).

5.6.4.2 Objetivo estratégico

Al terminar el debido análisis situacional de la empresa Mile Urban, se han podido establecer diversas estrategias y objetivos para mejorar la productividad de esta organización.

La primera acción a tomar para la realización de este plan es realizar una socialización de las diversas estrategias que se han planteado y que permitan mejorar la calidad de las prendas, incrementar el volumen de ventas y con ello la productividad empresarial, brindando mejores servicios a los clientes.

Es importante la aplicación de estas estrategias puesto que la empresa se encuentra en perfectas condiciones para realizar una penetración de mercado y así poder expandir su marca, esto a través del plan propuesto y con los objetivos planteado que permitan elevar la productividad de esta organización.

5.6.4.3 Seleccionar y agrupar los diferentes objetivos

Las estrategias desarrolladas partieron del análisis situacional, el cual determinó los diferentes aspectos que la empresa posee como sus fortalezas, debilidades (interno), oportunidades y amenazas (externo); permitiendo combinarlas y plasmarlas en una matriz. A través de la Matriz (PEYEA) se determinó que la empresa se encuentra en una posición agresiva, que permite tomar acciones que mejoren su posición en el mercado.

La productividad es un elemento vital a tomar en cuenta en la organización pues evalúa los recursos utilizados conjuntamente con los productos obtenidos. Si se lo maneja adecuadamente se pueden optimizar tiempos, esfuerzos requeridos, recursos financieros y humanos. Dando como resultado una mayor rentabilidad que es medida en función de sus utilidades y el patrimonio de la empresa.

Las estrategias a considerar son las siguientes:

5.6.4.3.1 Estrategia 1 desarrollo de productos y volumen de ventas

Objetivo: Incrementar el volumen de ventas mediante el diseño de nuevos modelos de prendas de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes con el fin de un mejor posicionamiento de la marca.

Propósito: conocer mejor las necesidades de los clientes para brindar productos acordes a las mismas.

Tácticas:

1. Contratar una persona para I+D que realice los nuevos diseños acorde a las tendencias del mercado nacional.
2. Diseñar y aplicar encuestas a un mercado objetivo, previamente seleccionado.
3. Asistir a eventos de exposiciones textiles que muestren las nuevas técnicas de producción.
4. Utilizar la maquinaria actualizada y especializada en cada proceso de producción.

Responsable

- Gerente propietario
- Gerente de Talento Humano

Inversión

Tabla 24 Estrategia 1

Recursos	Cantidad	P. Unitario	Total
Contratar una persona para I+D	1	\$ 2.500	\$ 2.500,00
Estudio de mercado	1	\$ 4.000	\$ 4.000,00
Total			\$ 6.500,00

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.4.3.2 Estrategia 2 optimización de costos

Objetivo: Reducir costos de materiales e insumos mediante cotizaciones de precios de diferentes proveedores con el fin de la incrementación del inventario con el presupuesto actual.

Propósito: Obtener materiales de calidad a los mejores costos inferiores del mercado.

Tácticas:

1. Solicitar proformas de precios de los proveedores actuales.
2. Solicitar promociones por las compras en cantidad.
3. Cotizar precios de materiales en nuevos proveedores.

Responsable:

- Gerente Propietaria
- Jefe de producción

Inversión

Tabla 25 Estrategia 2

Recursos	Cantidad	P. Unitario	Total
Materiales e insumos	1	\$ 20.000	\$ 10.000,00
Cotizaciones	1	\$ 800	\$ 800,00
	Total		\$ 10.800,00

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.4.3.3 Estrategia 3 incrementar cuota de mercado

Objetivo: Generar una mayor participación en el mercado a través de eventos, publicidad y tiendas virtuales con el propósito de que los clientes conozcan la empresa, su calidad y variedad de modelos.

Propósito: Diseñar diferentes propuestas enfocadas a llamar la atención de actuales y nuevos clientes que mejore la cuota de mercado de la empresa.

Tácticas:

1. Mejorar la apariencia de los puntos de venta que llame la atención de los consumidores.
2. Crear eventos sociales con campañas ecológicas que motiven a la conservación y cuidado del medio ambiente.
3. Diseñar una tienda virtual a donde puedan acceder los clientes y realizar sus pedidos.
4. Diseñar una campaña publicitaria que promocióne los productos, demostrando la calidad que maneja la empresa.

Responsable

- Gerente propietaria
- Jefe de marketing

Inversión

Tabla 26 Estrategia 3

Recursos	Cantidad	P. Unitario	Total
Servicios de decoraciones	1	\$5.000	\$ 5.000,00
Eventos sociales	1	\$6.000	\$ 6.000,00
Diseño de tienda virtual	1	\$1.200	\$ 1.200,00
Campaña publicitaria	1	\$3.600	\$ 3.600,00
	Total		\$ 15.800,00

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.4.3.4 Estrategia 4 mejora de procesos productivos

Objetivo: Mejorar la capacidad administrativa que agilice los procesos de la organización mediante cursos de capacitación con el fin de la detección de errores y cumplimiento oportuno de los pedidos.

Propósito: Reducir los tiempos de producción manteniendo y mejorando la calidad

Tácticas:

1. Otorgar incentivos económicos a las personas que se preocupen por el uso de la tecnología en la empresa.
2. Realizar cursos online de liderazgo, administración, procesos de producción textil.
3. Delegar personal que se encarguen de controlar que los distintos tiempos en los procesos se cumplan.

Responsable

- Gerente Propietaria
- Jefe de producción

Inversión

Tabla 27 Estrategia 4

Recursos	Cantidad	P. Unitario	Total
Incentivos	1	\$1.200	\$ 1.200,00
Cursos de capacitación	1	\$1.200	\$ 1.200,00
Control de procesos	1	\$1.200	\$ 1.200,00
	Total		\$ 3.600,00

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.4.3.5 Costo total de la propuesta

La presente propuesta orientada a incrementar la productividad de la empresa Mile Urban genera un valor de \$ 36.700,00 para su ejecución como se puede observar en la tabla 27, cabe recalcar que para las estrategias la empresa cuenta con los recursos para efectuarlas.

Tabla 28 Costo de la propuesta

Detalle	Costo
Estrategia 1	\$ 6.500,00
Estrategia 2	\$ 10.800,00
Estrategia 3	\$ 15.800,00
Estrategia 4	\$ 3.600,00
Total	\$ 36.700,00

Elaborado por: Llerena (2019).

5.6.5 Fase de control y evaluación

5.6.5.1 (Balanced scorecard -BSC)

El Banced Scorecard a consideración de Lluglla (2019) es una herramienta utilizada frecuentemente en la planificación y dirección de proyectos en donde vincula los objetivos, metas e indicadores que permite el control de la implementación o ejecución de proyectos de cualquier ámbito. Con esta evaluación se puede determinar si algún proceso no se está cumpliendo y con ello realizar y tomar las medidas correctivas correspondientes.

Para realizar el control del avance de cada uno de los objetivos y metas, se propuso hacerlo a través del cuadro de mando integral o también conocido como Balanced Scorecard (BSC), el cual permite ver el avance de las estrategias y objetivos, así como su cumplimiento a través de los diferentes indicadores propuestos en el plan de acción como se muestra en la tabla 28. Cabe recalcar que esta fase de control de la gestión estratégica es un ejemplo de cómo evaluar el avance de la propuesta, puesto que para llevarla a cabo se requiere de la ejecución de la misma.

Tabla 29 Tablero de mando integral (bsc) ejemplo.

Objetivo	Indicador	Tiempo de ejecución (Mensual)												Valor final	Valor esperado	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	productos														5%	10%

Elaborado por: Llerena (2019).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, D., Montero, P., & Duran, M. (2016). Análisis de la Productividad Académica de Profesores del Área de Ingeniería. *Formación Universitaria*, 89-96.
- Araya, L. (2016). Modelo de la planificación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial*, 23-34.
- Ascencio, A., Campo, J., Ramírez, A., & Zapata, L. (2015). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de la gestión humana de las organizaciones. *Fundación Universitaria Luís Amigó*, 116-122 .
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Centroamericana de Administración Pública*, 13-29.
- Augusta, M. (2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias. *UTCiencia*, 171-182.
- Ávila, P., Mendoza, A., Meza, J., & Zambrano, M. (2018). Análisis del enfoque de la gestión estratégica. *Redalyc*, 76-90.
- Ballestas, A., Bohorquez, L., & Morales, N. (2016). Impacto de la capacitación del personal en la productividad empresarial: caso hipermercado. *Dimensión Empresarial*, 89-102.
- Bernardo, L. (2015). La revisión bibliográfica. *Redalyc*, 233-246.
- Blacutt, J. (2019). Las nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas. *Perspectivas*, 135-148.
- Bonicatto, M. (2015). *Gestión estratégica planificada*. Buenos Aires: Editorial de la Universidad de La Plata.
- Bouso, A. (2016). Análisis de la Gestión Estartégica como herramienta para el mejoramiento continuo de la Educación superior. *Ameghiniana*, 26-43.

- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 20-34.
- Cardona, M., & Duque, E. (2015). La gerencia estratégica y los nuevos entornos competitivos. *Suma de Negocios*, 1-8.
- Castillo, J. (2015). Gestión del conocimiento y su incidencia en la productividad laboral en organizaciones campesinas de vices. *Impacto de las investigaciones universitarias*, 34-53.
- Contreras, F., & Matos, F. (2015). *Gestión estratégica en unidades de información: Planeamiento*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.
- Cruz, I. (2015). *Planificación Estratégica, un pilar fundamental de la gestión empresarial*. Obregón: El buzón de Pacioli.
- Cuito, E. (2015). Gestión estratégica de la empresa Artepiso Cia. Ltda. *Escuela Politécnica del Ejército*, 40-82.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Díaz, N., Guerra, M., & Urdaneta, A. (2018). ADN Organizacional y Productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 105-122.
- Espejel, J., & Leyva, A. (2017). La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa. *ANFECA*, 35-68.
- Fernández, M., Hernández, A., & Ramírez, J. (2019). *Gestión y Estrategia: Enfoques cualitativos y cuantitativos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Garza Olivera , B. (2015). *Estadística y probabilidad*. México: Pearson.
- Gomez, E. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad . *Espacios*, 4-14.

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 212-128.
- Henández, A., Ramos, M., Placencia, B. Q., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. México: Área de Investigación y Desarrollo, S.L.
- Hernández, M. (2017). Sistemas de gestión de control y de medición del desempeño: conceptos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 111-124.
- Hidalgo, P., Rodríguez, J., & Carmenate, R. (2016). Aplicación de la dirección estratégica en la gestión del deporte. *Revista de la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Granma*, 72-85.
- Jurburg, D., & Tanco, M. (2017). Análisis de los factores operativos que afectan la productividad en Pymes: Estudio piloto en empresas industriales del sector plástico. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, 7-24.
- Leguizamón, M., Samudio, M., & Maldonado, M. (2016). Productividad de la Revista Memorias del IICS, periodo 2005–2015. *Revista Memorias del IICS*, 62-72.
- Leyva, A., Cavazos, J., & Espejel, J. (2017). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración* , 1-21.
- Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Dspace en Uniandes*, 3-35.
- López, D. (2016). Factores de calidad que afectan la productividad y competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas del sector industrial metalmecánico. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 99 - 107.
- Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia . *Información Tecnológica* , 175-186.
- Machado, M., & Hernández, G. (2015). Indicadores de Productividad e Impacto de la Revista Cubana de Farmacia durante el período 1995-2013 . *Revista Cubana de Farmacia*, 337-350 .

- Macías, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review* , 51–72.
- Maguiña, O., & Ugarriza, G. (2016). Análisis FODA: un enfoque pragmático. *Pueblo Contable*, 309-315.
- Martínez, R., & Blanco, M. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. *Cuadernos de Contabilidad*, 128-134.
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Medina, G., Montalvo, G., & Vásquez, M. (2017). Mejora de la productividad mediante un sistema de gestión basado en Lean Six en el proceso productivo de pallets en la empresa maderera Nuevo Perú S.A.C. *Revista Ingeniería*, 34-45.
- Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 498-510.
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá . *Estudios Gerenciales*, 79-87.
- Nálera, S. (2016). Teoría de juegos y gestión estratégica. *INNOVA Research Journal*, 25-33.
- Ojeda, R., Mul, J., & Jiménez, O. (2019). La gestión estratégica en las mipymes del estado de Yucatán . *Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 34-59.
- Paladines, F., Yaguache, J., & Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Salazar, Flor; Ortiz, Raúl; Verdugo, Darwin* , 1-32.
- Parrales, J. (2017). Gerencia Estratégica y Tecnología de la Comunicación e Información. *Dominio de las ciencias*, 218-236.

- Puertas, R. (2015). Gestión estratégica de la comunicación digital en la empresa ecuatoriana. Perspectiva comparada con la realidad Europeac. *Revista internacional de relaciones públicas*, 05-26.
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Unfe*, 9-17.
- Ramos, J., & Suárez, L. (2015). *Diseño de la investigación*. México: Prentice Hall Editorial.
- Riaño, M., & García, J. (2016). Gestión estratégica para hospitales universitarios. *Revista de la Facultad de Medicina*, 615-120.
- Rodríguez, L., & Rodríguez, L. (2019). Estrategias gerenciales para promover la gestión empresarial en PyMEs de confección del Departamento del Atlántico (Colombia). *Espacios*, 26-38.
- Rojas, L., Rivero, J., & Martínez, N. (2017). Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 319-340.
- Romero, A., Monroy, R., & Ramírez, R. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de Calzado de Cúcuta . *Espacios*, 25-35.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 17-25.
- Silva, I., Macías, H., & Santamaría, E. (2017). La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa. *Sotavento* , 10-16.
- Smolje, A. (2016). Un modelo de planeamiento y gestión en incertidumbre. *Instituto Internacional de Costos*, 235-263.
- Tito, P., & Acuña, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial: Caso gerencia de infraestructura en telefonía del Perú. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 51-60.
- Torres, Z. (2016). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

Velásquez, M., Castillo, P., & Zambrano, M. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. *Dominio de las ciencias*, 560-570.

Viscarra, S. (2016). Plan estratégico para la empresa Provedora y Servicios Almache de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados. *UNIANDES*, 45-62.

Zambrano, O., & Almeida, O. (2017). Mejora continua en productividad organizacional y su impacto en colaboradores. *Desarrollo Gerencial*, 82-102.

Zavala, E., & Varela, A. (2017). Planificación estratégica en la organización y gestión de servicios sociales. *Voces desde el Trabajo Social*, 69-99.

.

7. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



DIRIGIDO A: Los Gerentes y/o Propietarios de las Empresas Textileras de la provincia de Tungurahua.
OBJETIVO: Analizar la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua.

INSTRUCCIONES: De las siguientes preguntas, marque con una X la respuesta que considere conveniente. La información proporcionada tiene fines académicos.

Fase filosófica

1. ¿Hace que tiempo la organización ha planteado la misión, visión, valores corporativos y sus políticas?
- Ninguno
- Un año
- Tres años
- Cinco años
- Mayor a cinco años

2. ¿Con que frecuencia la empresa difunde la misión, visión, valores corporativos y los objetivos de la organización?
- Nunca
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

3. ¿Cada que tiempo la organización modifica o replantea la misión, visión, valores corporativos y sus políticas?
- Ninguno
- Semestral
- Anual
- Cada cinco años
- Mayor a cinco años

Fase analítica

4. ¿A qué área de la organización considera prioritario desarrollar estrategias que permitan incrementar la productividad?
- Administrativa
- Recursos Humanos
- Operativa
- Mercadotecnia
- Finanzas

5. ¿Cuál de las siguientes herramientas de análisis de factores se ha aplicado en la empresa?
- PESTEL
- Fuerzas de Porter
- Matriz EFI Y EFE
- FODA
- Ninguno

6. ¿Cómo considera la funcionalidad de la herramienta de análisis que aplica?
- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy bueno
- Excelente

7. ¿Cómo considera el reconocimiento de su marca en el mercado?
- Nula
- Escasa
- Media
- Alta
- Muy alta

Fase de implementación

8. ¿Qué tipo de estrategia plantea usted con el fin de incrementar la productividad de la empresa?
- Corporativas (estabilidad, crecimiento)
- Competitivas (diferenciación, segmentación, liderazgo en costos)
- Funcionales (ventas, comercialización)
- Estrategias FO-FA-DO-DA
- Ninguna

9. ¿En su empresa se elabora planes estratégicos (de 3 a 5 años) para mejorar la productividad de la misma?
- Nunca
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. ¿Con qué frecuencia valida las estrategias que le permiten incrementar la productividad?
- Nunca
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

Fase de control

11. ¿Considera que la organización cumple con lo planificado?
- Nunca
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Cada que tiempo se realiza controles de evaluación en la empresa?
- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- Mayor a un mes

13. ¿Qué instrumento utiliza con mayor frecuencia para los controles en su organización?
- Auditorias
- Informes
- Planillas de inspección
- Hoja de control de proceso
- Ninguna

PRODUCTIVIDAD

14. ¿Qué factores considera usted que limitan la productividad de su empresa?
- Sobrecarga en la capacidad productiva
- Falta de uniformidad en los productos
- Excesivos desperdicios
- Tiempo improductivo
- Ninguna

15. ¿Considera que la organización cumple con los tiempos de los procesos establecidos?
- Nunca
- Pocas veces
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

16. ¿Qué tipo de indicadores utiliza con mayor frecuencia para medir la productividad?
- Indicadores de liquidez
- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicadores financieros
- Ninguno

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Solicitud de número de empresas a MIPRO



Ambato, 24 de septiembre del 2019

Ing.

Marcelo Torres

TÉCNICO DEL MIPRO AMBATO

Presente:

De mi consideración:

Yo, González Garcés Liliana Elizabeth, portador de la cédula de ciudadanía N.- 1803962800, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, me dirijo a usted para solicitarle muy comedidamente se le proporcione información al señor estudiante Llerena Garcés Gilbert Paúl sobre las empresas registradas en el sector textil y de calzado por cantones de la provincia de Tungurahua para fines educativos y se le certifique haber recabado dicha información.

Por la favorable atención que se sirva dar mi pedido, reciba mis más sinceros agradecimientos

Atentamente,


González Garcés Liliana Elizabeth

C.I. 1803962800

FECHA: 24 de Septiembre del 2019. HORA: 10:53.



Ing. Marcelo Torres O.
SERVIDOR PÚBLICO 6
SE PRODUCCIONES INDUSTRIALES
SOLICITADO



Anexo 3: Asistencia a las oficinas de MIPRO



Anexo 4: Aplicación de encuestas



Anexo 5: Preguntas para el cálculo de la rentabilidad sobre patrimonio.

Para el año 2018 su empresa ha consolidado un patrimonio entre

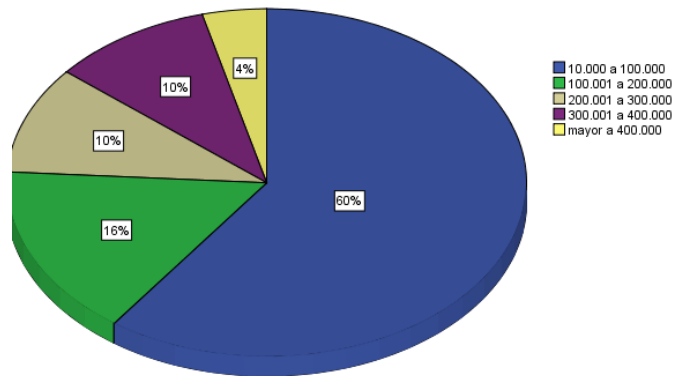


Figura 19 Patrimonio de las empresas en estudio

Fuente: Encuesta adicional aplicada (2020).

Elaborado por: Llerena (2020).

¿Cuales fueron las utilidades netas obtenidas para el año 2018?

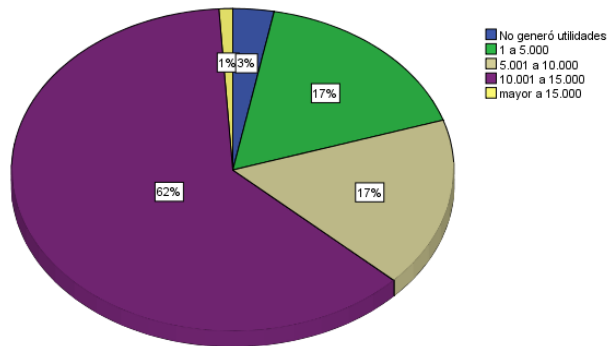


Figura 20 Utilidades de las empresas en estudio

Fuente: Encuesta adicional aplicada (2020).

Elaborado por: Llerena (2020).

Esta información nos permite identificar como están las empresas en cuestión de productividad considerando el patrimonio que nos indica un promedio de \$55.000 y las utilidades netas de las empresas en un promedio de \$12.500, para calcular el indicador de rentabilidad sobre patrimonio que resulta de 22,73%, esto calculado en el punto 3.1.18 de la presente investigación.

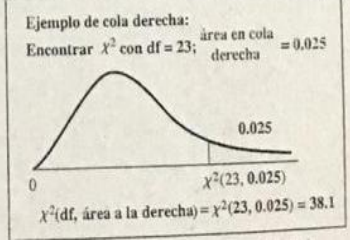
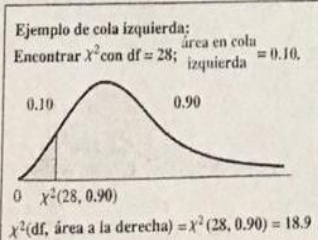
Anexo 6: Promedio de tasa pasiva Banco Central del Ecuador

Mes	Tasa Pasiva
Enero	7,38
Febrero	7,27
Marzo	7,21
Abril	7,21
Mayo	7,28
Junio	7,35
Julio	7,43
Agosto	7,43
Septiembre	7,29
Octubre	7,53
Noviembre	7,58
Diciembre	7,73
Promedio	7,39

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo 6: Tabla de chi cuadrado

df	Área a la derecha										χ^2 (df, área a la derecha)		
	0.995	0.99	0.975	0.95	0.90	0.75	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005
	Área en cola izquierda				Mediana				Área en cola derecha				
	0.005	0.01	0.025	0.0	0.10	0.25	0.50	0.25	0.10	0.05	0.025		
1	0.000393	0.000157	0.000982	0.00393	0.0158	0.101	0.455	1.32	2.71	3.84	5.02	6.63	7.88
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.103	0.211	0.575	1.39	2.77	4.61	5.99	7.38	9.21	10.6
3	0.0717	0.115	0.216	0.352	0.584	1.21	2.37	4.11	6.25	7.82	9.35	11.3	12.8
4	0.207	0.297	0.484	0.711	1.06	1.92	3.36	5.39	7.78	9.49	11.1	13.3	14.9
5	0.412	0.554	0.831	1.15	1.61	2.67	4.35	6.63	9.24	11.1	12.8	15.1	16.8
6	0.676	0.872	1.24	1.64	2.20	3.45	5.35	7.84	10.6	12.6	14.5	16.8	18.6
7	0.990	1.24	1.69	2.17	2.83	4.25	6.35	9.04	12.0	14.1	16.0	18.5	20.3
8	1.34	1.65	2.18	2.73	3.49	5.07	7.34	10.2	13.4	15.5	17.5	20.1	22.0
9	1.73	2.09	2.70	3.33	4.17	5.90	8.34	11.4	14.7	16.9	19.0	21.7	23.6
10	2.16	2.56	3.25	3.94	4.87	6.74	9.34	12.5	16.0	18.3	20.5	23.2	25.2
11	2.60	3.05	3.82	4.57	5.58	7.58	10.34	13.7	17.3	19.7	21.9	24.7	26.8
12	3.07	3.57	4.40	5.23	6.30	8.44	11.34	14.8	18.5	21.0	23.3	26.2	28.3
13	3.57	4.11	5.01	5.89	7.04	9.30	12.34	16.0	19.8	22.4	24.7	27.7	29.8
14	4.07	4.66	5.63	6.57	7.79	10.2	13.34	17.1	21.1	23.7	26.1	29.1	31.3
15	4.60	5.23	6.26	7.26	8.55	11.0	14.34	18.2	22.3	25.0	27.5	30.6	32.8
16	5.14	5.81	6.91	7.96	9.31	11.9	15.34	19.4	23.5	26.3	28.8	32.0	34.3
17	5.70	6.41	7.56	8.67	10.1	12.8	16.34	20.5	24.8	27.6	30.2	33.4	35.7
18	6.26	7.01	8.23	9.39	10.9	13.7	17.34	21.6	26.0	28.9	31.5	34.8	37.2
19	6.84	7.63	8.91	10.1	11.7	14.6	18.34	22.7	27.2	30.1	32.9	36.2	38.6
20	7.43	8.26	9.59	10.9	12.4	15.5	19.34	23.8	28.4	31.4	34.2	37.6	40.0
21	8.03	8.90	10.3	11.6	13.2	16.3	20.34	24.9	29.6	32.7	35.5	38.9	41.4
22	8.64	9.54	11.0	12.3	14.0	17.2	21.34	26.0	30.8	33.9	36.8	40.3	42.8
23	9.26	10.2	11.7	13.1	14.8	18.1	22.34	27.1	32.0	35.2	38.1	41.6	44.2
24	9.89	10.9	12.4	13.8	15.7	19.0	23.34	28.2	33.2	36.4	39.4	43.0	45.6
25	10.5	11.5	13.1	14.6	16.5	19.9	24.34	29.3	34.4	37.7	40.6	44.3	46.9
26	11.2	12.2	13.8	15.4	17.3	20.8	25.34	30.4	35.6	38.9	41.9	45.6	48.3
27	11.8	12.9	14.6	16.2	18.1	21.7	26.34	31.5	36.7	40.1	43.2	47.0	49.6
28	12.5	13.6	15.3	16.9	18.9	22.7	27.34	32.6	37.9	41.3	44.5	48.3	51.0
29	13.1	14.3	16.0	17.7	19.8	23.6	28.34	33.7	39.1	42.6	45.7	49.6	52.3
30	13.8	15.0	16.8	18.5	20.6	24.5	29.34	34.8	40.3	43.8	47.0	50.9	53.7
40	20.7	22.2	24.4	26.5	29.1	33.7	39.34	45.6	51.8	55.8	59.3	63.7	66.8
50	28.0	29.7	32.4	34.8	37.7	42.9	49.33	56.3	63.2	67.5	71.4	76.2	79.5
60	35.5	37.5	40.5	43.2	46.5	52.3	59.33	67.0	74.4	79.1	83.3	88.4	92.0
70	43.3	45.4	48.8	51.7	55.3	61.7	69.33	77.6	85.5	90.5	95.0	100.0	104.0
80	51.2	53.5	57.2	60.4	64.3	71.1	79.33	88.1	96.6	102.0	107.0	112.0	116.0
90	59.2	61.8	65.6	69.1	73.3	80.6	89.33	98.6	108.0	113.0	118.0	124.0	128.0
100	67.3	70.1	74.2	77.9	82.4	90.1	99.33	109.0	118.0	124.0	130.0	136.0	140.0



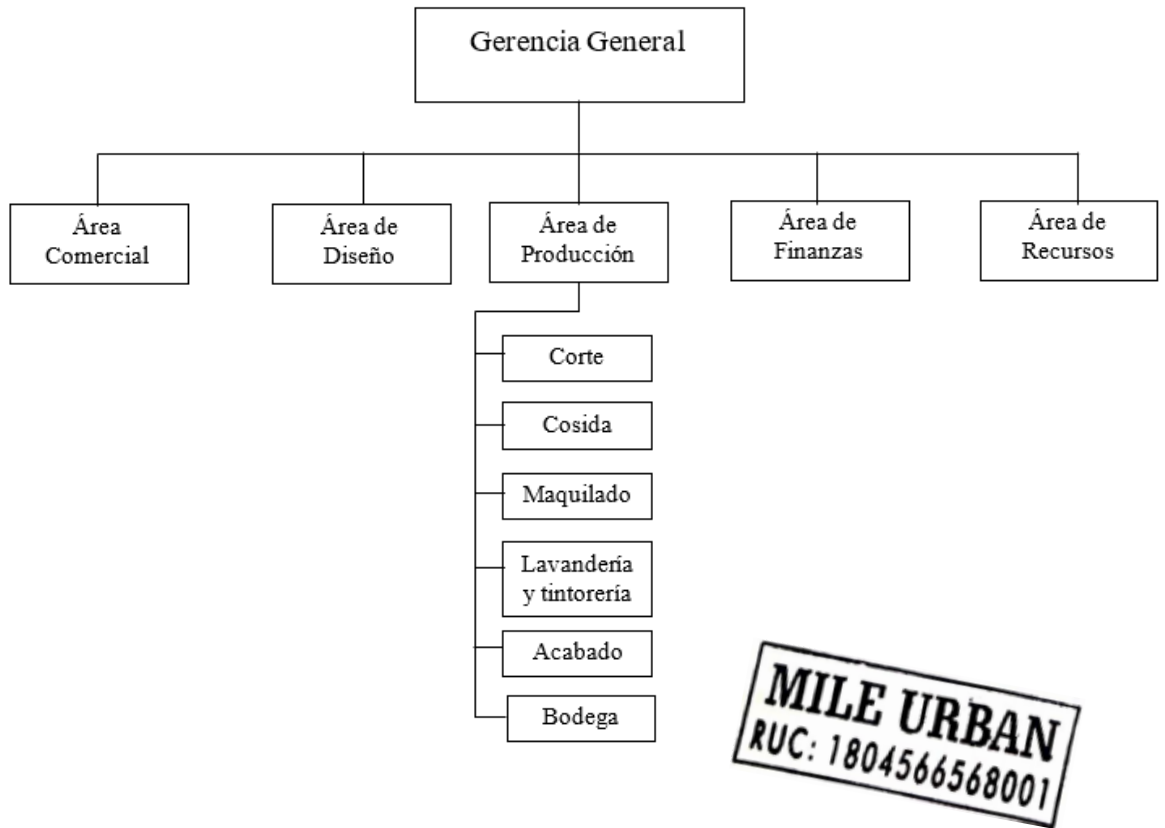
Anexo 7: Análisis FODA empresa Mile Urban

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Maquinaria Especializada. 2. Diseños innovadores. 3. Calidad del producto. 4. Buen ambiente laboral. 5. Personal Motivado. 6. Fidelización del cliente. 7. Buena atención al cliente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de impuestos. 2. Buena demanda en el mercado. 3. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas. 4. Utilización de nuevos canales de ventas. 5. Políticas de apoyo a los microproductores.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tecnología actual. 2. Falta de capacitación al personal. 3. Incapacidad para detectar errores financieros. 4. Escasa notoriedad de la marca en el mercado nacional. 5. Demora en los procesos estandarizados de producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saturación del mercado. 2. Importación de Jean's extranjeros. 3. Políticas cambiantes. 4. Economía del País. 5. Cambios en las necesidades, gustos y preferencia de los clientes.

Fuente: empresa Mile Urban



Anexo 8: Organigrama de estructural



Fuente: empresa Mile Urban

Anexo 9: Validación de la encuesta

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO


Cuestionario dirigido a los Gerentes y/o propietarios de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua.

Tema: "La gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil, de la provincia de Tungurahua".

Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los items		X			
Pertinencia de las variables con los indicadores		X			
Relevancia del contenido	X				
Factibilidad de la aplicación	X				

OBSERVACIONES:

Validado por:	JORGE ABRIL FLORES
Profesión:	DOCENTE
Lugar de trabajo:	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
Cargo que desempeña:	DOCENTE
Lugar y fecha de validación:	AMBATO, 06 DE ENERO DE 2020
Firma:	

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los Gerentes y/o propietarios de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua.

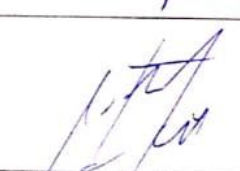
Tema: "La gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil, de la provincia de Tungurahua".

Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	x				
Claridad en la redacción de los items		x			
Pertinencia de las variables con los indicadores	x				
Relevancia del contenido		x			
Factibilidad de la aplicación			x		

OBSERVACIONES

En el decimeto

Validado por:	Ingeniero Arturo Montenegro R.
Profesión:	Ingeniero Comercial
Lugar de trabajo:	Universidad Técnica de Ambato
Cargo que desempeña:	Docente
Lugar y fecha de validación:	Ambato 3/01/2020.
Firma:	

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los Gerentes y/o propietarios de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua.

Tema: "La gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil, de la provincia de Tungurahua".

Apreciación cualitativa

CRITERIOS	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Presentación	X				
Claridad en la redacción de los ítems	X				
Pertinencia de las variables con los indicadores		X			
Relevancia del contenido		X			
Factibilidad de la aplicación		X			

OBSERVACIONES

Verificar ortografía e identidad en las variables

Validado por:	<i>Inj. César Guerrero V., M.S.</i>
Profesión:	<i>Inj. Ingeniero</i>
Lugar de trabajo:	<i>UTA - FICAM.</i>
Cargo que desempeña:	<i>Docente</i>
Lugar y fecha de validación:	<i>03/01/2020</i>
Firma:	