



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes
dedicada a la comercialización de productos textiles en la
ciudad de Guayaquil.**

AUTORA:

Siguenza Mora, Andrea Carmita

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

TUTORA:

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

30 de septiembre del 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Siguenza Mora, Andrea Carmita**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Comercio Exterior**.

TUTORA

Ing. Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Ing. Knezevich Pilay, Teresa Susana, PhD.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2024



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Siguenza Mora, Andrea Carmita**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de Licenciada en Comercio Exterior, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2024

AUTORA:

Siguenza Mora, Andrea Carmita



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Siguenza Mora, Andrea Carmita**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2024

AUTORA:

Siguenza Mora, Andrea Carmita



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

Certificación de Antiplagio

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado: **Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil**, presentado por la estudiante **Siguenza Mora, Andrea Carmita**, fue enviado al Sistema Antiplagio COMPILATO, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al **0%**, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.



INFORME DE ANÁLISIS
magister

andrea.siguenza

0%
Textos sospechosos

92% Similitudes (ignorado)
2% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
2% Idiomas no reconocidos (ignorado)

Nombre del documento: andrea.siguenza.doc	Depositante: Andrea Johanna Rodríguez Bustos	Número de palabras: 24.567
ID del documento: e4ed5ae754b9820f9b89c15ffe1228cc5ac697b	Fecha de depósito: 16/8/2024	Número de caracteres: 164.164
Tamaño del documento original: 2,33 MB	Tipo de carga: interface	
Autores: []	fecha de fin de análisis: 16/8/2024	

Ubicación de las similitudes en el documento:



TUTORA

Ing, Rodríguez Bustos, Andrea Johanna, Mgs.

AGRADECIMIENTO

Para mí es un verdadero placer ser consecuente con las personas que han contribuido en este largo camino, manifestándoles mi gratitud.

Agradezco primero a Dios por ser mi guía en toda esta etapa y darme la oportunidad para poderla culminar.

A mi mayor inspiración, mi mamá, Carmen Mora. Quien es mi pilar en donde apoyarme cuando no puedo seguir, todo lo que soy ahora es gracias a su sacrificio y esfuerzo. Mamá en mi título estará mi nombre, pero yo siempre veré escrito el suyo.

A mi hermana, Michelle Sigüenza por ser mi alma gemela, compañera de vida y amiga incondicional. Nunca me alcanzarán las palabras para agradecerles a ambas todo lo que han hecho por mí.

A mi familia, por apoyarme y estar presentes en toda mi vida brindándome su cariño y palabras de aliento. A mi ángel, mi papá Flavio Mora que me brindó el amor más real y sincero y sé lo orgulloso que estaría al ver a su hija toda una profesional. A Leonardo por ser mi cómplice y motivarme a creer en mis capacidades.

Un espacio bien merecido a mis amigos de universidad, gracias por depositar durante cuatro años de carrera su amor y confianza en mí. Su amistad ha sido luz en este camino y nuestros logros también son tributos de lo que hemos vivido juntos, esto solo es un poco de lo que soñamos.

Nunca nadie les quitará su sitio.

Finalmente, gracias a mi tutora, Ing. Andrea Rodríguez, quien aportó con su valioso criterio y apoyo para el desarrollo de este trabajo, y no dudó nunca en brindarme ayuda.

Para ustedes, mi sincero agradecimiento.

Andrea Carmita Sigüenza Mora

DEDICATORIA

Para mi amada mamá, que siempre creyó en mi mucho más de lo que yo lo
hacía.

Porque es más fácil ser valiente cuando esta mamá a mi lado.

Espero que se sienta tan afortunada de ser mi mamá como yo me siento de
ser su hija.

Cada esfuerzo y logro que yo alcance es por y para ti mami, te amo, eres
más de lo que merezco.

Andrea Carmita Sigüenza Mora



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. RODRÍGUEZ BUSTOS ANDREA JOHANNA, MGS.
TUTORA

ING. KNEZEVICH PILAY, TERESA SUSANA, PHD.
DIRECTORA DE CARRERA

ING. SANTILLÁN PESANTES JAIME ANTONIO, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA

ING. ULLOA ARMIJOS, ANA DEL ROSARIO, PHD.
OPONENTE

Índice general

INTRODUCCIÓN	2
Capítulo I: Generalidades del trabajo.....	3
Antecedentes	3
Justificación.....	5
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema	6
Preguntas de Investigación	6
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
Delimitación del Tema.....	7
Limitaciones del Trabajo	8
Capítulo II: Marco teórico, conceptual, referencial, legal y metodológico	9
Marco teórico.....	9
Teoría de cultura organizacional.....	9
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	10
Teoría de la asociatividad	12
Teoría de la ventaja competitiva	12
Teoría del comportamiento del consumidor	13
Principios de Deming.....	15
Modelo del triángulo del servicio.....	16
Marco conceptual	17

Pyme	18
MiPymes	18
Características de las Mipymes	18
Administración	19
Servicio	19
Calidad del servicio.....	19
Servicio al cliente	20
Consumidor	20
Desarrollo organizacional	20
Plan	20
Planeación estratégica	21
Análisis FODA	21
Análisis PEST	22
Marketing Mix	23
Cadena de Suministro	24
Marco referencial.....	24
Caso referencial número uno.....	25
Caso referencial número dos.....	25
Caso referencial número tres.....	25
Marco legal.....	26
Norma ISO 9001: 2015.....	26
Ley orgánica de Defensoría del Consumidor.....	26
Tipo de Unidad Legal.....	27

Marco metodológico	28
Método de investigación	28
Población de la investigación.....	28
Tipo de estudio y enfoque de la investigación	29
Postura epistemológica	29
Fuentes e instrumentos de recopilación de información de la investigación	29
Análisis de las entrevistas.....	29
Capítulo III: La MiPyme y su diagnóstico	31
Nombre comercial	31
Misión.....	31
Visión	32
Valores	32
Actividad comercial	32
RUC	33
Ubicación.....	33
Organigrama y funciones	34
Cadena de Suministro.....	36
Interacción con Clientes	36
Segmento de Mercado	37
Análisis PEST.....	37
Entorno Político	38
Entorno Económico	40

Entorno Social	43
Entorno Tecnológico	45
Análisis FODA	47
Fortalezas	48
Oportunidades	48
Debilidades	48
Amenazas	49
Las 5 fuerzas de Porter	49
Poder de negociación de los clientes	50
Poder de negociación de los proveedores	50
Amenaza de productos sustitutivos	50
Amenaza de nuevos competidores o entrantes	50
Rivalidad entre competidores existentes	51
Marketing Mix	51
Producto	51
Precio	55
Plaza	55
Promoción	56
Capítulo IV: Área de mejora de la MiPyme	57
CAME	57
Corregir – Debilidades	59
Afrontar – Amenazas	59
Mantener – Fortalezas	60

Explotar – Oportunidades	60
DAFO cruzado.....	61
FO.....	63
FA.....	63
DO	63
DA.....	64
Marketing Mix	64
Producto	64
Precio.....	65
Plaza.....	65
Promoción.....	65
Capítulo V: Propuesta del plan de mejoramiento.....	66
Objetivo de la propuesta del plan	66
Objetivos específicos de la propuesta del plan	66
Estrategias de la propuesta del plan	66
Detalle de la propuesta del plan de mejoramiento	67
Propuesta metodológica para la Mipyme.....	67
Propuesta de misión y visión	69
Propuesta de organigrama y funciones	70
Propuesta de estrategias	78
Propuesta de los Principios de Deming para el plan	81
Matriz estratégica FODA.....	81
Financiamiento	83

Recomendaciones	85
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES.....	87
REFERENCIAS	88
APÉNDICES	97
Entrevistas formato	97
Carmen Mora.....	97
Lorena Mora	98
Aracely Zambrano	100
Enriqueta Cárdenas.....	101

Índice de figuras

Figura 1	<i>Triángulo del Servicio</i>	17
Figura 2	<i>Ruc de la MiPyme</i>	33
Figura 3	<i>Plano de la ubicación</i>	33
Figura 4	<i>Organigrama de la MiPyme</i>	34
Figura 5	<i>Cadena de Suministros de Lolitas</i>	36
Figura 6	<i>Riesgo país en Ecuador</i>	39
Figura 7	<i>Riesgo País en América Latina</i>	40
Figura 8	<i>Tasa de variación anual del PIB por región</i>	40
Figura 9	<i>Indicadores de las TIC en Ecuador</i>	46
Figura 10	<i>Material Látex</i>	53
Figura 11	<i>Material Powernet</i>	53
Figura 12	<i>Tablas post quirúrgicas</i>	54
Figura 13	<i>Ubicación del negocio</i>	55
Figura 14	<i>CAME y DAFO similitudes</i>	58
Figura 15	<i>Ciclo de mejora de la propuesta</i>	69
Figura 16	<i>Organigrama propuesto</i>	71

Índice de tablas

Tabla 1	<i>Introducción conceptual de las 4P en el Marketing Mix</i>	23
Tabla 2	<i>Artículos reconocidos de Lolitas</i>	51
Tabla 3	<i>DAFO cruzado de la MiPyme</i>	62
Tabla 4	<i>Gerencia General</i>	72
Tabla 5	<i>Administración y Financiero</i>	73
Tabla 6	<i>Compras y abastecimiento</i>	74
Tabla 7	<i>Servicio al cliente</i>	75
Tabla 8	<i>Bodega y Distribución</i>	76
Tabla 9	<i>Contabilidad</i>	77
Tabla 10	<i>Control de estrategias</i>	78
Tabla 11	<i>Cronograma de actividades</i>	80
Tabla 12	<i>Matriz Estratégica FODA</i>	82
Tabla 13	<i>Financiamiento</i>	84

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad proponer un Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil. La metodología que se empleó es de tipo deductivo con un tipo de estudio no experimental, cuyo enfoque es cualitativo; manteniendo una postura paradigmática constructivista. Para la recolección de información se realizó las entrevistas a participantes y/o expertos MiPymes de este giro de negocio, además del procesamiento de información recopilada por medio de fuentes secundarias, en un período desde mayo 2024 hasta agosto 2024. Por lo tanto, con la información obtenida para el presente trabajo investigativo, se define que para el plan de mejora se propone una nueva misión y visión para la empresa, un ciclo de mejora continua a sus procesos, un nuevo organigrama e instructivo de funciones, los principios de Deming, una nueva estratégica FODA y también estrategias para ser implementadas en mediano-largo plazo con el fin de lograr un impacto favorable al negocio.

Palabras Clave: MiPymes, comercialización, estrategias, mejoramiento, organizacional, planeación, funcional.

ABSTRACT

The purpose of this research study is to propose an improvement plan for an MSME dedicated to the promotion of textile products in the city of Guayaquil. The methodology used is deductive with a non-experimental type of study, whose approach is qualitative; maintaining a constructivist paradigmatic stance. To collect information, interviews were conducted with participants and/or MSME experts in this line of business, in addition to the processing of information collected through secondary sources, in a period from May 2024 to August 2024. Therefore, with the information obtained for this work, it is defined that for the improvement plan, a new mission and vision for the company are proposed, a cycle of continuous improvement for its processes, a new organizational chart and function instructions, the Deming principles, a new SWOT strategy and also strategies to be implemented in the medium-long term in order to achieve a favorable impact on the business.

Keywords: SMEs, marketing, strategies, improvement, organizational, planning, functional.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación buscó proponer estrategias y tácticas que contribuyan al mejoramiento organizacional en la MiPyme, cuya actividad principal es ofrecer artículos textiles para la comercialización en la ciudad de Guayaquil.

El trabajo se distribuirá en 5 capítulos que abarcará lo siguiente.

El capítulo I comprende con todas las generalidades de la investigación donde al ver el histórico del problema se comienza a proponer la idea de un plan de mejoramiento organizacional para el negocio Lolitas, también se establecieron los objetivos que guiara el desarrollo del trabajo y se limitó/delimitó el alcance del mismo. Además, se definió la metodología y herramientas aplicadas.

En el capítulo II se fundamentó la investigación en teorías, metodologías y conceptos básicos de expertos, además de presentar las normativas y regulaciones aplicables al ámbito de estudio de la investigación.

En el capítulo III se detalló minuciosamente la información general del negocio como el nombre, misión/visión, objetivos, políticas, valores, ubicación, actividad comercial, entre otros aspectos. Se describió la estructura organizacional y los procesos administrativos y operativos. De igual manera, se puntualizó los análisis y modelos para optimizar los procesos de la MiPyme.

En el capítulo IV se propusieron modelos que estudien y ayuden a reconocer las áreas de mejora de la MiPyme, realizando un diagnóstico situacional interno y externo que permitió reconocer todos los aspectos a mejorar/reforzar para la respectiva toma de decisiones.

En el capítulo V se presentó la propuesta del plan de mejoramiento con todas las estrategias y tácticas de mejoramiento organizacional.

Capítulo I: Generalidades del trabajo

Antecedentes

La conocida crisis productiva mundial de la década de los 70 puso un paradigma en las estructuras empresariales en cuestión a su adaptabilidad a los nuevos mercados. Hasta la década de los 90 el movimiento económico de un país se enfocaba en el estudio, evolución y mantenimiento de grandes empresas. Esto es debido al enfoque dominante empresarial y modelo de industrialización que imperó en décadas previas, por lo que cualquier otro tipo de empresa que difiera al mismo se lo consideraba como parte de subdesarrollo económico. Las empresas grandes incentivaban la economía debido a su tamaño y bajo las leyes que se regulaban, mientras que las empresas pequeñas y medianas formaban parte de sectores informales [característica familiar] (Pérez, 2020).

Como consecuencia, en el transcurso de los años, surgió la atención e interés de los sectores hacia las pequeñas y medianas empresas debido a que, por su flexibilidad y dinámica, reflejaban capacidad de innovación y adaptación a los cambios del mercado; otorgándoles un valor propio con características diferenciables al de las grandes empresas.

En el caso de las empresas pequeñas y medianas existe una diversidad de criterios para definir las y clasificarlas, los cuales, van dependiendo del país o entidad en las que se encuentren. Según Pérez (2020), las MiPymes poseen una estructura organizativa sencilla y descentralizada que le otorga flexibilidad ante los cambios; presentando un carácter innovador con una naturaleza heterogénea independientemente de la industria a la cual pertenezca.

Las MiPymes tienen una fuerte presencia en América Latina, dado que son un rol importante en la economía, convirtiéndose en el eje principal del crecimiento, desarrollo y generación de empleo de un país; y al ser reconocido como una alternativa para el progreso, atrae de manera directa la atención de

los sectores estratégicos como el empresarial, profesional, público y educativo.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], la presencia de las Mipymes en la estructura económica de un país es relevante, al representar un importante porcentaje de variables como la producción, el empleo y el número de empresas. Las Mipymes Latinoamericanas constituyen el 95% del tejido empresarial de la región. De ese porcentaje, un 65% son microempresas, es decir menos de cinco trabajadores, y 30% son Pymes, lo cual significa que son entre seis y 150 trabajadores (Regalado, 2000).

Según el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN (2024), las micro, pequeñas y medianas empresas [Mipymes] que actualmente existen en el Ecuador, son aquellas involucradas en todas las actividades económicas comerciales que rigen en el país. Estas influyen en un comercio mayorista y minorista. En el Ecuador, según datos del 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], está constituido por 843.745 empresas, de las cuales las Mipymes representan aproximadamente el 99.5 % del total de empresas registradas.

Aviles y Rodríguez (2020) indicaron que en los últimos años las MiPymes ecuatorianas han continuado sus actividades de la misma manera tradicional, sin mostrar aumentos en la productividad y sin crecimiento estructural. Además de mencionar que no amplía el mercado y se enfoca principalmente en lo nacional o local.

Se suele pensar que las MiPymes son un punto de partida para que se puedan convertir en grandes empresas, sin embargo, no todas tienen la facilidad y certeza de que en el camino se puedan lograr mantener activas durante largos períodos. De acuerdo con Álvarez et al. (2018), se enfrentan a dos trayectorias posibles: transitar por el camino natural del crecimiento [micro, pequeña, mediana, grande] o permanecer y gozar de las ventajas de ser pequeñas, manejables y estables económicamente.

Justificación

En la actualidad, las MiPymes denotan presencia debido a los procesos innovadores que manejan dentro del sector estratégico donde se desarrollan. Este estudio es de suma importancia pues su comprensión es crucial para este tipo de empresas debido a que permitirá analizar las barreras de manejo que limitan su crecimiento y competitividad en relación con su giro de negocio.

Ante ello, en base al estudio y análisis del presente trabajo se busca proponer un plan de mejoramiento para los procesos de una MiPyme con el fin de optimizar los procesos y cumplimiento de objetivos de esta.

Se propone que al resolver las ineficiencias operativas y poder consolidar su posición en el mercado, la empresa logrará un beneficio considerable en las oportunidades que se presenten dentro de la ciudad de Guayaquil. Por otra parte, la gestión eficiente en los recursos organizacionales asegurará la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de la MiPyme. Justificando así la optimización de procesos dentro del negocio, enfrentando las dificultades en gestión y competitividad con estrategias para corregir las fallas y creando propuestas en cambios internos organizacionales y funcionales.

De igual manera, este trabajo de investigación tiene una utilidad práctica debido a que puede ser guía referencial para otras pequeñas y medianas empresas que tienen como objetivo mejorar, aportando un mayor entendimiento sobre las estrategias, limitaciones, dificultades en la gestión administrativa de estas.

Planteamiento del Problema

En la ciudad de Guayaquil, las MiPymes dedicadas a la comercialización de productos textiles juegan un papel importante en la economía local-rural. Estas microempresas contribuyen a la generación de empleo y al dinamismo del mercado, atendiendo tanto a consumidores finales como a pequeños minoristas.

La MiPyme Lolitas, dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil, ha experimentado una serie de dificultades desde el 2022 lo cual afectan su rendimiento y capacidad de competir eficazmente en el mercado.

La ineficiencia en la gestión de inventarios produce que haya un problema en el manejo del stock que resultan en pérdidas por obsolescencia o deterioro de productos. Así mismo, que los procesos operativos organizacionales están poco estandarizados también apertura a que el personal tenga un desempeño y competitividad medio en áreas críticas como ventas, atención al cliente y uso de tecnologías. Para finalizar, destacando la falta de estructura organizacional en la Mipyme, se propone esta investigación que busca diseñar un plan de mejoramiento.

Formulación del Problema

¿Cómo debe ser un plan de mejoramiento organizacional para una MiPyme dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil?

Indicadores:

- Fundamentación teórica de la investigación.
- Estructura organizacional de la MiPyme.
- Diseños organizacionales.
- Plan de mejoramiento organizacional.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se sustenta la investigación mediante la revisión mediante la literatura teórica, conceptual, referencial y metodológica?
- ¿Existe información detallada sobre las prácticas actuales de comercialización en la MiPyme Lolitas?

- ¿Cómo se puede analizar los actuales diseños organizacionales de la MiPyme para identificar fortalezas y áreas de mejora?

- ¿Qué plan de mejoramiento se puede proponer basado en recomendaciones prácticas para la comercialización de productos textiles?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA UNA MIPYMES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Objetivos específicos

- Sustentar la investigación mediante una revisión exhaustiva de la literatura teórica, conceptual, referencial, metodológica y legal.

- Recopilar información detallada sobre las prácticas actuales de comercialización en la MiPyme Lolitas.

- Analizar los diseños organizacionales actuales de la MiPyme para identificar fortalezas y áreas de mejora.

- Proponer un plan de mejoramiento basado en el análisis realizado, con recomendaciones prácticas para la comercialización de productos textiles de la MiPyme.

Delimitación del Tema

La necesidad de preparar un plan de mejoramiento para una MiPyme implica establecer los límites específicos dentro del cual se desarrollará el estudio y la implementación del plan asegurando que el enfoque sea claro, preciso y manejable.

- Delimitación espacial: Guayaquil – Ecuador.

- Delimitación Temporal: Este proyecto se realizó desde el mes de mayo hasta el mes de agosto 2024, recolectando información desde el año 2022.

- Delimitación teórica: Teoría de cultura organizacional, Modelo de las 5 fuerzas de Porter, Teoría de la asociatividad, Teoría de la ventaja competitiva, Teoría del comportamiento del consumidor, Principios de Deming, Modelo del triángulo del servicio, Análisis FODA, Análisis PEST, Marketing Mix [4Ps], Cadena de suministro.

Limitaciones del Trabajo

La limitación de esta investigación es que al ser una propuesta de un plan de mejoramiento se tiene que buscar información desde cero para poder encontrar donde está la problemática, y se denota que hay carencia de datos o fuentes confiables y dificultad para obtener información. De igual manera, se considera una limitación importante el corto período de tiempo establecido para la investigación que es de cuatro meses, los mismos que comprenden desde el mes de mayo del 2024 hasta agosto del 2024.

Dentro de las limitaciones en la propuesta de la investigación, se quiso abordar estrategias de marketing en promoción entre ellas la ejecución del marketing digital con el fin de aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes. Sin embargo, se optó por no plantearlo debido a los peligros actuales que se viven tales como los extorsionadores o vacunadores; además de experiencias de otras MiPymes que cuando empezaron con dicha estrategia en cierta parte tuvieron como resultado el recibimiento de mensajes amenazantes y posibles atentados a sus instalaciones.

Capítulo II: Marco teórico, conceptual, referencial, legal y metodológico

Marco teórico

En el presente marco teórico se detalló las teorías que fueron tomadas como base para fundamentar la información científica que existe sobre el tema a investigar bajo el cual se fundamentó el estudio.

Teoría de cultura organizacional

Schein (2004) refirió que la cultura se encuentra en dos niveles y que la cultura organizacional es aquel conjunto de creencias, valores, comportamientos y medios, que comparten los componentes de un grupo, provenientes de un modelo de presunciones básicas que ejercieron la suficiente influencia para que se consideren válidas y, en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de pensar, percibir y sentir en su accionar.

Según Gómez y Rodríguez (2013) existe un cierto consenso entre los teóricos de la cultura organizacional con relación a que:

1. La cultura organizacional puede definirse como un conjunto distintivo de características que diferencia una organización de otra. Este conjunto guía el comportamiento de las personas en la organización mediante un sistema de normas y valores que se transmite de generación en generación, y de un miembro a otro, a través de un proceso de socialización y aprendizaje que incluye ritos, ceremonias, mitos, leyendas y mecanismos de refuerzo y castigo.

2. La cultura organizacional permite a las personas percibir las organizaciones como poseedoras de características únicas, comparables a los rasgos de personalidad en individuos. Estas características son relativamente estables a lo largo del tiempo y, en el contexto organizacional, proporcionan un sentido de pertenencia e individualidad.

3. La cultura organizacional surge como un mecanismo que permite a la organización enfrentar su entorno con cierto éxito adaptativo. Sin embargo, una vez establecida, tiende a fijarse y perpetuarse, lo que puede convertirse en un obstáculo para la adaptación a los cambios del entorno.

4. En el ámbito organizacional, la cultura se manifiesta en la forma en que las actividades están divididas en el proceso productivo; la manera en que se relacionan las distintas funciones y tareas dentro de la organización; la existencia de normas y valores compartidos; la presencia de modelos consensuales de realidad; los sistemas de recompensas e incentivos; las actitudes hacia el cambio; la propensión o aversión al riesgo; la orientación temporal de las actividades; la orientación comercial (hacia el cliente, el producto o la organización interna); el proceso y contenido de las metas; la distribución, estructura y estabilidad del poder, entre otros aspectos.

5. Los parámetros que describen la cultura organizacional de una empresa incluyen los niveles de autonomía individual dentro de la organización; el diseño de la estructura organizacional; el tipo y calidad del apoyo administrativo para alcanzar objetivos y resultados deseados; los elementos que identifican patrones de identidad organizacional; los mecanismos para otorgar recompensas por el desempeño esperado o superior; la tolerancia y manejo positivo del conflicto; y la aversión al riesgo asociada a las decisiones, entre otros factores.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es una gran herramienta de gestión para analizar la rentabilidad y cuán atractivo es la industria actual al usar la perspectiva de afuera hacia adentro. Según Johnson et al. (2008), citados por Dälken (2017), el modelo de las Cinco Fuerzas es una herramienta simple pero muy influyente para identificar dónde radica el poder en una determinada situación productiva utilizando la perspectiva externa.

El marco identifica cinco fuerzas que promueven la competencia y amenazan la capacidad que tiene una empresa para obtener ganancias. Porter (2008), describió:

1. Poder de negociación de los clientes hace referencia a que los compradores son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios [lo que incrementa los costos] y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.
2. Poder de negociación de los proveedores hace referencia a que capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos.
3. Amenaza de productos sustitutivos señala que este tipo de productos cumplen la misma función o una similar en distintas formas al producto de un sector, satisfaciendo las mismas necesidades del cliente. Estos productos o servicios sustitutivos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios.
4. Amenaza de nuevos competidores o entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Esta amenaza pone límites a la rentabilidad potencial de un sector, cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores. La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias

de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada.

5. Rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas, incluyendo descuentos de precios más allá del desempeño económico en un sector. La fuerza de la rivalidad refleja, no sólo la intensidad de la competencia, sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

Teoría de la asociatividad

En el proceso de universalizar, la teoría de la asociatividad puede resultar muy útil. Cuando las MiPymes buscan expandirse a mercados internacionales, a menudo necesitan recursos que no pueden obtener por sí solas; por ello es necesario que se asocien con otras empresas para acceder a estos recursos y lograr una internacionalización más eficiente.

Según Rosales (1997), citado por Fernández, et al. (2009), señala que la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre dos o más empresas, en el cual cada una conserva su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente unirse en un esfuerzo conjunto para alcanzar objetivos comunes. Estos objetivos pueden incluir la adquisición de materias primas, financiamiento, y la investigación y desarrollo de tecnologías. Dini (1997), citado por Fernández, et al. (2009), considera que la asociatividad representa la forma más sofisticada y avanzada de integración empresarial, siendo un proceso de cooperación entre empresas independientes orientado a lograr ventajas competitivas que no podrían alcanzar individualmente.

Teoría de la ventaja competitiva

Porter (2015), indicó que la competitividad se define como la habilidad de mantener y aumentar la participación de las empresas en los mercados

internacionales, junto con una mejora simultánea del nivel de vida de la población. Porter destaca que la única manera sólida de alcanzar la competitividad en el mercado es mediante el aumento de la productividad. Esto implica crear un valor diferencial para los clientes, es decir, utilizar características distintivas en los productos y servicios de la empresa para diferenciarse de la competencia y alcanzar una posición superior en el mercado.

El modelo de la ventaja competitiva se implementa mediante estrategias que permiten a las MiPymes tomar medidas para superar a otras en el mismo sector y así obtener una posición favorable y defendible dentro de una industria.

En el contexto de la internacionalización, es crucial que las empresas comprendan y apliquen correctamente el modelo de ventaja competitiva. Al incorporar el valor agregado adecuado en sus bienes y servicios, pueden alcanzar una posición ventajosa frente a la competencia, especialmente al expandirse a mercados internacionales. Estos mercados frecuentemente disponen de mejores factores tecnológicos que incrementan el valor de los productos para los clientes en comparación con el mercado local.

Teoría del comportamiento del consumidor

Mollá (2016) mencionó que el comportamiento del consumidor se puede entender “como el conjunto de actividades que realizan las personas cuando seleccionan, compran, evalúan y utilizan bienes y servicios, con el objeto de satisfacer sus necesidades, actividades en la que están implicados procesos mentales y emocionales, así como acciones físicas”. Por otro lado, Rivera et al. (2009) exteriorizó al comportamiento del consumidor como “proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren, usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades” (Gonzales, 2021).

Sugiere que un individuo planifica sus compras, el momento de esas compras, y su comportamiento en cuanto a préstamos y ahorros para maximizar la satisfacción de su hogar al consumir bienes y servicios. Según

esta teoría, los consumidores son capaces de comparar distintos patrones de consumo, deuda y ahorro, y determinar cuál de ellos prefieren o si son indiferentes entre dos opciones.

Basándose en esta capacidad de comparación, los consumidores evalúan los precios actuales de varios servicios y anticipan los precios futuros de bienes y servicios. De este modo, seleccionan el patrón de consumo, deuda y ahorro que maximice su satisfacción a lo largo de su vida, considerando sus limitaciones de riqueza e ingresos futuros esperados.

Aunque los consumidores pueden prever cambios en los precios con el tiempo, a veces sus predicciones sobre los precios futuros pueden no ser correctas. En tales casos, la teoría sugiere que ajustarán su consumo, deuda y ahorro para mantener la optimización bajo los nuevos precios.

Por otra parte, dentro de la investigación resulta importante revisar algunos modelos que explican el comportamiento del consumidor, tales como los siguientes:

La teoría económica de Marshall sostiene que las decisiones de compra se basan en cálculos económicos bien razonados. Estas decisiones son racionales y conscientes, sin considerar los atributos del producto. Rivera et al. (2009) refirió que el consumidor comprará productos que le proporcionen utilidad de acuerdo con sus gustos, cuestionamientos simples como, a menor precio, mayor venta. En conclusión, el consumidor maximizará su consumo en función del costo-beneficio que obtenga (Gonzales, 2021).

La Teoría de conducta de aprendizaje de Pavlov, refiere Whaibe et al. (2013) que en el descubrimiento de los principios de aprendizaje de la relación estímulo y respuesta se basa en cuatro conceptos como: impulsos, claves, respuestas y reacciones. Por ello, el trabajo que realicen los mercadólogos de publicidad tiene que enfocarse en palabras, colores, imágenes claves que puedan finalmente estimular el impulso del consumo (Gonzales, 2021).

Principios de Deming

Edwards Deming esbozó sus métodos con el objetivo de alcanzar la calidad y la productividad en base a sus “Catorce Principios para la administración”. Según Villaverde (2012) indicó: Los principios en conjunto ofrecen un marco para la acción y proporcionan a la administración la base sobre la cual puede formular una planificación a largo plazo. Los Catorce Principios obligará a la administración un compromiso de modificar su forma de pensar y actuar, los cuales son:

1. Crear constancia para mejorar el producto y servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. No depender más de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor.
9. Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.

14. Tomar medidas para lograr la transformación (Martínez y Sigüenza, 2018)

Modelo del triángulo del servicio

El modelo del Triángulo del Servicio es un modelo orientado a la compañía. Es un concepto creado para las empresas prestadoras de servicios manifestando que con su aplicación se puede llegar a maximizar su experiencia con el cliente. Entre el cliente y la compañía existe una triangular relación que los vincula íntimamente en cada proceso u operación.

Según Albrecht y Zemke (1992), afirmaron lo siguiente acerca del modelo: El Triángulo del Servicio representa los tres elementos de la estrategia del servicio, gente y sistemas, los cuales giran más o menos alrededor del cliente en una interacción creativa. Este modelo es radicalmente diferente de los organigramas típicos que se utilizan tradicionalmente para pensar en las operaciones comerciales. Representa un proceso nos obliga a incluir al cliente en nuestra concepción del negocio. Cada línea del diagrama representa una dimensión importante de impacto: La línea que conecta al cliente con la estrategia del servicio, se puede tomar para representar la importancia decisiva de establecer la estrategia del servicio alrededor de las necesidades y motivos medulares del cliente.

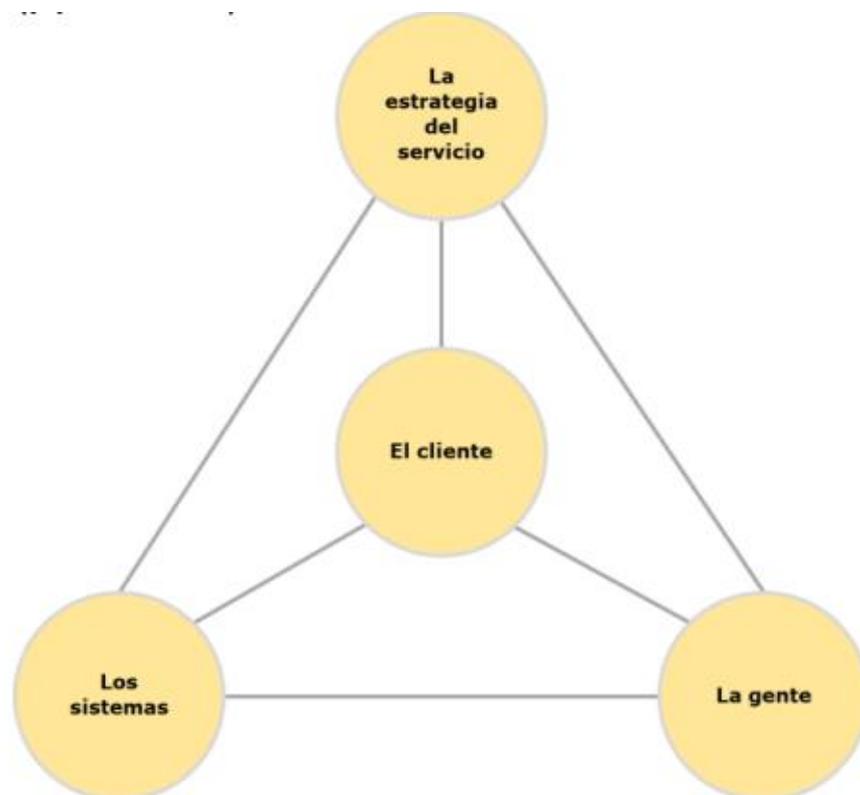
A la inversa, la línea que va de la estrategia del servicio al consumidor representa el proceso de comunicar la estrategia a nuestro mercado. La línea que conecta al cliente con la gente de la organización es el punto de contacto, la continuación de la interacción que responde por la mayor parte de los momentos de verdad. Esta interacción ofrece la mejor oportunidad de ganar o perder, y para el esfuerzo creativo.

Otra línea conecta al cliente con los sistemas que ayudan a prestar el servicio. Estos sistemas pueden incluir sistemas procedimentales abstractos, así como equipos físicos. Las tres líneas exteriores del triángulo del servicio cuentan también sus propias historias individuales como la interacción de los dependientes y los sistemas.

La línea que conecta la estrategia del servicio con los sistemas sugiere que el diseño y despliegue de los sistemas físicos y administrativos se deben deducir lógicamente de la definición de la estrategia del servicio. Esto parece obvio, pero dada la resistencia inercial al cambio que hay en la mayor parte de las grandes empresas, a veces parece como un precepto utópico. La línea que va entre la estrategia del servicio y la gente que atiende al público sugiere que las personas que prestan el servicio necesitan disfrutar de una filosofía claramente definida por parte de la gerencia (Martínez y Sigüenza, 2018).

Figura 1

Triángulo del Servicio



Nota. La figura representa el modelo de servicio. Tomado de “Modelo de Servicio”, por Albrecht y Zemke, 1992.

Marco conceptual

En el presente marco conceptual se detalló las definiciones en el ámbito del estudio con un carácter investigativo de toda la información que se manejó.

Pyme

Las PyMEs se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos reguerridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso. Son volátiles (altas tasas de nacimientos e ines-tabilidad), dado que las empresas nacen pequeñas y los decesos se producen generalmente en los primeros momentos de vida. Generalmente son jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar; cuyas virtudes son la flexibilidad, carácter pionero, carácter dinámico, proveedores, innovadoras, creativas, entre otros (Cleri, 2007).

MiPymes

Las MIPYMES son actores importantes para el desarrollo productivo de los países, realizan un aporte sustancial a la generación de empleo y al desarrollo de la capacidad empresarial en los agentes económicos productivos. En general están muy ligadas a la demanda interna; y participan muy poco en el comercio exterior pues tienen un bajo factor de internacionalización. En una amplia mayoría, están fuertemente orientadas al mercado interno, concentrando sus operaciones de compra y venta en un radio de relativa cercanía. En tal sentido, también es relevante comprender que las MiPymes son agentes que forman parte de tramas productivas, cuyo desarrollo es mucho más complejo que intervenir sobre agentes individuales, pero cuyo impacto es sustantivo para la competitividad y el desarrollo socioeconómico de un espacio territorial (SELA, 2014).

Características de las Mipymes

Las características de una MiPymes son favorables pues su naturaleza es heterogénea con una estructura organizativa sencilla y descentralizada que le otorga flexibilidad ante los cambios. Su carácter es pionero e innovador con un flujo de comunicación dinámico lo que le permite realizar productos individualizados (Pérez, 2020)

Administración

El concepto puede percibirse de distintas maneras y estar enfocado hacia una meta la cual es la obtención de resultados para una empresa. “La administración es el conjunto de actividades universales, a saber: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol y Winslow, 1984, p.10). Así mismo, es definida como aquella práctica social que se esquematiza al manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo dentro de la misma (Dávila, 1985).

Servicio

Servicio “es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo” (Armstrong y Kotler, 2003, p.278)

Calidad del servicio

Al conceptualizar el término “calidad del servicio” es muy importante para las empresas contar con talento humano preparado para la atención del cliente, además que el producto o servicio que se comercialice debe tener las aptitudes necesarias para satisfacer los requerimientos de los usuarios. Pérez, José (2011) considera que la importancia de la calidad del servicio “está referido a la planificación y los controles que se realicen en los procesos, orientados a la satisfacción de sus clientes”. Por lo que, el término de la calidad de servicio está presente en toda la cadena de suministro. Moreno y González (2009), consideran que la calidad del servicio es muy importante “porque está referida directamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lo cual se requiere minimizar los defectos en los productos y servicios, minimización del despilfarro de tiempo y recursos, entre otros aspectos.” La calidad del servicio incrementa las ventas, aumenta la competitividad de la compañía y maximiza la satisfacción de las necesidades de los clientes, ello quiere decir, que asegura el mantenimiento de las buenas relaciones con los usuarios (Haro, 2017).

Servicio al cliente

Alfaro (1995) refirió que el Servicio al Cliente es un conjunto de actividades que se interrelacionan entre sí, en donde la empresa se asegura ofrecer un nivel de satisfacción propicio a cada cliente perteneciente a un segmento del mercado.

Consumidor

Ávalos (2010) narró que el consumidor es aquel agente que posee un plan o una canasta deseada de consumo y que para hacerlo efectivo debe superar dos tipos de restricciones; restricciones *a priori*, como las de tipo fisiológico, y además la restricción dada por los precios y la riqueza individual. Entonces, un consumidor es aquel agente que elige una colección de cantidades de bienes, tal que esta canasta es estrictamente preferida o equivalente a alguna otra canasta posible [alcanzable].

Desarrollo organizacional

Busca lograr un cambio planeado de la organización conforme, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costos, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos para una conducción exitosa. También se concentra sobre el lado humano de la institución, como los valores, las relaciones o las actitudes; esencialmente sobre las personas más que sobre los objetivos o técnicas que emplea la organización (Segredo, 2016).

Plan

El diseño de un plan se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados. Depende, por lo tanto, de la planificación general, configurándose como uno de sus pilares cada vez más importantes, y ha de responder tanto a los requerimientos presentes de cambio como a las transformaciones laborales futuras (Fernández y Salinero, 1999).

Planeación estratégica

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Se encuentra entrelazada inseparablemente con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización (Cuero, et al. 2007)

Análisis FODA

Ayres, et al. (2015) indican que estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Ésta es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. La relevancia de emplear una matriz de análisis FODA es que nos posibilita la búsqueda y el análisis metodológico de todas las variables que intervienen en el ámbito a estudiar, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Según Trejo, et al. (2016) mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, permita tomar decisiones acordes con los objetivos y las políticas de la organización. La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias. Una fortaleza es una función que una empresa realiza de modo correcto (habilidades y capacidades del personal); una debilidad es un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad

en el medio que permite moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas, por el contrario, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Análisis PEST

La herramienta PEST es un instrumento fundamental que permite definir estratégicamente la dirección de un proyecto al identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen en un negocio, facilitando así el análisis de su evolución en diversos aspectos.

Torres (2019), mencionó que es un instrumento de planificación estratégica que permite identificar el entorno en el cual se desarrollará el futuro proyecto empresarial de manera ordenada y sistemática. Su objetivo es evaluar la situación actual de la organización para crear estrategias, aprovechar oportunidades y enfrentar posibles riesgos.

- Políticos: Se examinan los factores políticos que pueden influir en las actividades futuras de la empresa.
- Económicos: Se evalúan las condiciones económicas presentes y futuras que afectan la implementación de la estrategia.
- Socioculturales: Se consideran los factores socioculturales que ayudan a identificar las tendencias actuales de la sociedad.
- Tecnológicos: Se analiza el impacto de las nuevas tecnologías y los posibles cambios tecnológicos futuros.

Además, el análisis PEST es una herramienta valiosa que ayuda a entender la evolución o retroceso de un mercado y, por consiguiente, determina la situación, el potencial y dirección que lleva la empresa el mismo que le da una estructura lógica que permite tener una dimensión general de todos sus factores. Esto es una técnica de ámbito empresarial que se compone por diferentes factores, Sirviendo para poder identificar factores externos que pueden influir en un desarrollo organizacional y pueden

determinar la evolución a futuro, ofreciendo una visión general que puede afectar al establecimiento.

Marketing Mix

Quimis, et al. (2021) indicaron que el Marketing Mix es el conjunto de acciones para resaltar el éxito del producto o servicio que se oferte, teniendo como finalidad incrementar el nivel de ventas y por lo consiguiente el crecimiento de las utilidades de la empresa. Representando un alto porcentaje de empleo en Ecuador y en gran parte de América Latina y el mundo. Marketing Mix, explica las teorías que fundamentan la utilización de este análisis para el posicionamiento de las Mipymes y determinan en qué medida las MiPymes pueden adoptar las estrategias del Marketing Mix para un mejor posicionamiento en la organización por medio de sus cuatro elementos principales, los cuáles son: Producto, precio, plaza, promoción.

Siendo importante para proporcionar una guía integral del diseño en la implementación y gestión de las estrategias de marketing para una empresa basándose en el comportamiento de los consumidores. Permitiéndonos rediseñar e innovar la imagen, valor y crecimiento del negocio, consiguiendo una adaptabilidad, optimización de recursos, acciones que satisfagan necesidades y logrando un enfoque con el cliente.

Tabla 1

Introducción conceptual de las 4P en el Marketing Mix

Producto	Es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece al mercado y que representa el medio para satisfacer las necesidades o deseos del consumidor. Por ello, los beneficios que reportan los productos son más importantes que sus características.
-----------------	---

Precio Es la cantidad que el cliente paga por el producto. También es muy importante, puesto que va a determinar los beneficios que obtendrá la empresa en cada venta.

Plaza Hace referencia a la colocación del producto allá donde el consumo tenga lugar, es decir, se refiere a todas las decisiones que estén relacionadas con el traslado del producto desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo.

Promoción Se refiere a los métodos que se emplearán con el fin de dar a conocer el producto y transmitir información sobre el mismo.

Nota. Descripción conceptual de las 4P. Información obtenida de Escrivá et al. 2022

Cadena de Suministro

Según Stadtler (2008) una cadena de suministro consta de dos o más organizaciones legalmente separadas que están conectadas por flujos de materiales, de información y financieros. El problema por antonomasia que sufren los miembros de dichas redes logísticas es el temido “efecto látigo”, fenómeno que se refiere al aumento de la variabilidad en los pedidos incluso cuando la demanda del mercado es estable. En una cadena de suministro, para satisfacer los pedidos del consumidor, el minorista suministra los productos almacenados, con lo que se produce una disminución en el nivel de su inventario Cannella et al. (2009).

Marco referencial

A continuación, en este marco se va a abordar trabajos similares que se han tomado a manera de referencia de universidades en torno al tema organizacional. En el mismo se explica como los autores citados plantearon la relación del problema en solución.

Caso referencial número uno

Ríos y Sarzosa (2014) propusieron en su trabajo un plan de mejoramiento en el sector textil, indicaron que el mismo sector representa un rubro muy importante dentro de la economía nacional ecuatoriana. Señalando que su objetivo es la implementación de un plan de mejoramiento que utilice un diseño de procesos administrativos, financieros y de producción con el fin de mejorar los niveles de competitividad de la empresa y asegurando interesantes porcentajes en utilidades y que potenciar la calidad de sus productos. Todo esto por medio de un sistema de control y evaluación permanente de producción, comercialización y gestión interna que permite optimizar el tiempo activo de la mano de obra que labora en la empresa RIMA.

Caso referencial número dos

Orozco (2016) planteó un estudio de tiempos y herramientas de manufactura esbelta como VSM [*Value Stream Mapping*] y 5S [*Seiri* - Clasificación, *Seiton* - Orden, *Seiso* - Limpieza, *Seiketsu* - Estandarización y *Shitsuke* - Disciplina], relacionadas con la realidad y los objetivos de la empresa. La investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa Confecciones deportivas Todo Sport a su vez se estableció una hipótesis que un plan de mejora contribuirá a elevar la Productividad de la Empresa y con la ayuda de metodologías de observación directa permitió conseguir información sobre la problemática que sucedía en la empresa.

Caso referencial número tres

Jaramillo (2021) en su trabajo realizado para la empresa Pinturas Automotrices Renner Dupont indicó que su objetivo era diseñar un plan de mejora continua para los procesos administrativos de la misma, utilizando la metodología cualitativa y descriptiva de mejora de calidad total, ya que, esta metodología se basa en procesos que se realizan dentro de la empresa. Llegando a la conclusión de proponer la implementación de un plan de mejora continua que se basa en el diseño de manuales que le permitió detallar los procedimientos a seguir, todo esto mediante el diseño de un manual de

procesos que permitirá reducir las falencias que causa el desorden y la falta de procedimientos.

Marco legal

En el marco legal se presentó las normativas y regulaciones aplicables al ámbito de estudio de la investigación con el propósito de tener establecido los reglamentos y leyes que fundamenten el plan de mejoramiento.

Norma ISO 9001: 2015

La norma ISO 2001:2015 sobre Gestión de Calidad especifica todos los criterios que una empresa debe satisfacer para ajustarse a dicha normativa. Este estándar es válido para todas las organizaciones, independientemente del sector en el que operen, su ámbito comercial, su categoría o dimensión.

La Organización Internacional de Normalización, más conocida por sus siglas en inglés ISO [*International standard organization*], es una organización internacional no gubernamental independiente que, desarrolla y comparte estándares reconocidos a nivel mundial para mejorar el mercado, innovarlo y solucionar problemáticas internacionales. La norma ISO regula procesos tanto de fabricación, comercio y comunicación en todas las áreas de la empresa, de esta forma genera y asegura calidad y seguridad (Espinoza, 2015).

Ley orgánica de Defensoría del Consumidor

En el Art. 4 de los Derechos del consumidor: Son derechos fundamentales del consumidor, a más de los establecidos en la Constitución Política de la República, tratados o convenios internacionales, legislación interna, principios generales del derecho y costumbre mercantil, los siguientes:

Literal 2.- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad, y a elegirlos con libertad.

Literal 4. Derecho a la información adecuada, veraz, clara, oportuna y completa sobre los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, así como sus precios, características, calidad, condiciones de contratación y demás aspectos relevantes de los mismos, incluyendo los riesgos que pudieren presentar.

Literal 5.- Derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio o abusivo por parte de los proveedores de bienes o servicios, especialmente en lo referido a las condiciones óptimas de calidad, cantidad, precio, peso y medida.

Literal 8.- Derecho a la reparación e indemnización por daños y perjuicios, por deficiencias y mala calidad de bienes y servicios.

Literal 12. Derecho a que en las empresas o establecimientos se mantenga un libro de reclamos que estará a disposición del consumidor, en el que se podrá notar el reclamo correspondiente, lo cual será debidamente reglamentado (Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios, 2010).

Las normativas y leyes que se tomaron en cuenta para referencia del marco legal se relacionan de tal manera con el plan de mejoramiento para que las MiPymes pudieran definir los requisitos que debe de cumplir una empresa para disponer de un sistema de gestión de la calidad independientemente del sector en el que opere la misma, ya sea, por su actividad comercial, su tipo o su tamaño. Por otra parte, también fueron mencionadas para este proyecto para que fueran usados por la gerencia de la empresa para así mejorar su desempeño, aumentar el nivel de satisfacción de los consumidores e incrementar su nivel de confianza en la organización.

Tipo de Unidad Legal

En Ecuador existen dos tipos de unidades legales, las personas naturales y las personas jurídicas (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

Personas naturales

- Obligadas a llevar contabilidad,
- No obligadas a llevar contabilidad.

Personas jurídicas

- Empresa constituida en sociedad con fines de lucro.
- Organización constituida en sociedad sin fines de lucro
- Empresa Pública
- Instituciones públicas
- Organizaciones de la economía popular y solidaria

Marco metodológico

En el siguiente apartado se planteó el marco metodológico de la investigación con el fin de realizar el respectivo análisis de métodos, enfoques y/o instrumentos al plan de mejoramiento para la MiPyme Lolitas, que abarca diferentes tipos de información.

Método de investigación

El método de investigación que se utilizó es el método deductivo, que según Bernal (2010) “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.59).

Población de la investigación

La población son los elementos o aspectos que participan en el estudio de investigación. En este caso serían los participantes y/o expertos MiPyme dentro del sector textil en la ciudad de Guayaquil, el cual fue definido y delimitado para la investigación del presente trabajo, a quienes se les realizó una entrevista con el fin de recopilar información pertinente.

Tipo de estudio y enfoque de la investigación

El presente trabajo fue un tipo de estudio no experimental cuyo enfoque de investigación fue cualitativo, ya que permitió comprender la investigación al examinar los significados subjetivos que integran la realidad bajo estudio; pues se determinó los procesos administrativos y operativos, el servicio brindado al cliente en cuanto a preparación y el resultado final del mismo. Así mismo, se analizó el proceso de los productos y el stock que mantiene la Mipyme según las variables (Alonso et al, 2011).

Postura epistemológica

La postura que se utilizó en el trabajo es paradigmática constructivista. Se define para la elaboración y propuesta del plan de mejoramiento desarrollar la construcción progresiva del conocimiento mediante la recopilación de datos necesarios. Este paradigma representa la evolución del conocimiento que se desarrolla mentalmente a medida que la persona va adquiriendo experiencia y aprendizaje (Otálvaro y Páramo, 2006).

Fuentes e instrumentos de recopilación de información de la investigación

Las fuentes de investigación que se utilizaron para la recolección de información fueron primarias y secundarias. Las fuentes primarias fueron los recursos que proporcionaron información original o que se generó en primera instancia, en este caso las entrevistas. Mientras que, las fuentes secundarias para la información referencial al trabajo de estudio fueron libros, periódicos y/o informes y boletines de organismos oficiales (Otálvaro y Páramo, 2006).

Análisis de las entrevistas

En base a las entrevistas realizadas a las cuatro personas del sector comercial de productos textiles en la bahía-centro de Guayaquil, se logró analizar lo siguiente de cada planteamiento de pregunta.

Pregunta uno: tiempo que lleva en el negocio

Se concluye que las cuatro personas analizadas han trabajado casi la mitad de su vida en negocios de la bahía, sus comienzos fueron en locales que ya sus familiares habían comenzado.

Pregunta dos: actividades que realiza en el negocio

En base a la pregunta realizada se dedujo que la mayoría de entrevistadas son las dueñas de su negocio. También se observó que muchas de ellas comenzaron por un negocio familiar, es decir, que las actividades se iniciaron en generaciones pasadas y han sido heredadas a la actualidad. En varios casos, los negocios fueron iniciados por sus madres o padres, quienes sentaron las bases de crecimiento y desarrollo.

Pregunta tres: dificultades que se han manifestado con el tiempo

Al analizar la pregunta tres, se reconoció que existieron bastante dificultades en términos financieros, logísticos y a nivel del negocio, lo que crea molestias en el entrevistado porque en ocasiones son problemáticas que salen de sus manos y tratan de resolverlas de la manera más rápida y empírica.

Pregunta cuatro: aspectos positivos del lugar donde trabaja

En la pregunta cuatro se concluye que los aspectos positivos de los negocios son su ubicación ya que, al estar en un sector muy concurrido y tienen mayor posibilidad de avistamiento. Además, se destaca el factor calidad- precio y la atención brindada al cliente.

Pregunta cinco: desafíos que presenciaron en su rol

La mayoría de desafíos que enfrentan los entrevistados en sus negocios están relacionadas con la seguridad, ya que la delincuencia, incluyendo las extorsiones a trabajadores, está afectando gravemente a los comercios. Además, otro desafío importante es la competencia con otros comerciantes.

Pregunta seis: factibilidad de implementar el plan de mejoramiento

Tres de las cuatro personas entrevistadas creen en la factibilidad de un plan de mejoramiento para una MiPyme, considerando que representa una nueva oportunidad que están dispuestas a probar para ver si la situación mejora. Uno de los entrevistados no se opone a implementarlo, sin embargo, menciona que, si no observa mejoras, continuará operando como lo ha hecho tradicionalmente, “a la antigua”.

Pregunta siete: amenazas en el sector

Mencionaron varias amenazas en el sector, algunas de las cuales están fuera de su control, como los feriados bancarios o las extorsiones. Sin embargo, expresaron su descontento con situaciones que podrían ser reguladas con un poder municipal, pero aún no han sido abordadas.

Pregunta ocho: ambiente de trabajo y cultura organizacional

Mencionan que el ambiente de trabajo si es llevadero, que hay momentos de ocio y también momentos de trabajar fuertemente. Pero que en cualquiera de esas dos situaciones el ambiente es bueno.

Capítulo III: La MiPyme y su diagnóstico

En este capítulo se recopiló información sobre la MiPyme Lolitas y de las prácticas actuales de comercialización que establece, además de realizar un análisis sobre su entorno interno y externo.

Nombre comercial

El nombre comercial de la MiPyme es Lolitas.

Misión

Proveer a nuestros clientes de productos textiles de alta calidad, ofreciendo un servicio excepcional pre y post venta que garantice su

satisfacción, a fin de crear vínculos de fidelidad hacia el negocio; y de igual manera contribuir al desarrollo económico local.

Visión

Ser reconocida como una MiPyme de comercialización y venta de productos textiles en la ciudad de Guayaquil que se destaca por su calidad, innovación y servicio al cliente.

Valores

Los valores organizacionales de Lolitas son:

- **Innovación:** Buscamos nuevas formas para promocionar los productos innovadores.
- **Calidad:** Ofertamos productos que cumplen con los estándares de calidad.
- **Servicio al cliente:** Nos centramos a la satisfacción de nuestros clientes con una atención personalizada.
- **Compromiso:** Cumplimos con lo prometido generando confianza.
- **Excelencia:** Nos proponemos alcanzar la excelencia en cada aspecto del negocio.

Actividad comercial

Lolitas inició su actividad comercial en el año 2016, donde abrió las puertas de su establecimiento en el sector centro de la ciudad de Guayaquil; dedicándose a la comercialización y venta de productos textiles tales como: ropa interior y lencería; fajas reductoras, moldeadoras y ortopédicas; pijamas; medias térmicas y de compresión para varices; productos de calcetería y otros artículos varios de vestir.

RUC

La MiPyme de la investigación está registrada por RISE [Régimen Impositivo Simplificado] usando el RUC del propietario del negocio.

Figura 2

Ruc de la MiPyme

Estado contribuyente en el RUC		Actividad económica principal			
ACTIVO		VENTA AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y PELETERÍA EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.			
Contribuyente fantasma	NO	Contribuyente con transacciones inexistentes	NO		
Tipo contribuyente		Régimen		Categoría	
PERSONA NATURAL		RIMPE		NEGOCIO POPULAR	

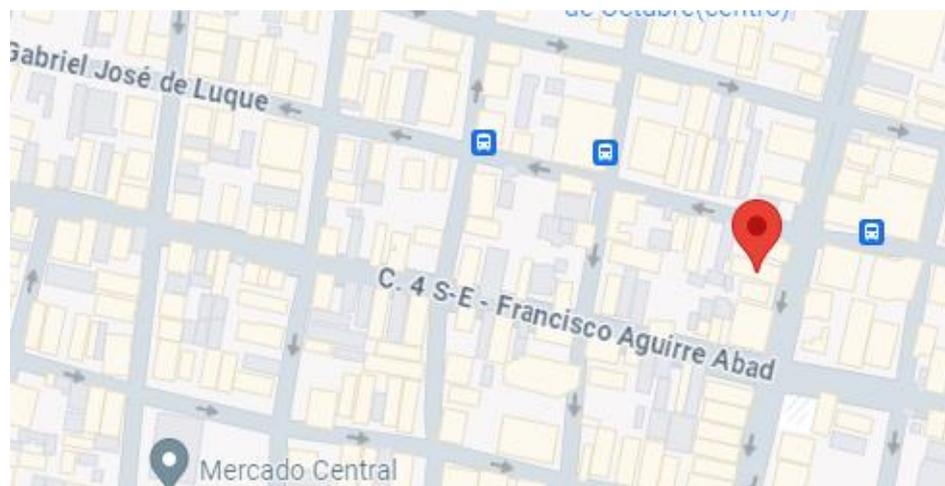
Nota. Figura indica el RUC de la MiPyme. Tomada de SRI en línea, 2024.

Ubicación

El plano de ubicación mostró la zona donde se encuentra localizado la MiPyme Lolitas cuya dirección es en la calle Luque y Boyacá.

Figura 3

Plano de la ubicación



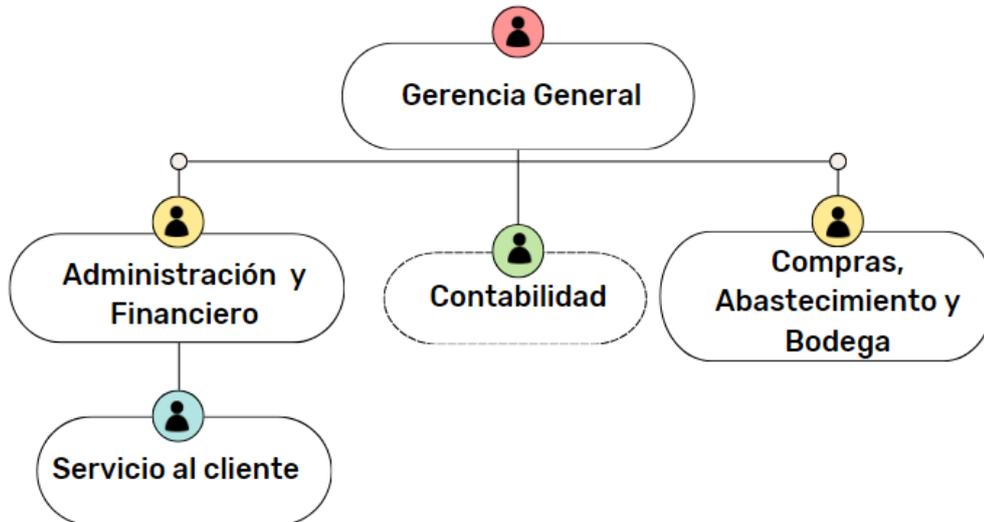
Nota. Muestra la zona geográfica donde se encuentra ubicada la MiPyme Lolitas. Tomada de Google maps, 2024.

Organigrama y funciones

El organigrama de la MiPyme Lolitas demuestra la estructura organizativa de la misma, en donde se logró evidenciar la jerarquía de cada departamento que la compone.

Figura 4

Organigrama de la MiPyme



Nota. Gráfico muestra el organigrama jerárquico de la MiPyme Lolitas. Figura elaborada con información brindada por Carmen Mora, 2024

A continuación, se describe las funciones de los departamentos que integran la MiPyme:

- Gerencia General

Es la cabecera de la MiPyme y desempeña una posición crucial e importante dentro de la misma, ya que, cuenta con liderazgo y capacidad de comunicación directa con todo el equipo de trabajo, sabiendo guiar y tomar decisiones con una gestión de tiempo eficiente para lograr el éxito y sostenibilidad de la empresa.

- Administración y Financiero

Gestiona de manera eficiente los recursos y finanzas de la empresa, el cual esta alineado con el control de los registros por entradas [ingreso por

ventas] y salidas [sueldos, salarios y cuentas por pagar] de efectivo dentro de la misma. Además, se encuentra involucrado económicamente en la gestión de permisos, impuestos gubernamentales, entre otros.

- Compras, Abastecimiento y Bodega

Realiza la gestión adquisitiva de los artículos textiles mediante un inventario, almacenamiento y control de la mercadería que ingresa y sale; para que, al momento de reabastecerse, se cuente con el registro sobre la cantidad de productos necesarios a adquirir; con la finalidad de no tener un sobre *stock* evitando así tener pérdidas en mercancía y un escaso espacio de almacenamiento en bodega. De igual manera, mantienen relaciones sólidas y amigables con los proveedores lo que impacta a tener negociaciones en términos favorables [considerando temas de pagos, devoluciones, control de calidad, entre otros].

- Servicio al cliente

Atiende directamente al cliente y le brinda información sobre el producto de su interés proporcionándole la debida asistencia y resolviendo las dudas respectivas ante lo que solicita. Así mismo, procesa los pedidos del producto con el fin de realizar la respectiva venta.

- Contabilidad

Gestiona el cumplimiento de la normativa contable en la Mipyme bajo los principios contables respectivos. Registra y controla las operaciones y transacciones económicas el cual también se encuentra relacionado con la información financiera de la misma como los estados financieros. Considerando que este cargo es externo a la empresa y se lo terceriza debido que no hay una nómina, ya que, no es un colaborador interno de la empresa y solo presta los servicio cuando son solicitados por la gerente general.

Cadena de Suministro

La cadena de suministro involucra todas las operaciones que forman parte de que el producto llegue al consumidor final.

Figura 5

Cadena de Suministros de Lolitas



Nota. Figura muestra la cadena de suministro de la MiPyme. Elaborada con información brindada por Carmen Mora, 2024

Para la MiPyme Lolitas, la cadena de suministro empieza con los proveedores quienes son los que ofrecen los productos textiles, posterior a un acuerdo en la orden de pedido, el proveedor gestiona el envío del producto hacia el establecimiento de la MiPyme, en donde los colaboradores verifican lo recibido conforme a lo que se ordenó, para así exhibirlo y que el consumidor lo visualice con la finalidad de captar su atención e interés para que se realice la venta del producto.

Interacción con Clientes

Debido a que Lolitas está dedicada a la comercialización y venta de productos textiles se denota que mantiene una relación e interacción directa con el cliente por la atención que tiene en días normales laborables; además de que se caracteriza por sus productos y servicio.

El cliente se acerca al establecimiento por lo que el vendedor lo atiende e indica todas las características y beneficios de un producto en específico; a ello se suma el buen asesoramiento que se le brinda incluyendo la muestra de otros productos que estén paralelos a la necesidad que enuncie; todo con

la finalidad de garantizar la venta en conjunto a la satisfacción del cliente por su compra.

La MiPyme demuestra una buena atención hacia el cliente destacando la comunicación e información personalizada; esto ha permitido en el transcurso del tiempo que los clientes desarrollen confianza en la empresa y los productos que ofrece.

Segmento de Mercado

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024) Ecuador cuenta actualmente con 17.9 millones de habitantes y creciendo, y el presente proyecto ha sido dirigido a esta población previamente mencionada; específicamente en la ciudad de Guayaquil con 2'723 habitantes. Para reducir este mercado se establece que por el tipo de artículos textiles que se ofertan se va a considerar el sector Centro- Bahía dos clientelas potenciales:

- El primer grupo de segmento seleccionado son los clientes actuales y futuros que ingresan a la MiPyme Lolitas y que tengan interés con artículos textiles dentro de la ciudad.
- El segundo grupo de segmento escogido como cliente potencial son todos aquellos comerciales que quieren iniciar en la venta de productos textiles, artículos de calcetería y artículos varios de vestir con los que la MiPyme Lolitas tiene conexiones.

Análisis PEST

El análisis PEST fue la herramienta que permitió examinar de manera exhaustiva los diferentes factores externos que tienen apertura para impactar a la MiPyme. A través de información concreta en el área política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental y legal se fundamentó los elementos que influyeron en las decisiones y rendimiento organizacional. Dando como resultado una visión panorámica de las fuerzas externas que rodean el entorno de la MiPymes.

A continuación, se realizó el análisis PEST de Lolitas.

Entorno Político

En Ecuador el actual presidente es Daniel Roy Gilchrist Noboa Azín que tiene 36 años e inició su carrera como empresario y político, fue elegido como presidente el 23 de noviembre 2023 por un período de un año seis meses, completando el actual que no terminó el presidente saliente Guillermo Lasso por razón de un juicio político (Roura, 2023).

El Fondo Monetario Internacional [FMI] pronostica que la economía de Ecuador crecerá solo 0,1% en 2024, es el más bajo en Latinoamérica. Y que en 2025 habrá una leve recuperación, con un crecimiento de 0,8%. El organismo también prevé que la inflación en 2024 será de 1,4%, la más baja de la región, y que la tasa de desempleo se ubique en 4,2%.

Ecuador frente a sus países vecinos demostró que su economía crecerá muy por debajo del promedio de la región, pues se prevé que las proyecciones económicas apuntan a un desempeño disparado, ya que, en 2024 América del Sur presenta un 1,4% y para Centroamérica, la proyección es un crecimiento de 3,9% (Tapia, 2024).

Un amplio sector de la población ecuatoriana mostró su desacuerdo con los métodos empleados por el gobierno, este se enfocó durante los últimos años en propiciar un entorno en condiciones ideales para el intercambio comercial internacional. Para ello, procuró mantener vigentes diversos acuerdos con otras naciones, con el objetivo de obtener beneficios comerciales preferenciales. Un ejemplo concreto de esto es el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el cual permite realizar transacciones internacionales gozando de impuestos y aranceles reducidos.

Este tipo de convenios buscan facilitar el flujo de comercio exterior para Ecuador.

En el año 2021, las elecciones presidenciales en Ecuador marcaron un cambio en el rumbo político del país tras una década de gestión

gubernamental previa. Cuando Guillermo Lasso fue electo como presidente, tuvo un impacto positivo en los indicadores económicos nacionales.

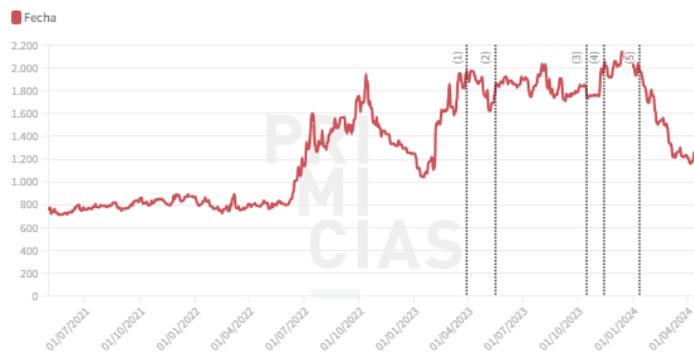
Un día después de su victoria electoral, el riesgo país logró reducirse en 345 puntos, pasando de 1169 a 824. Inversionistas de gran envergadura destacaron que el triunfo de Lasso representa un aire renovador para la continuidad del país, resaltando como aspecto favorable el enfoque equilibrado que el nuevo mandatario tiene sobre los asuntos económicos (Orozco M. , 2021).

En el 2024 el riesgo país se ubicó en 1.138 puntos el 22 de abril de 2024, tras conocerse los resultados de las votaciones.

Se basa en un indicador que refleja la probabilidad de que un Estado no pague su deuda externa, lo que se conoce en los mercados internacionales como "default".

Figura 6

Riesgo país en Ecuador



Nota. El gráfico indica las cifras del Riesgo país en Ecuador. Figura obtenida de Primicias, 2024.

Aunque el riesgo país de Ecuador ha estado descendiendo, sigue siendo el cuarto más elevado en América Latina, quedando únicamente por detrás de Venezuela, Argentina y Bolivia. Después de la propuesta del presidente Daniel Noboa para aumentar el Impuesto al Valor Agregado [IVA] del 12% al 15%, en Ecuador se observará un significativo descenso de este

indicador a partir del 13 de enero de 2024. Para ese momento, el índice de riesgo país de Ecuador era de 2. 141 puntos. Desde marzo de 2024, el Gobierno ha estado en conversaciones con el FMI para negociar un nuevo programa de crédito. Estas conversaciones han sido otro factor que ha contribuido a la tendencia a la baja (Primicias, 2024).

Figura 7

Riesgo País en América Latina



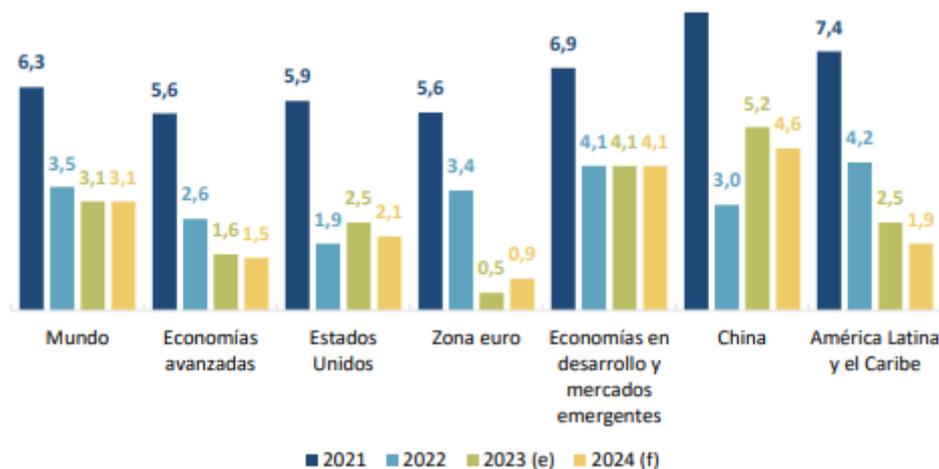
Nota. Mapa muestra el Riesgo país de cada nación perteneciente a América Latina. Figura obtenida de Primicias, 2024.

Entorno Económico

De acuerdo con el FMI la actividad económica creció en 3.1%. Este resultado se debe por la continuación de las tasas de interés elevadas de política monetaria por parte de los bancos centrales para contener las presiones inflacionarias y los efectos de menores niveles de financiamiento en los mercados mundiales. Lo cual refleja la resiliencia de la actividad económica mundial. Este resultado se fundamentó, principalmente, por la reducción de la inflación más rápida de lo previsto, por la dinámica del gasto, tanto público como privado, en Estados Unidos, así como también en varias economías emergentes y en desarrollo, y por el estímulo fiscal en China (Banco Central del Ecuador, 2024).

Figura 8

Tasa de variación anual del PIB por región



Nota. Gráfico muestra la proyección de datos del informe de Perspectivas de la Economía Mundial [WEO]. Figura obtenida de Banco Central del Ecuador, 2024.

Ecuador en el año 2024 presentará un crecimiento económico de 1%, mientras que a nivel global es de 3,2% durante los años 2023-2025.

El 1% imposibilitará la recuperación de empleo lo que ocasiona que el gobierno busque soluciones que fomenten una mejor posición económica y que si bien es cierto no es lo que se esperaba esto deja más que demostrado que existe un estancamiento económico en el país.

Para toda esta problemática el gobierno no solo busca oportunidades para fomentar una mejor economía como es el alza de Impuesto al valor agregado con el aumento del 12% al 15%, sino también, revisar los subsidios a los combustibles, reducir el gasto de nómina al sector público, reformar la seguridad social, entre otros. Rodríguez señaló que en Sudamérica Ecuador es el país que tiene el mayor registro de preferencia por efectivo por casi \$20.000 millones “El uso de efectivo en el Ecuador llega a alcanzar alrededor del 19 % de Producto Interno Bruto (PIB). Se estimó que a febrero del 2024 la especie monetaria en circulación en el Ecuador alcanza los \$ 19.508 millones, aproximadamente”.

Por otra parte, comentó que es necesario hablar del uso de medios de pago electrónico, porque al menos en Ecuador el “delito se paga en efectivo”. Con este aspecto mencionado, exhortó a impulsar el uso de pagos

electrónicos para que el dinero “pueda estar circulando legalmente dentro de un sistema financiero, que también sostiene un ecosistema de dolarización, que es al momento el más importante que cualquier tendencia política”. También agregó que la dolarización es lo que ha sostenido a Ecuador “como país estos 24 años” (El Universo, 2024).

Durante este período el comportamiento de la economía durante este período estuvo determinada por una serie de eventos que provocan interrupciones en la actividad económica un ocasiona incertidumbre en los agentes económicos. En el último semestre del año, el sector productivo se vio impactado por la falta de suministros eléctricos impuesto por el Operador Nacional de Electricidad CENACE como consecuencia del paso de la sequía que enfrentaba Ecuador lo que produjo el déficit energético. Toda esta problemática repercutió negativamente en el desempeño de los sectores que dependen de energía eléctrica.

En 2024, es probable que alcancemos cerca de los USD 5.000 millones en remesas, en comparación con los USD 4.000 millones del año anterior hasta diciembre de 2023. Este flujo financiero es fundamental para la reactivación de la economía popular del país. Este tipo de economía constituye el valor principal y la esencia de la vida cotidiana, desde las tienditas de barrio hasta la verdulería local. Esto es una oportunidad positiva, sin olvidar a los ecuatorianos que tuvieron que emigrar y envían remesas, respaldando a sus comunidades. La economía de Ecuador es una historia sin fin para abarcar, las decisiones que toman el gobierno para “poder mejorar la economía” muchas veces no son las mejores, un claro ejemplo es el incremento del porcentaje del IVA al 15%, fue una alternativa que se resumen a no igualitaria. Se pudo haber buscado más opciones que favorezcan a todos por igual, un ejemplo es de implementar un impuesto único a aquellos grupos de empresas-compañías económicas que han experimentado ganancias extraordinarias después de la pandemia que obtenían un número significativo de utilidades. Así el sector comercial, a pesar de su poco conocimiento, sigue siendo un sector ganador (Ramírez, 2024).

Abarcando con el término MiPyme se refirió a un conglomerado de micro empresas como un ente económico visible y productivo que se realizan sus actividades en menor medida de escala. El peso de las MiPymes es del 99% y en el empleo que genera es de 61% las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible (CEPAL, 2020)

CAF, el Banco de desarrollo de América Latina otorgó una línea de crédito por 15 millones de dólares a la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias CONAFIPS para poder promover la inversión y la inclusión en el desarrollo financiero de las MiPymes.

Requena explicó que la inclusión financiera económica tiene efectos positivos en una nación la cual se podrá medir por una productividad mediante de creación y formalización de empleo, promoviendo así un desarrollo y profundización en los mercados activamente económicos (CAF, 2019).

Entorno Social

Las MiPymes desempeñan un rol protagónico en la economía del país se caracteriza por generar plazas de trabajo y contribuir con el PIB del país. Esta incidencia se debe a su elevado número, tamaño, facilidad de multiplicarse, adaptabilidad al entorno y la sorprendente capacidad de generar nuevos productos que satisfacen las necesidades cambiantes de la sociedad moderna.

La manera objetiva de accionar de las MiPymes en el ámbito social, económico y productivo del Ecuador es lo que le da la factibilidad, la magnitud de su influencia como generadora de empleo y su contribución a las arcas del estado a fin de que ayuden a elevar el nivel de productividad del país y solventen las necesidades de empleo, especialmente en estos momentos por los que atraviesa el país.

Ibáñez mencionó que el país requiere con urgencia el incremento de Mipymes para así poder cubrir las necesidades de empleo de la población, además se debe generar una cultura de innovación y emprendimiento en el colectivo, especialmente de la población estudiantil universitaria que, con el uso de las redes sociales, podrían incluso internacionalizar nuestras Mipymes.

De igual manera es necesario que el Estado establezca políticas fiscales transparentes y estables a lo largo del tiempo, con el propósito de impulsar el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas [Mipymes]. Una alternativa para lograr esto es el uso de incentivos fiscales, opciones de financiamiento accesibles y servicios de asesoría y acompañamiento adecuados.

Sin embargo, es primordial pensar en planos a largo plazo que vayan más allá de los mandatos políticos y garanticen estabilidad para evitar que las estrategias empresariales se vean perjudicadas por cambios constantes de gobierno. Para alcanzar el despegue y consolidación de este importante segmento empresarial, es necesario que el Estado se comprometa continuamente a generar las condiciones adecuadas.

La crisis económica y de seguridad ha generado la supresión de miles de puestos de trabajo, pero a la vez ha despertado en el ecuatoriano su instinto de supervivencia y temor; los comercios y las calles están inundados de implementos de protección con una diversidad de formas, tamaños, colores y logotipos para todos los gustos; es decir talento para emprender hay, lo que se requiere es canalizarlo de manera adecuada; para que formalice su negocio. Como mencionó Gelmetti “Si se lograra establecer un entramado sólido de MiPymes en el país cuyos estándares de calidad y productividad estén a la par con sus similares a nivel mundial, habremos dado un gran paso hacia la internacionalización de nuestra industria, solo así se abrirán más fuentes de trabajo y se logrará el desarrollo social que tanto anhelamos los ecuatorianos” (Chacha y Vizcaino, 2020).

Rodríguez y Avilés mencionaron que las MiPymes están llamadas a contribuir para resolver un problema social enfocado en el aporte económico, que se genera en el entorno de pequeñas comunidades, de manera que se puedan estimular los elementos vinculados al desarrollo económico y social con empleos, aportan a la solución de los problemas y las necesidades locales, con capacidad de dinamizar la economía y la gestión comercial de los productos, según la calidad y su demanda en el mercado. Siendo así actores centrales en la construcción del tejido productivo y social del país, procesando insumos nacionales y considerado un sector importante por su implicación y desarrollo social.

Sin embargo, en la actualidad La MiPymes al ser socialmente activa estratégicamente deberá de considerar la responsabilidad social siendo esta otra forma de dirigir a los negocios de manera eficiente y responsable con el entorno, tomando en cuenta, la globalización que ha jugado un papel fundamental en la economía pues la propia internalización permitió el libre comercio que planteó múltiples desafíos en el mercado (Pillasagua et al. , 2022).

Entorno Tecnológico

En Ecuador, el crecimiento del acceso a internet y la rápida adopción de nuevas tecnologías han generado transformaciones en diversos aspectos de la vida cotidiana. Estos avances tecnológicos han generado cambios significativos en áreas como la comunicación, el entretenimiento y especialmente el acceso a la información.

En el país, las dinámicas habituales se han visto alteradas debido a la creciente conectividad y adopción de innovaciones digitales. Esto ha dado lugar a nuevas formas de interacción, consumo de contenidos y obtención de conocimientos.

En Ecuador el 58,3% de la población ha utilizado internet en los últimos 12 meses, aunque el 10,5% de personas entre 15 y 45 años son analfabetas digitales (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024).

Figura 9

Indicadores de las TIC en Ecuador

Indicadores de TIC 2023* (Nacional)	jul-22	jul-23
Hogares con Acceso a internet (%)	60,4	62,2
Personas que utilizan internet ¹ (%)	69,7	72,7
Personas que tienen celular activado (%)	58,8	59,6
Personas que tienen teléfono inteligente ² (%)	52,2	55,6
Analfabetismo digital ³ (%)	8,2	7,6

Nota. Imagen muestra los indicadores de las TIC datos sobre equipamiento, acceso y uso del computador, internet y celular, en el hogar Información obtenida del Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024.

Si bien la televisión sigue siendo el medio de comunicación más utilizado, internet se está convirtiendo en un importante y fuerte competidor especialmente en la audiencia joven y adolescente de hecho, en el contexto de Ecuador según Coronel y Mier “se convirtió en el único medio de difusión en el cual se podía encontrar otro tipo de información, tomando en cuenta que los medios masivos no han aprovechado este espacio en la red para transmitir su punto de vista” (Herrero y Luque , 2019).

En un contexto específico de Ecuador, persisten importantes retrasos en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación [TIC], así como la infraestructura de comunicaciones, Esta situación aporta negativamente en el desarrollo negativo del estado y, por igual, en la generación de oportunidades laborales para los jóvenes ecuatorianos que se incorporan al mercado de trabajo, a pesar de los logros en avances tecnológicos que se desarrollaron en los últimos años. Aunque se registraron avances en materia de conectividad, existen brechas que obstaculizan el aprovechamiento óptimo y eficaz de las TIC como impulsoras del crecimiento económico y la creación de empleo en el país (Herrero y Luque , 2019).

En Ecuador, se puede observar una relación directa entre el uso de tecnología y el incremento en la productividad de las MiPymes del sector

comercial. La adopción de tecnología es el factor principal que influye en la productividad de las MiPymes distribuidas a nivel nacional, seguida por el capital. Esto posiciona a esta industria como una de las prioritarias en el país influenciada principalmente por la adopción de tecnología. Dicho de otra manera, el impacto en el aumento de productividad en estas empresas es mayor cuando se implementan soluciones tecnológicas en comparación con recursos como los financieros o humanos.

Según un estudio realizado por el INEC, hubieron 11.7 millones de usuarios de Internet aumentando un 15 % entre el 2022 y el 2023 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2024)

Se puede observar que durante los últimos años y debido al efecto de la pandemia mundial, el porcentaje de los ecuatorianos con uso de tecnología ha aumentado de manera significativa, y no solo eso, se transformó a favor de la interacción individual (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

En el año 2020, el gobierno ecuatoriano puso en marcha la Propuesta de Ley de Conectividad y Transformación Digital, cuyo objetivo principal fue la de impulsar el crecimiento de las empresarial a través de capacitaciones a empresario en el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación [TIC]. Esta iniciativa responde a la importancia crucial de las compañías en razón a la adopción eficiente de las TIC dentro de sus operaciones, ya que ello les permitirá potenciar el crecimiento empresarial buscando brindar conocimientos necesarios para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales en sus respectivos negocios (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2021).

Análisis FODA

El análisis FODA ayudó a destacar los principales factores internos y externos de la MiPyme. Siendo útil para el desarrollo de estrategias y toma de decisiones.

Fortalezas

- Es una empresa con un amplio conocimiento y experiencia del mercado en referencia a los productos textiles que comercializa, considerando que inició sus actividades comerciales en el año 2016.
- Cartera diversificada de productos de excelente calidad en base a las tendencias y gustos del consumidor [ya sean actuales o por fidelidad].
- Atención personalizada al cliente junto a excelente calidad de servicio desde el inicio del proceso de venta.
- Alta fidelidad y satisfacción de los clientes, debido a que mantienen muy buena afinidad y experiencia con la empresa y los productos en todo el proceso de compra, venta y post venta.
- Los precios de los productos que tiene la MiPyme son accesibles al consumidor, en comparación a otras empresas que ofrecen los mismos productos, pero con precios más elevados.

Oportunidades

- Innovaciones en los productos textiles en base a las nuevas necesidades o tendencias del consumidor. Debido a que diariamente, las tendencias cambian y es por ello que se generan modelos nuevos.
- Creciente demanda de clientes por el tipo de productos textiles que comercializa la MiPyme [más en la rama estética u ortopédica].
- La promoción publicitaria y/o digital directa por parte de los proveedores de sus marcas y productos, que de manera paralela promueve el reconocimiento y la venta de estos en la MiPyme.

Debilidades

- La relación entre la adquisición de productos vs el recurso financiero es condicional para la MiPyme. Esto se debe a que para este tipo de empresa no resulta económicamente viable adquirir grandes volúmenes de productos sin considerar su tendencia de venta y ciclo de compra-venta, desde el inicio hasta el final.

- Limitaciones digitales informáticas, dado a que es una empresa que prioriza la atención personal-presencial puesto a que el consumidor lo busca de esa manera.

- Rotación de productos que tienen un “*trend*” corto en el mercado y que al ser productos “antiguos” se los termina considerando como obsoletos y fuera de gusto de la mayoría de los clientes.

Amenazas

- La seguridad en el país. Actualmente, a nivel nacional se está sufriendo una crisis de seguridad que se ha agravado con el pasar de los días, además del peligro a sufrir una extorsión “vacuna”.

- Reformas tributarias: Impuesto al Valor Agregado [IVA], debido a que aumentó al 15% los valores de costo de los productos para adquirirlos aumentan y por consiguiente esto influye en el precio de venta de estos. Esto influyó en ciertos productos que no se han podido adquirir al mismo ritmo que antes, es decir, se debe esperar más tiempo para poder tenerlos por parte de los proveedores debido a sus costos de producción se vieron afectados.

- La cadena de logística de los proveedores puede ser afectada por la escasez de colaboradores o fallas en las máquinas y tecnología utilizadas en la elaboración de los productos.

- La existencia de la “competencia sucia” en el mercado. Con esto, se hace referencia a los productos que son de importación, pero no se declaran respectivamente, con el fin de evadir impuestos.

- Los factores climáticos, debido a que el país tiene un clima variante a consecuencia de su ubicación geográfica, lo que dificulta el tránsito de los consumidores, según la temporada.

Las 5 fuerzas de Porter

Para el análisis de este modelo se utilizó un enfoque cualitativo con la recolección de información por medio de la entrevista realizada a la Sra. Carmen Mora quien ha sido parte de esta industria por 15 años.

Poder de negociación de los clientes

La MiPyme cuenta con una variedad de productos en diferentes ramas y marcas de las cual el cliente puede elegir acorde a su necesidad. Debido a ello, el poder de negociación que hay es de nivel medio pues depende al tipo de producto que adquieran; por ejemplo, en ciertas marcas se puede negociar con relación al precio de venta, pero en otras no es posible debido al margen costo-venta existente.

Poder de negociación de los proveedores

La MiPyme mantiene varios proveedores de productos textiles y el poder de negociación con ellos es medio-baja. Se considera que tienen una fuerte relación comercial debido a que la empresa puede hacer un análisis y comparación directa de la calidad y precio de los productos previo a la adquisición de estos; todo con el fin de seguir ofreciéndolos con un margen de buena calidad manteniendo la satisfacción del cliente.

Amenaza de productos sustitutivos

En relación con los productos textiles que oferta la MiPyme, la amenaza de productos sustitutivos es de nivel medio, debido a que varios negocios [informales] optan por la comercialización de productos de menor o similar calidad al producto original, lo que se representa como reducción de costos para mayor obtener margen de ganancia; pero no garantiza la satisfacción total del consumidor.

Amenaza de nuevos competidores o entrantes

La amenaza de nuevos competidores es media y esto es debido a las condiciones en las que una nueva organización se pueda establecer. En el sector, pese a existir un número considerable de empresas y/o negocios dedicados a esta actividad comercial, la mayoría no logra cumplir con todos los requerimientos y exigencias que se presentan en el mercado, sumando a ello, que existe la falta de experiencia o conocimiento por parte del personal del nuevo competidor ante los diferentes tipos de productos.

Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con los productos textiles que comercializa la MiPyme, la rivalidad entre las empresas es media. Esto es a razón de la existencia de organizaciones formales e informales que tienen tal actividad comercial, entre los cuales están: negocios locales, negocios en centros comerciales, entre otros.

Marketing Mix

Para la MiPyme el Marketing Mix fue la clave para un buen proceso de comercialización, ayudando a analizar el comportamiento de la clientela y el entorno del mercado donde se encuentra Lolitas, encontrando las características fundamentales del producto, el precio, plaza y promoción.

Producto

- Diversidad de productos [productos textiles tales como: ropa interior y lencería; fajas reductoras, moldeadoras y ortopédicas; pijamas; artículos de calcetería y otros artículos varios de vestir].
 - Accesibilidad de productos relacionados al gusto del consumidor, es decir, de gama económica y gama cara.
 - Productos de buena calidad lo que generó una buena experiencia al cliente y su fidelidad al producto y negocio.

Se detalló los productos estrella, los mismo que hacen reconocida a la MiPyme.

Tabla 2

Artículos reconocidos de Lolitas

Fajas	Prenda interior usada para moldear, afinar y controlar la forma del cuerpo.
Fajas de Powernet	Prenda interior de material rígido que funciona para moldear.

Fajas de látex	Prenda interior de un material más elástico que ayuda también a moldear el cuerpo.
Fajas ortopédicas	Prendas que brindan soporte y órtesis a la parte afectada, con la finalidad de ayudar a su proceso.
Levanta-colas	Ayudan a lucir una retaguardia más pronunciada, con más forma circular y definida.
Calzones	Prenda íntima de vestir que cubre el cuerpo desde la cintura hasta los muslos.
Calzones fajas	Es una prenda de vestir con la finalidad de moldear el cuerpo a un nivel tolerable y mayormente fácil.
Bóxer	Prenda íntima de vestir que cubre desde la cintura hasta centímetro arriba de la rodilla.
Sostenes	Prenda íntima de vestir que recubre la parte del pecho femenino.
Medias para Varices	Mejoran la circulación venosa en las piernas, con compresión suave para que la sangre de la zona circule hacia arriba.

Nota. Detalle de los tipos de artículos textiles que ofrece Lolitas.

Los productos tienen como características:

- Calidad 100% garantizada

- Cada producto tiene una rotación de dos meses, es decir, que los artículos van pasando a *restock* o *stock*, del ser el caso que sobre o falte mercadería.

- Variedad de colores, modelos y tallas en todas las prendas ofertadas.

Algunos de los materiales mencionados que son componentes principales de la prenda, se lograban ver así:

Figura 10

Material Látex



Nota. Imagen muestra el material por el que está compuesto el artículo ofertado. Obtenido del almacén Lolitas.

Figura 11

Material Powernet



Nota. Imagen muestra el material por el que está compuesto el artículo ofertado. Obtenido del almacén Lolitas.

Lolitas maneja otra gama de productos que también son ofertados en el almacén, los cuales son complementarios y adicionales que permiten que el negocio tenga mercancía variada y novedosa.

- Medias Nailon, tiras y expansores de sostén.
- Ropa interior para pequeñas edades en modelos para niño y niña.
- Medias deportivas, de vestir o casuales.
- Tops y licras deportivas.
- Pijamas, camisones y salidas de baño.
- Tablas post quirúrgicas.
- Lencería.
- Enaguas.
- Cubre pezones en tela, silicón con adhesivo.
- Geles fríos y calientes que son reductores
- Pañuelos de bolsillos - *pochette*

Figura 12

Tablas post quirúrgicas



Nota. Imagen muestra el material por el que está compuesto el artículo ofertado. Obtenido del almacén Lolitas

Precio

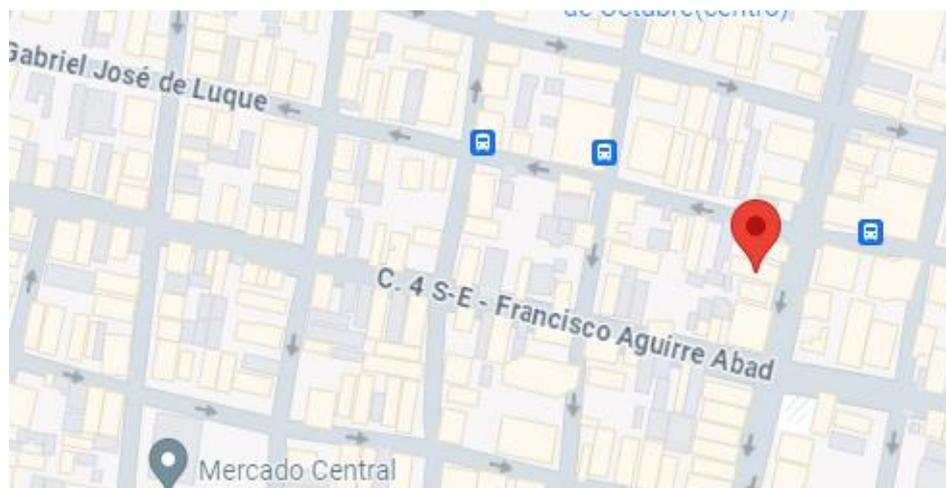
Como se ha mencionado, la MiPyme maneja diferentes tipos de productos cuyos precios varían entre la gama baja-media y alta; lo cual depende del tipo de producto, marca, entre otros. Por ejemplo, en lencería gama baja-media hay en \$10 y gama alta en \$28; o en fajas gama baja-media hay en \$35 y gama alta en \$120.

Plaza

La matriz principal del negocio Lolitas se ubica en la ciudad de Guayaquil, en las calles Boyacá y Luque. Tal como se muestra en la figura 10 el área geográfica.

Figura 13

Ubicación del negocio



Nota. Imagen muestra la zona geográfica donde se encuentra ubicada la MiPyme Lolitas. Tomada de *Google maps*, 2024.

Lo positivo de la zona en donde está ubicado el almacén es que se localiza más fácil para nuevos distribuidores. Esto es beneficioso porque en lugares de gran demanda y de difícil acceso les resulta complicado la distribución y no logran acceder. La accesibilidad del almacén facilita esa logística y distribución dando un flujo de entrada de mercadería.

Promoción

Como se especificó en el factor Plaza, se pudo observar que el almacén se encuentra ubicado en un casco comercial del centro de Guayaquil muy concurrido. Por ende, se aprovechó esta ubicación para implementar estrategias positivas de promoción que sean efectivas y que permitan atraer a mayor clientela.

- La MiPyme es reconocida por la publicidad denominada “boca en boca”
- Se genera las “Ofertas”, en la cual están los productos por temporadas como “*Black weekend*”, Navidad, Año Nuevo, entre otros. Además, que se considera aquellos productos que ya no son “*trend*” para el consumidor y se los ubica en ofertas o promociones especiales.

Capítulo IV: Área de mejora de la MiPyme

En este capítulo se buscó analizar las áreas de mejoras actuales de la MiPyme para identificar los diseños organizacionales que maneja Lolitas. Para ello se utilizó varios tipos de análisis como CAME, DAFO cruzado y Marketing Mix, que permitirán definir los factores a enfrentar; con el fin de que el negocio se desarrolle de manera correcta.

CAME

Según Román Masedo el análisis CAME parte de ser una metodología suplementaría del DAFO, que también ofrece pautas sobre los hallazgos en los diagnósticos obtenidos a través de la matriz que en el caso de la investigación sería la Mipyme. CAME es un acrónimo y por sus siglas se comprende como Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.

Corregir las debilidades identificadas en el DAFO para hacer que desaparezcan las mismas y evitar que afecten negativamente al negocio, para ello, se deben tomar medidas para que dejen de existir o para que dejen de incidir negativamente en la MiPyme.

Afrontar las amenazas externas de tal manera que se eviten con planes específicos para mitigarlas. Se deben tomar medidas para responder a cada una de ellas preparando a la MiPyme para operar los posibles riesgos y desafíos que podrían impactar negativamente.

Mantener las fortalezas potencializadas, identificando las ventajas competitivas y para ello se deben de tomar las medidas necesarias para evitar perderlas. Asegurándose que se sigan desarrollando y utilizando eficazmente.

Explotar las oportunidades maximizando el crecimiento y desarrollo. Creando estrategias y planificando acciones para convertir las oportunidades en fortalezas para que puedan beneficiar al negocio.

El análisis CAME se realiza después de completar el análisis DAFO ayudando a transformar lo negativo del negocio y potencializando lo positivo para el crecimiento del mismo, puesto que, por este enfoque se identifica profundamente los puntos fuertes y débiles que se aborda en cada una de las áreas mencionadas. (Estupiñán et al, 2022).

En esta investigación el análisis CAME se utilizó como una herramienta estratégica que se complementa con el análisis DAFO, que ya, previamente se realizó. En este análisis se presentó lo que se corrigió de las debilidades, lo que se afrontó de las amenazas, lo que se mantuvo en fortalezas y lo que se explotó de las oportunidades que presentó la MiPyme.

Figura 14

CAME y DAFO similitudes



Nota. Imagen muestra las similitudes que se presenta entre el DAFO y el CAME, ya que, para desarrollar el CAME se necesita estrategias con la información ya obtenida del DAFO. Contenido obtenido de Fernández Diego, 2022.

Las acciones básicas que se aplicaron a cada factor que se indentificó en el análisis CAME, fueron:

Corregir – Debilidades

- Realizar un análisis sobre la tendencia de venta y ciclo de compra-venta de los productos que comercializa la Mipyme con el fin de optimizar la gestión sobre el volumen y rotación de los mismos.
- La implementación de herramienta digital para mejorar la experiencia del cliente, por el momento solo se va a manejar con un canal de venta en línea por la red social *WhatsApp*.
- Mejorar la gestión del inventario para reducir la mercadería *short-trend* e implementar una estrategia de ventas para los productos que quedaron en percha ofreciendo descuentos y promociones en los mismo.

Afrontar – Amenazas

- Mantener las medidas de seguridad que se tiene en el negocio, implementar la posibilidad de impulsar más la idea del canal de venta en línea por *WhatsApp*.
- Negociar con los proveedores las condiciones de fijar los precios para minimizar el impacto de las reformar tributarias, de no ser el caso, buscar otras alternativas estratégicas para optimizar la estructura de costos.
- Diversificar la cadena de proveedores y aconsejarles la implementación de un sistema de gestión de inventario eficiente para anticipar y mitigar problemas logísticos.
- Destacar la calidad y legitimidad de los artículos al momento de la comunicación con el cliente siendo claros sobre el estándar garantizado de la prenda y la autenticidad del mismo. Recordando que el cliente mantiene su fidelidad por la relación calidad-precio que se mantienen en los artículos.
- Adaptar las estrategias de ventas a las distintas temporadas que se tiene en el país.

Mantener – Fortalezas

- Seguir aprovechando la experiencia y conocimiento que tenemos en el mercado para mantener ese liderazgo. Utilizando esta experiencia para ofrecer asesoramiento experto a los clientes.
- Surtir el local con artículos alineados a las tendencias del mercado con los mismos precios. Continuar con los estándares de calidad para mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Implementar programas de fidelización para premiar la lealtad de los clientes. Continuar con la excelente atención al cliente para mantener la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- Mantener la buena afinidad que tienen los clientes con el negocio y fortalecer la relación con los mismos por medio de encuestas de satisfacción.
- Conservar los precios fijos para mantener la accesibilidad a los productos y tener un punto diferenciador a comparación con la competencia.

Explotar – Oportunidades

- Invertir mayor tiempo para reconocer productos innovadores, monitorear estilos y necesidades de los consumidores que respondan a las nuevas tendencias alineadas a los artículos que maneja el negocio.
- Ampliar la gama en productos de estas categorías [en medida de lo posible] Darle más reconocimiento al momento de mostrar estos artículos y poder establecer alianzas con profesionales de salud o que estén abarcando estos ámbitos para promoverlos más.
- Aprovechar estas campañas que los proveedores socializan de sus marcas para así aumentar el reconocimiento en sus productos que son ofrecidos en el negocio.

DAFO cruzado

El DAFO cruzado también es conocido como FODA cruzado, ayuda a identificar y desarrollar estrategias específicas basadas en los componentes del análisis FODA o DAFO. La idea de hacer *match* con las categorías es aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades y minimizar lo mayormente posible en las debilidades y amenazas.

1. Fortalezas – Oportunidades [FO]: Son las estrategias ofensivas donde se busca aprovechar las fortalezas internas del negocio para desarrollarlas con las oportunidades del entorno.
2. Fortalezas – Amenazas [FA]: Son las estrategias defensivas donde se usan las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas externas.
3. Debilidades – Oportunidades [DO]: Son las estrategias de reorientación, donde se busca superar las debilidades internas aprovechándose de las oportunidades externas.
4. Debilidades – Amenazas [DA]: Son las estrategias de supervivencia, se desarrollan las estrategias para disminuir las amenazas y mitigar las amenazas.

Para obtener una investigación mayormente extensa y se acerque más a las áreas de mejora de la MiPyme, fue necesario primero realizar el análisis FODA el cual fue el punto de partida para realizar el DAFO cruzado, debido a que se combinó estratégicamente los aspectos internos y externos de la empresa, creando una matriz [tabla 3] donde se entrelacen todos los factores antes mencionados. Esto ayuda a la MiPymes a tomar decisiones beneficiosas y desarrollar planes de acción más eficaces y específicos.

A continuación, se muestra la tabla realizada con los aspectos antes mencionados y las estrategias que serán aplicadas para cada factor del estudio del análisis (García, 2023).

Tabla 3

DAFO cruzado de la MiPyme

	OPORTUNIDAD	AMENAZA
FO F O R T A L E Z A	La fortaleza de ser una empresa con amplio conocimiento, experiencia, atención personalizada y variedad de productos textiles; y la oportunidad de una creciente demanda por los tipos de productos textiles [actuales y/o nuevos] que comercializa la empresa.	FA La fortaleza de ser una empresa con amplio conocimiento, experiencia, atención personalizada y variedad de productos textiles; y la amenaza de las reformas tributarias/gubernamentales y la seguridad actual en el país.
DO D E B I L I D A D	La debilidad de que, por el tipo de empresa, la adquisición de productos sea condicional además de la limitación digital; y la oportunidad de una creciente demanda por los tipos de productos textiles [actuales y/o nuevos] que comercializa la empresa.	DA La debilidad de tener un recurso de inventario y digital limitado debido al tipo de empresa; y la amenaza de las reformas tributarias/gubernamentales y la seguridad actual en el país.

Nota. Análisis del DAFO cruzado de Lolitas. Información obtenida del DAFO de la investigación.

FO

La fortaleza de ser una empresa con amplio conocimiento, experiencia, atención personalizada y variedad de productos textiles; y la oportunidad de una creciente demanda por los tipos de productos textiles [actuales y/o nuevos] que comercializa la empresa.

Estrategia para aplicar:

Que la empresa mantenga su servicio y variedad de productos y que adquiera los productos innovadores que salgan al mercado que serán parte de la búsqueda/adquisición del consumidor en base a sus necesidades, gustos o preferencias.

FA

La fortaleza de ser una empresa con amplio conocimiento, experiencia, atención personalizada y variedad de productos textiles; y la amenaza de las reformas tributarias/gubernamentales y la seguridad actual en el país.

Estrategia para aplicar:

Mantener el conocimiento de los productos textiles del mercado en la empresa base a los respectivos estándares de calidad y reforzar la fidelidad del consumidor en base a la excelente atención personalizada brindada logrando así fortalecer la relación.

DO

La debilidad de que, por el tipo de empresa, la adquisición de productos sea condicional además de la limitación digital; y la oportunidad de una creciente demanda por los tipos de productos textiles [actuales y/o nuevos] que comercializa la empresa.

Estrategia para aplicar:

Realizar un análisis sobre la tendencia de venta y ciclo de compra-venta de los productos [actuales y/o nuevos] con el fin de optimizar la gestión

sobre el volumen y rotación de los mismos; para lo cual también se implementaría una gestión más eficiente de inventario.

DA

La debilidad de tener un recurso de inventario y digital limitado debido al tipo de empresa; y la amenaza de las reformas tributarias/gubernamentales y la seguridad actual en el país.

Estrategia para aplicar:

Mantener las medidas de seguridad y plantear la implementación de un canal de venta en línea por *WhatsApp*; además de buscar una negociación con los proveedores acerca de las condiciones de precios y pagos a fin de minimizar el impacto de las reformas tributarias y/o gubernamentales [de ser el caso] para de esa forma no afectar la estructura de costos.

Marketing Mix

Fue utilizado el Marketing Mix para poder abarcar el ámbito estratégico y táctico de la MiPyme, este análisis permitió enfocarse en las necesidades de la clientela, costos de distribución, precios y gestión de promoción todo con el fin de posicionar nuestro producto.

Producto

El producto que maneja Lolitas son artículos textiles, los mismo que se obtienen de empresas reconocidas en el mercado y pasan a ser comercializadas en el negocio. Al tener afinidad con los proveedores a las prendas se las puede personalizar, al menos en fajas se puede modificar el color, talla y cierres de la prenda.

De igual manera las etiquetas de todas las prendas no son engañosas y especifican la talla, composición del material usado, formas de lavado, la marca y recomendaciones de la misma. En cuando a los productos que no tienen un gran ingreso en términos de venta como lo son los pijamas,

camisones, salidas de baño, entre otras se buscó como darle más visualización a esto monitorizando el artículo y la fluidez que esta maneja.

Precio

Se estableció precios atractivos en base a la calidad del producto y se ofreció descuentos por volumen y por temporada de compra, además que se obsequió una fidelización que consiste, en que, cualquier producto que este a la venta sea en volumen o no, se vendió al precio de docena. De igual manera se dio regalos por las compras.

Se brindó opciones de pago a plazos [plan acumulativo] y descuentos por pagos con tarjetas específicas y envío gratuitos a partir de cierto monto de compra o de cercanía del lugar de destino.

Plaza

Al tener un establecimiento propio ubicado en una zona concurrida resultó factible el modelo de negocio B2C, así no habrá un intermediario que muchas veces puede resultar a pérdida y no solo de manera monetaria, y se tendrá una mayor cercanía con el cliente que es lo que nos representa.

Promoción

La promoción de los artículos textiles va de la mano con el renombre de la marca, muchas veces los distribuidores por compra de gran volumen o afinidad obsequian llaveros, suministros de oficina como plumas – lápices – agendas – calendarios y también optan por usar medios de publicidad como vallas-pancartas o aparecer en las propagandas de TV.

Al manejar artículos como fajas, interiores, brasieres y tener una buena línea en cuestión de calidad de las mismas, se promocionan solas, es lo ventajoso de ofertar marcas que son conocidas en el mercado.

Al nivel de promoción del negocio se mandaron a realizar fundas y bolsas que se pueden reutilizar con el nombre de la MiPyme y se las dan al momento que la compra finalizó [para guardar la mercadería comprada por cliente].

Capítulo V: Propuesta del plan de mejoramiento

En el presente capítulo se buscó proponer un plan de mejoramiento para una MiPyme dedicada a la comercialización de productos textiles, el cual se basó en la información de la empresa y del análisis de esta.

Objetivo de la propuesta del plan

Proponer un plan para mejorar la eficacia y eficiencia de la Mipyme mediante la optimización de sus procesos y recursos, que fortalezca la comercialización de sus productos y la satisfacción de los clientes, contribuyendo a su posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos de la propuesta del plan

- Mejorar la eficiencia operativa contrarrestando las amenazas y debilidades ya identificadas, para así aplicarlas en las áreas de mejora dentro de la distribución.
- Optimizar el volumen de compras a través de la implementación de las estrategias diseñadas para abordar áreas identificadas de mejora en la gestión de proveedores.
- Implementar programas de capacitación que fortalezcan la cultura organizacional mediante una cadena de valor efectiva.
- Mejorar la estructura organizacional, definiendo claramente las funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Estrategias de la propuesta del plan

Se requirió un enfoque integral que abordó diversas áreas clave en la propuesta de las estrategias para el plan. Se tomaron en cuenta las siguientes que pueden mejorar el desempeño de la MiPyme.

Capacitación al personal de servicio al cliente para formar las habilidades y competencias de los colaboradores en técnicas en trato al cliente y analizar las interacciones del cliente para ver si hay áreas de mejorar

en la satisfacción. Otorgar beneficios a los trabajadores del negocio como la implementación de salario emocional o motivaciones para aumentar la productividad y la satisfacción del personal.

Estrategias en ventas con promociones o *sales* de remate para así tener mayores ventas e incrementar la presencia en el mercado.

En la gestión de fortalecimiento en inventarios para reducir los niveles de inventario y también los costos relacionados con la compra de mercadería según el requerimiento, también identificar los artículos de alta y baja demanda para ajustar las compras necesarias y optimizar el almacenamiento en bodega.

Relación con los proveedores para una mejor negociación en volumen de compra y de la mano con los plazos de pagos más largos. Buscando también productos novedosos de los distribuidores para adaptarnos a las tendencias del mercado

Estas propuestas de estrategias para el plan pueden mejorar significativamente la eficiencia operativa y competitividad de la MiPymes.

Detalle de la propuesta del plan de mejoramiento

En esta sección se expone los puntos que se incluirían para la propuesta del plan de mejoramiento para la MiPyme.

Propuesta metodológica para la Mipyme

Para la presente propuesta del plan de mejoramiento, en la organización se debe considerar las siguientes premisas:

- Compromiso

De parte de la dirección de la empresa y todo el personal que la integra tengan el compromiso de adaptación a la propuesta del plan a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Socialización

Difundir y socializar al personal la propuesta del plan de mejoramiento a fin de mantener el conocimiento de los aspectos institucionales de la empresa en relación con el plan que se propone, buscando el crecimiento de la Mipyme.

- Responsabilidad y calidad

La organización [y sus integrantes] debe mantener la respectiva responsabilidad y compromiso para garantizar el desarrollo de sus funciones acorde al cargo. Así mismo, debe mantener su orientación hacia los estándares de calidad en los productos y servicios que brinda debido a que, el consumidor valora aquello, y así se fortalece la satisfacción y experiencia que tiene con la empresa.

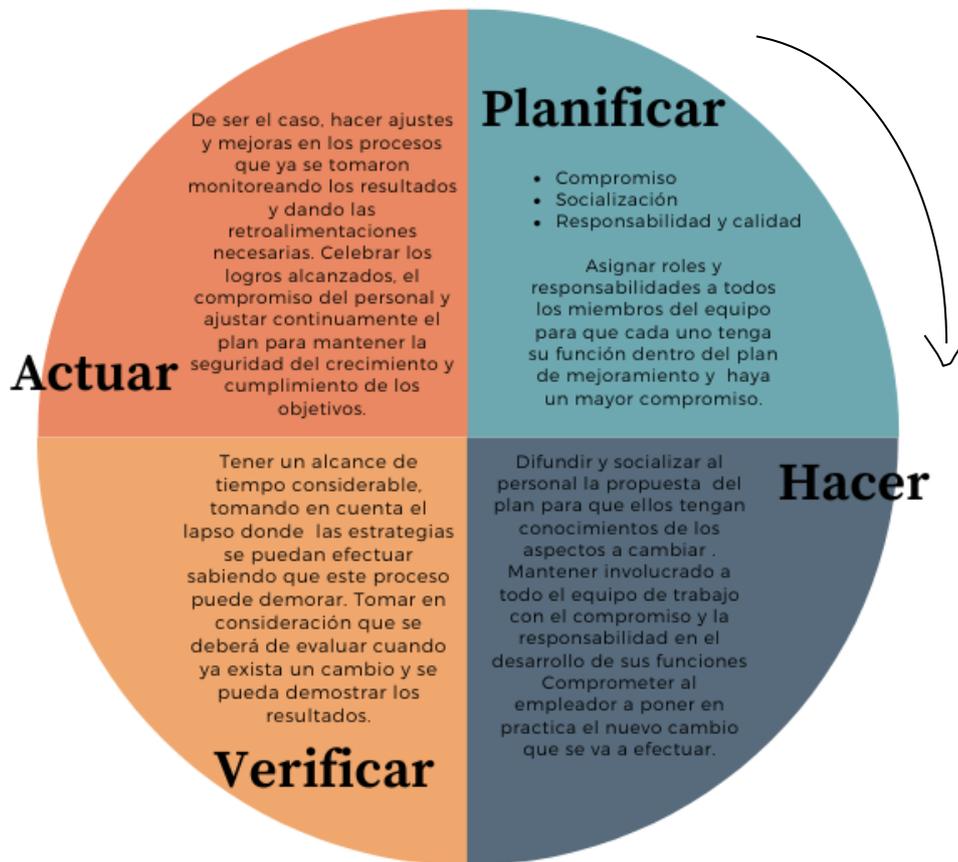
Ciclo de mejora continua

El ciclo de mejora continua también conocido como PDCA [*plan-do-check-act*] o en español como PHVA [planificar-hacer-verificar-actuar], es una estrategia de mejoramiento constante de calidad para mejorar el rendimiento, aumentar la eficacia y eficiencia y disminuyendo las fallas. Se lleva a cabo en cuatro pasos, los cuales son:

- Planificar: Se identifican cuáles serán las actividades que son mayormente susceptibles a mejorar.
- Hacer: Se implementan cambios necesarios para efectuar las mejoras planteadas y requeridas.
- Verificar: Una vez que ya fue realizada la mejora, se estima un período de prueba para poder verificar su funcionamiento.
- Actuar: Después del período de prueba se estudian los resultados obtenidos y proceden a ser comparados y evaluados con el funcionamiento antes de haber sido implementada la mejora. Si son satisfactorios se implementará la mejora, si no lo son, se evaluará y hará cambios (Grados y Obregón, 2018).

Figura 15

Ciclo de mejora de la propuesta



Nota: Gráfico muestra el Ciclo de mejora continua de la propuesta.

Propuesta de misión y visión

Uno de los errores que se pudo detectar dentro de las primeras etapas de la investigación fue que la MiPymes, como muchas otras dentro del comercio ecuatoriano, aunque ya sea reconocida, tenga un largo tiempo en el mercado y tengan definidos sus procesos, muchas veces no tienen una correcta planificación estratégica.

Por eso en este apartado se va recomendar la redacción de una misión y visión para que ese escenario comience a cambiar.

Misión propuesta

Proveer a nuestros clientes de productos textiles de la más alta calidad, acompañados de un servicio excepcional pre y post venta que garantice la plena satisfacción de nuestros clientes, impulsando las relaciones duraderas y creando vínculos de fidelidad hacia el negocio; de igual manera hay un compromiso a contribuir al desarrollo económico local apoyando a la comunidad con la creación de empleos.

Visión propuesta

Ser reconocida como un negocio de comercialización y venta de productos textiles en la ciudad de Guayaquil, destacándose por su calidad, innovación constante y un excelente servicio al cliente. Que se esfuerza por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, dando un valor agregado a la experiencia y estableciendo una relación de confianza y fidelidad.

Propuesta de organigrama y funciones

En este apartado se detalla el nuevo organigrama y se especifica las funciones y responsabilidades que cada miembro desempeña en la MiPyme.

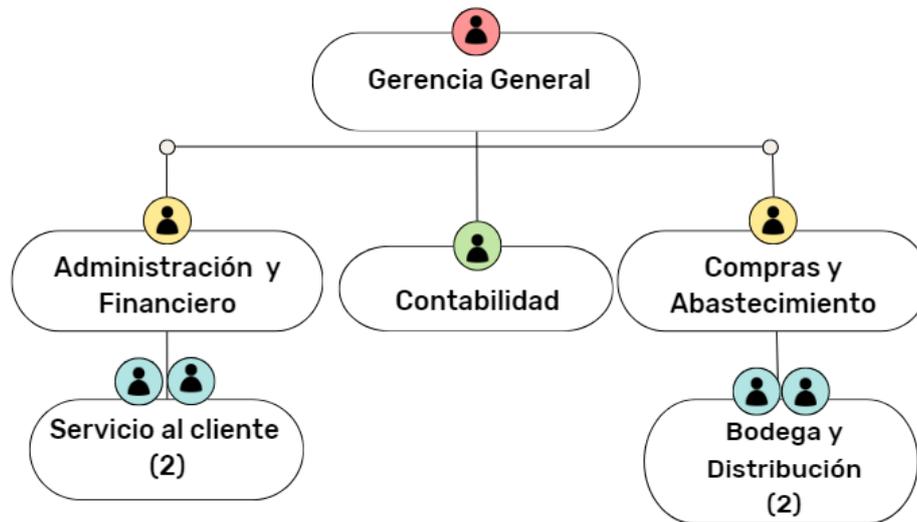
Organigrama propuesto

De acuerdo con la información obtenida y analizada de la empresa, se define que no posee un organigrama totalmente alineado al movimiento que tiene, por lo que se propone uno más estructurado para así optimizar sus recursos y procesos.

Para la Mipyme se propone rediseñar el organigrama en relación con los departamentos, aumentar dos puestos de trabajo y establecer un puesto de trabajo fijo; con el fin de establecer respectivamente las funciones y cargos de cada área. Los cargos que se proponen son: un responsable de contabilidad, un responsable de servicio al cliente y un responsable de bodega y distribución.

Figura 16

Organigrama propuesto



Nota: gráfico muestra la propuesta del nuevo Organigrama

Definición del organigrama propuesto

Para la propuesta del organigrama de la MiPyme se consideró un rediseño organizacional para mejorar la eficiencia y modificando la estructura de los departamentos, como:

- Se propone la segmentación del departamento de “Compras y Abastecimiento” y del departamento de “Bodega”; debido a que, a pesar de estar relacionados estrechamente, dicho cambio optimizaría la gestión de estos y los responsables dentro de esas áreas manejarían sus funciones estructuralmente.

- Se propone definir mejor el departamento de “Bodega” a “Bodega y Distribución”, debido a que en ocasiones la empresa tiene entregas fuera del establecimiento.

- Debido a la mejor definición del departamento de “Bodega y Distribución”, se propone aumentar un responsable de bodega y distribución, quién realizaría sus respectivas funciones y sería apoyo para el departamento de “Compras y Abastecimiento”.

- Se propone aumentar un responsable de servicio al cliente debido a las tendencias de hoy en día del consumidor por lo que existe más movimiento de estos, quienes se acercan a consultar o solicitar alguna directriz según su necesidad, guiando eso a la venta de los productos.

- Se fijaría el departamento de “Contabilidad”, aumentando así a alguien encargado que gestione y controle los temas contables de la empresa dentro de la misma.

Instructivo de cargos y funciones propuesto

Dada a la propuesta del organigrama, también se propone un instructivo de cargos y funciones más detallado y actualizado para proporcionar información acerca de las instrucciones claras y detalladas sobre el cargo dentro de la organización:

- Gerencia General

Es la cabecera de la MiPyme y desempeña una posición crucial e importante dentro de la misma, ya que, cuenta con liderazgo y capacidad de comunicación directa con todo el equipo de trabajo, sabiendo guiar y tomar decisiones con una gestión de tiempo eficiente para lograr el éxito y sostenibilidad de la empresa. Propone una visión estratégica y asegura que se cumpla todos los objetivos y metas que se establezcan dentro.

Tabla 4

Gerencia General

Cargo	Gerencia General
Función y actividades regulares	Definir y comunicar objetivos al personal, planificar estratégicamente los puntos claves para cumplir objetivos, impulsar la productividad dentro del negocio, optimizar los recursos, realizar evaluaciones de desempeño

	del personal y dialogar ideas/problemas/sugerencias con el personal mostrando una comunicación efectiva, entre otros.
Habilidades	Gestionar objetivos, hacer que el trabajo sea proactivo, comunicar asertivamente, ser organizado, saber delegar eficazmente, tener liderazgo y empatía, ser dinámico y experto en la gestión del tiempo/recursos, mantener el vínculo y buen espíritu del equipo, entre otros.
Requerimientos físicos	NA
Género	Sin determinar

Nota: Tabla muestra ficha del perfil del cargo a desempeñar

- Administración y Financiero

Gestiona de manera eficiente los recursos y finanzas de la empresa, el cual esta alineado con el control de los registros por entradas [ingreso por ventas] y salidas [salarios y cuentas por pagar] de efectivo dentro de la misma. Además, se encuentra involucrado económicamente en la gestión de permisos, impuestos gubernamentales, entre otros.

Tabla 5

Administración y Financiero

Cargo	Administración y Financiero
Función y actividades regulares	Organizar al equipo de trabajo, mejorar los procesos de control, evaluar los resultados financieros mensualmente, establecer medidas de rendimiento, controlar los estados

	financieros del negocio, ser el enlace entre gerente y colaboradores e implementar y ejecutar los planes y estrategias
Habilidades	Saber controlar el entorno de la organización y los recursos a disposición, motivar al equipo de trabajo, manejar conflictos, saber lidiar con situaciones de estrés, resolver problemas, asumir responsabilidades, ser organizado, poseer habilidades numéricas, comunicación efectiva, y tener pensamiento crítico.
Requerimientos físicos	NA
Género	Sin determinar

Nota: Tabla muestra ficha del perfil del cargo a desempeñar

- Compras y abastecimiento

Realiza la gestión adquisitiva de los artículos textiles llevando un inventario y control de toda la mercadería que ingresa y sale para que, al momento de reabastecerse, se cuente con el respectivo registro sobre la cantidad necesaria de productos a adquirir. Esto con el fin de no tener un sobre *stock* evitando así tener pérdidas en mercancía y una escasa distribución de espacio de almacenamiento en bodega.

De igual manera, mantienen relaciones sólidas y amigables con los proveedores lo que impacta a tener negociaciones en términos favorables.

Tabla 6

Compras y abastecimiento

Cargo	Compras y Abastecimiento
--------------	---------------------------------

Función y actividades regulares	Planificar actividades adquisitivas, coordinar transacciones con los proveedores, dirigir el almacenamiento de los productos, gestionar negociación de precios y controlar inventario.
Habilidades	Ser ético, tener integridad, habilidades de análisis de datos, reclutar, capacitar y organizar al equipo, supervisar el inventario y saber trabajar en conjunto
Requerimientos físicos	NA
Género	Sin determinar

Nota: Tabla muestra ficha del perfil del cargo a desempeñar

- Servicio al cliente

Atiende directamente al cliente y le brinda información sobre el producto de su interés proporcionándole la debida asistencia y resolviendo las dudas respectivas ante lo que solicita.

Así mismo, procesa los pedidos del producto con el fin de realizar la respectiva venta.

Tabla 7

Servicio al cliente

Cargo	Servicio al cliente
Función y actividades regulares	Brindar una experiencia de compra memorable, fidelizar clientes con el negocio,

	resolver dudas, impulsar las ventas, analizar las necesidades del consumidor y obtener ventas
Habilidades	Tener retentiva, excelentes habilidades de comunicación verbal, tener paciencia/compresión, habilidades de escucha activa, capacidad de manejar situaciones difíciles y contar con flexibilidad.
Requerimientos físicos	NA
Género	Femenino

Nota: Tabla muestra ficha del perfil del cargo a desempeñar.

- Bodega y Distribución

Desempeña el papel de revisión, control, almacenamiento y manipulación de la mercadería. A su vez, gestiona el embalaje y despacho de los productos [que se entregan fuera del establecimiento de ser el caso que aplique].

Tabla 8

Bodega y Distribución

Cargo	Bodega y Distribución
Función y actividades regulares	Operar equipo especial, entregar la mercadería, acomodar la mercadería en bodega, receptar la mercancía nueva y despachar correctamente.
Habilidades	Contar con adaptabilidad /flexibilidad, facilidad para expresarse, comprender las instrucciones

	que se dan, tener destrezas con el equipo especial, ser cuidadosos con la mercadería y conocer de calles.
Requerimientos físicos	Habilidad para maniobrar cargas pesadas.
Género	Masculino

Nota: Tabla muestra ficha del perfil del cargo a desempeñar

- Contabilidad

Gestiona el cumplimiento de la normativa contable en la Mipyme bajo los principios contables respectivos. Registra y controla las operaciones y transacciones económicas que se llevan a cabo en la empresa, el cual también se encuentra relacionado con la información financiera de la misma [como los estados financieros].

Tabla 9

Contabilidad

Cargo	Contabilidad
Función y actividades regulares	Tener los registros de las operaciones contables del negocio al día, realizar la planificación tributaria, presentar todo lo contable que pide la ley y preparar la información financiera.
Habilidades	Dominio de <i>software</i> contable, conocimiento de normativas fiscales/contable, habilidades de un CPA, resolver problemas, tener bases matemáticas, ágil con el manejo de

documentos públicos y capacidad para trabajar bajo presión.

Requerimientos físicos NA

Género Sin determinar

Nota: Tabla muestra ficha del perfil del cargo a desempeñar

Propuesta de estrategias

En esta sección, se consideró diversas propuestas estratégicas para implementarlas en un período de mediano-largo plazo, con la finalidad de lograr un impacto positivo, sostenible y favorable en el negocio.

Tabla 10

Control de estrategias

Estrategia	Encargado	Tiempo
Negociación con los proveedores	Compras y abastecimiento	Cada tres meses, empezando en Enero
Capacitaciones al personal	Gerencia General	Febrero - mayo - agosto 2025
Catálogo de productos	Administración y Financiero	Cada cuatro meses, empezando en Febrero

Nota: Tabla indica el control de cómo se llevarán las medidas de las estrategias.

- Negociación con los proveedores

Se propone dialogar con los proveedores a fin de tratar nuevos términos de negociación sobre los productos, tiempos, forma y plazo de pago, entre otros; a fin de lograr una utilización eficiente de recursos.

- Capacitaciones al personal

Descripción: Se propone la capacitación al personal con el fin de construir competencias que influenciaría y fortalecería los procesos de la empresa.

Beneficios: Ayudarán a mejorar el desempeño del personal, a adquirir nuevas habilidades lo que incrementa la productividad del trabajo. También los prepara para enfrentar las diferentes situaciones laborales, resolver desafíos, tener tacto con los clientes al momento de ser atendidos y obtener nuevas perspectivas.

Los trabajadores, a su vez, se sentirán valorados e integrados cuando el negocio imparte estas capacitaciones lo que aumenta su motivación, ocasionando lealtad en el entorno laboral y reduciendo la rotación del personal. Incorporar estos programas de capacitación trimestral crea un entorno más productivo eficiente/satisfactorio en donde el equipo desarrolla nuevas fortalezas personales y laborales.

Por lo tanto, los numerosos beneficios que presentan serán a favor de la empresa y de los trabajadores.

Es una ganancia mutua que se podrá demostrar con resultados al finalizar las capacitaciones trimestrales.

Recursos necesarios:

- Presupuestos para capacitación
- Contratación de formadores externos.

Tabla 11*Cronograma de actividades*

Actividad	Trimestre	Duración	Responsable	Recursos necesarios
Capacitación Motivacional	Primer Trimestre	Inicio: 3 febrero Fin: 6 febrero	Gerencial general	Espacio (oficina), formador externo, insumos de papelería y presupuesto ya destinado
Capacitación en servicio al cliente	Segundo Trimestre	Inicio: 13 mayo Fin: 13 mayo	Gerencial general / Compras y abastecimiento	Espacio (oficina), formador externo y presupuesto ya destinado
Capacitación en productividad	Tercer Trimestre	Inicio: 19 agosto Fin: 21 agosto	Gerencial general / Compras y abastecimiento	Espacio (oficina), formador externo y presupuesto ya destinado

Nota: La presente tabla muestra el cronograma de cómo se van a ir realizando las capacitaciones.

- Catálogo de productos

Se propone la implementación de una herramienta, como un catálogo, para mostrarle a los consumidores con el fin de captar más su atención e interés por los productos y la empresa.

Propuesta de los Principios de Deming para el plan

Para el plan de mejoramiento se propone como marco de compromiso de la MiPyme los siguientes principios de Deming:

- Principio 1. Crear constancia en mejorar el producto y servicio
- Principio 5. Mejorar constantemente el sistema de producto y servicio.
- Principio 6. Instituir la capacitación en el trabajo.
- Principio 9. Derribar las barreras entre departamentos

Con la propuesta de estos principios se busca fortalecer en la empresa su educación y compromiso organizacional. A su vez, brindar capacitaciones a los empleados con las cuales se busca retroalimentar y ampliar sus conocimientos para que se puedan adaptar a los cambios internos y externos relacionados a los procesos de la empresa.

De igual manera, se busca difundir los valores y objetivos organizacionales conjunto a una fomentación y cooperación del trabajo en equipo para así brindar y priorizar los productos y servicios bajo conceptos de calidad y satisfacción hacia el cliente.

Matriz estratégica FODA

Es una herramienta que ayudará a gestionar óptimamente toda la información disponible de la MiPyme. Utilizando el análisis interno y externo del entorno para diseñar estrategias basadas en mejora de la mano con el plan de mejoramiento.

Proporcionando una visión amplia de la situación que está pasando en el momento la MiPyme e identificando las áreas de mejoras potenciales del negocio.

Tabla 12

Matriz Estratégica FODA

Fortalezas y Oportunidades	<p>Fortalezas: Amplio conocimiento, experiencia en el mercado, atención personalizada y variedad de productos textiles.</p> <p>Oportunidades: Creciente demanda por los tipos de productos textiles [actuales y/o nuevos] que comercializa la empresa.</p>	<p>Mantener el servicio y la variedad de productos, adquiriendo también productos innovadores que salgan al mercado. Esto permitirá satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores.</p>
Fortalezas y Amenazas	<p>Fortalezas: Amplio conocimiento, experiencia en el mercado, atención personalizada y variedad de productos textiles.</p> <p>Amenazas: Reformas tributarias/gubernamentales y la situación de seguridad actual en el país.</p>	<p>Asegurarse de que el conocimiento de los productos textiles se mantenga alineado con los estándares de calidad del mercado. Reforzar la fidelidad del consumidor mediante una atención personalizada excelente, fortaleciendo así la relación con los clientes.</p>
Debilidades y Oportunidades	<p>Debilidades: Adquisición de productos condicional debido al tipo de empresa y limitación digital.</p>	<p>Analizar la tendencia de ventas y el ciclo de compra-venta de los productos [actuales y/o nuevos] para</p>

	Oportunidades: Creciente demanda por los tipos de productos textiles [actuales y/o nuevos] que comercializa la empresa.	optimizar la gestión del volumen y rotación de inventario. Implementar una gestión de inventario más eficiente.
Debilidades y Amenazas	<p>Debilidades: Recurso de inventario y digital limitado debido al tipo de empresa.</p> <p>Amenazas: Reformas tributarias/gubernamentales y la situación de seguridad actual en el país.</p>	<p>Mantener las medidas de seguridad y considerar la implementación de un canal de venta en línea a través de WhatsApp.</p> <p>Negociar con los proveedores sobre condiciones de precios y pagos para minimizar el impacto de las reformas tributarias/gubernamentales y así no afectar la estructura de costos.</p>

Nota: Tabla muestra la matriz estratégica FODA junto con estrategias todo es basado en la información que indica la investigación.

Financiamiento

En este apartado se fijará los medios económicos a utilizar junto con fechas estimadas y encargados del motivo, puesto que, al ser parte de la formulación para el plan de mejoramiento se tiene que delimitar temas para tener una base más precisa de lo que se va a ejecutar.

Es decir, los recursos financieros necesarios para poder llevar a cabo los proyectos que ayudaran con la implementación del plan de mejoramiento, los mismo recursos que se obtienen de una financiamiento interno.

Tabla 13*Financiamiento*

Motivo	Costo	Encargado	Tiempo
Capacitaciones - Servicio al cliente - Motivacional - Productividad	\$160	Gerencia General.	Tres meses: Febrero - mayo - agosto 2025
Difundir propuesta	\$90	Compras y Abastecimiento.	Dos meses: Abril y octubre 2025

Nota: Tabla indica los medios, departamento a cargo y fechas estimadas del financiamiento que se tiene para las capacitaciones y difundir las propuestas.

Como se indica en la tabla 13 las capacitaciones y la difusión tendrán un costo el cual da como total \$250, el mismo con el cual se está de acuerdo y se considera un valor razonable para lo que se propone.

Las capacitaciones van a estar dirigidas por gerencia, quien a su vez traerá un equipo especializado a ámbito motivacional, servicio al cliente y productividad para lograr un mejor desempeño en el equipo de trabajo. Las mismas serán impartidas por tres meses diferentes en períodos trimestrales, con una lejanía el uno del otro [febrero, mayo y agosto] queriendo con esto obtener resultados más notorios en el compromiso del equipo.

Al difundir la propuesta se quiere establecer un plan de difusión que busca la visualización del mismo. El departamento de compras y abastecimiento es el encargado, puesto que, al manejar parte de la red de talento humano; cuenta con el conocimiento suficiente. Se determinó que el tiempo establecido será en abril y octubre, para así poder llegar a tener un registro de los resultados y evidenciar el trayecto que toma el plan de mejoramiento.

Fuentes de financiamiento

- Recursos propios: Debido al apoyo de los proveedores que provee de sus catálogos para su uso interno de la MiPyme y que ya se ha trabajado con los capacitadores externos, conociendo su forma de trabajar y el precio estándar que maneja. Se solventa por financiamiento propio por lo que no se necesita recurrir a entidades privadas, bancos o estatales.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se sugieren son de:

- Evaluar periódicamente el desempeño del plan de mejoramiento
- Realizar revisiones trimestrales para ajustar las estrategias según sean necesarias.
- Fomentar la cultura de mejora continua con una participación activa del personal con aprendizaje continuo y fomentando una mentalidad abierta al cambio cuando algo está fallando y no funciona correctamente.
- Incentivar al personal a proponer ideas, soluciones para la mejora de procesos y mejoras en atención al cliente.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se analizó la información de la MiPyme Lolitas mediante procesamiento de datos organizacionales, conocimiento de expertos en el tema y el uso de fuentes de información oficiales; todo esto ayudó como base para proponer un plan de mejoramiento organizacional con el fin de optimizar los procesos internos que lleva el negocio.

Se analizaron los marcos [teórico, conceptual, referencial, legal y metodológico] se realizó un análisis detallado con diversas teorías y modelos. Esta parte de la investigación dio la base sólida para poder comprender de una mejor manera los factores internos-externos que afectan a la MiPyme y que me permitió identificar las áreas para desarrollar estrategias que apelan a lo que se busca.

Se realizó un estudio del diagnóstico que tenía la MiPyme, a través de los factores internos que impactan y externos del entorno que lo rodea donde se enfocó principalmente en investigar las generalidades del negocio para así poder obtener la información inicial de la investigación.

Se inició con la búsqueda de indagación histórica de Lolitas para adquirir información necesaria que fue brindada por la propietaria permitiendo conocer datos importantes y fundamentales para la investigación. Además, de un estudio de mercado mediante el cual se realizaron entrevistas para poder identificar a profundidad como se perciben y las preferencias de las MiPymes que tiene un mayor tiempo de trabajo en el mercado. Esto contribuyó a la suma de información necesaria para proponer el plan de mejoramiento.

Se concluyó con la propuesta de una nueva estructura organizacional con su respectivo manual de funciones que permita una mejor interna en el desempeño de los trabajadores. Además, se presenta estrategias en base a los análisis realizados en los últimos meses que permitirán al negocio cumplir con los nuevos objetivos propuestos, además de minimizar las debilidades.

RECOMENDACIONES

Se debe de tener presente el capítulo V del trabajo de investigación pues el fin del mismo es mejorar los procesos internos y organizacionales, minimizando los problemas y desarrollando mayores oportunidades para el crecimiento del negocio.

Se recomienda la ejecución de un nuevo esquema organizacional junto con un instructivo/manual de funciones y cargos con el objetivo de dar a conocer desde un principio la obligación que tendrá el personal al momento de ser contratado. Así como también, modificar el objetivo general, específico, misión y visión de la MiPyme, proponiendo ideas nuevas que se adapten a la perspectiva actual que tomara el negocio con la propuesta de la investigación; junto con las nuevas propuestas estrategias establecidas que optimizaran los procesos internos y los recursos utilizados. Fortaleciendo la comercialización de los artículos y satisfacción de los clientes

En base a los resultados que se originen en la investigación se puede realizar futuros trabajos de titulación, con enfoque en la factibilidad de implementar planes de mejoramiento, el rendimiento de la MiPyme en la industria comercial de artículos textiles y su impacto en la productividad.

Es fundamental que el Gobierno siga siendo un aliado para las MiPymes, con el fin de tener un crecimiento a futuro. Que se participe más con la seguridad en las zonas más comerciales del sector, para que así, el comerciante sienta confianza en impulsar nuevas estrategias que lamentablemente por las amenazas/extorsiones no se pueden llevar a cabo lo que no permite el crecimiento del negocio.

Finalmente, se recomienda considerar el análisis financiero realizado en este proyecto, ya que, al estar enlazado con las capacitaciones mostrarán los resultados que marcarán la diferencia a nivel productivo organizacional. Evaluando periódicamente el desempeño del plan de mejoramiento y realizando revisiones trimestrales.

REFERENCIAS

- Alfaro, T. (1995). *El marketing como arma competitiva: cómo asignar prioridades a los recursos comerciales*. Madrid: McGraw-Hill.
- Alonso, A., García, E., García, L., Gil, B., & Ríos, L. (2011). *Métodos De Investigación De Enfoque Experimental*. Academia EDU. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55568285/Experimental-libre.pdf?1516242137=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOS_DE_INVESTIGACION_DE_ENFOQUE_EXPE.pdf&Expires=1718741139&Signature=a5y53wFuo77QTYVwEguepnwZop~JUiMt3UXWB1LYXeXtVZ0Rb
- Álvarez, J., De la Cruz, M., & Sarango, P. (2018). Sustainability Practices in Small and Medium-Sized Enterprises in Ecuador. *Sustainability*, 10(6). doi:<https://doi.org/10.3390/su10062105>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ta ed.). México: Pearson Educación.
- Ávalos, E. (2010). *La Teoría del Consumidor: Preferencias y Utilidad*. (U. N. IESR, Ed.) Lima, Perú: Munich Personal RePEc Archive. Obtenido de https://mpra.ub.uni-muenchen.de/40858/1/MPRA_paper_40858.pdf
- Aviles, V., & Rodríguez, R. (8 de Enero de 2020). Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. 5(5-1), 191-200. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Ayres, N., González, S., & Sarli, R. (2015). Análisis foda. Una herramienta necesaria. *UNCuyo*, 9(2). Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Programación Macroeconómica Sector Real*. Quito: Subgerencia de Programación y Regulación - Dirección Nacional de Programación y Regulación Monetaria y Financiera. Obtenido de

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/SectorReal_042024.pdf

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Briones, D. (2022). *Análisis de factibilidad para la comercialización de compresores ensamblados por la empresa Importaciones Vilservi S.A.* Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19407/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-649.pdf>

CAF. (30 de enero de 2019). *CAF Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/01/fuerte-impulso-al-emprendimiento-de-las-mipymes-en-ecuador/>

Cannella, S., Ciancimino, E., Framinan, J., & Disney, S. (2009). *Los cuatro arquetipos de cadenas de suministro*. (P. U. S.A., Ed.) España: Universia Business Review. Obtenido de <https://redalyc.org/pdf/433/43315587007.pdf>

Chacha, H., & Vizcaino, V. (julio de 2020). Importancia de las MIPYMES, en el desarrollo social y productivos del Ecuador. *Revista Académica y Científica VICTEC*, 1(1), 126-139. Obtenido de <https://server.istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista/article/view/10/8>

Cleri, C. (2007). *El Libro de las PYMES*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). *Planeación Estratégica Henry Mintzberg*. Colombia: Cuero, J., Espinosa, A., Guevara, M., Montoya, K., Orozco, L., & Ortiz, Y. (2007). PLUniversidad Nacional de Colombia Sede Palmira. Obtenido de <https://docplayer.es/8280865-Planeacion-estrategica-henry-mintzberg.html>

- Dälken, F. (2017). *Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business*. Netherlands: University of Twente. Obtenido de http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf
- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico* (2da ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- El Universo. (15 de Mayo de 2024). Con un crecimiento del 1 % estimado para 2024, Ecuador deberá trabajar más por recuperarse. *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/crecimiento-economico-ecuador-crisis-2024-nota/>
- Escrivá, J., Martínez, A., & Ruiz, C. (s.f.). *Marketing en la Actividad comercial*. España. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>
- Espinoza, A. (2015). *Propuesta de un modelo de mejora continua en un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2008 en la empresa equipos y contrucciones*. Guayaquil: Universidad Politecnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10056>
- Estupiñán, J., Hernández, R., Leyva, M., & Viteri, J. (2022). Dilemas contemporáneos: educación, política y valores. *SciELO - Scientific Electronic Library Online*, 2007-7890. doi:<https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2960>
- Fayol, H., & Winslow, F. (1984). *Administración industrial y general: coordinación, control, previsión, organización, mando*. Buenos Aires: Fayol, H., & Winslow Taylor, F. (1984). *Administración industrial y general*. Librería «El Ateneo» Editorial.
- Fernández, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. (D. d. Educación, Ed.) *Revista Complutense de Educación*,

10(1). Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/4924/18102-18178-1-PB.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Fernández, D. (28 de marzo de 2022). *Blog Consultoría de negocios*. Obtenido de <https://josedavidfernandez.com/analisis-came/>

Fernández, G., Gutiérrez, C., Narváez, M., Pérez, C., & Revilla, J. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *MULTICIENCIAS*, 9(2), 157-166. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90411687007.pdf>

García, M. (2023). *Análisis DAFO*. España: Universidad CEU Cardenal Herrera . Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/111708925/Analisis_DAFO-libre.pdf?1708584627=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DANALISIS_DAFO_EN_EDUCACION.pdf&Expires=1720454827&Signature=SKaOOoo~zJ78bEEa4PWy-waHYwolfeAdCPvgtCfuS4VY9XeITv54blqS0Mwgd

Gómez, C., & Rodríguez, J. (2013). Teorías de la Cultura Organizacional. 115, 111-140. Obtenido de <https://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevisión2013.pdf>

Gonzales, A. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. El nuevo camino del consumidor. (r. G. Nacional, Ed.) 24(48), 110-111. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/21823/17415>

Grados, R., & Obregón, A. (13 de Diciembre de 2018). Implementación del ciclo de mejora continua Deming para mejorar la. *Revista Científica: Ingeniería, ciencia, tecnología e innovación*, 5(2), 12. doi:<https://doi.org/10.26495/icti.v5i2.969>

- Haro, G. (2017). *Análisis de la calidad de servicio al cliente que se oferta en las agencias de Registro Civil de las ciudades de Riobamba, Ambato, Guaranda Y Latacunga Usando El Modelo SERVQUAL*. Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream>
- Herrero, N., & Luque, A. (Septiembre de 2019). Impacto de la tecnología en la sociedad: el caso de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 11. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202019000500176&script=sci_arttext&lng=en
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (19 de Febrero de 2024). *INEC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-tendra-mas-adultos-mayores-menos-ninos-y-adolescentes-en-2050/#:~:text=Y%20por%20otro%20lado%2C%20el,y%2021.1%20mil lones%20en%202050>.
- Jaramillo, L. (2021). *Plan de mejora continua para procesos administrativos en la empresa Pinturas Automotrices Renner Dupon*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16128/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-606.pdf>
- Martínez, M., & Sigüenza, M. (2018). *Plan de mejoramiento organizacional para una empresa de reparación de línea blanca, audio y video en Guayaquil*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Obtenido de <file:///C:/Users/PRO10/Downloads/MS%20T-UCSG-PRE-ESP-CFI-487.pdf>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2021). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de El nuevo Ecuador: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/>
- Orozco, E. (2016). *Plan de mejora para aumentar la productividad en el área de producción de la empresa confecciones deportivas todo sport. Chiclayo – 2015*. Perú: Universidad Señor de Sipán . Obtenido de

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/2312/Orozco%20Cardozo%20Eduard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Orozco, M. (12 de Abril de 2021). Riesgo país baja con la llegada de Lasso a Carondelet; FMI compromete su apoyo. *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgo-mercados-fmi-inversionistas-lasso.html>

Otálvaro , O., & Páramo, P. (2006). *Investigación Alternativa: Por una distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos* (0717-554X ed.). Chile. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/101/10102501.pdf>

Peréz, L. (Abril de 2020). Las MiPyMes: Historia, Cultura y Práctica Profesional. Argentina. Obtenido de https://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/mipymes.pdf.

Pillasagua , D., Pinargotty , J., & Sumba , R. (15 de Noviembre de 2022). MIPYMES en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica. *ReciMundo*, 439-455. doi:10.26820/recimundo/6.(4).octubre.2022.439-455

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review, América Latina*, 20. Obtenido de https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva*. Mexico.

Primicias, R. (23 de Abril de 2024). Riesgo país cae a 1.138 puntos, tras los resultados de la consulta popular y el referéndum. *PRIMCIAS*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/riesgo-pais-resultados-referendum-consulta-popular-daniel-noboa/>

- Quimis, N., Sumba, R., & Yépez, G. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2045-2069. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>
- Ramírez, K. (2024). Los desafíos económicos de Ecuador en 2024. *Conexion PUCE*. Obtenido de <https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-2024/>
- Regalado, R. (2000). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. España: B-EUMED. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Las_MIPYMES_en_Latinoam%C3%A9rica/vBMPUg7JkUMC?hl=es-419&gbpv=0
- Ríos, C., & Sarzosa, R. (2014). *Diseño de un Plan de mejoramiento para el área administrativa, financiera y producción de la industria textil "RIMA" productora y distribuidora de uniformes para escuelas y colegios ubicada en la provincia Pichincha en el distrito metropolitano de Quito*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana sede Quito. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6443/1/UPS-QT04967.pdf>
- Roura, A. M. (23 de Noviembre de 2023). Daniel Noboa asume la presidencia en Ecuador por un año y medio: para qué sirve un gobierno tan corto. *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/articles/c7291r4xxneo#:~:text=Daniel%20Noboa%2C%20de%2036%20a%C3%B1os,ya%20un%20%E2%80%9Cgobierno%20expr%C3%A9s%E2%80%9D>.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. doi:<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>

- SELA. (2014). Políticas públicas de apoyo a las MIPYMES en América Latina y el Caribe. *XL Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano*, 14-29. Obtenido de http://walk.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2014/11/T023600006236-0-Di_20-_Politicasy_publicas_MIPYMES.pdf
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2024). Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país. Ecuador. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- SRI en línea. (13 de junio de 2024). Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Tapia, E. (16 de Abril de 2024). FMI: La economía de Ecuador, la que menos crecerá en 2024 en América Latina. *PRIMICIAS*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/fmi-pib-proyeccion-crecimiento-ecuador-venezuela/#:~:text=En%20ese%20mes%2C%20el%20FMI,ubique%20en%204%2C%25>.
- Torres, M. (2019). *Análisis PESTEL*. Guadalajara: Sistema de Universidad Virtual, Universidad de Guadalajara. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2973>
- Trejo, E., Trejo, N., & Zuñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8-22. Obtenido de https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%C3%B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf
- Tribuna Ecuatoriana de Consumidores y Usuarios. (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. (1era ed.). Quito: Gráficas Araujo. Obtenido

de https://ecuador.fes.de/fileadmin/user_upload/pdf/indice_libros-ley-0510.pdf

APÉNDICES

Entrevistas formato

Se entrevistaron a cuatro personas diferentes del grupo en el sector comercial de productos textiles, algunas de estas preguntas fueron basadas en un ejemplo de Briones, 2022, adicional se modificó este cuestionario de acuerdo a las necesidades de la MiPyme y se lo realizó en lugares aledaños de donde se mantiene el negocio [bahía- centro de Guayaquil].

PREGUNTAS

Carmen Mora

1. ¿Cuántos años lleva usted laborando para la MiPyme?

En el negocio llevo 6 años laborando.

2. ¿Cuál es su cargo y cuáles son las actividades que le han sido asignadas dentro de la organización?

Al ser dueña de Lolitas mi cargo es de jefa y mis actividades es mantener el control y orden del negocio.

3. ¿Qué otras dificultades se dan en el negocio a nivel general?

El movimiento en el sector a veces no es el mejor, uno tiene que manejar bien el negocio para poder sacar a diario y tener para cubrir las deudas o las responsabilidades monetarias.

4. ¿Cuáles son los aspectos positivos que destaca de Lolitas?

De Lolitas los aspectos positivos es lo accesible que están las prendas al consumidor, los precios son razonables, se tiene bastante surtido de mercadería, las personas vienen a buscar una faja y se las llevan puesta porque aquí se puede probar. Por eso la clientela nos es fiel.

5. ¿Qué dificultades encontraste en la cadena de suministro de artículos textiles?

Que a veces hay problemas con los proveedores en la logística de importación al traer la mercadería o en la materia prima para elaborar los artículos

6. Si se implementaran un plan de mejoramiento dentro de las actividades que realiza, ¿Estaría usted dispuesto a respetar y seguir estos procedimientos?

Si es para bien del negocio y eso va a potencializar más a Lolitas, claro que sí lo implementaría y seguiría las directrices.

7. ¿Cómo describirías la competencia en el mercado de artículos textiles en la bahía de Guayaquil?

La considero bastante competitiva en cuestión de precios, productos, pero algo tenemos que nos diferencia de los demás locales y por eso los clientes nos prefieren.

8. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo y la cultura organizacional?

Un buen ambiente de trabajo, todos mantenemos la convivencia sana dentro del local, nos reímos y pasamos momentos amenos sin faltarnos el respeto u olvidar nuestras obligaciones.

Lorena Mora

1. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaste en tu rol?

Al trabajar en familia, mi mayor desafío fue dejarla de ver la relación familiar y ver los cargos o puestos en el lugar del trabajo.

2. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

Ahora yo soy la dueña de mi propio local, soy mi propia jefa.

3. ¿Qué otras dificultades se dan en el negocio a nivel general?

La delincuencia, a veces no es suficiente ni las cámaras para poder vigilar y uno tiene que estar más atento que antes, peor con la situación que ahora se está viviendo. Nadie se salva

4. ¿Cuáles son los aspectos positivos que destaca del negocio?

El lugar donde se encuentra, el pensamiento de las personas es ir a comprar a la bahía porque ahí se encuentran cosas buenas a buen precio, entonces eso es lo que nos abre cartera para poder atraer más gente, luego se fijan en la calidad-precio y se mantienen siendo fieles clientes.

5. ¿Qué dificultades encontraste en la cadena de suministro de artículos textiles?

Muchas veces por la mala cabeza de los proveedores o mía nos amontonábamos de mercadería de una sola talla y después nos faltaba para cubrir las demás tallas comerciales como medium y large.

6. ¿Cómo se adaptó la empresa a los cambios en las tendencias de moda y preferencias del mercado?

Te adaptas o desapareces la verdad, nos tocó a la fuerza adaptarnos a las nuevas modas para que así también crezca la clientela y llegar a más personas.

7. ¿Cómo afectaron las condiciones económicas locales a la operación de la empresa y hubo algún cambio regulatorio que impactara significativamente en la operación de la empresa?

De una mala manera, no se veía movimiento de personas más que nada las calles estaban vacías, no había ventas. Pero lo bueno es que se pudo salir de ese hueco. En el 1999, el gobierno dispuso el Feriado Bancario. Eso impactó al negocio fuertemente, todo Guayaquil estaba confundido y no

se sabía si cobrar en sucres o en dólares. Todos los financiamientos, pagos, ahorros tuvieron que modificarse.

8. ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo y la cultura organizacional?

Es bastante llevadero, hay días que se está como loco por las ventas, pero hay otros que sobra tiempo para escuchar música.

Aracely Zambrano

1. ¿Cuántos años lleva usted laborando para la empresa?

Desde los 18 años y tengo 54, casi 36 años

2. ¿Cuáles son las actividades que le han sido asignadas dentro de la organización?

Yo heredé el puesto de mi madre al ella fallecer, mi madre era jefa. Ahora la jefa soy yo.

3. ¿Qué retos enfrentaron en, términos de gestión financiera y acceso a financiamiento?

Los préstamos, a veces los bancos no dan los préstamos. Uno recurre a un "chulquero" que dan a mayor interés el dinero, solo para poder financiarse.

4. ¿Qué estrategias de marketing y ventas implementaron para promocionar los productos textiles?

En pandemia se usó mucho las redes sociales como subir fotos de la mercadería, catálogo de telegram, pero ahora andan secuestrando, ya no se puede hacer eso porque como sea te encuentran y te extorsionan.

5. ¿Cuáles eran sus principales competidores y cómo se diferencia de ellos?

Los locales grandes, como quiera uno compite con los locales cercanos, pero con locales más reconocidos que a veces tienen mejores ventajas competitivas que nosotros es difícil.

6. Si se implementaran un plan de mejoramiento dentro de las actividades que realiza, ¿Estaría usted dispuesto a respetar y seguir estos procedimientos?

Sé tendría que ver, el negocio se ha mantenido por más de 20 años bien, así como está. Tal vez un tiempo lo usaría, pero si veo que no cambia o que empeora me mantengo como siempre.

Enriqueta Cárdenas

1. ¿Cuántos años tiene usted de experiencia en este ámbito y en qué año usted dejó de trabajar en la empresa?

Yo tengo de experiencia 52 años, ahora tengo 76 años comencé en este negocio desde mis 20 y me retiré cuando cumplí 72. En el año 2020 cuando nos encerraron por pandemia, opte por dejar el negocio por mi salud.

2. ¿Cuáles fueron las actividades que desempeñaba dentro de la empresa?

Era jefa, en ese tiempo trabajaba sola entonces hacía de todo un poco

3. ¿Qué desafíos enfrentaron en términos de logística, distribución y manejo de inventarios?

No saber mucho de técnicas, con el tiempo y el conocimiento uno las descubre, pero al ser nueva y empezar desde cero todo sin nadie que haya pasado esta línea, tienes un “cuaderno en blanco por escribir”.

4. ¿Qué factores consideras que influían más en las decisiones de compra de los clientes?

Como los tratabas, el cliente siempre preferirá el buen trato, que lo atiendan y lo ayuden a encontrar lo que ellos buscan. Después de eso viene el precio y calidad del producto.

5. ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentaste en tu rol?

El desconocimiento que tenía, en ese entonces vivía por el suburbio y el negocio lo tenía en el centro, dejar a mis hijas solas, poco financiamiento porque un banco no te prestaba por prestar la plata y si no había plata no había “surtido”.

6. Basándose en su experiencia dentro de la empresa ¿Sería factible la implementación de este plan de mejoramiento para la MiPymes en el sector donde se encuentra ubicada Lolitas?

Por lo que me han comentado de la investigación, considero que sí. En mis tiempos no habían mucho de planes de mejoramiento o incentivar negocios.

7. ¿Hubo alguna situación de crisis que la empresa tuvo que manejar y cómo lo hicieron?

Varias creo yo, antes conseguir un local en una zona era muy difícil y que respetaran las leyes o sacar permisos eran aún más difícil.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Siguenza Mora, Andrea Carmita**, con C.C: # **0943392092** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de septiembre de 2024

Nombre: **Siguenza Mora, Andrea Carmita**

C.C: **0943392092**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un plan de mejoramiento para una Mipymes dedicada a la comercialización de productos textiles en la ciudad de Guayaquil		
AUTOR	Siguenza Mora, Andrea Carmita		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Rodríguez Bustos, Andrea Johanna		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Comercio Exterior		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Comercio Exterior		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de septiembre de 2024	No. DE PÁGINAS:	101
ÁREAS TEMÁTICAS:	Organización y Dirección de Empresas, Investigación Operativa, Administración de Operaciones		
PALABRAS CLAVE/ KEYWORDS:	MiPymes, comercialización, estrategias, mejoramiento, organizacional, planeación, funcional.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>La presente investigación tiene como finalidad proponer un DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA UNA MIPYMES DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL La metodología que se empleó es de tipo deductivo con un tipo de estudio no experimental, cuyo enfoque es cualitativo; manteniendo una postura paradigmática constructivista. Para la recolección de información se realizó las entrevistas a participantes y/o expertos MiPymes de este giro de negocio, además del procesamiento de información recopilada por medio de fuentes secundarias, en un período desde mayo 2024 hasta agosto 2024. Por lo tanto, con la información obtenida para el presente trabajo investigativo, se define que para el plan de mejora se propone una nueva misión y visión para la empresa, un ciclo de mejora continua a sus procesos, un nuevo organigrama e instructivo de funciones, los principios de Deming, una nueva estratégica FODA y también estrategias para ser implementadas en mediano-largo plazo con el fin de lograr un impacto favorable al negocio.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0995171203	E-mail: andrea13siguenza@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN	Nombre: Ing. Mónica Echeverría Bucheli, Mgs.		
	Teléfono: PBX: 043804600 o call center: 2222024, 2222025 ext. 5021, 5129		
	E-mail: monica.echeverria@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			