



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TRABAJO DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA DE MAQUINARIA E
INSUMOS TEXTILES “JR DISTRIBUTEX” UBICADA EN ATUNTAQUI, CANTÓN
ANTONIO ANTE”**

AUTOR:

STALYN DANIEL MENESES PILAMALA

DIRECTOR:

ING. RAMIRO VICENTE SARAGURO PIARPUEZAN MSC.

IBARRA - ECUADOR

2023



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004861215		
APELLIDOS Y NOMBRES:	MENESES PILAMALA STALYN DANIEL		
DIRECCIÓN:	OTAVALO, CDLA. VITELMA DÁVILA		
EMAIL:	sdmenesesp@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	062903432	TELÉFONO MÓVIL:	0997468787

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA DE MAQUINARIA E INSUMOS TEXTILES “JR DISTRIBUTEX” UBICADA EN ATUNTAQUI, CANTÓN ANTONIO ANTE”
AUTOR:	MENESES PILAMALA STALYN DANIEL
FECHA:	09/03/2022
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO INDUSTRIAL
ASESOR/DIRECTOR:	ING. RAMIRO VICENTE SARAGURO PIARPUEZÁN, MSC.

CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo tanto, asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 9 días del mes de marzo del 2023

EL AUTOR:



Stalyn Daniel Meneses Pilamala
C.I. 1004861215



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE INGENIERÍA EN CIENCIAS APLICADAS
CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Yo Ing. Ramiro Vicente Saraguro Piarpuezán, MSc. Director del trabajo de grado desarrollado por el señor estudiante **STALYN DANIEL MENESES PILAMALA** por la obtención del título de Ingeniero Industrial.

CERTIFICA

Que, el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA MICROEMPRESA DE MAQUINARIA E INSUMOS TEXTILES “JR DISTRIBUTEX” UBICADA EN ATUNTAQUI, CANTÓN ANTONIO ANTE”** ha sido elaborado en su totalidad por el señor Stalyn Daniel Meneses Pilamala, bajo mi dirección, para la obtención del título de Ingeniero Industrial. Luego de ser revisado, considerando que se encuentra concluido y cumple con las exigencias y requisitos académicos de la Facultad de Ingeniería en Ciencias Aplicadas, Carrera de Ingeniería Industrial, autoriza su presentación y defensa para que pueda ser juzgado por el tribunal correspondiente.

Ibarra, 9 días del mes de marzo del 2023

Ing. Ramiro Vicente Saraguro Piarpuezán, MSc.

DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

Este logro profesional se lo dedico:

A mi madre.

Por el valor y la perseverancia mostrada para salir adelante en cada una de las etapas de la vida, mismas que me han servido de motivación para cumplir lo que me he propuesto.

A mi padre.

Por ser una fuente de valores y principios.

A mi hermana (+).

Por el cariño mostrado y su apoyo incondicional cuando lo necesité, y por ser mi
compañera de vida.

Este esfuerzo es por ustedes, con cariño Stalyn D. Meneses P.

AGRADECIMIENTO

A:

A mis padres Raúl y Martha, y a mi hermana Cristina (+) por ser un excelente ejemplo a seguir.

A los propietarios de la microempresa “JR DISTRIBUTEX” por su colaboración y la atención brindada para poder realizar el presente trabajo de titulación.

A la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Técnica del Norte, de manera especial a mi docente tutor Ing. Ramiro Saraguro, MSc., por su asistencia y guía, quien con su experiencia me ha permitido culminar esta etapa.

A mis compañeros de carrera por compartir momentos inolvidables en mi vida universitaria.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se titula Plan Estratégico para la microempresa de Maquinaria e Insumos Textiles JR DISTRIBUTEX ubicada en Atuntaqui, cantón Antonio Ante, el objetivo se orientó a realizar un plan estratégico para la empresa en mención, para ello se partió de una revisión bibliográfica, de modo que para sustentar la parte teórica y conceptual se consultó en libros, internet, artículos científicos, entre otras fuentes de información. Se efectuó un diagnóstico de la situación actual a través de análisis interno y externo, para recopilar información real y fidedigna. Se utilizaron instrumentos de recolección de datos como; cuestionarios, con preguntas al personal que permitieron conocer datos de la empresa. La investigación concluye que la empresa JR DISTRIBUTEX presenta problemas internos administrativos, no cuenta con lineamientos de valores y principios corporativos, además, el personal no conoce la razón de ser y el sentido de la empresa. La propuesta final de la investigación se enfoca en el plan estratégico desarrollado, que responde a la necesidad de la empresa, optando por estrategias para retener y mantenerse en el mercado. Se elaboró una matriz axiológica que permite decretar principios y valores, la misión y visión, a partir de allí, se formularon los objetivos estratégicos generales y específicos, estrategias, políticas y mapa estratégico. Finalmente se evaluó los impactos: organizacional, cultural, social, económico, y el impacto general del trabajo de investigación.

Palabras clave: Planificación, Estrategia, Empresa, Análisis Interno y Externo.

ABSTRACT

The present research work is entitled Strategic Plan for the microenterprise of Machinery and Textile Supplies JR DISTRIBUTEX located in Atuntaqui, Antonio Ante canton, the objective was oriented to carry out a strategic plan for the company in question, for which it started from a bibliographical review, so that to support the theoretical and conceptual part, books, the Internet, scientific articles, among other sources of information, were consulted. A diagnosis of the current situation was made through an internal and external analysis, to collect real and reliable information. Data collection instruments such as; questionnaires, with questions to the staff that allowed to know company data. The investigation concludes that the company JR DISTRIBUTEX presents internal administrative problems, it does not have guidelines for values and corporate principles, in addition, the staff does not know the reason for being and the meaning of the company. The final research proposal focuses on the strategic plan developed, which responds to the need of the company, opting for strategies to retain and maintain in the market. An axiological matrix was elaborated that allows decreeing principles and values, the mission and vision, from there, the general and specific strategic objectives, strategies, policies and strategic map were formulated. Finally, the impacts were evaluated: organizational, cultural, social, economic, and the general impact of the research work.

Keywords: Planning, Strategy, Company, Internal and External Analysis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA	II
CONSTANCIAS	III
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO	IX
INDICE DE TABLAS.....	XIX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XXI
INDICE DE ECUACIONES	XXIII
INDICE DE ANEXOS.....	XXIV
CAPÍTULO 1	25
1. GENERALIDADES.....	25
1.1. Planteamiento del Problema	25
1.2. Objetivos	27
1.2.1. Objetivo General.....	27
1.2.2. Objetivos Específicos.....	27
1.3. Justificación	28
1.4. Metodología	29
1.4.1. Tipo de Investigación.....	29
1.4.1.1. Investigación Histórica.....	29

1.4.1.2.	Investigación Bibliográfica	29
1.4.1.3.	Investigación Descriptiva	30
1.4.2.	Método de Investigación.....	30
1.4.2.1.	Método Inductivo	30
1.4.2.2.	Método Deductivo.....	30
1.4.3.	Técnica de Investigación.....	31
1.4.3.1.	Observación Directa.....	31
1.4.3.2.	Encuesta	31
1.4.3.3.	Entrevista.....	31
1.4.4.	Instrumentos.....	31
1.4.4.1.	DIAGRAMA DE PARETO	32
1.4.4.2.	PESTEL.....	32
1.4.4.3.	FODA	32
1.4.4.4.	Matriz de Impactos.....	32
1.5.	Alcance	32
CAPÍTULO 2	34
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL.....	34
2.1.	Planificación / Planeación Estratégica	34
2.1.1.	Definición de Planificación / Planeación Estratégica	34
2.1.2.	Características de Planificación Estratégica	35
2.1.3.	Beneficios de Planificación Estratégica.....	36
2.1.4.	Objetivos de la Planificación Estratégica	38
2.2.	Estrategias	38

2.2.1.	Definición de Estrategias	38
2.3.	Modelo de Planificación Estratégica	39
2.3.1.	Proceso de Formulación.....	39
2.3.2.	Misión	40
2.3.3.	Visión.....	41
2.3.4.	Valores Corporativos	42
2.3.4.1.	Matriz Axiológica	43
2.3.5.	Análisis Interno y Externo	43
2.3.5.1.	Análisis Interno	43
2.3.5.1.1.	Fortalezas	44
2.3.5.1.2.	Debilidades.....	44
2.3.5.1.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	44
2.3.5.1.	Análisis Externo	45
2.3.5.1.1.	Clientes.....	45
2.3.5.1.2.	Proveedores	46
2.3.5.1.3.	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	46
2.3.5.1.4.	Análisis PESTEL.....	46
2.3.5.1.5.	Oportunidades	47
2.3.5.1.6.	Amenazas	47
2.3.6.	FODA.....	48
2.3.6.1.	Matriz de Impacto Interno.....	48
2.3.6.2.	Matriz de Impacto Externo.....	48
2.3.6.3.	Matriz IE	48

2.3.6.4.	Matriz de Vulnerabilidad	48
2.3.6.5.	Matriz de Aprovechabilidad.....	48
2.3.6.6.	Hoja de trabajo FODA	49
2.3.7.	Determinación de Objetivos	49
2.3.8.	Formulación de Estrategias.....	49
2.3.8.1.	Metodología DAFO-CAME.....	50
CAPÍTULO 3	52	
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	52	
3.1. Generalidades.....	52	
3.1.1.	Antecedentes de la empresa	52
3.1.2.	Reseña histórica	52
3.1.3.	Nombre o Razón Social	53
3.1.4.	Tipo de Empresa y Línea de Productos	53
3.1.5.	Actividad económica	54
3.1.6.	Clasificación CIIU	54
3.1.7.	Imagen Corporativa	55
3.1.8.	R.U.C.	55
3.2. Análisis Interno.....	57	
3.2.1.	Encuesta	57
3.2.1.1.	Población y muestra	57
3.2.1.2.	Objetivo de la encuesta:	58
3.2.1.3.	Encuesta y tabulación de resultados.....	58
3.2.1.3.1.	Perspectiva Financiera.....	58

Pregunta 1: ¿Existe un flujo de caja adecuado para desarrollar las actividades?.....	58
Pregunta 2: ¿Las propiedades de la empresa generan respaldo ante las entidades financieras?.....	59
Pregunta 3: ¿Aprovecha las opciones de crédito de las entidades financieras?	60
Pregunta 4: ¿Los proveedores fácilmente otorgan créditos?	60
3.2.1.4. Perspectiva Cliente	61
Pregunta 5: ¿Los productos o servicios son adquiridos por la marca?.....	61
Pregunta 6: ¿Los productos o servicios tienen valor agregado.....	62
Pregunta 7: ¿Los productos o servicios son adquiridos por la imagen?.....	62
3.2.1.1. Perspectiva Proceso Interno	63
Pregunta 8: ¿Las instalaciones se ajustan a las necesidades del mercado?.....	63
Pregunta 9: ¿Los productos cumplen con estándares de calidad?	64
Pregunta 10: ¿Se tiene experiencia y conocimiento del mercado?.....	64
Pregunta 11: ¿Utilizan estrategias diferenciadoras de redes de distribución?.....	65
Pregunta 12: ¿Se realiza envíos más allá del mercado local?.....	66
Pregunta 13: ¿Se oferta los productos a través de medios de comunicación?	66

	Pregunta 14: ¿Se atiende de manera oportuna y eficiente al cliente al momento de realizar una compra?	67
3.2.1.2.	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	67
	Pregunta 15: ¿Se utiliza de manera eficiente los recursos informáticos?.....	68
	Pregunta 16: ¿Se cuenta con software para gestionar productos?	68
	Pregunta 17: ¿El nivel de formación de los trabajadores es el adecuado para las funciones que realiza?	69
	Pregunta 18: ¿El personal conoce la misión y visión de la empresa?	70
	Pregunta 19: ¿Existen planes para alcanzar los objetivos?.....	70
	Pregunta 20: ¿Hay una figura de liderazgo, que guíe a la toma correcta de decisiones?	71
	Pregunta 21: ¿Se tiene conocimiento de las normas y políticas?..	72
3.2.1.3.	Resultados y discusión	72
	3.2.1.3.1. Análisis de la información de la encuesta	72
3.2.2.	Recursos y capacidades.....	74
3.2.3.	Cadena de Valor.....	76
	3.2.3.1. Análisis de la cadena de valor	78
3.2.4.	Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades	79
3.1.	Análisis Externo	80
3.1.1.	Microambiente	80
	3.1.1.1. Clientes.....	80

3.1.1.2.	Proveedores	82
3.1.1.1.	Competencia.....	84
3.1.1.1.1.	Matriz de Perfil Competitivo	85
3.1.2.	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	86
3.1.2.1.	Poder de negociación de los clientes.....	86
3.1.2.2.	Rivalidad entre las empresas	87
3.1.2.3.	Amenaza de nuevos entrantes	87
3.1.2.4.	Poder de negociación de los proveedores o vendedores	88
3.1.2.5.	Amenaza de productos sustitutos	88
3.1.3.	Macroambiente	89
3.1.3.1.	Factores Políticos – Legales.....	89
3.1.3.2.	Factores Económicos.....	91
3.1.3.3.	Factores Sociales.....	94
3.1.3.4.	Factores Tecnológicos.....	95
3.1.3.5.	Factores Ambientales	95
3.1.4.	Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas	96
3.1.	Análisis FODA.....	97
3.1.1.	Matriz FODA	97
3.1.2.	Matriz de Impacto Interno	98
3.1.3.	Matriz de Impacto Externo	99
3.1.4.	Matriz IE.....	101
3.1.5.	Matriz de Vulnerabilidad	101
3.1.6.	Matriz de Aprovechabilidad	104

3.1.7.	Hoja de Trabajo FODA.....	106
3.2.	Determinación de Acciones Estratégicas	107
3.2.1.	Matriz de Cruce Estratégico.....	107
3.2.2.	Estrategias	108
CAPÍTULO 4		111
4.	DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	111
4.1.	Direccionamiento estratégico	111
4.1.1.	Matriz Axiológica	111
4.1.1.1.	Principios.....	114
4.1.1.2.	Valores	115
4.1.2.	Misión	115
4.1.3.	Visión.....	116
4.1.4.	Objetivos.....	116
4.1.4.1.	Objetivo General	116
4.1.4.2.	Objetivos Específicos	116
4.1.5.	Estrategias	117
4.1.6.	Políticas.....	118
4.1.6.1.	Políticas de Perspectiva Cliente	118
4.1.6.2.	Políticas de Perspectivo Proceso Interno	119
4.1.6.3.	Políticas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	120
4.1.6.4.	Políticas Perspectiva Financiera.....	120
4.2.	Planeamiento estratégico.....	121
4.2.1.	Mapa Estratégico	121

4.2.2.	Cuadro de Mando Integral	122
CAPÍTULO 5		127
5.	EVALUACIÓN DE IMPACTOS	127
5.1.	Criterios de evaluación	127
5.2.	Desarrollo del Análisis de Impactos	128
5.2.1.	Impacto Político	128
5.2.2.	Impacto Económico	129
5.2.3.	Impacto Social	130
5.2.4.	Impacto Tecnológico	131
5.2.5.	Impacto Ecológico	132
5.2.6.	Impacto Empresarial y Organizacional.....	133
5.2.7.	Gráfico de Evaluación de Impactos	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		136
CONCLUSIONES.....		136
RECOMENDACIONES		137
BIBLIOGRAFÍA.....		138
ANEXOS.....		145

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Pasos para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos ..</i>	45
Tabla 2	<i>Matriz de resultados de la encuesta.....</i>	73
Tabla 3	<i>Matriz de Recursos y Capacidades.....</i>	76
Tabla 4	<i>Matriz de Fortalezas y Debilidades.....</i>	79
Tabla 5	<i>Diagrama de Pareto Clientes</i>	80
Tabla 6	<i>Clientes</i>	82
Tabla 7	<i>Diagrama de Pareto Proveedores</i>	82
Tabla 8	<i>Proveedores</i>	84
Tabla 9	<i>Proveedor.....</i>	84
Tabla 10	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	85
Tabla 11	<i>Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas.....</i>	96
Tabla 12	<i>Matriz FODA</i>	97
Tabla 13	<i>Matriz de impacto interno.....</i>	98
Tabla 14	<i>Matriz de Impacto Externo</i>	99
Tabla 15	<i>Matriz de Vulnerabilidad.....</i>	102
Tabla 16	<i>Matriz de Aprovechabilidad</i>	104
Tabla 17	<i>Hoja de Trabajo FODA</i>	106
Tabla 18	<i>Matriz de Cruce Estratégico.....</i>	107
Tabla 19	<i>Matriz axiológica.....</i>	113
Tabla 20	<i>Acciones Estratégicas</i>	117
Tabla 21	<i>Políticas de Perspectiva Cliente</i>	118
Tabla 22	<i>Políticas Perspectiva Proceso Interno.....</i>	119

Tabla 23 <i>Políticas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</i>	120
Tabla 24 <i>Políticas Perspectiva Financiera</i>	120
Tabla 25 <i>Cuadro de Mando Integral</i>	122
Tabla 26 <i>Evaluación de Impactos</i>	127
Tabla 27 <i>Impacto Político</i>	128
Tabla 28 <i>Impacto Económico</i>	129
Tabla 29 <i>Impacto Social</i>	130
Tabla 30 <i>Impacto Tecnológico</i>	131
Tabla 31 <i>Impacto Ecológico</i>	132
Tabla 32 <i>Impacto Empresarial y Organizacional</i>	133
Tabla 33 <i>Evaluación General de Impactos</i>	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Árbol de Problemas</i>	27
Figura 2 <i>Proceso de Formulación de Plan estratégico</i>	40
Figura 3 <i>Metodología DAFO-CAME</i>	50
Figura 4 <i>Imagotipo</i>	55
Figura 5 <i>RUC lado anverso</i>	56
Figura 6 <i>RUC lado inverso</i>	57
Figura 7 <i>Pregunta 1 – Encuesta</i>	58
Figura 8 <i>Pregunta 2 – Encuesta</i>	59
Figura 9 <i>Pregunta 3 – Encuesta</i>	60
Figura 10 <i>Pregunta 4 – Encuesta</i>	60
Figura 11 <i>Pregunta 5 – Encuesta</i>	61
Figura 12 <i>Pregunta 6 - Encuesta</i>	62
Figura 13 <i>Pregunta 7 - Encuesta</i>	62
Figura 14 <i>Pregunta 8 – Encuesta</i>	63
Figura 15 <i>Pregunta 9 – Encuesta</i>	64
Figura 16 <i>Pregunta 10 - Encuesta</i>	64
Figura 17 <i>Pregunta 11 - Encuesta</i>	65
Figura 18 <i>Pregunta 12 - Encuesta</i>	66
Figura 19 <i>Pregunta 13 – Encuesta</i>	66
Figura 20 <i>Pregunta 14 - Encuesta</i>	67
Figura 21 <i>Pregunta 15 - Encuesta</i>	68
Figura 22 <i>Pregunta 16 - Encuesta</i>	68

Figura 23 <i>Pregunta 17 – Encuesta</i>	69
Figura 24 <i>Pregunta 18 - Encuesta</i>	70
Figura 25 <i>Pregunta 19 - Encuesta</i>	70
Figura 26 <i>Pregunta 20 – Encuesta</i>	71
Figura 27 <i>Pregunta 21 - Encuesta</i>	72
Figura 28 <i>Organigrama Estructural</i>	75
Figura 29 <i>Cadena de Valor</i>	77
Figura 30 <i>Diagrama de Pareto Clientes</i>	81
Figura 31 <i>Diagrama de Pareto Proveedores</i>	83
Figura 32 <i>Producto Interno Bruto</i>	91
Figura 33 <i>Crecimiento Interanual de las actividades</i>	92
Figura 34 <i>Inflación interanual</i>	93
Figura 35 <i>Inflación mensual</i>	93
Figura 36 <i>Matriz de Impacto Interno e Impacto Externo</i>	101
Figura 37 <i>Grupos de Interés</i>	112
Figura 38 <i>Mapa Estratégico</i>	121
Figura 39 <i>Distribución de Impactos</i>	134

INDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 <i>Índice de Vulnerabilidad</i>	103
Ecuación 2 <i>Índice de Potencialidad</i>	106
Ecuación 3 <i>Impacto</i>	128

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>Encuesta</i>	145
Anexo 2 <i>Instalaciones</i>	145
Anexo 3 <i>Entrega a domicilio</i>	146
Anexo 4 <i>Comunicación y Publicidad</i>	146
Anexo 5 <i>Recursos y Capacidades</i>	147
Anexo 6 <i>Cursos y capacitaciones</i>	153
Anexo 7 <i>Ensamblado de Maquinaria</i>	154
Anexo 8 <i>Catálogos</i>	155
Anexo 9 <i>Servicio Técnico</i>	156
Anexo 10 <i>Normas y Estándares Internacionales</i>	157
Anexo 11 <i>Ventas</i>	157
Anexo 12 <i>Sistema Contable</i>	158
Anexo 13 <i>Factura del Proveedor</i>	158

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del Problema

En el Ecuador la industria textil es el segundo sector de manufactura que más fuerza laboral emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabacos; generando alrededor de 158 mil plazas de empleo directas. A esto se suma los miles de empleos que genera de manera indirecta, puesto que la industria textil y de confección se encadena con cerca de 33 ramas en la actividad económica del país (AITE, 2018).

La industria textil y de confección aporta cerca de un punto porcentual al Producto Interno Bruto (PIB) y representa el 5.9% del sector industrial, pero las restricciones en la producción y distribución por el covid-19 generaron fuertes daños en la industria, siendo el caso de perder más de 10 mil empleos formales, mientras que las ventas se redujeron en un 40% entre los meses de marzo y diciembre del año 2020 (Lucero, 2021).

De acuerdo con Cabezas (2022), el cantón Antonio ante es identificado como la capital textil y el epicentro de la moda, cuanta aproximadamente con una población de 25.000 habitantes, y más del 50 % de sus residentes se dedican a la manufactura.

La pandemia, los paros nacionales y la recesión que vive el planeta, han golpeado al sector textil y de confección, que según encuestas realizadas por la municipalidad del cantón Antonio Ante, en este sector existen 2000 micro y medianas empresas que generan 8000 plazas de empleo, convirtiéndolo de esta manera en el corazón económico y productivo en la provincia. Asimismo, se puede describir la devaluación del peso colombiano frente al dólar como otro golpe con el que ha tendido que batallar los empresarios del cantón (el Universo, 2022).

Con base en los problemas principales que se han descrito, “JR DISTRIBUTEX” confía en que la clave del éxito es satisfacer a los clientes con productos de calidad, de tal forma que es una estrategia fundamental, ante la innovación y los precios bajos, determinantes para la permanencia de empresas. Se encuentra ubicada en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante, y su campo de acción se centra en la venta de maquinaria, repuestos e insumos para la confección.

Con 3 años en el mercado le empresa requiere sostener el negocio y fijar una visión, en base a ideas de crecimiento, rentabilidad y otros, que se fundamenten en su razón de ser, principios, creencias, valores, que permitan tomar decisiones correctas para llegar a los objetivos.

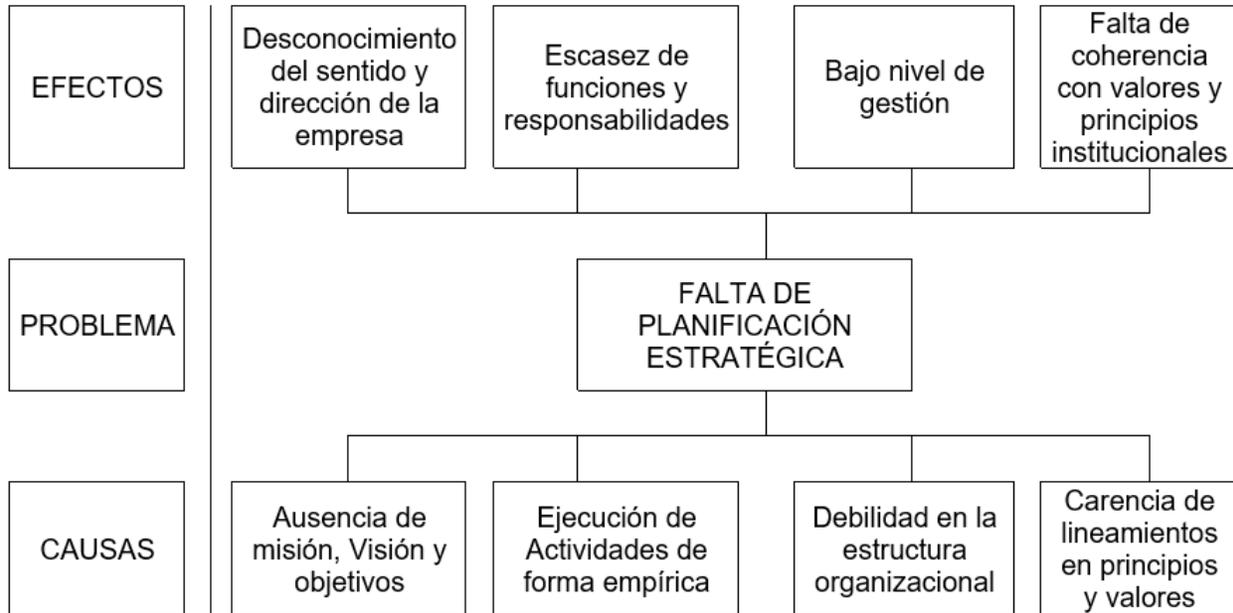
La empresa requiere establecer:

- Principios y Valores
- Misión y Visión
- Objetivos Estratégicos
- Estrategias
- Políticas
- Programas

Estos aspectos son necesarios en una planificación estratégica, por lo tanto, existe la obligación de contar con un plan estratégico que permitirá visualizar los objetivos en un futuro y conocer aspectos internos y externos de la empresa.

Figura 1

Árbol de Problemas



Nota. En la figura se visualiza el problema, los efectos y las causas del árbol de problemas.

Fuente: El autor

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Realizar un Plan Estratégico para la microempresa de Maquinaria e Insumos Textiles “JR DISTRIBUTEX” ubicada en Atuntaqui, cantón Antonio Ante.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar las bases teóricas por medio de una revisión bibliográfica para sustentar el proyecto.
2. Diagnosticar la situación actual, a través de la utilización de datos históricos e información, con la finalidad de establecer un punto de partida.

3. Implementar una propuesta de mejora, mediante la elaboración de un plan estratégico, para mejorar la gestión de “JR DISTRIBUTEX”.
4. Identificar los principales impactos que provocará la elaboración del plan estratégico de este proyecto utilizando la matriz de valoración de impactos; y así, generar competitividad en el mercado.

1.3. Justificación

Las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se ven en la necesidad de planificar de manera estratégica para poder cumplir con los objetivos y metas que se han planteado, sean estas a corto, mediano o largo plazo; y así, poder garantizar la permanencia en el mercado, superar las adversidades de este mundo globalizado, y consolidarse como principales referentes en el mercado.

La microempresa “JR DISTRIBUTEX” se ve afectada al tratar de asegurar aspectos tales como el crecimiento exponencial y la permanencia en un mercado tan competitivo, en donde se trata de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Dicho brevemente, el presente trabajo de investigación se enfoca en el Objetivo 4, Objetivo 5, y Objetivo 6 del Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad de los Objetivos Nacionales de Desarrollo del Plan Nacional de desarrollo 2017-2021 – Toda una vida.

Se mencionan los próximos objetivos:

1. “Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización” (Senplades, 2017, p.68)
2. “Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Senplades, 2017, p.72)

3. “Objetivo 6: Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural” (Senplades, 2017, p.76)

El plan estratégico permitirá elevar los niveles de rendimiento y alcance de objetivos propuestos; permitiendo generar beneficios económicos a los propietarios, con el fin de posicionar la empresa de manera estratégica en el mercado actual; además, la Universidad Técnica del Norte será otro ente beneficiado, al momento de requerir estudiantes que sean aptos para desempeñarse en el campo práctico laboral, dentro de una empresa.

Existe un punto clave que se generará a través de las acciones tomadas y es la generación de trabajo; según el art 33, sección octava de la Constitución de la República del Ecuador, decreta que “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Artículo33).

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de Investigación

1.4.1.1. Investigación Histórica

De acuerdo con lo establece Risco (2020) este método de Investigación se sustentó en los hechos de la empresa partiendo de la información recopilada de evolución y desarrollo, detallando su historia, las etapas de inicio y las conexiones históricas principales.

1.4.1.2. Investigación Bibliográfica

Bases de datos de la empresa, libros de gestión estratégica, trabajos de titulación, y el uso del internet para consultas varias; constituyeron una parte fundamental en el desarrollo metodológico y en función de solucionar el primer objetivo planteado.

1.4.1.3. Investigación Descriptiva

Esta investigación visualizo detalles para establecer una línea base a través del diagnóstico situacional en el que se encuentra JR DISTRIBUTEX, y con esto, poder conocer los procesos y los principales problemas, entendiendo así, la naturaleza y el mercado en el que se encuentra.

1.4.2. Método de Investigación

En palabras de Hernández & Collado, (2018), la investigación es una búsqueda ordenada y sistemática de conocimiento, y los métodos son modalidades de actividad investigativa, a sabiendas de que el objeto de investigación señala las actividades que se van a realizar en el trabajo de titulación.

1.4.2.1. Método Inductivo

En esta investigación se empleó este método para conocer la empresa mediante el análisis de casos particulares y así establecer los factores que intervienen en su desarrollo; dando por sentado un diagnóstico situacional actual, cuyos resultados son tomados para extraer conclusiones de carácter estratégico.

1.4.2.2. Método Deductivo

Se utilizo este método para establecer el direccionamiento y planeamiento estratégico, el desarrollo de metas, actividades y proyectos; siguiendo la línea de elaboración de un plan estratégico, el contexto de la industria textil y de confección; y como innovar, ser flexibles y adaptarse al mercado actual.

1.4.3. Técnica de Investigación

Flores (2021), indica que las técnicas e instrumentos de investigación son diversas formas en que la investigación va a efectuarse y trata de recopilar información que aporte al cumplimiento de objetivos del presente proyecto.

1.4.3.1. Observación Directa

Se conoció a través de la técnica de Observación Directa los acontecimientos y los hechos presentes en la empresa, llegando así, a detectar los problemas que infieren tanto en el ámbito en el que se desarrolla, como en el de sus funciones.

1.4.3.2. Encuesta

La encuesta se lo efectuó a todas las personas que conforman la empresa mediante una lista de preguntas que contienen elementos clave y permiten esquematizar la información necesaria para conocer aspectos internos y externos, y elaborar su plan estratégico.

1.4.3.3. Entrevista

La entrevista se realizó a todas las personas involucradas de la empresa, lo que conlleva a entrevistar a los dueños; se sostendrá una conversación directa y espontánea con el fin de obtener información que resulte trascendente en la investigación.

1.4.4. Instrumentos

Los instrumentos de investigación que se aplicarán en el presente trabajo de titulación son:

1.4.4.1. DIAGRAMA DE PARETO

Permite graficar y organizar la información, asignando un orden de prioridades para la futura toma de decisiones; el uso de este diagrama se efectuará en la identificación de los principales clientes y proveedores de la empresa.

1.4.4.2. PESTEL

Esta herramienta ayuda a esclarecer los diferentes escenarios en los que JR DISTRIBUTEX se desarrolla, analizando así: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

1.4.4.3. FODA

La utilización de esta matriz es fundamental para dar cumplimiento al desarrollo del segundo objetivo específico de la investigación, por el claro diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas.

1.4.4.4. Matriz de Impactos

Por medio de esta matriz se podrá identificar los principales impactos que provocará la elaboración del plan estratégico a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y empresarial y organizacional; generando así, competitividad en el mercado.

1.5. Alcance

El alcance del presente proyecto se va a efectuar en el establecimiento de la microempresa de maquinaria, repuestos e insumos textiles JR DISTRIBUTEX, ubicada en la ciudad de

Atuntaqui, cantón Antonio Ante; de este modo, cumple la línea de investigación: Diseño y Análisis Organizacional.

CAPÍTULO 2

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL

2.1. Planificación / Planeación Estratégica

Los conceptos de planificación y planeación estratégica según Iglesias (2021), dependen de la bibliografía que se analice, para muchos autores estos conceptos son semejantes, tan solo obedecen la lengua en que se traducen los textos, por el contrario, para otros autores el concepto de planeación es un término que abarca una idea general o global de lo que se desea realizar y la planificación es un término muy específico que se centra en las acciones que se van a ejecutar.

Por otra parte, el concepto de administración estratégica que se lo utiliza en el área académica resulta ser sinónimo al concepto de planeación estratégica, que también se utiliza en el ámbito de negocios. Una vez que se ha establecido esta aclaración, se define términos de planeación y planificación estratégica.

2.1.1. Definición de Planificación / Planeación Estratégica

Fred (2013) refiere a la administración estratégica como el arte y ciencia de implementar y evaluar las decisiones que posibilitan a la empresa a alcanzar los objetivos propuestos; integra la administración, operaciones, producción, marketing, finanzas y sistemas de información, para generar competitividad.

Según Carbajal (2019), planificación estratégica es la elaboración, desarrollo y ejecución de planes operativos de corto, mediano y largo plazo, que las empresas proponen con el fin de alcanzar metas y objetivos que logren el éxito y respondan a sus intereses.

Chiavenato (2017), alude a la planeación estratégica como el futuro de la empresa, de cómo pretende alcanzar su visión, el cumplimiento de los objetivos que se ha propuesto, mediante la

aplicación de estrategias acertadas de producto (bienes o servicios) o mercado, siendo más concretos sirve para formular y ejecutar estrategias, para posteriormente ejecutarlas según lo planificado.

Según Reyes (2012) el proceso de planeación estratégica se puede definir en 4 fases:

- Análisis de la situación interna: brinda elementos para identificar las fortalezas y debilidades.
- Análisis de la situación externa: da como resultado la identificación de oportunidades y amenazas del entorno.
- Fortalezas, debilidades, oportunidades y. amenazas: se evalúan con la finalidad de identificar los principales problemas y las alternativas que pueden considerarse para resolverlas.
- Ejecución del plan estratégico: se lleva a cabo en las áreas organizacionales, por lo que se requiere un sistema que proporcione un plan funcional.

2.1.2. Características de Planificación Estratégica

A juicio de Briceño (2021), las principales características de planificación estratégica son:

- Mejora el crecimiento empresarial, a través de aplicación de métodos de utilización razonable de recursos.
- Previene a la empresa para que pueda hacer frente a posibles eventualidades que pueden llegar a presentarse.
- Aprovecha las oportunidades y reduce los riesgos.
- Elimina la improvisación en la ejecución de actividades
- Establece planes operativos y de acción.

- Permite el evalúo por parte de la alta dirección antes de tomar decisiones.

2.1.3. Beneficios de Planificación Estratégica

González (2017), propone que los beneficios que se pueden obtener a través de una correcta planificación estratégica son:

1. **Ser proactivo, no reactivo.** - Estar a la defensiva u ofensiva actuando de manera eficiente para evitar complicaciones, saliendo victorioso de los problemas, no todas las situaciones se pueden prever, pero se puede tomar decisiones y reaccionar a las condiciones cambiantes del mercado sin olvidar nuestros objetivos.
2. **Establecer dirección.** - Fijar una misión clara, el propósito, las metas y objetivos con una base de indicadores que miden el progreso y límites que se han establecido para la toma de decisiones.
3. **Tomar decisiones de negocio sabias.** - Conocer el potencial, identificar los riesgos y sobre todo saber si una idea es buena o mala, y en especial tener claridad sobre lo que se quiere hacer y lo que se necesita hacer.
4. **Crear longevidad.** - Entender hacia donde se quiere llegar, tener claros los objetivos con un enfoque de gran alcance; sin esto, las organizaciones no tienen una base sólida y lo más probable es que no sobrevivan.
5. **El aumento de rentabilidad y cuota de mercado.** - La aplicación de un plan estratégico idóneo, permite la segmentación de clientes, las condiciones del mercado, y la oferta de productos y servicios.
6. **La diferenciación única.** - Contar con una estrategia permite la diferenciación en el mercado, asegurando una posición exclusiva.

7. **Aumento de satisfacción en el trabajo.** - La rotación del personal no permite contar con niveles adecuados de satisfacción del personal llevándolos a abandonar la empresa, los empleados deben sentirse motivados ya que son una fuente innovadora de ideas.

(Sainz (2017) concibe necesario identificar las ventajas de la planificación estratégica, estas se señalan a continuación:

1. Dispone de un proyecto común y no único, porque en él participan las decisiones empresariales.
2. Establece una herramienta de gran utilidad para tomar decisiones, acordes a los objetivos propuestos.
3. Favorece un proceso de renovación constante, con el fin de buscar competitividad.
4. Faculta la comunicación interna y externa del proyecto.
5. Permite una gestión profesional, evitando así las improvisaciones.
6. Adapta los recursos disponibles en función de oportunidades, estableciendo medios oportunos para conseguir los objetivos.

Peñañiel et al. (2020), menciona las desventajas de Planificación Estratégica:

1. Elevado costo en la planeación.
2. Inseguridad de los hechos futuros.
3. Insuficiente exactitud de información
4. Limitación por la información recopilada.
5. Incertidumbre de los hechos venideros.
6. El alto precio de su implementación.
7. La iniciativa se ve limitada por el alcance.
8. Retarda las operaciones.

Otras desventajas, son la de contratar planificadores para realizar la planificación estratégica, lo cual se requiere de esfuerzos y costos extras, a lo anterior se suma la dificultad de los procesos, estas desventajas dan como resultado que la implementación no tenga éxito.

2.1.4. Objetivos de la Planificación Estratégica

Calapiña et al. (2019) logra determinar que el objetivo de la planificación estratégica es la creación de estrategias, implementación de programas y la creación de ventajas competitivas, que implementadas de manera eficaz, direccionan a la empresa al logro de sus objetivos y a su vez al posicionamiento en el mercado.

El principal objetivo es lograr una ventaja competitiva que sea sostenible para la empresa, esta ventaja competitiva se puede concebir por medio de estrategias previamente planeadas o de movimientos que brindan oportunidades en la creación de estrategias emergentes (Chiavenato 2017). Que una ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo es complicado y depende de muchos factores organizacionales tales como son: el aprendizaje continuo, el alto desempeño, otros.

2.2. Estrategias

2.2.1. Definición de Estrategias

Carbajal (2019), menciona que una estrategia es el conjunto de acciones planificadas, ayudan a tomar decisiones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto, y conseguir los mejores resultados posibles. En el mismo sentido Calapiña et al. (2019), la estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué: que se pretende conseguir, cómo: los medios que permitirán alcanzar la meta, y cuándo: el momento en el que se ejecutarán las acciones.

El enfoque de estrategia está orientado a alcanzar objetivos siguiendo pautas, y sus ideas se centran en: la empresa y el entorno, las expectativas de propietarios, las políticas, y por último la idea de combinar los factores externos con los internos.

2.3. Modelo de Planificación Estratégica

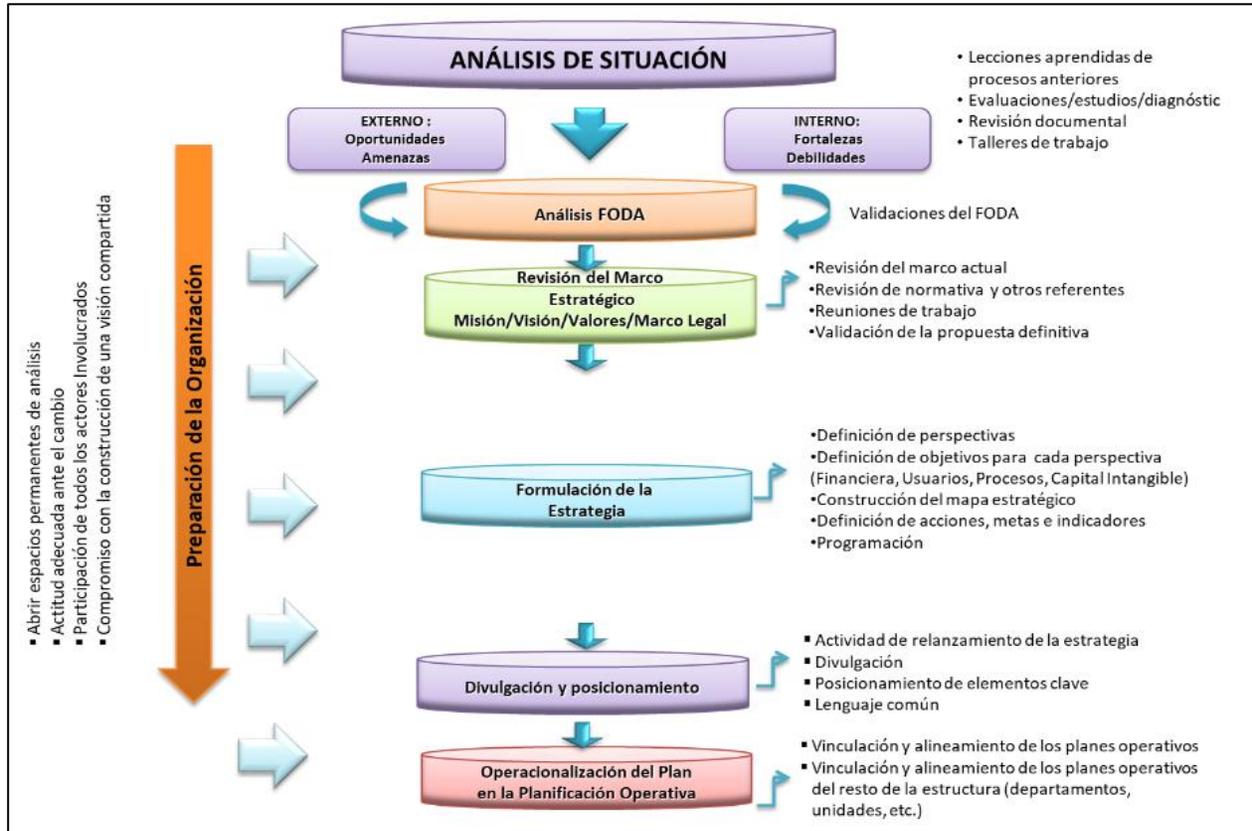
2.3.1. *Proceso de Formulación*

El diseño del plan estratégico es un proceso largo y exige que se profundice un análisis de las condiciones internas y externas en las cuales opera la empresa, para identificar estas condiciones se realiza un análisis situacional, internamente se obtienen las fortalezas y debilidades y externamente las oportunidades y amenazas; planteando así, el análisis FODA. Una vez establecida la situación actual de la empresa se define el ADN de la empresa que es la misión y visión (Santa Ana, 2018).

Se establecen las estrategias en función al Cuadro de Mando Integral que permite medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general, mediante perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y desarrollo y aprendizaje; se definen objetivos para cada perspectiva y se construye un mapa estratégico. Se debe contar con estrategias de divulgación y posicionamiento para permitir a la empresa mostrar una imagen deseada en los consumidores. Por último, se tiene que poner en marcha el plan estratégico (Santa Ana, 2018).

Figura 2

Proceso de Formulación de Plan estratégico



Nota. Proceso de Formulación de Plan Estratégico. Fuente: (Santa Ana, 2018)

2.3.2. Misión

Chiavenato (2017), expresa que la misión representa la razón de ser de la empresa y la importancia dentro de este mundo, asimismo, es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones en su entorno, por medio de la identificación de la razón de ser y el entorno en que interactúa.

Definir la misión es una tarea importante, porque es el punto de partida para establecer y aplicar estrategias. La misión establece la posición actual de la empresa con respecto al “quiénes somos, qué hacemos ahora y para quién lo hacemos”. (Dávalos, 2020).

González & Rodríguez (2019) indican que la técnica de redacción de la misión como toda declaración, posee una serie de características orientadas a mejorar la redacción y coherencia, dentro de las cuales se encuentran:

- Su redacción no debe confundir a las personas que la leen, y debe plantearse en términos simples y entendibles.
- Tiene que describir un fin, y no una acción.
- No tiene que ser corta ni muy extensa, tiene que manifestar lo que la empresa realiza o pretende hacer.
- Se enuncia a través de una oración que expresa la razón de ser.
- Dicho en otras palabras, declara el papel que tiene la empresa en satisfacer las necesidades sociales.

Las preguntas que nos ayudarán a definir la misión son:

- ¿Quiénes Somos?
- ¿Que buscamos?
- ¿Qué Hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?

2.3.3. *Visión*

Dávalos (2020) menciona que las declaraciones de visión pueden redactarse a partir de una lluvia de ideas, en donde den espacio a la respuesta de varias interrogantes, tales como: ¿qué se quiere llegar a ser?, ¿en qué se quiere convertir?, ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cuáles son las aspiraciones?, ¿cuál es la imagen que quiere proyectar; desarrollando así, una idea más clara de qué tipo de cambio hace falta y cómo hacerlo dentro de los próximos 5 a 10 años.

Finalmente, La visión crea un estado positivo de tensión entre lo real y lo soñado, trata de predecir el futuro, siendo conscientes del presente; aunque recoge la situación deseada, no debe ser una ilusión; asociada a la misión ayuda en gran medida a alcanzar los que se tiene propuesto, esto dependerá del tipo de empresa y su ambición.

Las preguntas que nos ayudarán a definir la visión son:

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

2.3.4. Valores Corporativos

Martins (2022) declara a los valores corporativos como los principios fundamentales con los que se establecen las normas de la empresa en relación a la forma de ejecutar las actividades, el trabajo en equipo y el bienestar de la fuerza laboral.

Entre los principales beneficios de contar con valores corporativos se tiene:

- La cultura corporativa se centra en un entorno saludable.
- Aumentan la participación.
- Los empleados se sienten comprometidos.
- Los miembros del equipo cuentan con objetivos en común.
- Se toma mejores decisiones.
- Se trabaja en equipo con los recursos necesarios.

2.3.4.1. Matriz Axiológica

Ruiz (2020) declara que la matriz axiológica es una herramienta de dirección estratégica que sirve de guía para formular la escala de valores y principios, y grupos de referencia. Tiene el objetivo de orientar para establecer el nivel de valores de un organismo, y convertirse en una base sólida para diagnosticar a futuro.

Pasos para realizar la matriz axiológica:

- Principios y valores corporativos: sentar un conjunto de valores y principios alrededor de los cuales se formará la empresa.
- Identificación de grupos de interés: reconocer las personas u organizaciones con las cuales la empresa interactúa, para llegar a lograr los objetivos.
- Formato de la matriz: elaborar una matriz de objetivos o valor corporativo aplicado a los grupos de referencia, los principios deben estar ubicados horizontalmente y los grupos de interés de manera vertical.
- Realizar la matriz axiológica: detallar como se aplicarán los principios y valores en los grupos de referencia identificados.

2.3.5. Análisis Interno y Externo

2.3.5.1. Análisis Interno

El Análisis Interno determina el aspecto interno de la empresa, las fortalezas que se traducen en aspectos positivos, y debilidades que significan deficiencias. El análisis interno se fundamenta en la evaluación de objetivos y metas previstas, y para poder lograr eficacia y toma de decisiones oportunas, se requiere capacidad de autocrítica y autoevaluación; por lo cual, se debe

tomar en cuenta las metas logradas, las metas no conseguidas, las razones de éxitos, y las causas de fracasos (Carrera et al., 2018).

2.3.5.1.1. Fortalezas

Llerena et al. (2018) destaca que las fortalezas son los factores positivos, mismos que permiten decir que se encuentra bien, que ha alcanzado los logros que se ha propuesto y posee ventajas competitivas; las fortalezas se alcanzan, se mantienen y acrecientan desde el interior de la empresa. También se puede afirmar que las fortalezas son las potencialidades que exaltan y robustecen las acciones, y junto con la misión y visión logran el mejoramiento y perfeccionamiento.

2.3.5.1.2. Debilidades

Llerena et al. (2018) describe que las debilidades son las limitaciones que provocan la vulnerabilidad de la empresa dificultando e incluso llegando a impedir el logro de los objetivos que se han propuesto, una vez identificada la situación que perjudica el desarrollo eficiente en el logro de sus objetivos y metas se debe sentar las bases para determinar las estrategias efectivas de solución.

2.3.5.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz evaluación de factores internos permite realizar un análisis de manera sencilla y favorece a hacer observaciones de la situación actual, dicho en otras palabras, es una manera funcional de comprender a la empresa.

Tal como se designa en la tabla venidera, se requiere de cinco pasos esenciales para el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 1

Pasos para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

PASOS	CRITERIO	CARACTERÍSTICAS
1	Crear un cuadro y llenarlo	Reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa
2	Establecer índices de valor	Asignar una nota que varíe entre 0.0 a 1.0 a cada uno de los factores, donde 0 es un factor sin importancia y 1,00 es un factor muy importante
3	Clasificar los factores	Fijar un valor entre 1 y 4 con las contiguas atribuciones: debilidad mayor, debilidad menor, fortaleza menor, y fortaleza mayor
4	Cruzar los datos añadidos	Multiplicar la nota de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable
5	Sumar los factores para llegar a una conclusión	Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total

Nota. En la tabla se visualiza las características necesarias para la elaboración de una Matriz de Evaluación de Factores Internos. Fuente: (Muenta, 2019, p. 6)

2.3.5.1. Análisis Externo

El análisis externo ayuda a identificar y evaluar todos los factores externos como sucesos, situaciones y tendencias, ayuda a comprender el entorno en el que se desarrolla; los resultados del análisis externo permiten identificar las oportunidades y las amenazas potenciales (Sánchez, 2020).

2.3.5.1.1. Clientes

Los clientes son la razón de ser de las empresas que compran para su consumo o el de terceros los bienes y servicios que oferta. Es el principal foco de atención de cualquier empresa que quiere alcanzar el éxito dentro del mercado (Rodríguez, 2022).

2.3.5.1.2. Proveedores

Rodríguez (2022) sostiene que un proveedor se encarga de proporcionar bienes susceptibles de ser comercializados, para que la empresa o un autónomo desarrolle su actividad económica, recibiendo un beneficio económico por esa adquisición.

2.3.5.1.3. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un enfoque utilizado para desarrollar estrategias en las empresas y organizaciones, permitiendo hacer un análisis completo de su contexto para enfocar sus estrategias en acciones diferenciadoras, las cuales pueden establecer una ventaja competitiva al crear un valor único y distinto para el cliente (9001:2015, 2020).

Entre estas fuerzas se encuentran:

- El poder de negociación de los clientes.
- La rivalidad entre las empresas.
- La amenaza de nuevos entrantes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La amenaza de productos sustitutos.

2.3.5.1.4. Análisis PESTEL

Torres (2019), da a conocer que el entorno general se puede estudiar desde la herramienta de planeación estratégica que refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL); que sirve para identificar el ambiente en el que se diseñará y ejecutará el proyecto de una forma ordenada y esquemática. La aplicación de la herramienta PESTEL consiste en identificar y analizar el entorno en el que se moverá la empresa, para posteriormente, actuar estratégicamente sobre él entorno en el que se encuentran factores como:

- Políticos: se analizan los factores asociados a la clase política, la estabilidad del gobierno y acuerdos políticos internacionales que predominan en la actividad futura de la empresa.
- Económicos: se analizan los factores macroeconómicos, sean actuales y futuros del país en donde se desarrolla la empresa y los países a donde se quiera llegar.
- Socioculturales: se analizan los factores socioculturales que aporten valor o representen riesgos para la empresa.
- Tecnológicos: se analiza la influencia de nuevas tecnologías, y como se incorporan nuevas tecnologías al mercado, determinando el éxito en el futuro inmediato.
- Ecológicos: se analizan los posibles cambios relacionados con la conservación del medio ambiente, se tiene que tomar en cuenta las legislaciones ambientales que pueden afectar directamente o indirectamente a los futuros planes.
- Legales: se analizan los cambios en la normativa y leyes que afectan a la empresa y limitan su actuación

2.3.5.1.5. Oportunidades

Llerena et al. (2018) declara que se tiene que valorar el entorno para descubrir nuevas oportunidades, permitiendo que la empresa pueda desarrollar acciones, y disfrutar de ventajas competitivas.

2.3.5.1.6. Amenazas

Llerena et al. (2018) manifiesta que las amenazas son desafíos de tendencias o desarrollos desfavorables del entorno, en ausencia de acciones correctas frente a una pérdida de posición del ente en el mercado.

2.3.6. FODA

2.3.6.1. Matriz de Impacto Interno

Empleando las palabras de Ruiz (2022) la Matriz de Impacto Interno, evalúa la información interna, sirve para la formulación de estrategias y permite tener una visión inicial al contexto de la empresa.

2.3.6.2. Matriz de Impacto Externo

La Matriz de Impacto Externo es un instrumento de diagnóstico estratégico ponderado del entorno, evalúa aspectos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de la empresa (Ruiz, 2022).

2.3.6.3. Matriz IE

La matriz Interna Externa (IE) evalúa a la empresa tomando en cuenta las fortalezas y debilidades que se identifican mediante el análisis interno, y las oportunidades y amenazas que establecen del análisis externo (Salas Subía et al., 2018).

2.3.6.4. Matriz de Vulnerabilidad

Permite analizar cómo influye la amenaza sobre cada una de las debilidades, mismas que no permiten el desarrollo de la empresa (Ruiz, 2022).

2.3.6.5. Matriz de Aprovechabilidad

La matriz de Aprovechabilidad relaciona las fortalezas con las oportunidades y establece la siguiente pregunta: ¿en qué medida la fortaleza permite aprovechar la oportunidad? (Ruiz, 2022).

2.3.6.6. Hoja de trabajo FODA

La Hoja de Trabajo FODA consiste en listar las actividades, atributos, hechos, eventos o tendencias que determinan la situación actual y ayudan a desarrollar el plan estratégico empresarial (Ruiz, 2022).

2.3.7. Determinación de Objetivos

Chiavenato (2017) señala que los objetivos representan los resultados desarrollados a nivel estratégico que la empresa espera obtener en un determinado tiempo, estos resultados se pueden expresar de manera cuantitativa. Los objetivos presentan las siguientes características:

- Son pautas que prueban la existencia de la empresa frente a los grupos de interés, estos grupos pueden ser internos y externos.
- Son pautas que orientan a la toma de decisiones, reduciendo las incertidumbres e indicando el camino que hay que seguir.
- Sirven de guía para mantener la interacción, la integridad y la articulación del conjunto de esfuerzos.
- Son guías para hacer que la empresa utilice la menor cantidad de recursos y pueda dirigir esfuerzos cumpliendo así, con los resultados que se desea alcanzar, dicho en otras palabras, que sea eficiente.
- Son pautas que miden los resultados y determinan criterios para evaluar el desempeño.

2.3.8. Formulación de Estrategias

La formulación de estrategia se puede definir como el proceso de ofrecer una dirección adecuada a una empresa y a un individuo. Tiene que tener metas que sean medibles, alcanzables y a largo plazo, para lograr esto, se tiene que ser consiente en la ventaja competitiva, de lo que es

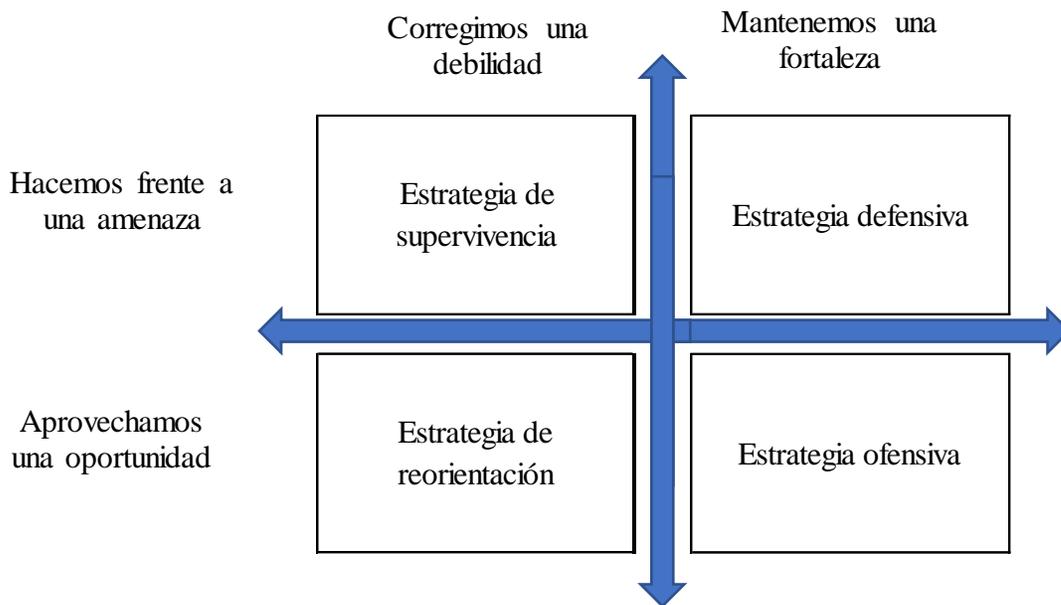
capaz de realizar mejor, lo cual se define como fortalezas, luego se identifican las oportunidades que deben potencializarse, para poder enmarcarlo en un plan estratégico (Rodero, 2019).

2.3.8.1. Metodología DAFO-CAME

Consiste en combinar los distintos conceptos para que surjan estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la empresa. El acrónimo DAFO hace referencia al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA y el acrónimo CAME significa Corregir, Anticipar, Mejorar y Explotar.

Figura 3

Metodología DAFO-CAME



Nota. Elaboración a partir de Rodero (2019)

Rodero (2019) alude a la metodología DAFO-CAME como una ayuda en el ámbito estratégico competitivo, que se analiza desde:

- Corregir las Debilidades: consiste en identificar los puntos débiles y corregirlos.

- Anticipar las Amenazas: al saber que existe un peligro para la empresa, es necesario tomar medidas para minimizar los efectos negativos.
- Mantener las Fortalezas: hay que trabajar para mantener las fortalezas y que sigan siendo un punto fuerte y más no, confiarse y no hacer nada.
- Explotar las Oportunidades: hay que conocer las oportunidades, explotarlas y sacarlas el máximo beneficio.

Mediante la aplicación de metodología DAFO-CAME se definen cuatro estrategias a seguir, y son:

- Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades): Son estrategias ofensivas, que aprovechan las oportunidades en base a las fortalezas.
- Estrategia FA (Fortalezas – Amenazas): Son estrategias defensivas, que aprovechan las fortalezas, para disminuir el impacto de amenazas.
- Estrategia DO (Debilidades – Oportunidades): Son estrategias de reorientación, que neutralizan las debilidades, aprovechando las oportunidades.
- Estrategia DA (Debilidades – Amenazas): Son estrategias de supervivencia, que neutralizan las debilidades para reducir el impacto de amenazas.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Generalidades

3.1.1. *Antecedentes de la empresa*

JR DISTRIBUTEX se encuentra ubicada en las calles Eugenio Espejo y Gral. Enriquez, sector Noroeste del cantón Antonio Ante. Fundada por el señor René Germán Esparza Pilco y Jessica Cristina García Méndez en el año 2020, quien en sus inicios empezó siendo una persona natural obligada a llevar contabilidad.

La empresa se dedica a la venta de maquinaria, repuestos e insumos textiles y de la confección, dando atención al público y vendiendo sus productos al menor, que son de gran demanda en esta región ecuatoriana.

Con tan solo 3 años en operación, se puede denominar como una empresa joven y por tal motivo se justifica la realización de un plan estratégico, por otra parte, la necesidad de expandir su negocio busca crear una sociedad de hecho, que hasta el momento de finalizar este trabajo de titulación no lo ha realizado.

3.1.2. *Reseña histórica*

JR DISTRIBUTEX se crea debido a que su propietario da por terminado el contrato en una empresa de insumos textiles de la ciudad de Otavalo en la que laboraba, y decide emprender en este sector industrial en el que ya tenía conocimiento y ya conocía su mercado.

Los inicios de JR DISTRIBUTEX se dan en los años 2020 en la provincia de Imbabura, cantón Antonio ante, ciudad de Atuntaqui, a cargo del Señor René Esparza quien es el fundador

de la empresa y de su conyugue la señora Jessica García. Esta idea se ve plasmada con el fin de crear rentabilidad en los años venideros de operación, y así, con el tiempo cumplir con uno de sus sueños que era el de crear su propia empresa y ser recocida en este sector.

JR DISTRIBUTEX inicia sus funciones con la venta de hilos textiles, sus primeros meses de operación fueron satisfactorios, ya que, por el hecho de tener conocimiento de los productos, saber cuál era la necesidad del mercado, y ser un negocio responsable que cumple de manera honesta las entregas de productos; supieron ganar clientes que muchos de ellos se han mantenido hasta la actualidad.

Actualmente, cuenta con 3 trabajadores y su propietario está tomando la decisión de realizar una gran inversión para poder expandirse en la provincia de Imbabura y en un futuro a nivel nacional, para así poder convertirse en un referente en el mercado y poder brindar más fuentes de empleo.

3.1.3. Nombre o Razón Social

JR DISTRIBUTEX es el nombre comercial con el que se le conoce en el mercado y mantiene su nombre como razón social en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

3.1.4. Tipo de Empresa y Línea de Productos

La ubicación geográfica y la situación económica son los principales aspectos que definen a los tipos de empresas en el Ecuador, por consiguiente, se puede decir que JR DISTRIBUTEX, (Chávez et al., 2018) se clasifica como una microempresa ya que cumple con los próximos criterios:

- Número de colaboradores: de 1 a 9 personas
- Valor bruto en ventas anuales: igual o menor a \$100.000,00

- Activos: hasta \$100.000,00
- Su línea de productos:
- Máquinas domésticas.
 - Máquinas industriales: rectas, overlock, recubridoras, bordadoras y cortadoras.
 - Máquinas especiales: elasticadora, botonera, doble aguja, enconchadora, flequera, ultrasonido, pegadora de elástico, cortadora de cinta automática, ojaladora, urladora, maquina poste para cuero, máquina para calzado, desvastadora de cuero, doble transporte, trilladora, ribeteadora, zigzag, brochera automática, taladro textil y enconadora.
 - Equipos de sublimación.
 - Planchas industriales.
 - Repuestos e insumos.

3.1.5. Actividad económica

La actividad económica es la venta de repuestos, insumos y maquinaria para el sector textil y de confección, destinados a satisfacer necesidades y requerimientos de los consumidores de la ciudad de Atuntaqui y del mercado provincial.

3.1.6. Clasificación CIU

Conforme al INEC (2012), la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) establece una clasificación uniforme de actividades económicas y se clasifican en categorías y subcategorías, con un código alfanumérico, el CIU de la empresa es:

- G4751.01.02 - Venta al por menor de artículos de mercería (agujas e hilo de coser) en establecimientos especializados.

3.1.7. Imagen Corporativa

En su imagotipo comprende el nombre de la empresa con las iniciales de los primeros nombres tanto del fundador como de su señora esposa, acompañado de “distributex” que significa “distribuidor textil”, así como se expone en la Figura 3.

Figura 4

Imagotipo



Nota. El imagotipo representa la manera de cómo se presenta la empresa a las personas. Fuente: (JR DISTRIBUTEX, 2023)

3.1.8. R.U.C.

Según el certificado de Registro Único de Contribuyentes el RUC de JR DIUSTRIBUTEX es 1002219143001.

Figura 5

RUC lado anverso

SRI		Certificado Registro Único de Contribuyentes
Apellidos y nombres ESPARZA PILCO RENE GERMAN		Número RUC 1002219143001
Estado ACTIVO	Régimen RIMPE - EMPRENDEDOR	Artesano No registra
Fecha de registro 07/09/1999	Fecha de actualización 19/07/2021	
Inicio de actividades 07/09/1999	Reinicio de actividades 19/04/2020	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 1 / IMBABURA / ANTONIO ANTE		Obligado a llevar contabilidad NO
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención NO	Contribuyente especial NO
Domicilio tributario		
Ubicación geográfica		
Provincia: IMBABURA Cantón: ANTONIO ANTE Parroquia: ATUNTAQUI		
Dirección		
Barrio: CENTRAL Calle: ESPEJO Número: SN Intersección: GENERAL ENTIQUEZ Número de piso: 0 Referencia: FRENTE A LA DEPOSITO DE GAS DEL SR RUIZ		
Medios de contacto		
Teléfono domicilio: 062921683 Celular: 0997699121 Email: reesparza1@hotmail.com		
Actividades económicas		
• G46592101 - VENTA AL POR MAYOR DE MÁQUINAS HERRAMIENTA CONTROLADAS O NO POR COMPUTADORA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL, INCLUYE LA VENTA AL POR MAYOR DE SUS PARTES Y PIEZAS. • G47510102 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE MERCERÍA (AGUJAS E HILO DE COSER) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.		
Establecimientos		
Abiertos 1	Cerrados 0	
Obligaciones tributarias		
• 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES • 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA		
i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec .		
Números del RUC anteriores		
No registra		

1/2

www.sri.gob.ec

Nota. Registro Único de Contribuyentes lado anverso. Fuente: (SRI, 2023, p.1)

Figura 6

RUC lado inverso

Apellidos y nombres	Número RUC
ESPARZA PILCO RENE GERMAN	1002219143001

	Código de verificación: CATRCR2023000402346
	Fecha y hora de emisión: 14 de febrero de 2023 18:52
	Dirección IP: 181.39.107.61
	Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

Nota. Registro Único de Contribuyentes lado inverso. Fuente: (SRI, 2023, p.2)

3.2. Análisis Interno

3.2.1. Encuesta

Para el desarrollo de la encuesta se utilizó la estructura planteada por L. Ruiz & Camargo (2017) propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento, la cual consta de preguntas puntuales para conocer los recursos y capacidades distribuidas en las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

3.2.1.1. Población y muestra

La encuesta se realizará al personal de la empresa JR DISTRIBUTEX, en las instalaciones de la ciudad de Atuntaqui; las áreas a encuestar son: administrativa, contabilidad y financiera, operaciones y comercial; la población que conforman estas áreas corresponde a 4 personas. No se realiza cálculo de muestra debido a que la población es pequeña, motivo por lo cual, se puede realizar a las 4 personas de manera directa y personal, ver **Anexo 1**

3.2.1.2. Objetivo de la encuesta:

Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa JR DISTRIBUTEX, mediante la aplicación de la encuesta, para obtener información de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

3.2.1.3. Encuesta y tabulación de resultados

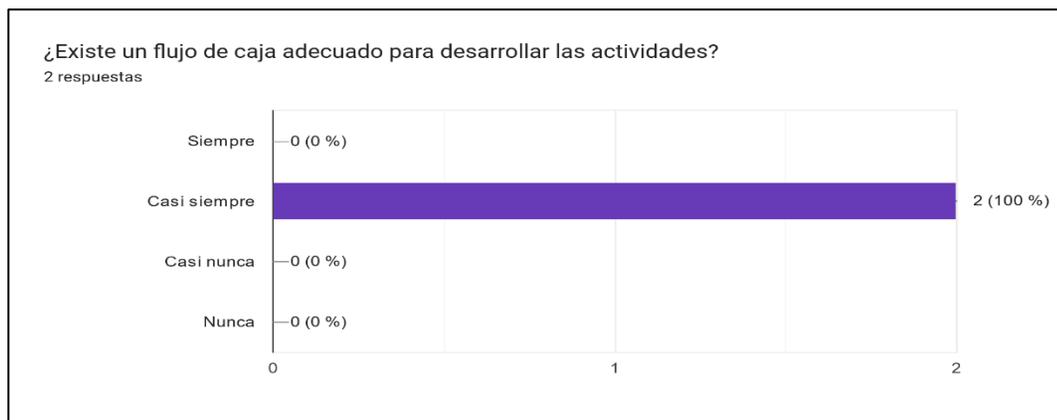
3.2.1.3.1. *Perspectiva Financiera*

En esta perspectiva se tomó en cuenta criterios de inclusión y exclusión, excluyendo a las personas que ocupan el cargo de vendedor y operador, por no ser un criterio válido en la obtención de información referente a esta perspectiva.

Pregunta 1: ¿Existe un flujo de caja adecuado para desarrollar las actividades?

Figura 7

Pregunta 1 – Encuesta



Nota: Tabulación pregunta 1. Fuente: El autor

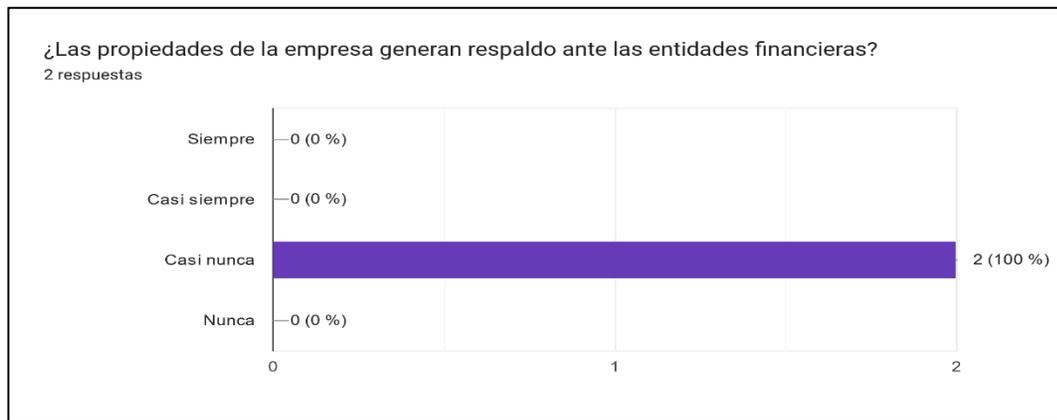
En la primera pregunta se observa que el 100% encuestados indican que casi siempre existe un flujo de caja adecuado para desarrollar las actividades y cumplir con los objetivos de la empresa.

Esto da como resultado que existe la factibilidad económica para el desarrollo normal de las actividades empresariales.

Pregunta 2: ¿Las propiedades de la empresa generan respaldo ante las entidades financieras?

Figura 8

Pregunta 2 – Encuesta



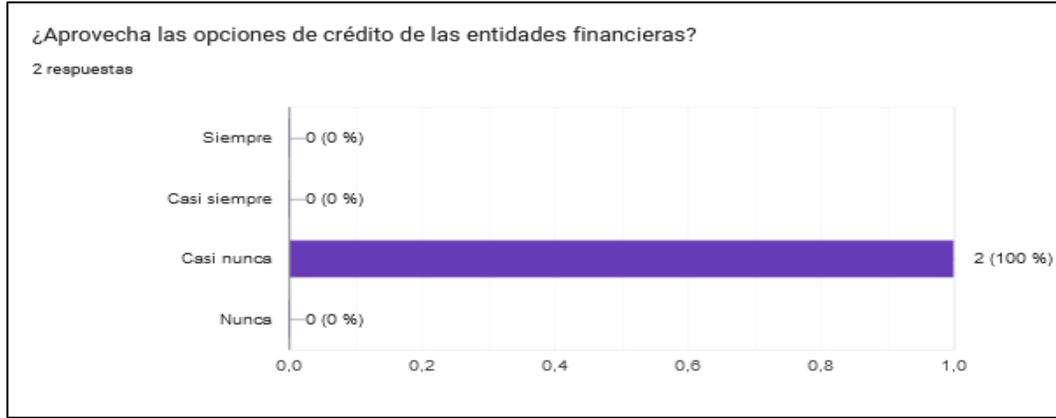
Nota: Tabulación pregunta 2. Fuente: El autor

Se evidencia claramente en la figura que el 100% de la población indica que casi nunca se utiliza los bienes de la empresa para realizar préstamos hipotecarios.

Pregunta 3: ¿Aprovecha las opciones de crédito de las entidades financieras?

Figura 9

Pregunta 3 – Encuesta



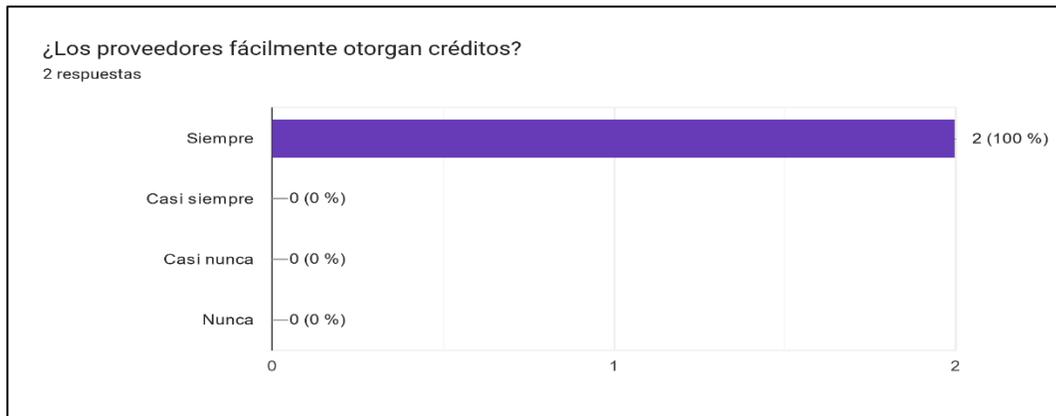
Nota: Tabulación pregunta 3. Fuente: El autor

El 100% de la población encuestada indica que casi nunca JR DISTRIBUTEX aprovecha las opciones de crédito que ofrecen las distintas entidades financieras, debido a la desinformación y temor que genera el adquirir un crédito en entidades financieras.

Pregunta 4: ¿Los proveedores fácilmente otorgan créditos?

Figura 10

Pregunta 4 – Encuesta



Nota: Tabulación pregunta 4. Fuente: El autor

En la evaluación de la pregunta cuatro se puede notar que fácilmente los proveedores ejecutan la venta de máquinas, repuestos e insumos concediendo créditos a la empresa, este resultado se lo establece a través del 100% de coincidencia de la respuesta.

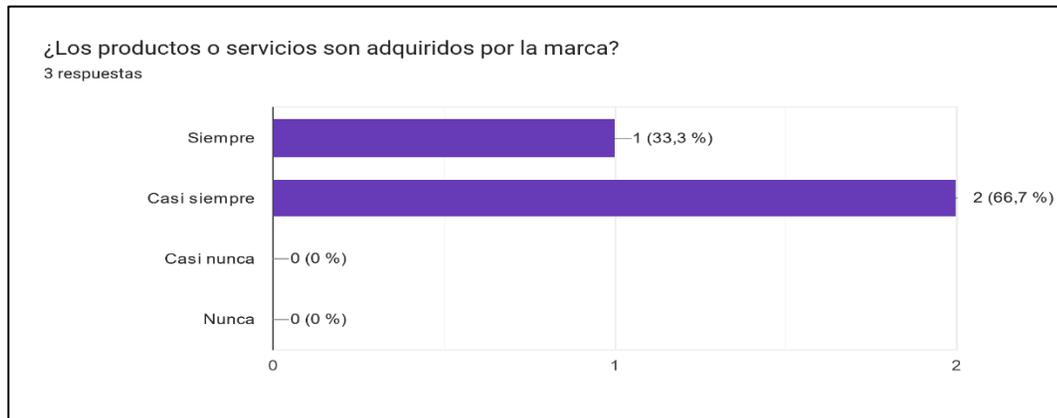
3.2.1.4. Perspectiva Cliente

En esta perspectiva también se tomó en cuenta criterios de inclusión y exclusión, excluyendo a la persona que ocupa el cargo de operador, por no ser un criterio válido en la obtención de información referente a esta perspectiva.

Pregunta 5: ¿Los productos o servicios son adquiridos por la marca?

Figura 11

Pregunta 5 – Encuesta



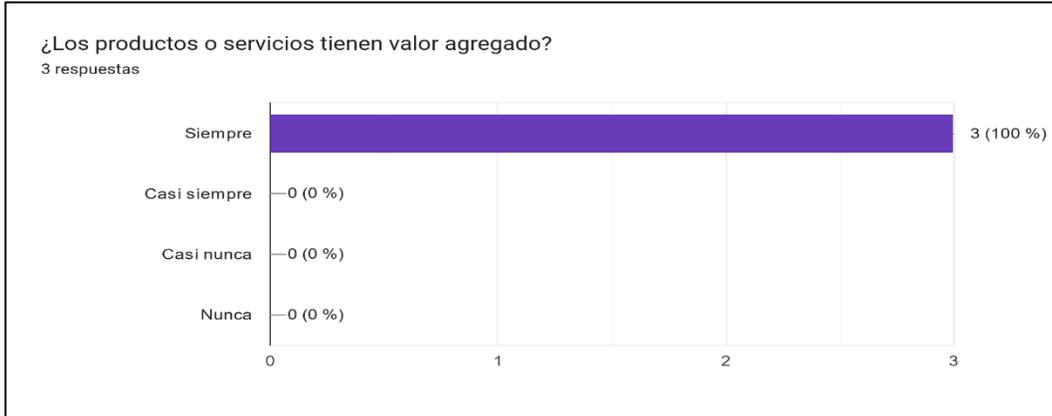
Nota: Tabulación pregunta 5. Fuente: El autor

La mayor incidencia en las opciones de respuesta de la pregunta ¿Los productos o servicios son adquiridos por la marca?, recae en la opción de casi siempre con un 66.7%, y en un 33.3% la opción de siempre, se puede evidenciar una similitud en las respuestas.

Pregunta 6: ¿Los productos o servicios tienen valor agregado?

Figura 12

Pregunta 6 - Encuesta



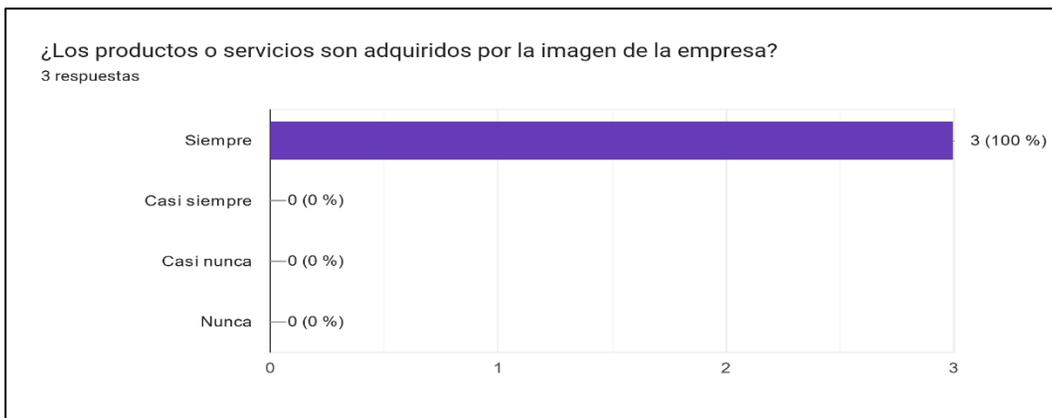
Nota: Tabulación pregunta 6. Fuente: El autor

Esta pregunta permite ver que el 100% del total de encuestados dice que siempre los productos sean maquinaria, repuestos e insumos o el servicio de mantenimiento, se ofertan con valor agregado.

Pregunta 7: ¿Los productos o servicios son adquiridos por la imagen?

Figura 13

Pregunta 7 - Encuesta



Nota: Tabulación pregunta 7. Fuente: El autor

La opción que predomina es la de siempre con un valor del 100%, y enseña que los productos que se ofertan son adquiridos por la imagen institucional que presenta la empresa.

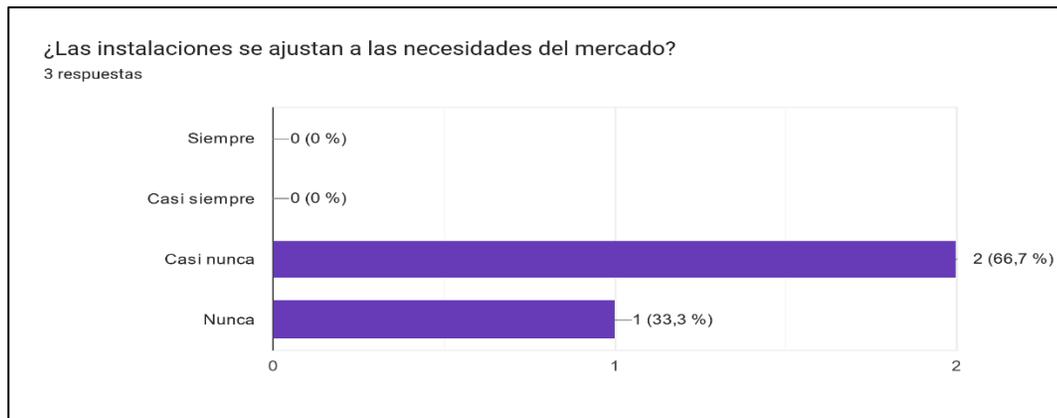
3.2.1.1. Perspectiva Proceso Interno

Los criterios de inclusión y exclusión se tomaron en cuenta en esta perspectiva, y se excluye a la persona que ocupa el cargo de operador por no ser un criterio válido en la obtención de información referente a esta perspectiva.

Pregunta 8: ¿Las instalaciones se ajustan a las necesidades del mercado?

Figura 14

Pregunta 8 – Encuesta



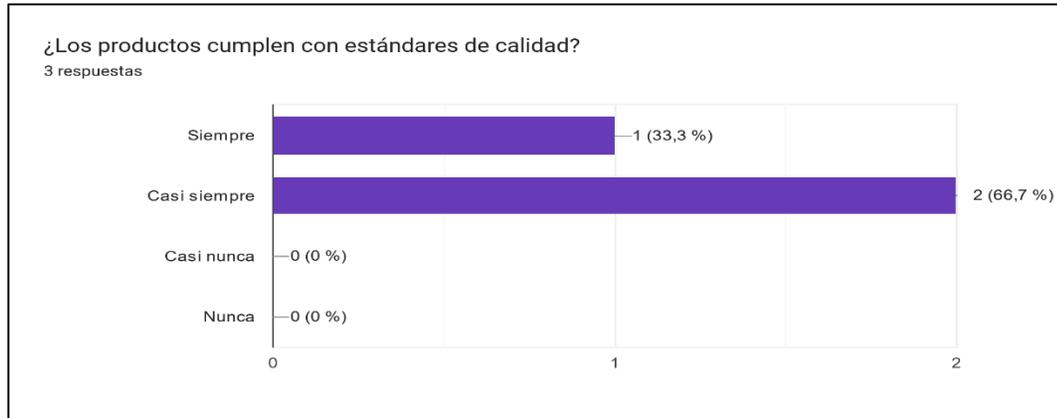
Nota: Tabulación pregunta 8. Fuente: El autor

En el análisis de esta pregunta se puede determinar que el 66.7% de los encuestados menciona que casi nunca las instalaciones se ajustan a las necesidades del mercado, y el otro 13.3% manifiesta la semejante respuesta de nunca, por lo tanto, se concluye que por la falta de espacio no se puede exhibir los productos, tal como se muestra en el **Anexo 2**

Pregunta 9: ¿Los productos cumplen con estándares de calidad?

Figura 15

Pregunta 9 – Encuesta



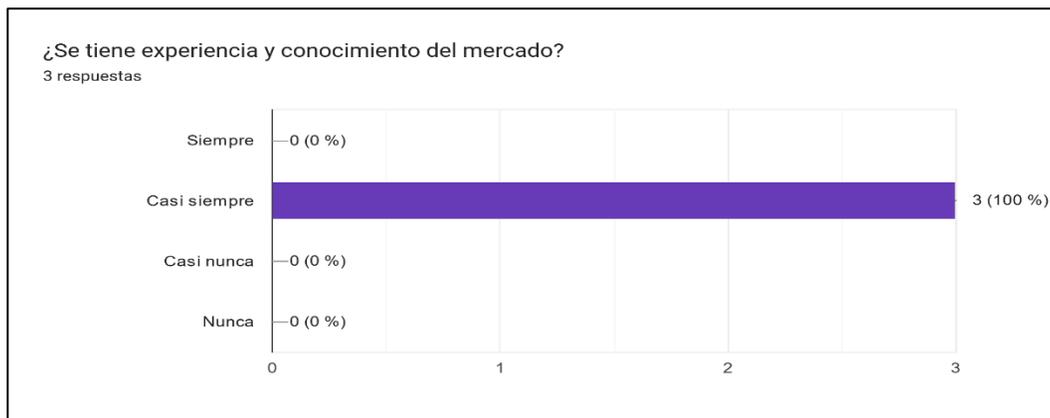
Nota: Tabulación pregunta 9. Fuente: El autor

En esta pregunta un fuerte grupo equivalente al 66.7% opina que casi siempre los productos cumplen con estándares de calidad de parte de la marca y de los proveedores, el otro 33.3% sostiene que siempre lo hace.

Pregunta 10: ¿Se tiene experiencia y conocimiento del mercado?

Figura 16

Pregunta 10 - Encuesta



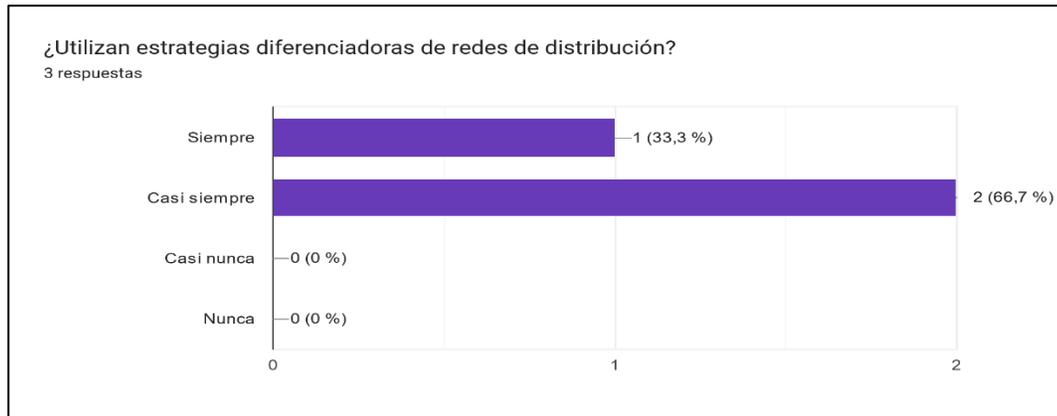
Nota: Tabulación pregunta 10. Fuente: El autor

La totalidad de los encuestados, en esta pregunta respondieron que casi siempre se tiene experiencia y conocimiento del mercado en relación a sus competidores.

Pregunta 11: ¿Utilizan estrategias diferenciadoras de redes de distribución?

Figura 17

Pregunta 11 - Encuesta



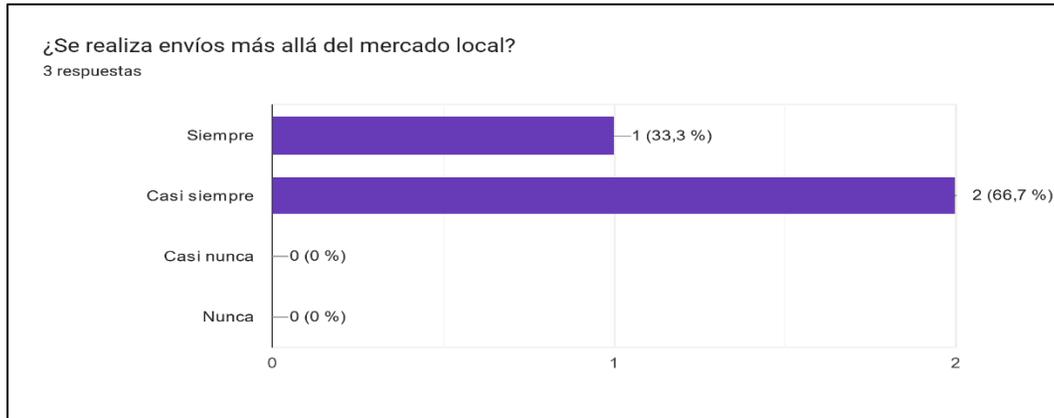
Nota: Tabulación pregunta 11. Fuente: El autor

Se determina que el 66.7 % de la población respondió que casi siempre la empresa utiliza estrategias diferenciadoras de redes de distribución, como la de entrega puerta a puerta y el otro 33.3% hizo denotar siempre lo hace, tal como se observa en el **Anexo 3**

Pregunta 12: ¿Se realiza envíos más allá del mercado local?

Figura 18

Pregunta 12 - Encuesta



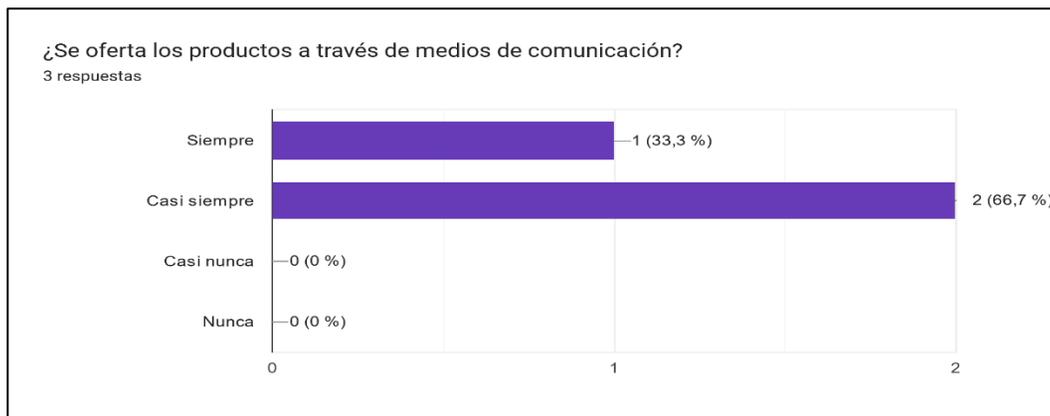
Nota: Tabulación pregunta 12. Fuente: El autor

El 66.7% de la encuesta considera que casi siempre se realiza envíos más allá del mercado local, es de decir envíos provinciales y nacionales, el otro 33.3% afirma que siempre se realiza envíos más allá del mercado local.

Pregunta 13: ¿Se oferta los productos a través de medios de comunicación?

Figura 19

Pregunta 13 – Encuesta



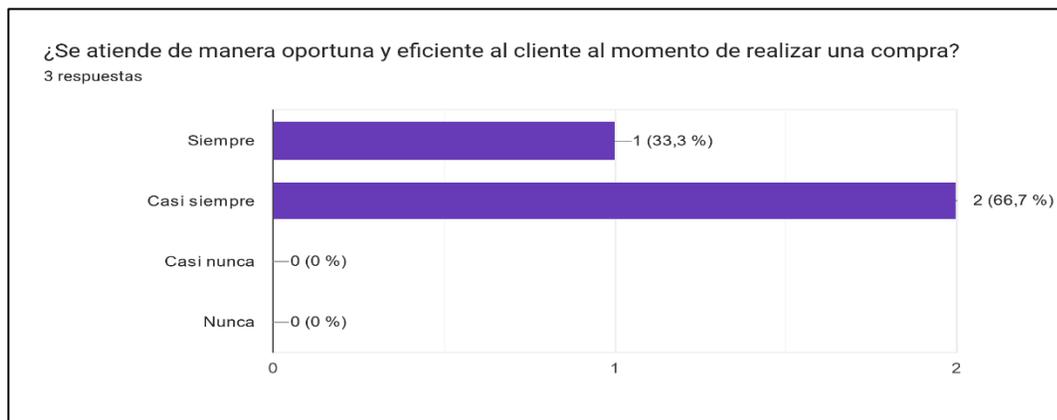
Nota: Tabulación pregunta 13. Fuente: El autor

En esta pregunta el 66.7% considera que casi siempre se oferta los productos a través de medios de comunicación tradicionales o actuales y a través de promociones, el otro 33,3% maneja una respuesta similar de siempre. Lo indicado se muestra en el **Anexo 4**.

Pregunta 14: ¿Se atiende de manera oportuna y eficiente al cliente al momento de realizar una compra?

Figura 20

Pregunta 14 - Encuesta



Nota: Tabulación pregunta 14. Fuente: El autor

El 66.7% de los encuestados cree que casi siempre se atiende de manera oportuna y eficiente al cliente al momento de realiza una compra, y el 33.3% restante opina que siempre.

3.2.1.2. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Para esta perspectiva se consideró a las 4 personas que integran la empresa, estableciendo que tiene un juicio valido en la respuesta de las preguntas de la encuesta.

Pregunta 15: ¿Se utiliza de manera eficiente los recursos informáticos?

Figura 21

Pregunta 15 - Encuesta



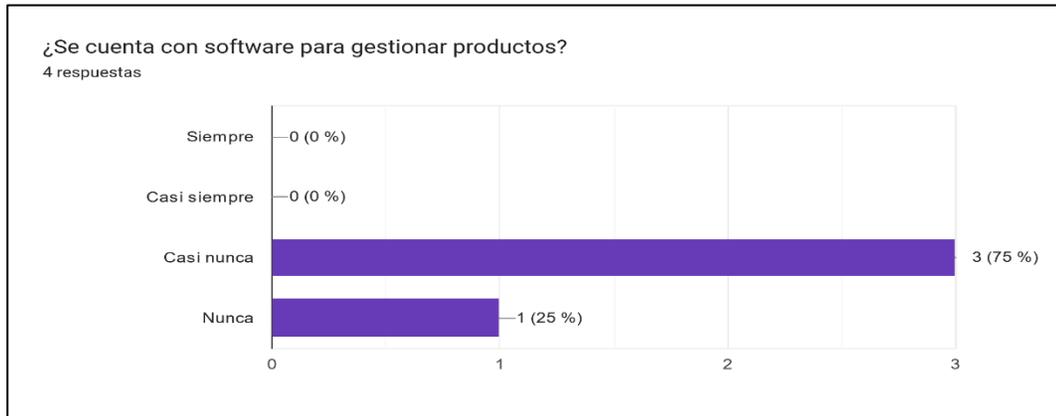
Nota: Tabulación pregunta 15. Fuente: El autor

El 100% de los encuestados considera que casi siempre se realiza una utilización de los recursos informáticos de manera eficiente.

Pregunta 16: ¿Se cuenta con software para gestionar productos?

Figura 22

Pregunta 16 - Encuesta



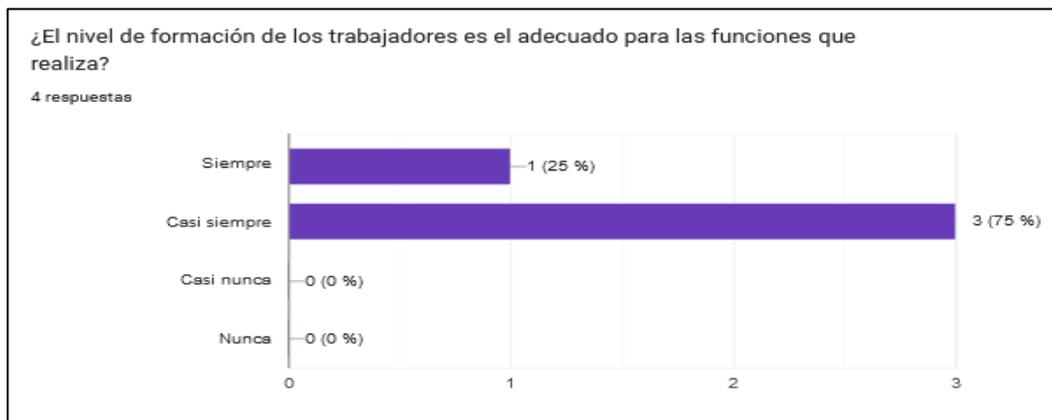
Nota: Tabulación pregunta 16. Fuente: El autor

La pregunta 16 tiene 2 respuestas distintas, examinando se encuentra el 75% casi nunca se cuenta con software especializados para gestionar los productos, el otro 25% declara que nunca se cuenta con un software especializado.

Pregunta 17: ¿El nivel de formación de los trabajadores es el adecuado para las funciones que realiza?

Figura 23

Pregunta 17 – Encuesta



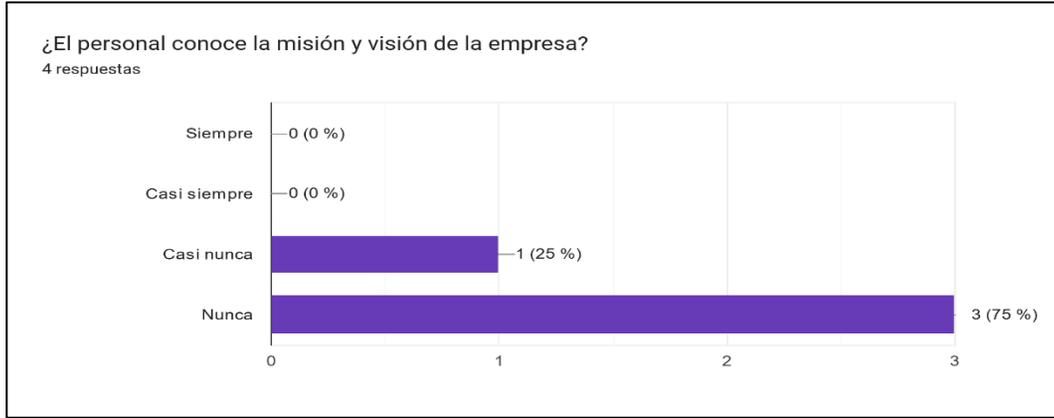
Nota: Tabulación pregunta 17. Fuente: El autor

El 75% de la población analizada, proclama que casi siempre el nivel de formación de los trabajadores es el adecuado para las funciones que realiza, y por el otro lado, el 25% describe que siempre se cumple con esta pregunta.

Pregunta 18: ¿El personal conoce la misión y visión de la empresa?

Figura 24

Pregunta 18 - Encuesta



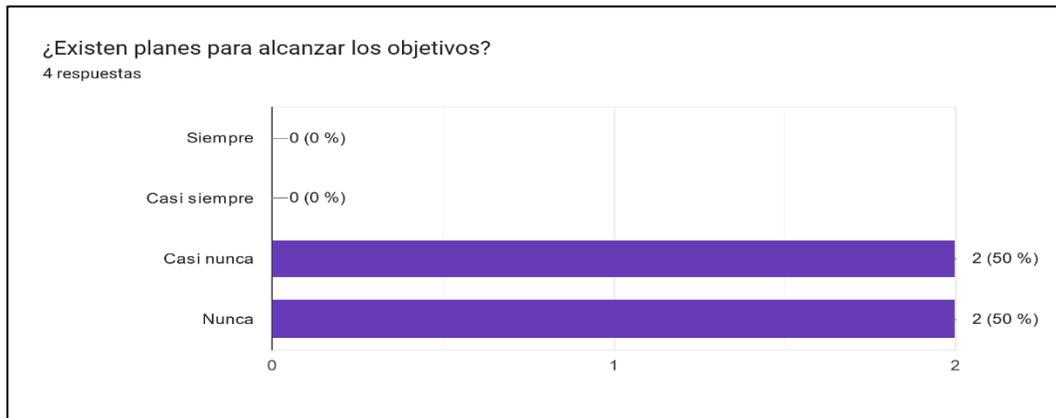
Nota: Tabulación pregunta 18. Fuente: El autor

El 25% de los encuestados considera que casi nunca el personal conoce la razón de ser y el sentido de la empresa, y el otro 75% afirma que nunca personal conoce la misión y visión

Pregunta 19: ¿Existen planes para alcanzar los objetivos?

Figura 25

Pregunta 19 - Encuesta



Nota: Tabulación pregunta 19. Fuente: El autor

Los encuestados explican que casi nunca y nunca existen planes para alcanzar los objetivos, registrando valores porcentuales de 50% y 50% respectivamente.

Pregunta 20: ¿Hay una figura de liderazgo, que guíe a la toma correcta de decisiones?

Figura 26

Pregunta 20 – Encuesta



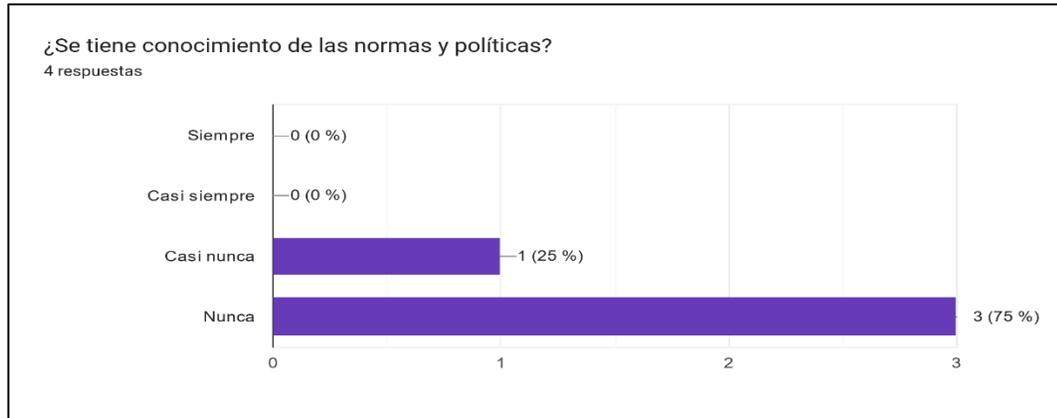
Nota: Tabulación pregunta 20. Fuente: El autor

El 50% habla de que siempre existe en la empresa una figura de liderazgo, que guía a la toma correcta de decisiones, la otra mitad explica que casi siempre existe, se maneja respuestas similares y coinciden en que existe una figura un líder que guíe a la empresa.

Pregunta 21: ¿Se tiene conocimiento de las normas y políticas?

Figura 27

Pregunta 21 - Encuesta



Nota: Tabulación pregunta 21. Fuente: El autor

La opción de nunca predomina en esta pregunta con un 75% y se atribuye a que nunca se tiene conocimiento de las normas y políticas, y el otro 25% asegura que casi nunca se tiene conocimiento.

3.2.1.3. Resultados y discusión

3.2.1.3.1. Análisis de la información de la encuesta

Se formularon las preguntas de la encuesta de acuerdo a cuatro perspectivas, estas son: financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, a partir de estas perspectivas se pudo conocer las capacidades y recursos de la empresa, a fin de conocer a JR DISTRIBUTEX de manera interna y el valor que tiene en los clientes.

Para establecer los resultados de esta encuesta se utilizó el modelo de evolución de recursos y capacidades de los autores L. Ruiz & Camargo (2017), que ayudaron a formular las preguntas y delimitar los recursos y capacidades desde cada una de las perspectivas analizadas, y a establecer

las fortalezas y debilidades que tiene la empresa; lo dicho anteriormente se identifica a través de la próxima tabla.

Tabla 2

Matriz de resultados de la encuesta

PERSPECTIVA FINANCIERA			PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Recursos	Financieros	Tener capital para realizar inversiones	¿Existe un flujo de caja adecuado para desarrollar las actividades?
	Propiedad	Renovar propiedades	¿Las propiedades de la empresa generan respaldo ante las entidades financieras?
Capacidades	Liquidez	Falta de liquidez	¿Aprovecha las opciones de crédito de las entidades financieras?
	Endeudamiento	Confianza por parte de los proveedores	¿Los proveedores fácilmente otorgan créditos?
PERSPECTIVA CLIENTES			PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Recursos	Marca	Aceptación y reconocimiento de la marca	¿Los productos o servicios son adquiridos por la marca?
Capacidades	Valor agregado de productos y servicios	Garantía y apoyo técnico	¿Los productos o servicios tienen valor agregado?
	Imagen y prestigio	Reconocimiento de la empresa	¿Los productos o servicios son adquiridos por la imagen de la empresa?
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
Recursos	Infraestructura	Instalaciones pequeñas para la venta de productos	¿Las instalaciones se ajustan a las necesidades del mercado?
Capacidades	Calidad	Calidad y excelencia en productos	¿Los productos cumplen con estándares de calidad?
	Conocimiento del mercado	Know How fuerte de los competidores	¿Se tiene experiencia y conocimiento del mercado?
	Redes de distribución	Entrega puerta a puerta de productos	¿Utilizan estrategias diferenciadoras de redes de distribución?

	Venta	Envíos nacionales	¿Se realiza envíos más allá del mercado local?
	Publicidad	Comunicación y publicidad	¿Se oferta los productos a través de medios de comunicación?
	Experiencia	Atención de manera oportuna y eficiente	¿Se atiende de manera oportuna y eficiente al cliente al momento de realizar una compra?
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		PREGUNTAS DE LA ENCUESTA	
Recursos	Hardware	Equipos útiles	¿Se utiliza de manera eficiente los recursos informáticos?
	Software	Carencia de software de inventarios	¿Se cuenta con software para gestionar productos?
	Humano	Personal capacitado	¿El nivel de formación de los trabajadores es el adecuado para las funciones que realiza?
Capacidades	Estructura Organizacional	Débil estructura y política organizacional	¿El personal conoce la misión y visión de la empresa?
	Planificación	Ausencia de planificación estratégica	¿Existen planes para alcanzar los objetivos?
	Liderazgo	Presencia de un líder	¿Hay una figura de liderazgo, que guíe a la toma correcta de decisiones?
	Normas	El personal no conoce las políticas de la empresa	¿Se tiene conocimiento de las normas y políticas?

Nota: Se identifica los Recursos y Capacidades de la empresa a través de la encuesta. Fuente: El autor

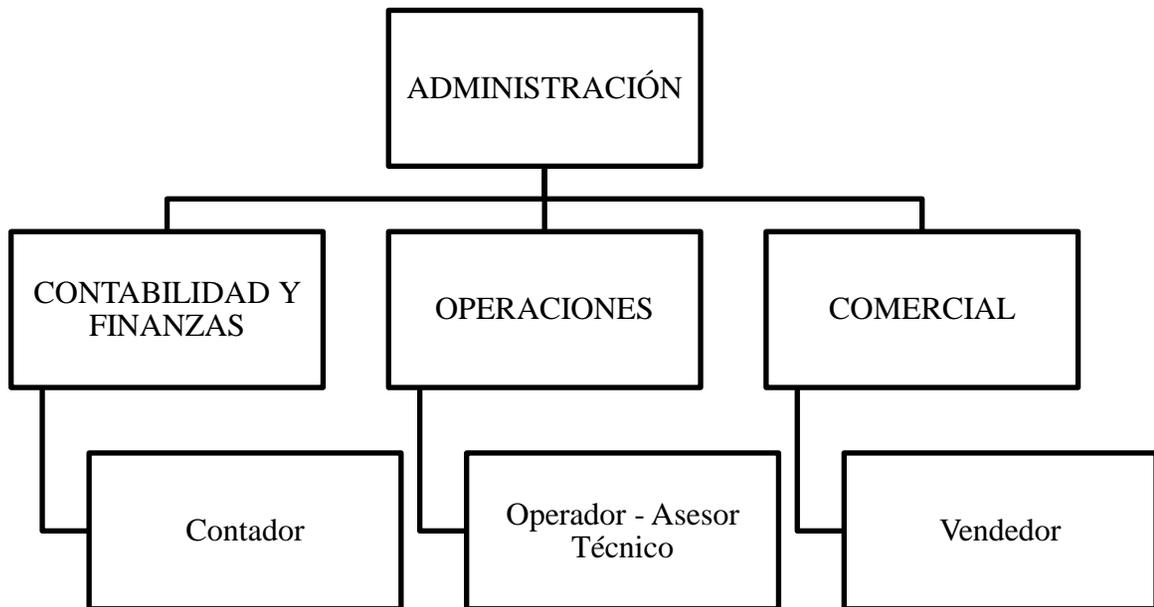
3.2.2. Recursos y capacidades

El análisis del entorno interno se lo realizó a través de la encuesta **Anexo 5** de recursos y capacidades que determina los recursos que emplea y necesita la empresa para poder operar en el mercado y conocer sus capacidades, identificando así las ventajas competitivas.

De inicio es necesario analizar el organigrama estructural, pero JR DISTRIBUTEX no cuenta con uno, por lo tanto, se propone un organigrama estructural.

Figura 28

Organigrama Estructural



Nota. Organigrama estructural donde se representan todos los cargos. Elaboración propia.

Una vez que se tiene el organigrama de la empresa se elabora una matriz de recursos y capacidades, vinculándolos con el tipo de operación, principales características y si es que tiene o no una ventaja competitiva, tal y como se revela en la tabla contigua.

Tabla 3

Matriz de Recursos y Capacidades

MATRIZ DE RECURSOS Y CAPACIDADES				
Recurso / Capacidad	Tipo	Importancia	Ventaja Competitiva	Implicación Estratégica
Área de Administración	Administrativa	Alta	No	Paridad Competitiva
Área Contable	Contabilidad	Alta	Si	Ventaja Competitiva Largo Plazo
Área de Operaciones	Operaciones	Media	No	Paridad Competitiva
Área Comercial	Comercial	Alta	Si	Ventaja Competitiva Sostenible

Nota. Esta tabla exhibe los Recursos y Capacidades con las que cuenta la empresa. Fuente: El autor

Del análisis de recursos y capacidades de JR DISTRIBUTEX se encontró que las ventajas competitivas que resultan ser relevantes son la Gestión Financiera, y la Gestión Comercial de la empresa; sin embargo, mediante este análisis se pueden identificar falencias en las áreas administrativas y de operaciones.

3.2.3. Cadena de Valor

La cadena de valor está compuesta de una cadena de actividades claves que se requieren para llevar un bien o servicio final a los clientes. Los tres elementos básicos para constituir una cadena de valor, son:

- Actividades Primarias
- Actividades de Soporte
- Margen

Figura 29

Cadena de Valor



Nota. Actividades claves de la cadena de valor. Fuente: El autor

3.2.3.1. Análisis de la cadena de valor

El objetivo de analizar la cadena de valor es describir de manera textual las actividades de JR DISTRIBUTEX que contribuyen a identificar su ventaja competitiva; de tal forma que se aproveche estas oportunidades y se evalúe de acuerdo al potencial que tiene la empresa para mejorar y seguir desarrollando sus ventajas competitivas. A continuación, se describe el análisis de las actividades de apoyo, de soporte y el margen:

- **Actividades Primarias:** se cuenta con personal capacitado que asiste a cursos y ferias textiles como se aprecia en el **Anexo 6**, en el parámetro de desarrollo y tecnología se ensambla los productos (**Anexo 7**) y se cuenta con catálogos físicos y digitales como se observa en el **Anexo 8**.
- **Actividades de soporte:** se encuentran correctamente establecidos los procesos, tanto del almacenamiento de las máquinas, insumos y repuestos, hasta el servicio de venta y post venta; una ventaja destacable es el apoyo técnico con personal capacitado y la garantía que ofrece la empresa para que funcionen de manera correcta sus productos, lo descrito se muestra en el **Anexo 9**.
- **Margen:** el margen al que se anhela llegar es a obtener productos de calidad que cumplan con normas y estándares nacionales e internacionales (**Anexo 10**), que cumplan con las necesidades y requerimientos del consumidor.

Se destaca la coherencia entre las actividades primarias, actividades secundarias y el margen, y es que están orientados la creación de valor.

3.2.4. Matriz resumen de Fortalezas y Debilidades

En la próxima tabla se reflejan las fortalezas y debilidades, del análisis interno a través de herramientas de Recursos y Capacidades, y Cadena de Valor, a su vez, el impacto que genera cada factor.

Tabla 4

Matriz de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	
Factor	Impacto
Garantía y apoyo técnico con personal capacitado	ALTO
Atención de manera oportuna y eficiente	MEDIO
Personal Capacitado	MEDIO
Entrega a domicilio, puerta a puerta	MEDIO
Calidad y excelencia en productos	ALTO
Comunicación y publicidad	ALTO
	BAJO
DEBILIDADES	
Factor	Impacto
Ausencia de planificación estratégica	ALTO
Falta de liquidez	ALTO
Espacio del local comercial	ALTO
No posee estructura y política organizacional	ALTO
Ineficiente inventario de productos	MEDIO

Nota. Principales Fortalezas y Debilidades de la empresa. Fuente: El autor

3.1.Análisis Externo

3.1.1. Microambiente

3.1.1.1. Clientes

La identificación de los principales clientes se la realiza en función de las ventas anuales del año 2022 como se aprecia en el **Anexo 11**, y se utiliza la herramienta Diagrama de Pareto, que se expone en la próxima tabla. Es necesario aclarar que la empresa tiene implementado un sistema contable a partir del 18 de noviembre del 2022, antes de esta fecha los registros eran manuales; por lo tanto, no se puede conocer a los principales clientes en función de las veces que han adquirido los productos. El sistema contable se puede observar en el **Anexo 12**.

Tabla 5

Diagrama de Pareto Clientes

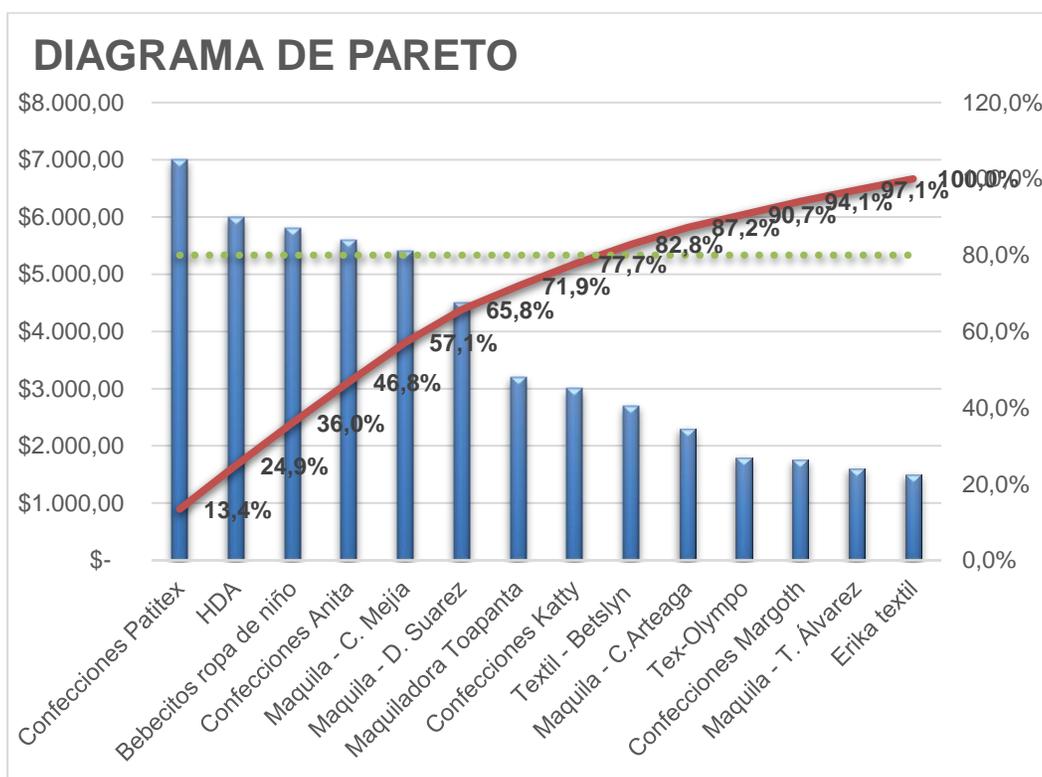
DIAGRAMA DE PARETO			
CLIENTES	VENTAS	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ACUMULADA
Confecciones Patitex	\$ 7.000,00	13%	13,4%
HDA	\$ 6.000,00	12%	24,9%
Bebecitos ropa de niño	\$ 5.800,00	11%	36,0%
Confecciones Anita	\$ 5.600,00	11%	46,8%
Maquila - C. Mejía	\$ 5.400,00	10%	57,1%
Maquila - D. Suarez	\$ 4.500,00	9%	65,8%
Maquiladora Toapanta	\$ 3.200,00	6%	71,9%
Confecciones Katty	\$ 3.000,00	6%	77,7%
Textil - Betslyn	\$ 2.700,00	5%	82,8%
Maquila - C.Arteaga	\$ 2.300,00	4%	87,2%
Tex-Olympo	\$ 1.800,00	3%	90,7%
Confecciones Margoth	\$ 1.750,00	3%	94,1%
Maquila - T. Álvarez	\$ 1.600,00	3%	97,1%

Erika textil	\$	1.500,00	3%	100,0%
Total	\$	52.150,00	100%	

Nota. En la tabla se expone un listado de clientes con la cantidad económica en función de las ventas que se efectuó. Fuente: El autor

Figura 30

Diagrama de Pareto Clientes



Nota. En la figura se indica los principales clientes que tiene la empresa. Fuente: El autor

Del Diagrama de Pareto se deduce que el 80% de las ventas de JR DISTRIBUTEX proviene de un 20% de sus clientes, que se señalan en la tabla subsiguiente, además, ayuda a enfocar los esfuerzos para obtener una fidelización de los clientes.

Tabla 6*Cientes*

CLIENTES	VENTAS 2022
Confecciones Patitex	\$ 7.000,00
HDA	\$ 4.000,00
Bebecitos ropa de niño	\$ 4.000,00
Confecciones Anita	\$ 4.500,00
Maquila -Michelle Mejía	\$ 3.500,00

Nota. En esta tabla se especifican los principales clientes de la empresa. Fuente: El autor

3.1.1.2. Proveedores

Se señalan los principales proveedores de JR DISTIBUTEX en función de las compras anuales correspondientes al año 2022 y de la cantidad de veces que se ejecutó la compra. Para la identificación de los principales proveedores de la empresa se utiliza la herramienta Diagrama de Pareto, que se enseña en la próxima tabla.

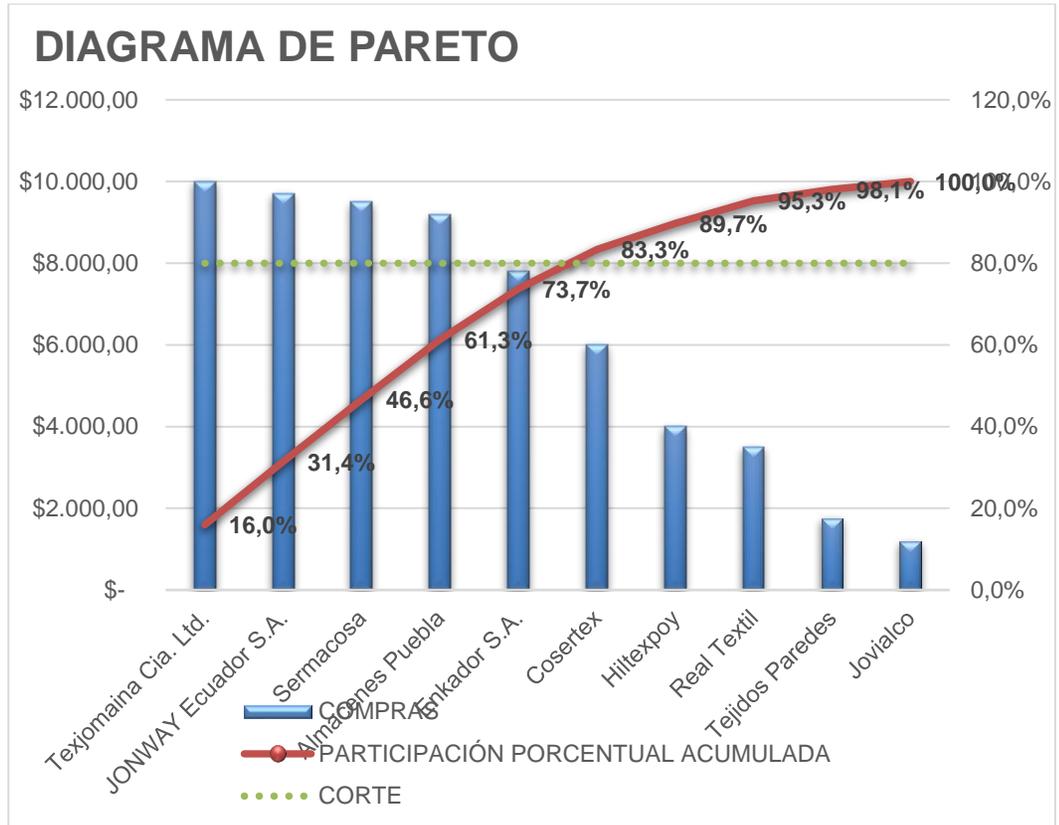
Tabla 7*Diagrama de Pareto Proveedores*

DIAGRAMA DE PARETO				
PROVEEDORES	COMPRAS	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL ACUMULADA	
JONWAY Ecuador S.A.	\$ 10.000,00	16%	16,2%	
Sermacosa	\$ 10.000,00	16%	32,4%	
Almacenes Puebla	\$ 10.000,00	16%	48,7%	
Texjomaina Cia. Ltd.	\$ 8.200,00	13%	62,0%	
Enkador S.A.	\$ 7.000,00	11%	73,3%	
Cosertex	\$ 6.000,00	10%	83,1%	
Hiltexpoy	\$ 4.000,00	6%	89,5%	
Real Textil	\$ 3.500,00	6%	95,2%	
Tejidos Paredes	\$ 1.751,00	3%	98,1%	
Jovialco	\$ 1.194,00	2%	100,0%	

Nota. En la tabla se expone un listado de proveedores con las con la cantidad económica de compras que se efectuó. Fuente: El autor

Figura 31

Diagrama de Pareto Proveedores



Nota. En la figura se señala los principales proveedores que tiene la empresa. Fuente: El autor

Del Diagrama de Pareto se deduce que el 80% de las compras de JR DISTRIBUTEX proviene de un 20% de sus proveedores, que se presentan en la tabla subsiguiente, conjuntamente, promueve la calidad, la eficiencia y la innovación.

Tabla 8*Proveedores*

PROVEEDOR		COMPRA	NÚMERO DE COMPRAS
Texjomaina Cia. Ltd.	\$	10.000,00	13
JONWAY Ecuador S.A.	\$	9.700,00	15
Sermacosa	\$	9.500,00	15
Almacenes Puebla	\$	9.200,00	12

Nota. En esta tabla se especifican los principales proveedores de la empresa. Fuente: El autor

Existe un proveedor que se lo denomina como principal en función de las ventas anuales y mas no en el número de veces que se ha realizado la compra, y se ve reflejado en la siguiente tabla:

Tabla 9*Proveedor*

PROVEEDOR	COMPRA	NÚMERO DE COMPRAS
Importadora Orellana	20000	1 sola vez

Nota. Se establece el principal proveedor en función de las ventas. Fuente: El autor

3.1.1.1. Competencia

La competencia se determina por el número indefinido de ofertantes y demandantes; dentro de las organizaciones dedicadas a la venta de maquinaria, insumos y repuestos para la confección que son reconocidas en el mercado, en donde se consultó la disponibilidad de productos de gran demanda y que se ubican en la ciudad de Atuntaqui, cantón Antonio Ante en donde también se encuentra JR DSITRIBUTEX se tiene:

- MAINCO
- SERVIMAQ
- GLOBALTEX
- SIRUBA

3.1.1.1.1. *Matriz de Perfil Competitivo*

Una vez que se establecieron los principales competidores se utiliza la herramienta Matriz de Perfil competitivo para identificar sus fuerzas y debilidades; se analiza a través de factores competitivos determinantes al momento de elegir productos o requerir un servicio, estos son: calidad, equipamiento, servicio al cliente y precio.

Se asigna las próximas calificaciones a la tabla de Matriz competitiva:

- Muy fuertes: calificación 4
- Fuertes: calificación 3
- Menos débiles: calificación 2
- Débiles: calificación 1

La ponderación del factor precio se lo llevo a cabo mediante la visita a los establecimientos competidores legalmente constituidos y que cuentan con más de 3 años de funcionamiento en el mercado, en donde se preguntaron precios de máquinas, repuestos e insumos de mayor demanda para JR DISTRIBUTEX, se presenta el factor precio y equipamiento en la tabla inmediata.

Tabla 10

Matriz de Perfil Competitivo

	MAINCO			SERVIMAQ		GLOBALTEX		SIRUBA		JR DISTRIBUTEX	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado						
	Equipamiento	0,5	3	1,5	3	1,5	2	1	1	0,5	2
Precios	0,5	1	0,5	4	1,5	2	0,5	2	0,5	3	1
TOTAL	1		2		3,5		2		1,5		2,5

Nota. Se califica los factores críticos de las empresas competidoras. Fuente: El autor

La Matriz de Perfil Competitivo da como resultado información muy valiosa, como:

- El competidor más amenazador con 4 = Muy fuerte, es SERVIMAQ, debido a que cuenta con los precios más bajos, y ese es su principal diferenciador.
- Con calificación de 2 = menos débil, se puede considerar como competencia directa a las empresas GLOBALTEX y MAINCO, a su vez, se tiene que tomar acciones preventivas para que esta empresa no pueda acaparar próximos clientes potenciales
- La matriz de impactos indica que la empresa SIRUBA no se encuentra en una buena posición, pero a pesar de estos resultados la empresa sigue significando competencia para JR DISTRIBUTEX.
- Un aspecto en el que tiene que mejorar JR DISTRIBUTEX en comparación de sus competidores es el equipamiento, con esto se podría permitir responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda, a pesar de contar con calificación de 3 = fuerte.

3.1.2. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Se realiza el modelo de las 5 fuerzas de Porter con el objetivo de establecer una ventaja competitiva y estrategias que ayuden a mantenerla.

3.1.2.1. Poder de negociación de los clientes

La empresa sabe que no es el único ofertante en el mercado y su competencia maneja los mismos o similares productos, esto da pauta a que varíen precios y ofertas todo el tiempo. Tomando en cuenta que son pocos los años de operación en el mercado y recién está formando una firme cartera de clientes, el poder de negociación es complicado; motivo por lo cual, la empresa tiene que ser flexible y fidelizar a los clientes ofreciéndoles beneficios, tales como: convenios con

instituciones financieras, créditos, aumento en el plazo del crédito, descuentos, entrega de productos a domicilio, entre otros beneficios que tienen que resultar atractivos.

En el resultado de este análisis se identificó un problema relevante, y es el que, los clientes acceden a beneficios especiales, mismos que podrían afectar comercial y financieramente a JR DISTRIBUTEX.

3.1.2.2. Rivalidad entre las empresas

El número de competidores directos que se encuentran en el cantón Antonio Ante son elevados, ya que el mercado es muy demandado. Existe rivalidad constante entre proveedores y competidores porque la mayoría obtiene y vende el mismo producto; la competencia con el fin de generar ventas, baja los precios de sus productos, dañando el mercado y haciendo una competencia desleal. Existen excepciones tales como en las que el cliente no se deja influenciar por el precio, por el contrario, busca que al momento de comprar su producto les brinden las garantías necesarias, y que puedan contar con servicio técnico para que su producto funcione de manera correcta.

Tal y como se enseña en la matriz de Perfil Competitivo la amenaza de los competidores es alta y se ve representada por grandes empresas las cuales cuentan con una amplia experiencia y el know how (saber hacer) adecuado en el manejo del mercado y sus productos.

3.1.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

El sector textil y de confección se encuentra entre los más grandes a nivel nacional, donde operan muchos competidores unos con mejores cualidades que otros, esto significa que la participación en el mercado de JR DISTRIBUTEX se ha complicado y cuesta encontrar un nicho de mercado.

Existen muchas empresas y emprendimientos que han entrado al mercado y la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que las barreras de ingreso para realizar actividades de venta de maquinaria, insumos y repuestos no son complicadas. Una persona natural que cuente con una mediana inversión de capital y realice los trámites que este giro de negocio requiere, puede hacerlo.

Hay que considerar que el sector textil y de confección es muy amplio y las posibilidades de que la empresa crezca son vastas, es por eso que existe el caso en donde los mismos competidores se vuelven clientes y se necesitan buscar alianzas estratégicas para poder lograrlo.

3.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Los principales proveedores son internacionales mismos que cuentan con sucursales en territorio nacional por lo que se negocia de manera directa y al momento de empezar la actividad comercial el vínculo comunicacional se lo realiza de manera inmediata. La empresa cuenta con la confianza plena por parte de los proveedores que otorgan créditos de hasta 90 días de plazo, como se aprecia en el **Anexo 13**. Siempre existe disponibilidad de productos a pesar de que exista un exceso en la demanda en relación a la oferta.

3.1.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son los que satisfacen las mismas necesidades que tiene el cliente; no existe productos sustitutos que representen una gran amenaza para la empresa.

Los productos que se ofertan en gran parte son irremplazables, si bien es cierto cuentan con nueva tecnología, pero mantienen la misma funcionalidad y no son sustituibles con otras máquinas o con otro producto, los clientes prefieren los productos tradicionales por la confianza y seguridad que les brinda.

3.1.3. Macroambiente

3.1.3.1. Factores Políticos – Legales

Existen objetivos globales que buscan poner fin a la pobreza, proteger al planeta y garantizar que para el año 2030 las personas disfruten de paz y prosperidad. Son 17 Objetivos y Metas de Desarrollo Sostenible (ODS) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), de la Organización de Naciones Unidas (ONU). El sector de confección atiende a 7 de estos objetivos, pretendiendo desarrollar una nueva oferta de valor de la industria; ONU, (2015) estos 7 objetivos son:

- Objetivo 1: Fin de la pobreza.
- Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante.
- Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.
- Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura.
- Objetivo 10: Reducción de las desigualdades.
- Objetivo 11: Ciudades y comunidades sostenibles.
- Objetivo 12: Producción y consumo responsables.
- Objetivo 16: Paz, e instituciones sólidas.
- Objetivo 17: Alianzas para lograr los objetivos.

Los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, contar con leyes y regulaciones ayuda a afianzar la competencia digna, garantizar la oferta, preservar la demanda y resguardar los intereses tanto de la sociedad como de las prácticas que resultan no ser éticas y perjudiciales.

(Senplades, 2017) menciona al Plan Nacional de desarrollo 2017-2021 – Toda una vida, como el principal instrumento del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, que busca transformar las condiciones de vida de la población con enfoque en la reducción de factores de riesgo, fortalecimiento de capacidades y generación de oportunidades. Responde al Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad de los Objetivos Nacionales de Desarrollo Dicho brevemente Objetivo 4, Objetivo 5, y Objetivo 6

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), es una entidad sin fines de lucro debidamente constituida por el Acuerdo Ejecutivo No. 222, representa y defiende los intereses del sector textil en las relaciones con el gobierno, los trabajadores y la sociedad; así mismo, ha servido de foro para discutir y analizar los problemas económicos y financieros del país, así como la repercusión en las actividades industriales (AITE, 2018.)

En el país, se puede evidenciar la falta de incentivos por parte del gobierno para el fortalecimiento del sector, no existe acciones, ni mucho menos políticas que sean claras y que favorezcan al desarrollo; la falta de apoyo a pequeñas empresas de producción y comercialización frente al gigante asiático.

JR DISTRIBUTEX está bajo la regulación del Servicio de Rentas Internas (SRI) bajo la figura de Personas Naturales Obligadas a llevar contabilidad, cumple de manera mensual las obligaciones tributarias, anualmente con el GAD de Antonio Ante, y demás entidades de control. Entre otros requerimientos que debe cumplir son: Código de Trabajo, Ley de Régimen Tributario Interno y Ordenanzas Municipales.

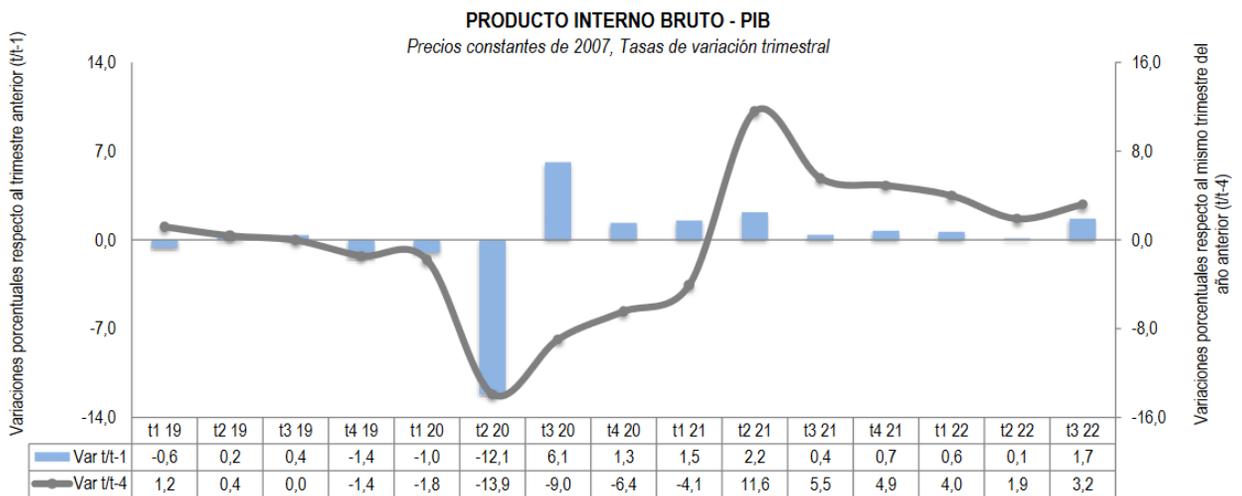
3.1.3.2. Factores Económicos

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

Se analiza el PIB desde las cifras actualizadas del Banco Central del Ecuador, que corresponden al año 2022 y vienen desde el primer trimestre del año 2019 hasta el tercer trimestre del anterior año, en la figura siguiente se indica el PIB de los años mencionados.

Figura 32

Producto Interno Bruto



Nota. Producto Interno Bruto (PIB) por trimestres desde el año 2019 al año 2022. Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2023)

Se refleja que el PIB tuvo un incremento de 1,7% en el último trimestre, en relación al segundo trimestre del año 2022, y un crecimiento del 3.2% en el tercer trimestre del mismo año, lo que refleja una recuperación de actividades productivas.

El crecimiento interanual de actividades respondió al incremento positivo de Formación Bruta de Capital en un 1%, este es un indicador adecuado para medir el incremento de los activos fijos o capital fijo durante el año, que se vio impulsado por la adquisición de maquinaria y equipo de transporte. Se suma el crecimiento del Gasto Consumo Final de los Hogares, que experimento

un alza de 2%, este gasto lo realizan los hogares en la compra de bienes y servicios que se utilizan para satisfacer sus necesidades y representa más del 65% del PIB. Además, incremento el Consumo Final del Gobierno General en un 3.8%, que se explica por un crecimiento en remuneraciones y compra de bienes y servicios en los sectores de salud y educación (Banco Central del Ecuador, 2023).

Figura 33

Crecimiento Interanual de las actividades



Nota. Indicadores de Crecimiento Interanual. Fuente: Elaboración a partir de Banco Central del Ecuador (2023)

- **Tasa de inflación**

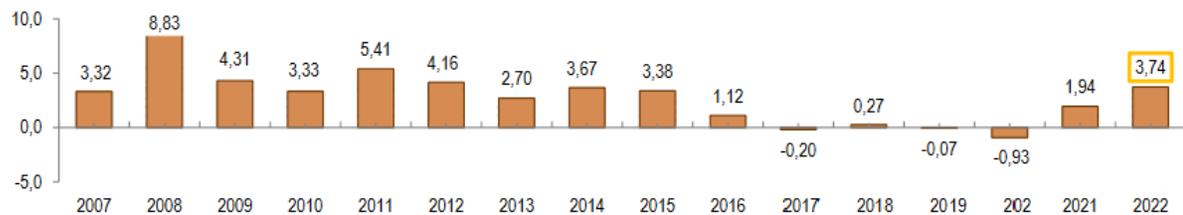
Para el análisis de la tasa de inflación se han tomado la información más actualizada del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), que corresponden al año 2022, y al mes de enero del presente año., en la próxima figura se indica la tasa de inflación.

Figura 34

Inflación interanual

INFLACIÓN INTERANUAL DEL IPC A DICIEMBRE DE CADA AÑO

2007 – 2022 (Porcentajes)



Nota. Indicadores de Crecimiento Interanual. Fuente: (INEC, 2023)

Según el INEC (2023), el Ecuador cerró el año 2022 con una inflación acumulada de 3,74%, fue un porcentaje superior en comparación del año 2021 que tuvo 1,94%. El Índice de Precios al Consumidor en el mes de enero del presente año se ubicó en 110,36, con esto la inflación mensual fue de 0,12%, comparada con el mes de diciembre del 2022 que fue de 0,16%, mientras que en enero del 2022 se ubicó en 0,72%; esta información se ve reflejada en la figura inmediata.

Figura 35

Inflación mensual

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
ene-22	107,02	0,72%	2,56%	0,72%
feb-22	107,27	0,23%	2,71%	0,96%
mar-22	107,39	0,11%	2,64%	1,07%
abr-22	108,03	0,59%	2,89%	1,67%
may-22	108,63	0,56%	3,38%	2,24%
jun-22	109,34	0,65%	4,23%	2,90%
jul-22	109,51	0,16%	3,86%	3,06%
ago-22	109,54	0,03%	3,77%	3,09%
sep-22	109,93	0,36%	4,12%	3,46%
oct-22	110,06	0,12%	4,02%	3,58%
nov-22	110,05	-0,01%	3,64%	3,57%
dic-22	110,23	0,16%	3,74%	3,74%
ene-23	110,36	0,12%	3,12%	0,12%

Nota. Inflación mensual del año 2022, incluido el mes de enero del 2023. Fuente: (INEC, 2023)

Para los próximos trimestres de este año se estima que la inflación se reduzca a la mitad frente a la del año 2022, cuando fue de 4%, y analizando de manera general el Ecuador tendrá la menor inflación de América Latina, a pesar de la Invasión de Rusia a Ucrania.

Se sigue evidenciando las secuelas de la pandemia que se vivió en el año 2020, en donde muchas empresas se vieron afectadas, unas más a comparación de otras; las empresas que están involucradas en el giro de confección se vieron afectadas en gran medida, sin embargo, se beneficiaron económicamente en el requerimiento de insumos para la elaboración de mascarillas, trajes, delantales, entre otros elementos para la protección personal en temas de bioseguridad.

El fortalecimiento del dólar permite importar más desde economías con monedas devaluadas, con la misma cantidad de dinero, aunque también puede significar desventajas comerciales por la devaluación de otras monedas frente a la nuestra, como es el caso que se presenta con nuestro país vecino de Colombia (EKOS, 2022).

3.1.3.3. Factores Sociales

El Instituto de Estadística y Censos (INEC) presentó la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, que sirve para segmentar el mercado de consumo y dividir a la sociedad en clases. El estudio se lo realizó a 9744 viviendas urbanas, dando como resultados de segmentación cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D; estos resultados se obtienen a través de variables, tales como: educación, económicas, bienes, TICS y hábitos de consumo. (INEC, 2020).

La cultura ecuatoriana no permite introducir el pensamiento de que el precio no debería de incidir en la compra de un producto, por el contrario, buscan de que sea duradero, les parezca atractivo y que sea económico (Álvarez, 2022), aquí es donde se encuentra el mayor reto de JR

DISTRIBUTEX que a través del análisis competitivo se pudo evidenciar que el principal diferenciador de la empresa no son los precios; a pesar de esto, el objetivo sigue siendo el mismo, llegar a los consumidores de tal manera que se sientan convencidos de que el producto que se les está ofreciendo es mejor y brinda más beneficios que el de la competencia.

El mercado actual demanda en gran medida los insumos para la confección de prendas que están de moda o en tendencia, cabe recalcar que la cantidad de egresos de sus productos depende de épocas y días festivos del año.

3.1.3.4. Factores Tecnológicos

Markman (2022) menciona que las empresas redefinieron la manera de llegar a los consumidores y publicitar sus productos, desde el punto de comercial se utilizan herramientas como el WhatsApp, Facebook, Messenger, correos electrónicos, entre otras herramientas y software. Las nuevas tecnologías han permitido que se opte por herramientas que ayuden a agilizar sus procesos y una de ellas es la implementación de sistemas contables que ayudan a determinar la situación financiera, convirtiéndose así en una herramienta de gran utilidad de uso diario.

Hoy por hoy, la empresa tiene implementado un sistema automatizado para procesos contables. La implementación de este sistema trae consigo varios beneficios como: mantener al día la información, la optimización del tiempo del personal, aumento de ventas, entre otros beneficios, que ocasionan que el costo del personal no sea elevado y pueda dedicarse a realizar otras actividades.

3.1.3.5. Factores Ambientales

El sector textil asociado con la industria de la moda son las que más contaminan el planeta, generando impactos ambientales tales como:

- El uso desmedido del agua para la fabricación de prendas.
- Contaminación del agua por los productos de teñido y acabado.
- Emisiones de gases de efecto invernadero.
- Residuos textiles en los ríos.

Impactos que deterioran la calidad de vida el medio ambiente en el que la empresa se desarrolla. Teniendo en cuenta los impactos ambientales que genera este sector se han iniciado campañas de moda sostenible.

3.1.4. *Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas*

En esta matriz se reflejan las oportunidades y amenazas del análisis externo a través de la identificación de sus principales Clientes, Proveedores, y Competencia, así también, como la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo, Modelo de las Fuerzas de Porter y Análisis PESTEL. En la tabla consecutiva se identifica el impacto que genera cada factor.

Tabla 11

Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	
Factor	Impacto
Nicho de mercado atendido	MEDIO
Negociación y vínculo comunicacional directo e inmediato con los proveedores	MEDIO
Ubicación estratégica de la empresa para atención directa al cliente	ALTO
Disponibilidad de sistemas automatizados para procesos contables	ALTO
Demanda continua y creciente por moda y tendencias	ALTO
Oferta de productos con valor agregado	ALTO
AMENAZAS	
Factor	Impacto
Inestabilidad política y contracción económica	ALTO
Flexibilidad y fidelización de clientes a través de beneficios especiales	MEDIO
Falta de equipamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda	ALTO

Know How (saber hacer) adecuado de los competidores en el manejo del mercado y sus productos	MEDIO
Alta creación de nuevas empresas con el mismo giro de negocio	ALTO
Presencia de nuevos competidores	ALTO

Nota. En esta tabla se indican el nivel de impacto de las Fortalezas y Amenazas. Fuente: El autor

3.1. Análisis FODA

Una vez examinado el entorno donde se desarrolla la actividad de la empresa y sus características, se tiene como resultado el diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), de JR DISTRIBUTEX. Este diagnóstico sirve como fundamento de información para realizar el análisis FODA.

El análisis FODA que se aprecia en la tabla consecuente, se complementa con la Matriz de Impacto Interno, Matriz de Impacto Externo, Matriz de Vulnerabilidad y Matriz de Aprovechabilidad, y definición de estrategias.

3.1.1. Matriz FODA

Tabla 12

Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Garantía y apoyo técnico con personal capacitado	D1	Ausencia de planificación estratégica
F2	Atención de manera oportuna y eficiente	D2	Falta de liquidez
F3	Personal Capacitado	D3	Espacio del local comercial
F4	Entrega a domicilio, puerta a puerta	D4	No posee estructura y política organizacional.
F5	Calidad y excelencia en productos	D5	Ineficiente inventario de productos
F6	Comunicación y publicidad		
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Nicho de Mercado Atendido	A1	Inestabilidad política y contracción económica

O2	Negociación y vínculo comunicacional directo e inmediato con los proveedores	A2	Flexibilidad y fidelización de clientes a través de beneficios especiales
O3	Ubicación estratégica de la empresa para atención directa al cliente	A3	Falta de equipamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda
O4	Implementación de sistemas automatizados para procesos contables	A4	Know How (saber hacer) adecuado de los competidores en el manejo del mercado y sus productos
O5	Demanda continua y creciente por las modas y tendencias	A5	Alta creación de nuevas empresas con el mismo giro de negocio
O6	Oferta de productos con valor agregado	A6	Presencia de nuevos competidores

Nota. La tabla expone las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Fuente: El autor

3.1.2. Matriz de Impacto Interno

En la tabla inferior se califica cada componente de las oportunidades y amenazas según una escala de 1 a 4. Se asigna calificaciones como: una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Tabla 13 Matriz de impacto interno

FORTALEZAS				
Factor	Impacto	Calificación	Peso	Peso ponderado
F1: Garantía y apoyo técnico con personal capacitado	ALTO	0,1	4	0,44
F2: Atención de manera oportuna y eficiente	MEDIO	0,1	3	0,3
F3: Personal Capacitado	MEDIO	0,08	3	0,24
F4: Entrega a domicilio, puerta a puerta	MEDIO	0,09	3	0,27
F5: Calidad y excelencia en productos	ALTO	0,11	4	0,48
F6: Comunicación y publicidad	ALTO	0,09	4	0,36
Subtotal		0,57		2,01
DEBILIDADES				

Factor	Impacto	Calificación	Peso	Peso ponderado
D1: Ausencia de planificación estratégica	ALTO	0,11	1	0,11
D2: Falta de liquidez	ALTO	0,07	1	0,07
D3: Espacio del local comercial	ALTO	0,08	1	0,08
D4: No posee estructura y política organizacional	ALTO	0,1	1	0,1
D5: Ineficiente inventario de productos	MEDIO	0,07	2	0,14
Subtotal		0,43		0,5
Total		1		2,51

Nota. En esta tabla se establece una calificación, peso y ponderación de cada factor interno.

Fuente: El autor

Las fortalezas son favorables para JR DISTRIBUTEX con un peso ponderado total de 2,01 en comparación de un peso ponderado de 0,5 de las debilidades. El valor total de 2,51 indica tiene un nivel superior a la media, lo que indica que la empresa por el momento está haciendo lo necesario para mantenerse en el mercado.

3.1.3. Matriz de Impacto Externo

Se califica cada componente de las oportunidades y amenazas según una escala de 1 a 4. Se asigna calificaciones como: una amenaza mayor (calificación = 1), una amenaza menor (calificación = 2), una oportunidad menor (calificación = 3) o una oportunidad mayor (calificación = 4). Se presenta la Matriz de Impacto externo en la futura tabla.

Tabla 14

Matriz de Impacto Externo

OPORTUNIDADES				
Factor	Impacto	Calificación	Peso	Peso ponderado
01: Nicho de Mercado Atendido	MEDIO	0,09	3	0,27
0:2 Negociación y vínculo comunicacional directo e inmediato con los proveedores	MEDIO	0,08	3	0,24

O3: Ubicación estratégica de la empresa para atención directa al cliente	ALTO	0,1	4	0,4
O4: Implementación de sistemas automatizados para procesos contables	ALTO	0,09	4	0,36
O5: Demanda continua y creciente por las modas y tendencias	ALTO	0,1	4	0,4
O6: Oferta de productos con valor agregado	ALTO	0,11	4	0,44
Subtotal		0,57		2,11
AMENAZAS				
Factor	Impacto	Calificación	Peso	Peso ponderado
A1: Inestabilidad política y contracción económica	ALTO	0,06	1	0,06
A2: Flexibilidad y fidelización de clientes a través de beneficios especiales	MEDIO	0,06	2	0,12
A3: Falta de equipamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda	ALTO	0,07	1	0,07
A4: Know How (saber hacer) adecuado de los competidores en el manejo del mercado y sus productos	MEDIO	0,08	2	0,16
A5: Alta creación de nuevas empresas con el mismo giro de negocio	ALTO	0,06	1	0,06
A6: Presencia de nuevos competidores	ALTO	0,1	1	0,1
Subtotal		0,43		0,57
Total		1		2,68

Nota. En esta tabla se establece una calificación, peso y ponderación de cada factor externo.

Fuente: El autor

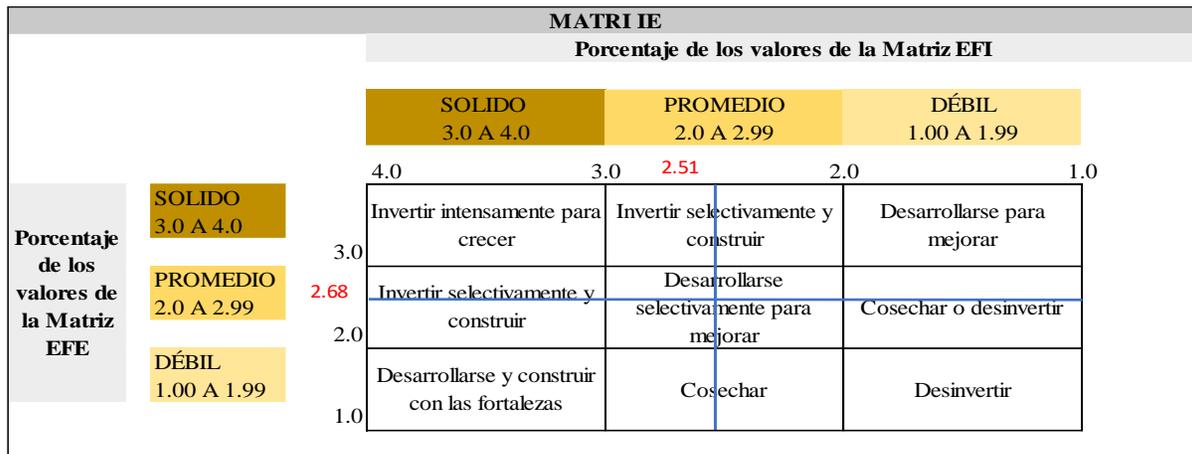
Las oportunidades son favorables para JR DISTRIBUTEX con un peso ponderado total de 2,11 en comparación de un peso ponderado de 0,57 de las amenazas. El valor total de 2,68 indica que la empresa tiene un nivel superior a la media, lo que indica se tiene que aprovechar las ventajas competitivas y aplicar estrategias que permitan posicionarse en el mercado.

3.1.4. Matriz IE

Una vez que se obtuvo los valores totales del peso ponderado de las Matrices de Impacto Interno e Impacto Externo se coloca en los cuadrantes de la figura inmediata.

Figura 36

Matriz de Impacto Interno e Impacto Externo



Nota. En esta figura se exhibe el ámbito estratégico de la empresa Fuente: El autor

El valor de 2,51 pertenece al valor total de la matriz de factores internos y se grafica en el eje de las (X), por otra parte, el valor de 2,68 corresponde a la matriz de factores externos que se grafica en el eje (Y); Estos valores cuantificados, le han permitido ubicarse en el quinto cuadrante, este cuadrante especifica que la empresa debe desarrollarse selectivamente para mejorar, optando por estrategias para retener y mantener.

3.1.5. Matriz de Vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad que se indica en la tabla subsiguiente, de posterior manera se determina el rango de ponderación:

- Alto Impacto =5
- Medio Impacto =3

- Bajo Impacto = 1

Tabla 15

Matriz de Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD		Amenazas						
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
Debilidades		Inestabilidad política y contracción económica	Flexibilidad y fidelización de clientes a través de beneficios especiales	Falta de equipamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda	Know How (saber hacer) adecuado de los competidores en el manejo del mercado y sus productos	Alta creación de nuevas empresas con el mismo giro de negocio	Presencia de nuevos competidores	Total
D1	Ausencia de planificación estratégica	5	5	3	3	3	3	22
D3	Falta de liquidez	5	3	5	1	5	3	22
D4	Espacio del local comercial	1	1	5	5	1	3	16
D5	No posee estructura y política organizacional	5	5	3	4	3	5	25
D6	Ineficiente inventario de productos	3	3	2	5	4	4	21
Total		19	17	18	18	16	18	106
		17,7						

Nota. Se manifiesta la influencia de las debilidades sobre las Amenazas. Fuente: El autor

Con la priorización de las debilidades para dar respuesta a las amenazas, se ha identificado las posibles eventualidades que podrían poner en riesgo a la empresa.

Promedio de la matriz de Vulnerabilidad:

- Amenazas: 17,7
- Debilidades: 21

Aplicando la formula media aplicada, se obtiene:

Las principales Debilidades de la empresa:

- **D5.** No posee estructura y política organizacional.
- **D1.** Ausencia de planificación estratégica.
- **D3.** Falta de liquidez.
- **D6.** Ineficiente inventario de productos.

Las principales Amenazas de la empresa.

- **A1.** Inestabilidad política y contracción económica.
- **A4.** Know How (saber hacer) adecuado de los competidores en el manejo del mercado y sus productos.
- **A3.** Falta de equipamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda.
- **A6.** Presencia de nuevos competidores.

Se calcula el índice de vulnerabilidad que tiene la empresa:

Fórmula:

Ecuación 1

Índice de Vulnerabilidad

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{\text{resultado de la matriz}}{\text{máximo valor} * \text{n}^\circ \text{ de filas} * \text{n}^\circ \text{ de columnas}} * 100\%$$

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{106}{5 * 5 * 6} * 100\%$$

$$\text{Índice de vulnerabilidad} = \frac{106}{150} * 100\% = 70.6\%$$

El índice de vulnerabilidad es de 70.6%, este resultado implica la afectación de las debilidades y amenazas, evidencia también que, se deben reducir o eliminar las debilidades de mayor ponderación y tomar acciones de fortalecimiento que permita a la empresa ser más competitiva, elevando su participación dentro del mercado.

3.1.6. Matriz de Aprovechabilidad

Se determina el rango de ponderación:

- Alto Impacto =5
- Medio Impacto =3
- Bajo Impacto = 1

En la próxima tabla se especifica la matriz de vulnerabilidad.

Tabla 16 Matriz de Aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD		Oportunidades						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
Fortalezas		Nicho de Mercado atendido						
		Negociación y vínculo comunicacional directo e inmediato con los proveedores						
		Ubicación estratégica de la empresa para atención directa al cliente						
		Implementación de sistemas automatizados para procesos contables						
		Demanda continua y creciente por las modas y tendencias						
		Oferta de productos con valor agregado						
		Total						
F1	Garantía y apoyo técnico con personal capacitado	5	3	3	5	3	5	24
F2	Atención de manera oportuna y eficiente.	3	1	3	3	3	5	18
F3	Personal capacitado	3	1	3	3	5	5	20

F4	Entrega a domicilio, puerta a puerta	3	1	5	3	5	5	22
F5	Calidad y excelencia en productos	5	3	5	3	5	5	26
F6	Comunicación y publicidad	3	3	5	3	5	3	22
Total		22	12	24	20	26	28	132
		22,00						

Nota. Se manifiesta el aprovechamiento de las fortalezas sobre las oportunidades. Fuente: El autor

Con la priorización de las fortalezas para dar respuesta a las oportunidades, se ha identificado las posibles eventualidades que podrían poner en riesgo a la empresa.

Promedio de la matriz de Vulnerabilidad:

- Oportunidades: 22
- Fortalezas: 22

Aplicando la formula media aplicada, se obtiene:

Las principales Fortalezas de la empresa:

- **F5.** Calidad y excelencia en productos.
- **F1.** Garantía y apoyo técnico con personal capacitado.
- **F4.** Entrega a domicilio, puerta a puerta.
- **F6.** Comunicación y publicidad.

Las principales Oportunidades de la empresa:

- **O6.** Oferta de productos con valor agregado.
- **O5.** Demanda continua y creciente por las modas y tendencias.
- **O3.** Ubicación de la empresa en la capital textil del Ecuador y el epicentro de la moda
- **O1.** Nicho de Mercado Específico.

Se calcula el índice de potencialidad de la Matriz de Aprovechabilidad que tiene la empresa:

Fórmula:

Ecuación 2

Índice de Potencialidad

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{\text{resultado de la matriz}}{\text{máximo valor} * \text{n}^\circ \text{ de filas} * \text{n}^\circ \text{ de columnas}} * 100\%$$

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{132}{5 * 6 * 6} * 100\%$$

$$\text{Índice de potencialidad} = \frac{132}{180} * 100\% = 73,3\%$$

El índice de potencialidad es de 73,3%, este resultado significa el porcentaje de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, también determina que las fortalezas y oportunidades con mayor valor de ponderación son las que se deben explotar en gran medida y poder diferenciarse de la competencia.

3.1.7. Hoja de Trabajo FODA

Para realizar la Hoja de Trabajo FODA de la tabla inferior se ha seleccionado la información obtenida de las matrices de Vulnerabilidad y Aprovechabilidad.

Tabla 17

Hoja de Trabajo FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F5. Calidad y excelencia en productos	O6. Oferta de productos con valor agregado
F1. Garantía y apoyo técnico con personal capacitado	O5. Demanda continua y creciente por las modas y tendencias
F4. Entrega a domicilio, puerta a puerta	O3. Ubicación estratégica de la empresa para atención directa al cliente

F6. Comunicación y publicidad	O1. Nicho de mercado atendido
DEBILIDADES	AMENAZAS
D5. No posee estructura y política organizacional	A1. Inestabilidad política y contracción económica
D1. Ausencia de planificación estratégica	A4. Know How (saber hacer) adecuado de los competidores en el manejo del mercado y sus productos
D3. Falta de liquidez	A3. Falta de equipamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor cantidad de demanda
D6. Ineficiente inventario de productos	A6. Presencia de nuevos competidores

Nota. Se expone en esta tabla las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas en el orden previamente ponderado. Fuente: El autor

3.2. Determinación de Acciones Estratégicas

En la tabla siguiente se elaboran estrategias FO, FA, DO, Y DA y se definen mediante la elaboración de la Matriz de Cruce Estratégico, que vincula cada uno de los elementos que conforman el FODA.

3.2.1. Matriz de Cruce Estratégico

Tabla 18

Matriz de Cruce Estratégico

FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)	
F5:A1:	Utilizar la calidad de los productos como un atributo para consolidar a la empresa en el mercado, previniendo así, escenarios económicos y políticos que afectan al rendimiento y estabilidad
F1:A4:	Fortalecer el servicio post venta, generando una ventaja competitiva y ofreciendo un servicio que la competencia no maneja
F4:A3:	Satisfacer en lo posible las necesidades y requerimientos del cliente, y entregar los productos en la puerta de su casa
F6:A6:	Utilizar la publicidad y difusión sobre certificaciones de clientes satisfechos para llegar a una comunicación más amplia en el mercado, evitando así que empresas asuman competencia
FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)	

F5:O6:	Impulsar las ventas por medio de oferta de productos con valor agregado, generando mayor valor comercial
F1:O5:	Ofrecer servicios post venta para fidelizar a los clientes y aprovechar el crecimiento del mercado y la demanda
F4:O3:	Aprovechar la presencia de empresas textiles y de confección en el entorno, y fortalecer el servicio de entrega a domicilio, obteniendo así, la fidelización de los clientes
F6:O1:	Informar la experiencia de los especialistas y el buen manejo de máquinas, repuestos e insumos a los consumidores del sector textil y de la confección
DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)	
D5:O6:	Determinar políticas, para establecer planes que aprovechen la oferta de productos con valor agregado
D1:O5:	Dar seguimiento y control a las estrategias, garantizando el crecimiento a largo plazo a través de nuevos segmentos de mercado
D3:O3:	Plantear un presupuesto que ayude a aumentar la cobertura de mercado de la empresa, a través de oferta variada de productos y de locales de venta al público
D6:O1:	Implementar un sistema de inventario que se ajuste a la demanda del mercado
DA (DEBILIDADES -AMENAZAS)	
D5:A1:	Plantear una estructura organizacional que se ajusten a los reglamentos económicos y políticos
D1:A4:	Implementar el plan estratégico, que permita aumentar la cartera de clientes y a su vez rentabilidad de la empresa para crecer dentro del mercado nacional
D3:A3:	Buscar fuentes de financiamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor demanda
D6:A6:	Definir un sistema de indicadores que afirmen el status de la empresa sobre los objetivos propuestos y frente a la competencia

Nota. En esta tabla se identifican las acciones estratégicas. Fuente: El autor

3.2.2. Estrategias

Estrategias ofensivas (FO):

1. Impulsar las ventas por medio de oferta de productos con valor agregado, generando mayor valor comercial.

2. Ofrecer servicios post venta para fidelizar a los clientes y aprovechar el crecimiento del mercado y la demanda.
3. Aprovechar la presencia de empresas textiles y de confección en el entorno, y fortalecer el servicio de entrega a domicilio, obteniendo así, la fidelización de los clientes.
4. Informar la experiencia de los especialistas y el buen manejo de máquinas, repuestos e insumos a los consumidores del sector textil y de la confección.

Estrategias Defensivas (FA):

1. Utilizar la calidad de los productos como un atributo para consolidar a la empresa en el mercado, previniendo así, escenarios económicos y políticos que afectan al rendimiento y estabilidad.
2. Fortalecer el servicio post venta, generando una ventaja competitiva y ofreciendo un servicio que la competencia no maneja.
3. Satisfacer en lo posible las necesidades y requerimientos del cliente, y entregar los productos en la puerta de su casa.
4. Utilizar la publicidad y difusión sobre certificaciones de clientes satisfechos para llegar a una comunicación más amplia en el mercado, evitando así que empresas asuman competencia.

Estrategias de Reorientación (DO):

1. Determinar políticas, para establecer planes que aprovechen la oferta de productos con valor agregado.
2. Dar seguimiento y control a las estrategias, garantizando el crecimiento a largo plazo a través de nuevos segmentos de mercado.

3. Plantear un presupuesto que ayude a aumentar la cobertura de mercado de la empresa, a través de oferta variada de productos y de locales de venta al público.
4. Implementar un sistema de inventario que se ajuste a la demanda del mercado.

Estrategias de Supervivencia (DA):

1. Plantear una estructura organizacional que se ajusten a los reglamentos económicos y políticos.
2. Implementar el plan estratégico, que permita aumentar la cartera de clientes y a su vez rentabilidad de la empresa para crecer dentro del mercado nacional.
3. Buscar fuentes de financiamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor demanda.

Definir un sistema de indicadores que afirmen el status de la empresa sobre los objetivos propuestos y frente a la competencia.

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DE LA PROPUESTA

4.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es una herramienta con enfoque a la correcta toma de decisiones, que tiene la finalidad de decidir el direccionamiento de la empresa. Por medio de la utilización de varias herramientas se analizó la situación actual, dando respuesta a la primera etapa de planificación estratégica, este capítulo planteará las directrices bajo las cuales la empresa, realizará sus funciones, definirá su misión y visión, desarrollará sus valores, principios.

Es necesario establecer metas que permitan alcanzar resultados en un determinado tiempo y que ayude al logro de objetivos. A través de conversaciones con el gerente de la empresa y analizando la información obtenida hasta la ejecución de este capítulo, la meta es posicionarse en el mercado local, provincial y posteriormente nacional, satisfaciendo las necesidades de los clientes y logrando así, su preferencia frente a la competencia.

4.1.1. Matriz Axiológica

JR DISTRIBUTEX no tiene definidos sus principios ni valores, por esa razón se identifican considerando la opinión del gerente, antes de realizar la matriz axiológica se reconoce los grupos de interés, detallados en la figura continua.

Figura 37

Grupos de Interés



Nota. Grupos que comparten un interés en común con la empresa. Fuente: El autor

Tabla 19

Matriz axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA											
Principios	Ambiente Interno					Ambiente Externo				Total	Posición
	Administración	Finanzas	Operaciones	Comercial	Estado	Sociedad	Proveedores	Clientes	Competencia		
Calidad	3	5	5	5	3	3	1	5	1	31	1
Innovación	1	1	1	5	3	5	1	5	3	25	5
Eficiencia	3	3	3	5	1	1	1	5	3	25	4
Atención al cliente	3	3	3	5	1	3	1	5	3	27	2
Trabajo en equipo	5	3	5	5	1	1	1	3	3	27	3
Valores											
Integridad	5	5	3	3	5	3	5	3	1	33	3
Respeto	3	3	1	3	3	5	3	5	1	27	5
Transparencia	5	5	3	3	5	5	5	5	1	37	1
Celeridad	3	3	5	5	3	3	1	5	3	31	4
Confianza	5	5	3	3	3	5	5	5	1	35	2

Nota. Grupos que comparten un interés en común con la empresa. Fuente: El autor

La calificación de la matriz axiológica tiene la escala de valor igual a: Alto = 5, Medio = 3, y Bajo =1; el resultado ponderado de los principios y valores es igual a 27 y 32,5 respectivamente. De igual manera, a través de los resultados se determina cual es la jerarquización y se establece el listado a partir de aquello.

4.1.1.1. Principios

Los principios identificados para JR DISTRIBUTEX son:

- ✓ Calidad. – Constante búsqueda de la excelencia.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Satisfacer a los clientes y lograr una ventaja diferenciadora ante nuestros competidores.
- ✓ Atención al cliente. – Satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Marcar diferencia con el cumplimiento más allá de las expectativas de los clientes.
- ✓ Trabajo en equipo. – Sinergia entre colaboradores y empresa para alcanzar objetivos y metas.
¿Qué se obtiene de su aplicación? El trabajo en equipo permite sumar capacidades y llegar más rápido al cumplimiento con un determinado objetivo.
- ✓ Eficiencia. – Lograr objetivos empresariales optimizando y generando resultados rentables.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Ahorrar recursos: económicos, fuerza laboral, equipos y gastos, realizando un manejo idóneo de las actividades de la empresa.
- ✓ Innovación. – Responder a los desafíos del sector textil y de la confección.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Diferenciación de la empresa en el entorno que se encuentra, incorporando métodos novedosos de comercialización de los productos.

4.1.1.2. Valores

Los valores identificados para JR DISTRIBUTEX son:

- ✓ **Transparencia.** – Manejo frontal de nuestras actividades.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Permite que la relación: Empresa – Grupos de Interés, generen mayor confianza, estableciendo compromiso con nuestros colaboradores, lealtad con nuestros proveedores, y fidelización con nuestros clientes.
- ✓ **Confianza.** – Crear vínculos de seguridad de nuestra capacidad de respuesta.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Generar un ambiente positivo para el cliente, en donde adquiera nuestros productos y se sienta satisfecho.
- ✓ **Integridad.** – Obrar con serenidad y justicia en conflictos de interés.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Promover con claridad y sinceridad la inserción de nuestros productos en el mercado.
- ✓ **Celeridad.** – Respuesta pronta en la resolución de conflictos con nuestros clientes.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Comunicación directa y capacidad de respuesta eficiente ante los problemas.
- ✓ **Respeto.** – Garantizar que exista el bienestar común.
¿Qué se obtiene de su aplicación? Justo valor de los derechos fundamentales de nuestros grupos de interés.

4.1.2. Misión

“Somos una empresa dedicada a la venta de maquinaria, repuestos, e insumos para la confección, nuestra razón de ser son los clientes, por ello buscamos satisfacer sus necesidades con productos de calidad y valor agregado, en la ciudad de Atuntaqui”.

4.1.3. Visión

“En los próximos 5 años ser una empresa referente en la importación y distribución de máquinas, repuestos e insumos para la confección, con gestión eficiente y amplio portafolio de productos, brindando atención de calidad para posicionarnos a nivel nacional”.

4.1.4. Objetivos

4.1.4.1. Objetivo General

Consolidar a JR DISTRIBUTEX como una empresa líder y competitiva en la actividad de venta de repuestos, insumos y maquinaria para la confección, con productos de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

4.1.4.2. Objetivos Específicos

- Ofertar un amplio catálogo con productos de calidad para fidelizar a los clientes y posicionarse en el mercado.
- Promocionar a la empresa mediante estrategias de marketing y publicidad, para tener una mayor aceptación de productos.
- Tecnificar la gestión administrativa con la aplicación de un modelo y sistema de gestión estratégica, y así, impulsar al cumplimiento de los objetivos.
- Fortalecer la gestión financiera de manera solvente por medio de la toma correcta de decisiones para que la empresa pueda crecer productivamente.

4.1.5. Estrategias

Tabla 20

Acciones Estratégicas

ACCIONES ESTRATÉGICAS	Plazo		
	Corto	Mediano	Largo
Estrategias FO			
Impulsar las ventas por medio de oferta de productos con valor agregado, generando mayor valor comercial	X		
Ofrecer servicios post venta para fidelizar a los clientes y aprovechar el crecimiento del mercado y la demanda	X		
Aprovechar la presencia de empresas textiles y de confección en el entorno, y fortalecer el servicio de entrega a domicilio, obteniendo así, la fidelización de los clientes		X	
Informar la experiencia de los especialistas y el buen manejo de máquinas, repuestos e insumos a los consumidores del sector textil y de confección		X	
Estrategias FA			
Utilizar la calidad de los productos como un atributo para consolidar a la empresa en el mercado, previniendo así, escenarios económicos y políticos que afectan al rendimiento y estabilidad		X	
Fortalecer el servicio post venta, generando una ventaja competitiva y ofreciendo un servicio que la competencia no maneja	X		
Satisfacer en lo posible las necesidades y requerimientos del cliente, y entregar los productos en la puerta de su casa	X		
Utilizar la publicidad y difusión sobre certificaciones de clientes satisfechos para llegar a una comunicación más amplia en el mercado, evitando así que empresas asuman competencia	X		
Estrategias DO			
Determinar políticas, para establecer planes que aprovechen la oferta de productos con valor agregado		X	
Dar seguimiento y control a las estrategias, garantizando el crecimiento a largo plazo a través de nuevos segmentos de mercado	X		
Plantear un presupuesto que ayude a aumentar la cobertura de mercado de la empresa, a través de oferta variada de productos y de locales de venta al público			X

Implementar un sistema de inventario que se ajuste a la demanda del mercado	X
Estrategias DA	
Plantear una estructura organizacional que se ajusten a los reglamentos económicos y políticos	X
Implementar el plan estratégico, que permita aumentar la cartera de clientes y a su vez rentabilidad de la empresa para crecer dentro del mercado nacional	X
Buscar fuentes de financiamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor demanda	X
Definir un sistema de indicadores que afirmen el status de la empresa sobre los objetivos propuestos y frente a la competencia	X

Nota. Estrategias FO, FA, DO y DA. Fuente: El autor

4.1.6. Políticas

Una vez establecido el objetivo general y los objetivos específicos se plantea políticas de perspectiva cliente, perspectiva proceso interno, perspectiva aprendizaje y crecimiento, y perspectiva financiera.

4.1.6.1. Políticas de Perspectiva Cliente

Tabla 21

Políticas de Perspectiva Cliente

CLIENTE	
Objetivo Estratégico: Ofertar un amplio catálogo con productos de calidad para fidelizar a los clientes y posicionarse en el mercado	
POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Garantizar el correcto funcionamiento, a través de la garantía de los productos	Fortalecer el servicio post venta generando una ventaja competitiva y ofreciendo un servicio que la competencia no maneja Ofrecer servicios post venta para fidelizar a los clientes y aprovechar el crecimiento del mercado y la demanda

Lograr que el cliente se sienta agradecido por la experiencia de compra	Impulsar las ventas por medio de oferta de productos con valor agregado, generando mayor valor comercial
Priorizar la satisfacción del consumidor con la estrategia de envío de productos a domicilio	Aprovechar la presencia de empresas textiles y de confección en el entorno, y fortalecer el servicio de entrega a domicilio, obteniendo así, la fidelización de los clientes
	Satisfacer en lo posible las necesidades y requerimientos del cliente, y entregar los productos en la puerta de su casa

Nota. Políticas y estrategias de perspectiva cliente Fuente: El autor

4.1.6.2. Políticas de Perspectivo Proceso Interno

Tabla 22

Políticas Perspectiva Proceso Interno

PROCESO INTERNO	
Objetivo Estratégico: Tecnificar la gestión administrativa con la aplicación de un modelo y sistema de gestión estratégica, y así, impulsar al cumplimiento de los objetivos	
POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Determinar funciones y responsabilidades, asignando autoridades para la toma de decisiones	Determinar políticas, para establecer planes que aprovechen la oferta de productos con valor agregado Plantear una estructura organizacional que se ajusten a los reglamentos económicos y políticos
Implementar planes para asegurar la calidad para alcanzar la mejora continua y la excelencia	Utilizar la calidad de los productos como un atributo para consolidar a la empresa en el mercado, previniendo así, escenarios económicos y políticos que afectan al rendimiento y estabilidad
Efectuar una planificación estratégica, para sentar las bases de la empresa	Implementar el plan estratégico, que permita aumentar la cartera de clientes y a su vez rentabilidad de la empresa para crecer dentro del mercado nacional Dar seguimiento y control a las estrategias, garantizando el crecimiento a largo plazo a través de nuevos segmentos de mercado
	Implementar un sistema de inventario que se ajuste a la demanda del mercado

Establecer un sistema de inventario para controlar las cantidades existentes de producto	Definir un sistema de indicadores que afirmen el status de la empresa sobre los objetivos propuestos y frente a la competencia
--	--

Nota. Políticas y estrategias de perspectiva proceso interno. Fuente: El autor

4.1.6.3. Políticas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 23

Políticas Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Objetivo Estratégico: Promocionar a la empresa mediante estrategias de marketing y publicidad, para tener una mayor aceptación de productos	
POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Se realizará programas de difusión y comunicación que incentiven a la adquisición de los productos	<p>Informar la experiencia de los especialistas y el buen manejo de máquinas, repuestos e insumos a los consumidores del sector textil y de la confección</p> <hr/> <p>Utilizar la publicidad y difusión sobre certificaciones de clientes satisfechos para llegar a una comunicación más amplia en el mercado, evitando así que empresas asuman competencia</p>

Nota. Políticas y estrategias de perspectiva aprendizaje y crecimiento Fuente: El autor

4.1.6.4. Políticas Perspectiva Financiera

Tabla 24

Políticas Perspectiva Financiera

FINANCIERA	
Objetivo Estratégico: Fortalecer la gestión financiera de manera solvente por medio de la toma correcta de decisiones para que la empresa pueda crecer productivamente	
POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Asignar un presupuesto para aumentar la compra de productos, y así poder satisfacer mayor la demanda del mercado	Plantear un presupuesto que ayude a aumentar la cobertura de mercado de la empresa, a través de oferta variada de productos y de locales de venta al público

Analizar las posibilidades de financiamiento con entidades públicas y privadas

Buscar fuentes de financiamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor demanda

Nota. Políticas y estrategias de perspectiva financiera. Fuente: El autor

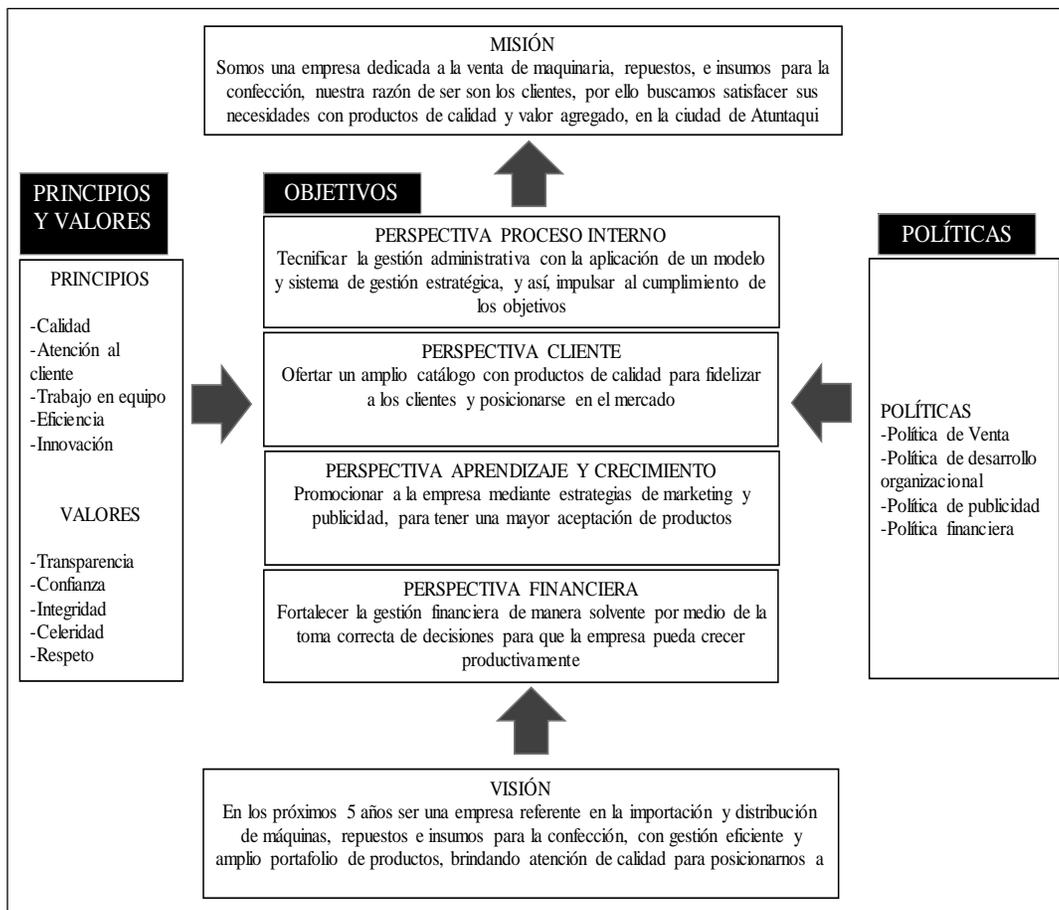
4.2. Planeamiento estratégico

4.2.1. Mapa Estratégico

Ya realizado el plan estratégico, se plantea el consecuente mapa estratégico que permite a la empresa identificar la creación de valor.

Figura 38

Mapa Estratégico



Nota. Planteamiento del mapa estratégico de la empresa. Fuente: El autor

4.2.2. Cuadro de Mando Integral

Tabla 25

Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	ESTRATÉGIAS	META	INDICADOR	FÓRMULA	PROYECTO	DEPARTAMENTO	PRIORIDAD
CLIENTE	Fortalecer el servicio post venta generando una ventaja competitiva y ofreciendo un servicio que la competencia no maneja	Aumentar en un 10% las capacitaciones al personal	Cantidad de cursos o capacitaciones anuales	Cursos aprobados	Educación Continua	Comercial	Mediano Plazo
	Ofrecer servicios post venta para fidelizar a los clientes y aprovechar el crecimiento del mercado y la demanda	Acrecentar un 10 % la base de datos de seguimiento de clientes	Aumento de base de seguimiento a clientes	Base actual - Base anterior	Seguimiento post venta	Comercial	Mediano Plazo
	Impulsar las ventas por medio de la oferta de productos con valor agregado, generando mayor valor comercial	Alcanzar un 15% de ventas con valor agregado	Porcentaje de ventas	(Ventas del periodo actual - ventas del periodo pasado) / Ventas del periodo actual	JR DIGITAL	Comercial	Corto Plazo

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aprovechar la presencia de empresas textiles y de confección en el entorno, y fortalecer el servicio de entrega a domicilio, obteniendo así, la fidelización de los clientes	Incrementar el 10% de experiencias memorables	Fidelización de clientes	Clientes recurrentes/ Clientes totales	Cliente felices	Comercial	Mediano Plazo
	Satisfacer en lo posible las necesidades y requerimientos del cliente, y entregar los productos en la puerta de su casa	Aumentar en un 15% la entrega domiciliaria a los clientes	Guías de remisión	Base actual - Base anterior	Entrega segura	Comercial	Corto Plazo
	Informar la experiencia de los especialistas en el manejo de máquinas, a los consumidores del sector textil y de la confección	Lograr un 15% de comunicación efectiva	Nómina de invitados	Cantidad de invitados - Cantidad asistentes	Capacitación cliente interno y externo	Comercial	Mediano Plazo
	Utilizar la publicidad y difusión sobre certificaciones de clientes satisfechos para llegar a una	Lograr un 15% de comunicación efectiva	Cantidad de publicaciones en redes sociales	Base actual - Base anterior	JR DIGITAL	Comercial	Mediano Plazo

	comunicación más amplia en el mercado, evitando así que empresas asuman competencia						
PROCESO INTERNO	Determinar políticas, para establecer planes que aprovechen la oferta de productos con valor agregado.	Desarrollar un 15% de políticas de oferta de productos	Cantidad de políticas escritas	Escritas - Ejecutadas	Normativa interna	Administrativo	Corto Plazo
	Plantear una estructura organizacional que se ajusten a los reglamentos económicos y políticos.	Ejecutar en un 15% la estructura organizacional	Metas organizacionales	Metas realizadas / Total de metas	Normativa interna	Administrativo	Corto Plazo
	Utilizar la calidad de los productos como un atributo para consolidar a la empresa en el mercado, previniendo así, escenarios económicos y políticos que afectan al rendimiento y estabilidad	Incrementar el 10% de consolidación de la empresa	Cantidad de publicaciones en redes sociales	Base actual - Base anterior	JR PRODUCTOS	Administrativo	Corto Plazo

Implementar el plan estratégico, que permita aumentar la cartera de clientes y a su vez rentabilidad de la empresa para crecer dentro del mercado nacional	Lograr un 15% de implementación del Plan Estratégico	Plan Estratégico	% del proyecto avanzado	Plan Estratégico	Administrativo	Corto Plazo
Dar seguimiento y control a las estrategias, garantizando el crecimiento a largo plazo a través de nuevos segmentos de mercado	Desarrollar un 15% de políticas de oferta de productos	Estrategias	Metas realizadas / Total de metas	Normativa interna	Administrativo	Mediano Plazo
Implementar un sistema de inventario que se ajuste a la demanda del mercado	Conseguir un 15% de implementación del sistema de inventario	Factura de adquisición	% del proyecto avanzado	Normativa interna	Operaciones	Mediano Plazo
Definir un sistema de indicadores que afirmen el status de la empresa sobre los objetivos propuestos y	Lograr en un 15% de indicadores de cumplimiento	Sistema de Indicadores	Base actual - Base anterior	Normativa interna	Operaciones	Mediano Plazo

	frente a la competencia						
FINANCIERA	Plantear un presupuesto que ayude a aumentar la cobertura de mercado de la empresa, a través de la oferta variada de productos y de locales de venta al público	Aumentar un 10% los planes promocionales de este año	Campañas de planes promocionales	Base actual - Base anterior	JR PROMO	Contabilidad y Financiero	Corto Plazo
	Buscar fuentes de financiamiento para responder de manera eficiente y cubrir una mayor demanda	Adquirir créditos con el 20% del valor de interés sobre el capital	Nivel de manejo de recursos crediticios	Valor de gastos interés/ Valor total del crédito solicitado	Entidades Financieras	Contabilidad y Financiero	Corto Plazo

Nota. Elaboración del Cuadro de Mando Integral para la empresa JR DISTRIBUTEX. Fuente: El autor

CAPÍTULO 5

5. EVALUACIÓN DE IMPACTOS

5.1. Criterios de evaluación

Ya concluido el trabajo de investigación se realiza el análisis de los impactos, este análisis está elaborado a partir de Rodríguez & Cobas (2010), siguiendo la metodología de evaluación de impactos de proyectos de investigación, que permite conocer si la elaboración del plan estratégico ha generado impactos positivos o negativos. Para ejecutar el análisis de impactos se determina los factores a evaluar, estos son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Empresariales y organizacionales

Se evalúa los factores seleccionados y se emplea 4 niveles de calificación que son:

Tabla 26

Evaluación de Impactos

EFECTO	IMPACTO	VALORACIÓN
Negativo	Mal	0
	Regular	1
Positivo	Bien	2
	Muy Bien	3

Nota. Niveles de clasificación de impactos. Fuente: El autor

Ya asignada la calificación a cada criterio de los factores analizados se establece un total y se divide para la cantidad de indicadores, y así poder realizar gráfico de distribución de impactos.

La fórmula a utilizar es:

Ecuación 3

Impacto

$$IMPACTO = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$$

5.2. Desarrollo del Análisis de Impactos

5.2.1. Impacto Político

Tabla 27

Impacto Político

IMPACTO POLÍTICO INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO				TOTAL
	0	1	2	3	
Políticas y leyes comerciales	X				0
Acuerdos Internacionales	X				0
Certificaciones		X			1
Seguridad Laboral		X			1
Salarios		X			1
TOTAL					3

Nota. Nivel de Impacto Político. Fuente: El autor

$$\text{Impacto Político: } \frac{3}{5}$$

Impacto Político: 0.6

Impacto Político: 1

Análisis:

Con el análisis del impacto político realizado, se obtiene un impacto negativo, es decir no se concibe seguir los lineamientos de políticas y leyes comerciales, tampoco de acuerdos internacionales, lo que obtiene una calificación mayor, pero de igual manera sigue siendo un impacto negativo es el indicador de salarios, que dificulta la contratación de personal por las remuneraciones y los beneficios sociales que se tiene que pagar a los empleados.

5.2.2. Impacto Económico

Tabla 28

Impacto Económico

IMPACTO ECONÓMICO INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO				TOTAL
	0	1	2	3	
Incremento de productividad			X		2
Incremento de la rentabilidad			X		2
Generación de competitividad				X	3
Creación de alianzas estratégicas			X		2
Recuperación de inversiones			X		2
Acceso a nuevos mercados			X		2
TOTAL					13

Nota. Nivel de Impacto Económico. Fuente: El autor

$$\text{Impacto Económico: } \frac{13}{6}$$

Impacto Económico: 2,17

Impacto Económico: 2

Análisis:

El resultado del análisis del impacto económico fue positivo, con una valoración de 2 que nos indica que el proyecto ayudará a garantizar el incremento de la rentabilidad mediante la

productividad, generará competitividad en el mercado con el objetivo de ser un referente en la venta de maquinaria, repuestos e insumos, creando alianzas estratégicas con los grupos de interés previamente identificados o con empresas de capital público o privado, permitiendo de esta manera recuperar la inversión y abriendo las puertas a nuevos mercados.

5.2.3. *Impacto Social*

Tabla 29

Impacto Social

IMPACTO SOCIAL INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO				TOTAL
	0	1	2	3	
Mejora de la calidad de vida de clientes			X		2
Estabilidad laboral			X		2
Aumento de clientes				X	3
Nuevas tendencias		X			1
Nivel de ingresos de consumidores		X			1
TOTAL					9

Nota. Nivel de Impacto Social. Fuente: El autor

$$\text{Impacto Social: } \frac{9}{5}$$

Impacto Social: 1,8

Impacto Social: 2

Análisis:

Se ha obtenido un impacto positivo de valoración 2, que significa que el plan estratégico propuesto para la empresa permitirá que los clientes y potenciales clientes perciban a la empresa como una fuente de bienestar y seguridad satisfaciendo así sus necesidades y requerimientos; con esto se pretende aumentar clientes y adaptarse a las nuevas tendencias del sector textil y de confección.

5.2.4. Impacto Tecnológico

Tabla 30

Impacto Tecnológico

IMPACTO TECNOLÓGICO INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO				TOTAL
	0	1	2	3	
Adquisición de maquinaria con nuevas tecnologías			X		2
Utilización de equipos			X		2
Venta online				X	3
Nuevas bases de datos			X		2
Nuevos softwares			x		2
TOTAL					11

Nota. Nivel de Impacto Tecnológico. Fuente: El autor

$$\text{Impacto Tecnológico: } \frac{11}{5}$$

Impacto Tecnológico: 2,2

Impacto Tecnológico: 2

Análisis:

Este impacto influye de manera positiva y permite mantenerse a la vanguardia optimizando tiempo, siendo eficientes en la ejecución de las tareas por medio de la utilización de bases de datos y la implementación de softwares; permitiendo a la empresa publicitar y vender los productos de forma online a través de medios de comunicación tradicionales y redes sociales, aumentando así los ingresos y captando a nuevos clientes.

5.2.5. Impacto Ecológico

Tabla 31

Impacto Ecológico

IMPACTO ECOLÓGICO INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO			TOTAL
	0	1	2 3	
Rehabilitación del ecosistema	X			0
Sistemas de comercialización sustentable		X		1
Disminución de los niveles de contaminación	X			0
Ahorro de electricidad		X		1
Riesgos naturales	X			0
TOTAL				2

Nota. Nivel de Impacto Ecológico. Fuente: El autor

$$\text{Impacto Ecológico: } \frac{2}{5}$$

Impacto Ecológico: 0,4

Impacto Ecológico: 0

Análisis:

El impacto ecológico no tiene mayor trascendencia en este proyecto de investigación, ya que no se influye de manera directa en la rehabilitación del ecosistema, en la disminución de los niveles de contaminación, en la prevención de riesgos naturales, por el hecho de que el objetivo del plan estratégico no es mitigar estos aspectos. La empresa contribuye en cierto aspecto en el impacto ecológico, es el ahorro de electricidad por medio de máquinas eficientes energéticamente.

5.2.6. Impacto Empresarial y Organizacional

Tabla 32

Impacto Empresarial y Organizacional

IMPACTO EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO				TOTAL
	0	1	2	3	
Aumento de la cultura organizacional				X	3
Incremento del clima organizacional				X	3
Desarrollo de Gestión				X	3
Servicio al cliente				X	3
Nuevas estructuras				X	3
TOTAL					15

Nota. Nivel de Impacto Empresarial y Organizacional. Fuente: El autor

$$\text{Impacto Empresarial y Organizacional: } \frac{15}{5}$$

Impacto Empresarial y Organizacional: 3

Análisis:

El nivel de este impacto tiene un efecto positivo, obteniendo la mayor valoración de los impactos analizados anteriormente, por lo tanto, este proyecto será la pauta para que la empresa tenga una estructura organizativa, tome decisiones acertadas, alcance una atmósfera de trabajo positiva entre el personal, con actitudes de pertenencia y compromiso; además, permitirá un manejo adecuado de la gestión en las diversas áreas de la empresa.

5.2.7. Gráfico de Evaluación de Impactos

Para obtener el gráfico de la evaluación de impactos se partió del análisis de la información de los distintos impactos y se obtuvo el porcentaje que tiene cada uno en el impacto general del proyecto.

Tabla 33

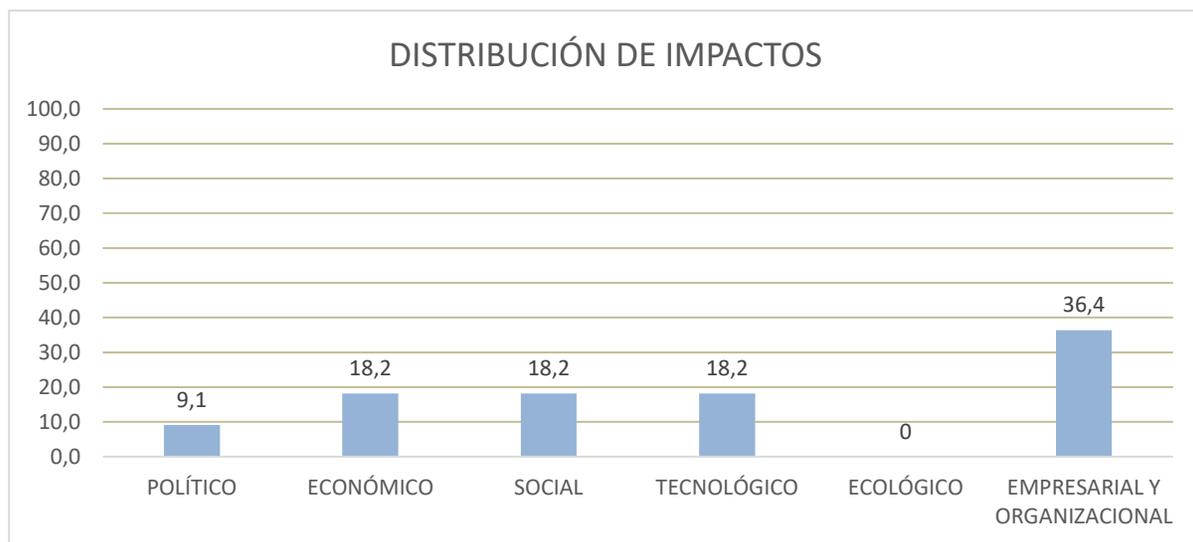
Evaluación General de Impactos

TIPO DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO	CALIFICACIÓN	PORCENTAJE
POLÍTICO	1	25	9,1
ECONÓMICO	2	50	18,2
SOCIAL	2	50	18,2
TECNOLÓGICO	2	50	18,2
ECOLÓGICO	0	0	0
EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL	3	100	36,4
		275	100

Nota. Porcentaje por tipo de impacto. Fuente: El autor

Figura 39

Distribución de Impactos



Nota. Figura de distribución de impactos. Fuente: El autor

De la figura se puede analizar que el impacto empresarial y organizacional es el que más incidencia tendrá dentro de la implementación del plan estratégico, por su gran aporte en definir estrategias asertivas para el crecimiento y expansión de la empresa. Seguido del impacto económico, social y tecnológico que crearán rentabilidad, productividad y competitividad; no obstante, el impacto político y ecológico no generarán mayor repercusión en este proyecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se consiguió fundamentar de forma adecuada el marco teórico conceptual sustentando el presente trabajo de investigación, mediante el análisis de conceptos enfocados a la planificación estratégica, y estableciendo bases para la estructura, que decidieron el camino a seguir para la creación de la propuesta.
- Se realizó el análisis de la situación interna y externa de la empresa, identificando factores críticos a contemplar en la planificación estratégica a desarrollar selectivamente para mejorar, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas, prestar atención a las amenazas y mitigar las debilidades.
- El plan estratégico elaborado parte de una metodología y contempla; misión, visión, principios y valores, objetivos estratégicos, políticas, plan de acción y un resumen en el Mapa Estratégico de la organización.
- Las estrategias a ser ejecutadas están diseñadas para el mejoramiento continuo de la empresa y cumplir las metas en un determinado tiempo, haciendo énfasis en los puntos más sobresalientes y valoradas con la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard.
- Por último, se realizó un análisis de impactos que permitió conocer si el plan estratégico generó impactos positivos o negativos a través de la evaluación de factores, que fueron: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y empresariales y organizacionales.

RECOMENDACIONES

- Como futuros trabajos de investigación, se recomienda la sistematización de datos de la propuesta realizada, que permitan establecer estadísticas claras que den soporte a la toma de decisiones gerenciales.
- Un posible proyecto investigativo sería el generar un modelo de análisis de datos, que permita a través de la implementación de métodos estadísticos determinar las posibles estrategias a implementar según los diferentes escenarios económicos para asistir la toma de decisiones gerenciales usando bases de datos.
- Se recomienda a la empresa JR DISTRIBUTEX continúe con la implementación del plan estratégico, si bien es cierto demanda una inversión alta de capital, se obtiene resultados positivos y esa inversión será recuperada en posteriores años, a través del posicionamiento en su nicho de mercado.
- Es necesario que todos quienes conforman la empresa se involucren en el diseño de la propuesta y su implementación, y que exista un seguimiento y retroalimentación impulsado por el área administrativa y gerencia

BIBLIOGRAFÍA

- 9001:2015, I. (2020, mayo 1). *¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?* <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20simples%20el%20modelo,y%20distinto%20para%20el%20cliente.>
- AITE. (2018). *HISTORIA Y ACTUALIDAD: ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES TEXTILES DEL ECUADOR*. <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Álvarez, J. P. (2022, diciembre 14). *Ecuadorianos cambian su consumo y buscan nuevas marcas, sobre todo más baratas.* Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/2022/12/14/ecuatorianos-cambian-su-consumo-y-buscan-nuevas-marcas-sobre-todo-mas-baratas/>
- Banco Central del Ecuador. (2023, enero 3). *La economía ecuatoriana creció 3,2% en el tercer trimestre de 2022*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/el-banco-central-del-ecuador-reapertura-su-museo-numismatico-tras-renovacion-y-presenta-la-medalla-conmemorativa-por-sus-95-anos-1528>
- Briceño, G. (2021). *Planificación estratégica*. Euston96. <https://www.euston96.com/planificacion-estrategica/>
- Cabezas, R. (2022, septiembre 6). *El epicentro de la moda de Imbabura está en aprietos y tiene urgencia de confeccionar alternativas para recuperarse.* *EL UNIVERSO*. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/el-epicentro-de-la-moda-de-imbabura-esta-en-aprietos-y-tiene-urgencia-de-confeccionar-alternativas-para-recuperarse-nota/>

- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años. *Tambara*, 9(54), 742-759.
- Carbajal, M. (2019). *Conceptos básicos de planeación estratégica*. https://www.academia.edu/10346548/Conceptos_basicos_de_planeacion_estrategica
- Carrera, C., Villamarín, A., Villavicencio, N., & Estupiñan, D. (2018). *Planificación Estratégica y Benchmarking*. Ediciones Grupo Compás. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/480/3/PLANIFICACION%20ESTRATEGICA%20---para-Estudiantes.pdf>
- Chávez, G., Campuzano, J., & Betancourt, V. (2018). Las micro, pequeñas y medianas empresas. Clasificación para su estudio en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Scielo Cuba*.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Tercera edición). McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Constituyente*.
- Dávalos, L. (2020, septiembre 17). *Planificación*. Labcalidad. <https://labcalidad.files.wordpress.com/2020/09/capitulo-3-planificacion.pdf>
- EKOS. (2022, diciembre 21). *Ecuador tendrá la inflación más baja de América Latina en 2023 / Ekosnegocios*. Ekosnegocios. <https://ekosnegocios.com/articulo/ecuador-tendra-la-inflacion-mas-baja-de-america-latina-en-2023>

- el Universo. (2022, diciembre 22). *Atuntaqui le apuesta a la reactivación textil en Navidad, con la cuarta expoferia del año*. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/atuntaqui-le-apuesta-a-la-reactivacion-textil-en-navidad-con-la-cuarta-expoferia-del-ano-nota/>
- Flores, Y. C. (2021). Técnicas de investigación. *Revista Académica Institucional*, 3(1), 1-8.
- Fred, D. (2013). Conceptos de administración estratégica . En *Pearson Educación*.
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica . En *Ediciones Díaz de Santos*.
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=kGzWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Manual+pr%C3%A1ctico+de+planeaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=aBk-hg7Dqf&sig=r7i1SnJ7y2uUPl_D8Ug_wGHjy8U&redir_esc=y#v=onepage&q=t%C3%A9cnica%20de%20&f=false
- Hernández-Sampieri, R., & Collado, C. F. (2018). *Metodología de la investigación*.
<https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf>
- Iglesias, M. (2021). *Metodología de la investigación científica: Diseño y elaboración de ...* - *María Emilia Iglesias* - *Google Libros*. Colección Universidad.
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=z39EEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&dq=metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+cientifica&ots=0kjF7IdAaR&sig=EX6YhbN8w4dQ2P868mcs_FRCoX8#v=onepage&q&f=false
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* . moz-extension://2b0e4f3a-a213-4c91-ae2e-3013a0d2f733/enhanced-

reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Faplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec%2FSI
N%2Fmetodologias%2FCIIU%25204.0.pdf

INEC. (2020). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Ecuadorencifras.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

INEC. (2023, enero 4). *Boletín Técnico N°01-2023-IPC*. INEC. moz-extension://2b0e4f3a-a213-
4c91-ae2e-3013a0d2f733/enhanced-

reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fwww.ecuadorencifras.gob.ec%2Fdocument
os%2Fweb-

inec%2FInflacion%2F2023%2Fenero%2FBolet%25C3%25ADn_t%25C3%25A9cnico_01-
2023-IPC.pdf

Llerena, S., Maldonado, D., Matute, A., & Villacis, J. (2018). Planeación estratégica en el proceso
administrativo. *Contribuciones a la Economía, septiembre*.
<https://www.eumed.net/rev/ce/2018/3/planeacion-proceso-administrativo.html>

Lucero, K. (2021, mayo 2). *El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse*. Gestión
Digital. [https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-
puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse](https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse)

Markman, I. (2022, enero 24). *La tecnología publicitaria en 2022*. Revista NEO.
<https://www.revistaneo.com/articles/2022/01/24/la-tecnologia-publicitaria-en-2022>

Martins, J. (2022, noviembre 10). *5 consejos para definir valores corporativos de excelencia que
reflejen tu propia cultura (con ejemplos)*. Asana. [https://asana.com/es/resources/company-
values-examples](https://asana.com/es/resources/company-values-examples)

Muente, G. (2019, abril 10). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y
para qué sirve?* Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>

- ONU. (2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. ONU.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Peñañiel, J., Pibaque, M., & Álvarez, A. (2020). La planeación como herramienta en la administración de las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 104-121.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/283/497>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. Palibrio.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=E-cOc-iRkY8C&oi=fnd&pg=PR4&dq=planeacion+estrategica+para+la+alta+direccion&ots=6nFJFzHCNT&sig=7nVJZw7u8P1oz2JqTpr4cMgi5ZM>
- Risco, A. A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Universidad de Lima.
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial: del diagnóstico a la implantación*. Ediciones de la U.
- Rodríguez, Á. (2022, febrero 16). *Qué es un proveedor y cómo gestionarlos adecuadamente - Billin*. Billin. <https://www.billin.net/blog/cinco-claves-para-hacer-una-adecuada-seleccion-de-proveedores/>
- Rodríguez, R., & Cobas, M. (2010). *Metodología de evaluación de impactos de proyectos de investigación*.
https://inis.iaea.org/collection/NCLCollectionStore/_Public/45/078/45078486.pdf
- Ruiz, J. P. (2020). *Propuesta de una metodología para el desarrollo del plan estratégico de metrolínea que le permita ser la mejor opción de movilidad en Bucaramanga y su área metropolitana* [Universidad Pontificia Bolivariana]. [moz-extension://2b0e4f3a-a213-4c91-ae2e-3013a0d2f733/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Frepositorio.upb.edu.co%2Fbitstream%2Fhan](https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/2013a0d2f733/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Frepositorio.upb.edu.co%2Fbitstream%2Fhan)

dle%2F20.500.11912%2F9280%2F121_1%2520%25281%2529.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy

Ruiz, L., & Camargo, D. (2017). Propuesta para la evaluación de recursos y capacidades en pymes que hacen gestión del conocimiento. *Universidad El Bosque*, XIII(25), 71-91.
<https://www.redalyc.org/journal/4096/409655122008/html/>

Ruiz, M. (2022, junio 3). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Ruizbarroeta.
<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=%22PLAN+ESTRATEGICO%22&ots=z3tverAwHx&sig=mtvbuTKPhXNo2Ak6icU2rso-Db8#v=onepage&q&f=false>

Salas Subía, M. A., Castro Lucero, L. M., & Salas Subía, J. C. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. *Revista Científica Hallazgos*, 21,3(2), 213-227.
<http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21>

Sánchez, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok Publishing S.L.
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=analisis+externo&ots=8ZSjTg9zzm&sig=69vS0FtmHGdk0ZqMWEGoTg8ezng&redir_esc=y#v=snippet&q=externo&f=false

Santa Ana, M. (2018). *Plan Estratégico 2018-2022* (p. 39). moz-extension://2b0e4f3a-a213-4c91-ae2e-3013a0d2f733/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fextranet.who.int%2Fagefriendlyworld%2F

wp-content%2Fuploads%2F2021%2F05%2FPlan-Estrat%25C3%25A9gico-Santa-Ana-2018-2022.pdf

Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Plan%20Nacional%20de%20Desarrollo%20Toda%20Una%20Vida%202017%20-%202021.pdf>

Torres, M. (2019). Análisis PESTEL. *Publicaciones UDGVirtual*. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2973>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta



Anexo 2

Instalaciones



Anexo 5

Recursos y Capacidades

ENCUESTA JR DISTRIBUTEX

Objetivo: Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa JR DISTRIBUTEX, mediante la aplicación de la encuesta, para obtener información de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Nombre:

Cargo:

- Gerente
- Vendedor
- Asesor técnico
- Contador

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo: Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa JR DISTRIBUTEX, mediante la aplicación de la encuesta, para obtener información de la perspectiva financiera.

1. ¿Existe un flujo de caja adecuado para desarrollar las actividades?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
2. ¿Las propiedades de la empresa generan respaldo ante las entidades financieras?
 - Siempre

- Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
3. ¿Aprovecha las opciones de crédito de las entidades financieras?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
4. ¿Los proveedores fácilmente otorgan créditos?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca

PERSPECTIVA CLIENTE

Objetivo: Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa JR DISTRIBUTEX, mediante la aplicación de la encuesta, para obtener información de la perspectiva cliente.

5. ¿Los productos o servicios son adquiridos por la marca?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Casi nunca
 - Nunca
6. ¿Los productos o servicios tienen valor agregado?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

7. ¿Los productos o servicios son adquiridos por la imagen de la empresa?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Objetivo: Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa JR DISTRIBUTEX, mediante la aplicación de la encuesta, para obtener información de las perspectivas procesos internos.

8. ¿Las instalaciones se ajustan a las necesidades del mercado?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

9. ¿Los productos cumplen con estándares de calidad?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

10. ¿Se tiene experiencia y conocimiento del mercado?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

11. ¿Utilizan estrategias diferenciadoras de redes de distribución?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

12. ¿Se realiza envíos más allá del mercado local?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

13. ¿se oferta los productos a través de medios de comunicación?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

PERSPECTIVA DESARROLLO Y APRENDIZAJE

Objetivo: Identificar los recursos y capacidades que tiene la empresa JR DISTRIBUTEX, mediante la aplicación de la encuesta, para obtener información de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

14. ¿Se atiende de manera oportuna y eficiente al cliente al momento de realizar una compra?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

15. ¿Se utiliza de manera eficiente los recursos informáticos?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

16. ¿Se cuenta con software para gestionar productos?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

17. ¿El nivel de formación de los trabajadores es el adecuado para las funciones que realiza?

- Siempre
- Casi siempre

Casi nunca

Nunca

18. ¿El personal conoce la misión y visión de la empresa?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

19. ¿Existen planes para alcanzar los objetivos?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

20. ¿Hay una figura de liderazgo, que guíe a la toma correcta de decisiones?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

21. ¿Se tiene conocimiento de las normas y políticas?

Siempre

Casi siempre

Casi nunca

Nunca

Anexo 6

Cursos y capacitaciones



Anexo 7

Ensamblado de Maquinaria



OVERLOCK CON MOTOR DIRECTO



MÁQUINAS OVERLOCK DE ALTA VELOCIDAD

SERIE UHD9000 EQUIPADA CON MINI SERVO MOTOR
 Ahorra hasta un 45% de electricidad



Opcional:

Sistema de corte de hilo, succión de desperdicio y elevador de pie prensatelas.

7 Innovaciones cumplen las expectativas de calidad de la costura:

- El motor mini servo montado directamente en el eje de la máquina elimina la tradicional banda con lo cual se logra fácilmente 7.000 puntadas por minuto.
- El motor mini servo, comparado con el motor tradicional de embrague puede ahorrar el consumo de electricidad hasta en un 45%.
- Mayor seguridad en el trabajo al no usar banda de motor y un ambiente mas limpio.
- Al estar el motor instalado en el eje de la máquina, el nivel de vibración y ruido es menor.
- Fácil instalación, ahorra tiempo de ensamblaje y permite incrementar el espacio bajo el tablero.
- Adicionalmente se puede proveer de sistema de corte de hilo, elevador de pie prensatelas y succionador de desperdicio para lo cual requiere de aire comprimido.
- Equipado con un ventilador mas grande para proveer un mayor volumen de aire y asi reducir la temperatura del motor y la máquina.

MODELO	UHD9 004-243-M14	UHD9005-353-M16	UHD9105-553-X16
TIPO DE PUNTADA	OVERLOCK 4 HILOS PUNTADA DE SEGURIDAD INTERNA	OVERLOCK 5 HILOS CON PUNTADA DE SEGURIDAD	OVERLOCK 5 HILOS PARA JEAN'S
VELOCIDAD MÁXIMA	7.500 ppm	7.000 ppm	5.500 ppm
NÚMERO DE AGUJAS	2	2	2
NÚMERO DE HILOS	4	5	5
DISTANCIA ENTRE AGUJA	2,2 mm	3 mm	5 mm
ANCHO DE OVERLOCK	4 ~ 6 mm	5 ~ 8 mm	5 ~ 10 mm
ANCHO TOTAL DE OVERLOCK	6 mm	11 mm	15 mm
TIPO DE TRANSPORTE	Por diferencial		
AGUJA	DCx27 # 11 ~ 18	DCx27 # 11 ~ 18	DCx27 # 16 ~ 23



Anexo 9

Servicio Técnico



Anexo 10

Normas y Estándares Internacionales



Anexo 11

Ventas

MD distributer

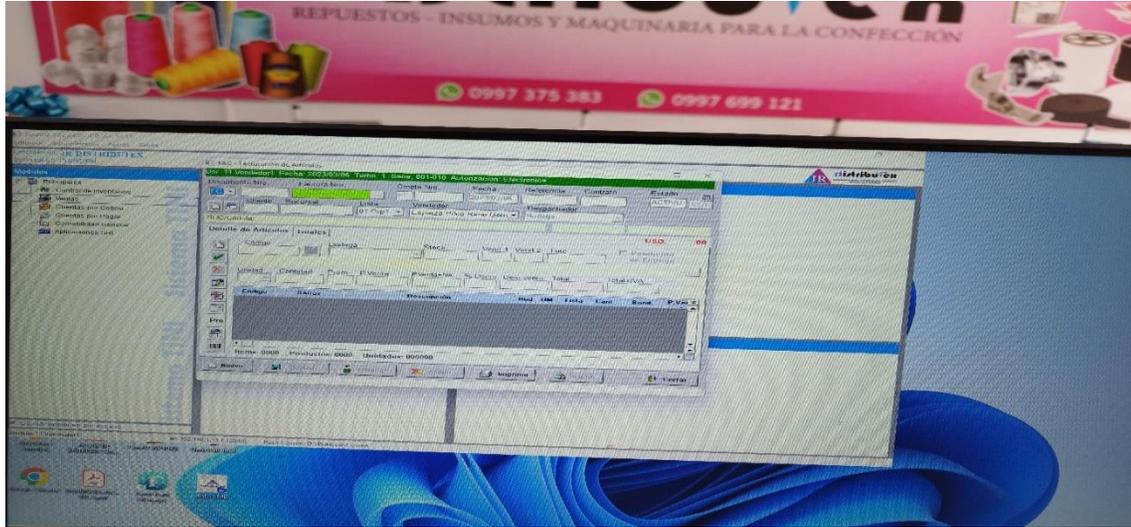
Detalle de Ventas
Periodo-reporte: 2022/09/01 al 2022/12/31

Factura	Serie-Nro.	Fecha	Codigo	Cliente	Cedula/RUC	Base IVA	Base 0	I.C.B.	I.V.A.	IVAdelICE	Cargos
FC0000000001	001-010-000000001	2022/10/07	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	.36	.00	.00	.04	.0000	.00
FC0000000002	001-010-000000002	2022/10/07	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	1.56	.00	.00	.19	.0000	.00
FC0000000003	001-010-000000003	2022/10/07	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	2.23	.00	.00	.27	.0000	.00
FC0000000004	001-010-000000004	2022/10/07	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	2.50	.00	.00	.30	.0000	.00
FC0000000005	001-010-000000005	2022/10/08	000006	PAULO CORDOVA	1003071733001	5.36	.00	.00	.64	.0000	.00
FC0000000006	001-010-000000006	2022/10/10	000007	DIEGO POZO	1002721288001	16.21	.00	.00	1.95	.0000	.00
FC0000000007	001-010-000000007	2022/10/10	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	3.13	.00	.00	.37	.0000	.00
FC0000000008	001-010-000000008	2022/10/11	000008	ASOCIACION DE DESARROLLO SOCIA	1091740849001	56.12	.00	.00	6.73	.0000	.00
FC0000000009	001-010-000000009	2022/10/11	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	9.38	.00	.00	1.12	.0000	.00
FC0000000010	001-010-000000010	2022/10/11	000002	CONSUMIDOR FINAL	9	5.36	.00	.00	.64	.0000	.00
FC0000000011	001-010-000000011	2022/10/12	000009	ASOCIACION DE PRODUCTORAS Y CO	1091748084001	10.98	.00	.00	1.32	.0000	.00

06/01/2023 15:11:54 Vendedor1

Anexo 12

Sistema Contable



Anexo 13

Factura del Proveedor



R.U.C.: 1791267141001
FACTURA
 No. 001-003-000006866
 NUMERO DE AUTORIZACION
 2208202201179126714100120010030000068661000687717
 FECHA Y HORA DE AUTORIZACION: 2022-08-23 07:21:46-05.0
 AMBIENTE: PRODUCCION
 EMISION: NORMAL
 CLAVE DE ACCESO



2208202201179126714100120010030000068661000687717

SERMACOSA

AGENTE DE RETENCIÓN RESOLUCIÓN NAC-DNCRASC20-00000001

Dirección Matriz: CUERO Y CAICEDO OE2-11 Y TORIBIO MONTES
 Telefonos: 2503713
 Email: sermacosa@sermacosa.com
 Contribuyente Especial:
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

Razon Social / Nombres y Apellidos: GARCIA JESSICA
 RUC / CI: 1004389472
 Fecha Emision: 22/08/2022
 Dirección: ESPEJO Y GRAL. ENRIQUEZ
 Teléfonos: 0997375383
 Referencia:
 Codigo Proveedor: RENE ESPARZA

Correo: jrdistributex2020@hotmail.com;
 Usuario: Almacen
 Guías Remisión:

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Descuento	Precio Total
1	RECUBRIDORA COLLARETERA D.D	987.500	0.00	987.50

PAGOS:

FORMA DE PAGO SRI	OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO
TOTAL	1,106.00
PLAZO	30
UNID. DE TIEMPO	dias
FORMA DE PAGO	CREDITO

SUBTOTAL 12%	987.50
SUBTOTAL 0%	0.00
SUBTOTAL NO OBJETO DE IVA	0.00
SUBTOTAL EXENTO DE IVA	0.00
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	987.50
DESCUENTO	0.00
ICE	0.00
IVA 12%	118.50
IRBPNR	0.00
PROPINA	0.00
VALOR TOTAL	1,106.00

Información Adicional:
 CORREO: jrdistributex2020@hotmail.com
 VENDEDOR: Almacen