DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Desarrollo de un plan de negocios a través de indicadores de Gestión. Caso KNELACONCEP S.A Guayaquil. 2017 – 2018.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Master

Autor (a):

Ing. Wilson Damián Loaiza Tinoco

Tutor (a):

Eco. Guido Macas

Guayaquil – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto de investigación de forma primordial a Dios por todas las bendiciones que ha derramado en mí y por ser el eje fundamental de mi vida siempre con el lema de lucha "Todo lo puedo en cristo que me fortalece " .

A mis padres Wilson Abdala Loaiza Maldonado (+) que dejo un legado de amor y compromiso de un padre amoroso a su familia y desde el cielo me siga guiando y protegiendo deseando que se sienta orgulloso de todo lo que he alcanzado en su ausencia terrenal esperando en algún momento cuando Dios lo decida poder verlo otra vez cara a cara para darle un abrazo infinito y decirle cuanto lo amo y extraño. A mi madre Celia Dayce Tinoco Moreno por ser una figura de admiración y sacrificio siempre pensando en el progreso de su familia al demostrarme dedicación y amor a cada una de las cosas que hizo por sus hijos para salir adelante sola en un mundo machista y oportunista.

A mi esposa María Fernanda Salvatierra Caballero por ser mi compañera, amiga confidente en cada una de las decisiones y proyectos que me planteo a futuro siendo mi principal apoyo y sostén dentro del hogar que conformamos sobre todo por haber llevado en su vientre por 9 meses un hermoso ser que ahora me saca sonrisas y suspiros en casa al llamarme Pa.

A mis hijas Luciana Paullette Loaiza Wong por ser la primera bendición que Dios puso en mi vida y ser la musa de inspiración que jugo con mis sentimiento y me hizo entender a temprana edad la bendición y responsabilidad que llevo al ser padre. Siempre pidiéndole sabiduría a Dios y esperando que sea El quien guie sus caminos y me permita a mi ser un ejemplo en su vida sabiendo que es una niña inteligente y con mucho futuro por lo cual espero estar presente en todos sus logros sabiendo la calidad de ser humano y profesional que entregare a la sociedad. A mi hija menor Amelia Martina Loaiza Salvatierra por llegar en el momento oportuno a mi vida y convertirse en esa luz y alegría que alumbra mi hogar esperando que su crecimiento sea feliz lleno de risas, colores y chocolates .

A mi hermano Juan Pablo Loaiza Tinoco por ser ese apoyo que la vida me dio y me permitió saber que no estoy solo en este mundo esperando poder contar con Él por muchos años más.

A mi familia y amigos en general les pido perdón por no poderlos identificar a cada uno como se lo merecen pero quiero evitar olvidarme de alguno . Para todos ellos está dedicado este trabajo por haber sido parte fundamental de mi vida y compartir sentimientos de angustias,

alegrías, desilusión, frustración, éxitos etc. con este servidor de todo corazón esta dedicatoria para ustedes por ayudarme a ser mejor ser humano que antes y crecer como profesional día a día .

AGRADECIMIENTO

Agradecimiento eterno para mis docentes en general desde los que me impartieron catedra en mi educación básica en la escuela hasta los que están permitiendo poder cumplir mi educación de cuarto nivel en la universidad teniendo un recuerdo muy lindo de los que ya no están entre nosotros y un agradecimiento infinito a los que están aún en las aulas dando catedra y llenando de sabidurías a sus alumnos inculcando valores , principios y sobre todo haciendo entender lo fundamental que es la educación en una sociedad para poder salir de ese cáncer que nos aqueja en Latinoamérica que es ignorancia y corrupción que están acabando y destruyendo nuestros pueblos.

A mis padres y familia por haber estado allí siempre llenándome de confianza y valor para salir a delante haciéndome entender que sin el amor de familia quizás las cosas por las cuales luchamos no tendrían sentido. Recordándome y empujándome a entender que los sueños son propósitos que nos pone la vida para ser alcanzados siempre con la fe y el optimismo de dar lo mejor de cada uno de nosotros sin tratar de apagar la luz de otro con la finalidad de hacer más grande nuestro país.

A mis compañeros y colegas por haber compartido conocimientos y gratos momentos juntos en las aulas, en algunos casos algunos de ellos considerándolos mis amigos haciéndome entender que atrás del profesional y ser humano existe un sueño y ganas de sacar a este país adelante permitiéndome entender que una sociedad sin valores y educación está destinada al fracaso.

Para finalizar mis agradecimientos uno muy especial al Eco. Guido Macas por haberme brindado su tiempo, apoyo y paciencia para realizar un proyecto de investigación a la altura de las exigencias académicas de una institución tan prestigiosa como la Ecotec.

ANEXO N°16

DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO:

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN CASO KNELACONCEP S.A

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: WILSON DAMIÁN LOAIZA TINOCO QUE PROCEDA A SU REPRESENTACIÓN.

SAMBORONDÓN, 30-05-2020



MGTR. ECO. GUIDO MACAS

TUTOR

ANEXO N°13

DIVISIÓN DE POSGRADO

PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado **GUIDO MACAS**, tutor del trabajo de titulación **DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS A TRAVÉS DE INDICADORES DE GESTIÓN CASO KNELACONCEP S.A,** elaborado por **WILSON DAMIÁN LOAIZA TINOCO,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en administración de empresas mención en sostenibilidad en sectores. Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 0 % mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/73624648-744338-699417#/. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Document Information

Analyzed document	Wilson Loaiza Tinoco.doc (D76573008)
Submitted	7/19/2020 9:45:00 PM
Submitted by	
Submitter email	gmacas@ecotec.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	gmacas.ecotec@analysis.urkund.com



MGTR. ECO. GUIDO MACAS

TUTOR

RESUMEN

El presente trabajo se denomina “Desarrollo de un plan de negocios a través de indicadores de Gestión. Caso KNELACONCEP S.A Guayaquil. 2018 – 2019 ” en el cual se determinan los procesos comerciales y de producción al dueño del negocio con el fin de poder maximizar los recursos actuales, con los que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos planteados hace 3 años enfocados en el crecimiento comercial y la expansión de la marca a nivel nacional. En esta investigación se realiza un análisis FODA, análisis del posicionamiento del negocio, Balanced Score Card y se determinan como herramientas de investigación la recopilación de información fidedigna por parte del dueño de la compañía enfocada al departamento Comercial y de Producción. Especificando los objetivos organizacionales que se desea obtener y de esa manera medir el cumplimiento de los mismos estableciendo prioridades y necesidades que se presentan en una economía cambiante y versátil que estamos compitiendo .Dentro de los parámetros comerciales a medir se determinan, indicadores de gestión que contribuyan con mejorar la situación del negocio enfocado en el control de los procesos internos, del nivel de ventas desde el punto de vista comercial, el servicio al cliente. Además se analizar la capacidad de producción que debe de tener el negocio, considerando la capacidad de maquinaría que posee actualmente KNELACONCEP S.A y los números de pedidos.

Palabras claves: Plan de negocios, indicadores de gestión y Objetivos.

ABSTRACT

The work called “Development of a business plan through Management indicators. KNELACONCEP S.A Guayaquil case. 2018 - 2019 ”will determine commercial and production processes for the business owner in order to maximize the current resources that he has to achieve the objectives set 3 years ago that focus on commercial growth and the expansion of the brand nationwide.The indicators that will be determined as tools will be based on a reliable compilation by the owner of the company focused on the Commercial and Production department. For this, the objectives to be obtained will be determined and thus measure compliance with them, establishing priorities and needs that arise in a changing and versatile economy that we are competing with.Within the commercial parameters to be measured, the increase in the "quality" of clients will be determined, which will be quantified by the significant increase in shipments to be carried out. In addition, the production capacity that the business must have will be analyzed, this will be measured considering the machinery capacity that KNELACONCEP S.A.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA 2

AGRADECIMIENTO 4

ABSTRACT 8

INTRODUCCIÓN 14

Pregunta global o formulación del problema 21

Preguntas científicas 21

Idea por Defender 21

Objetivo General 21

Objetivos Específicos 21

Justificación 22

Justificación Teórica 22

Justificación Metodológica 22

Justificación Práctica 23

1 REVISIÓN DE LA LITERATURA 23

1.1 Plan de negocios 23

1.2 Valores Económicos 24

1.3 Valores Administrativos 25

1.4 Valores Comerciales 25

1.4.1 Concepto de Venta 25

1.4.2 Venta y Marketing 28

1.4.3 Tipos de venta 28

1.4.4 Venta directa o domicilio 28

1.4.5 Venta Online 28

1.4.6 Venta al Mayor o Minorista 28

1.5 Indicadores de gestión 29

1.5.1 Precisión y Coherencia 30

1.5.2 Aportan información sensible para desarrollar políticas 30

1.6 Empresas Familiares 31

1.6.1 Características Del Sistema Empresa Familiares 31

1.7 Antecedentes 32

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 35

2.1. Enfoque de la investigación 35

2.2 Métodos de investigación 36

2.2.1. Método inductivo 36

2.2.2 Método Deductivo 37

2.3 Tipo de Investigación 37

2.3.1 Investigación Exploratoria 37

2.3.2 Investigación descriptiva 38

2.4 Población y Muestra 38

2.4.1 Población 38

2.4.2 Muestra 39

2.5 Métodos empleados 40

2.6 Procedimientos y análisis de la información. 41

3 ANÁLISIS DE RESULTADOS 42

3.1 Análisis interno de la empresa 42

3.2 Análisis externo 44

3.3 Análisis FODA 49

3.4 Análisis de segmentación de mercado 52

3.5 Análisis del posicionamiento 53

3.6 Análisis de la situación comercial 60

3.7 Análisis de los procesos de producción y maquinaría 61

3.8 Análisis del servicio al cliente 63

3.9 Análisis de la matriz Balanced Score Card 68

3.10. Indicadores de gestión aplicados a KNELA CONCEP S.A 69

Bibliografía* *77

Índice de Tablas

Tabla 1.Dimensiones de los indicadores de Gestión 19
Tabla 2. Comparación de ingresos y utilidad, período 2017 - 2018 33
Tabla 3. Operacionalización de Variables 41
Tabla 4. Análisis interno de la organización mediante la utilización de la matriz ERIC. 49
Tabla 5. Fortalezas y Debilidades 50
Tabla 6. Análisis externo de la organización mediante el análisis PESTLE. 51
Tabla 7. Oportunidades y Amenazas 52
Tabla 8. Matriz de arquitectura de procesos operativo 61
Tabla 9. Balanced Score Card 68

Índice de Figuras

Figura 1. Clasificación de las empresas en el Ecuador. 16
Figura 2. Relación que se tiene entre familia y empresa 17
Figura 3. Función del Balance Scordcard 18
Figura 4. Proceso de Venta 25
Figura 5. Organigrama KNELA CONCEP S.A. 43
Figura 6. Sectores productivos Ecuador 45
Figura 7. PIB per cápita 46
Figura 8. Tasa de inflación 46
Figura 9. Balanza Comercial Petrolera y no petrolera 47
Figura 10. Balanza Comercial Total 47
Figura 11. Costo canasta Básica e ingreso proyectado 48
Figura 12. Tasas de empleo 48

Figura 13.Segmentación de Mercado 52
Figura 14.Sexo 54
Figura 15. Nivel Socioeconómico 55
Figura 16. Frecuencia de compra de prendas de vestir 55
Figura 17. Tipo de prenda de vestir 56
Figura 18. Lugar que compra su ropa 57
Figura 19. Ha escuchado de KNELA CONCEP S.A 58
Figura 20. Ha adquirido algún producto en KNELA CONCEP S.A. 59
Figura 21. Ventas KNELA CONCEP S.A 60
Figura 22. Tipo de atención por parte del personal 63
Figura 23. Tiempos de espera 64
Figura 24. Trato del personal de KNELA CONCEP S.A. 65
Figura 25. Forma de Adquisición de productos de KNELA CONCEP S.A. 66
Figura 26. Estrategias a aplicar 67
Figura 27. Tachos de basura por tipo 74

INTRODUCCIÓN

Se va a realizar un estudio específico a KNELACONCEP S.A. que permitirá poder establecer el desarrollo de un plan de negocios a través de indicadores de gestión comerciales y administrativos basados a conceptos científicos que involucrarán ciencias relacionadas a la parte administrativa y comercial adaptados a la naturaleza del negocio que permitirá a los dueños tener un horizonte más amplio de la realidad actual de la compañía y permitirán realizar una evaluación adecuada y real .

KNELACONCEP S.A. es una empresa que se tiene tres años en el mercado nacional, este negocio se encarga de la producción y posterior comercialización de prendas de vestir para damas y caballeros, se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil en el centro comercial la Rotonda. En base a su nivel de ventas anuales, el mismo que no supera los 100.000 y la cantidad de empleados con un total de 9 personas se tiene que es considerada como un microempresa textil.

Las microempresas a nivel mundial han sido creadas por diferentes motivos, sin embargo una de las principales características es la generación de empleo y recursos económicos para luego de un proceso de desarrollo pasar a ser medianas y grandes empresas en relación a su nivel de ventas y su situación económica. El microempresario es dueño pero también es parte

del recurso humano, en algunos casos no cuentan con personal. Las microempresas se pueden dar por diferentes razones la principal es por supervivencia, debido a una existente necesidad como son los vendedores ambulantes o también se tiene la transformación donde si se cuenta con un volumen de facturación que le permite formar capital.

Las características de las pequeñas y medianas empresas difieren de acuerdo a los países y su economía, puesto que los montos referenciales de acuerdo al entorno macroeconómico difieren puesto que si se tienen volumen de venta anual en un país en representativo en otro puede ser bajo, en relación a la cantidad de trabajadores también es cuestionable puesto que su retorno puede ser mejor, en la mayoría de las economías las PYMES representan el 80% del total de empresas en muchos territorios. Estas empresas generan empleos, ingresos económicos y mejoras en la economía sostenible de un país, en Ecuador las PYMES son todas las pequeñas y medianas empresas que dependiendo su nivel de ventas y cantidad de empleados se enmarcan en este grupo económico.

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador es verificar el cumplimiento de un objetivo en la empresa y como se manejan los insumos con respecto al total, es decir te da un indicio de cómo se está manejando una cantidad en relación a un valor total, esto permite conocer el desempeño de los procesos y recursos de la empresa para obtener resultados eficientes para la organización (Carrillo, 2019).

Además de los conceptos antes mencionados KNELA CONCEP S.A. se la puede considerar dentro de los negocios familiares ya que es propiedad de los esposos el Sr. Eder Cañarte y la Sra. Ruth Paz que además trabajan en el negocio compartiendo roles administrativos y comerciales con otros miembros de la familia por parte del esposo que forman parte del staff y cumplen funciones de servicio y producción dentro del negocio.

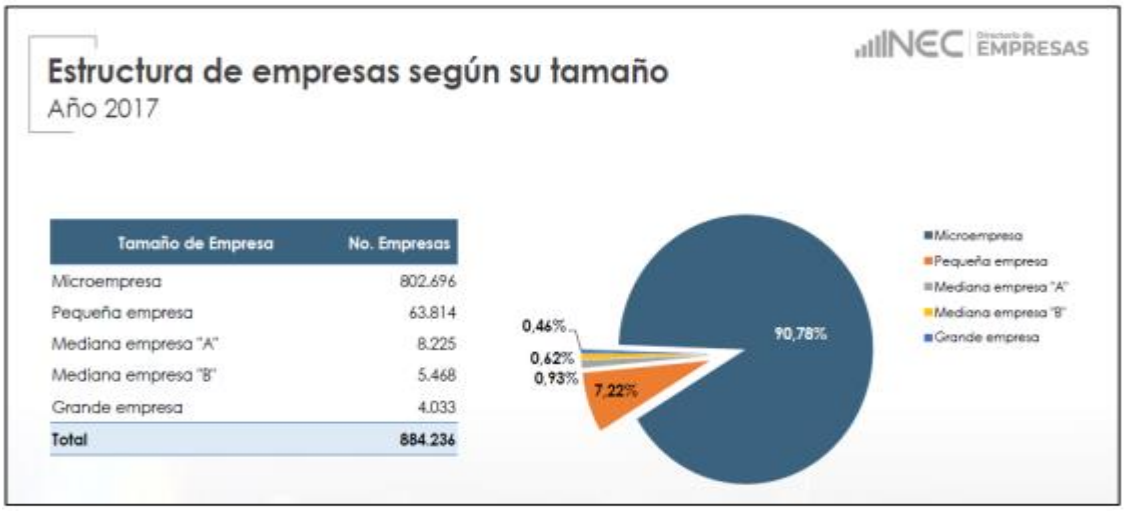


Figura 1. Clasificación de las empresas en el Ecuador.

Tomado de (INEC, 2018)

Las empresas familiares son organizaciones comerciales o de tipo productiva que se encuentran manejadas e integradas por miembros de un grupo familiar, cuyo manejo es por parte del personal o familiares que aplican la sucesión mediante el cumplimiento de objetivos organizacionales y laborando como parte del recurso humano principal del negocio (Tomala, 2017).

En este tipo de empresa no se incluyen las que son de un único dueño, las empresas familiares son las más antiguas en las estructuras organizacionales y sectores económicos, en la actualidad existen muchas de este tipo de empresas que tienen un porcentaje de participación en las respectivas bolsas de valores en los mercados internos en donde funcionan.

En la antigüedad los oficios o actividades eran transmitidos por generaciones entre padre e hijos, en donde el derecho de sucesión era aplicado para los puesto que ocupaban y para las posiciones esto era común también en la monarquía. Las familiar Burguesas consideraban el linaje familiar como un derecho y una forma de obtener recursos económicos, utilizando un feudo familiar.



Figura 2. Relación que se tiene entre familia y empresa
Fuente: (Gómez-Betancourt, 2005)

Los indicadores son instrumentos de control que sirven para evaluar el nivel de alcance y avance hasta una determinada meta, enfocándose en el desempeño que se quiere lograr en la empresa, dan una idea general de lo que se está evaluando en el negocio. Los indicadores deben ser entre sus características principales confiables, entendibles, que permitan evaluar la situación del negocio, sencillos evitando ambigüedades para facilitar su interpretación.

Luego de la revolución industrial la inclusión en las empresas de medios altamente competitivos, integrando maquinarias y equipos en los procesos de producción se volvió una práctica común. Esto ha hecho que el nivel de producción aumente y que los costos de producción por su parte disminuyan de manera considerable, pata lograr mejores condiciones en el mercado.

Entre los métodos de control se tiene que se empezaron a aplicar indicadores de gestión para controlar el desempeño de los procesos de producción, para medir la efectividad de las actividades que deben cumplirse en una empresa. Este punto es parte de la administración que se está cumpliendo de acuerdo a la estructura jerárquica de la organización mediante la asignación de funciones y verificación de informes aplicando seguimiento de las actividades planificadas versus las ejecutadas (Silvestre, 2014).

Según el proceso de seguimiento y control es el último paso del proceso administrativo esto es aplicable para todos los departamentos de la empresa que permite verificar que si lo que se ha pronosticado se ha cumplido o cual ha sido su porcentaje de cumplimiento con respecto al total, si el personal ha sido productivo y ha cumplido con las necesidades de la organizaciones. El nivel de ventas y utilidades que se han obtenido, esto se realiza mediante informes de cumplimiento que permiten conocer el avance o situación de la organización.

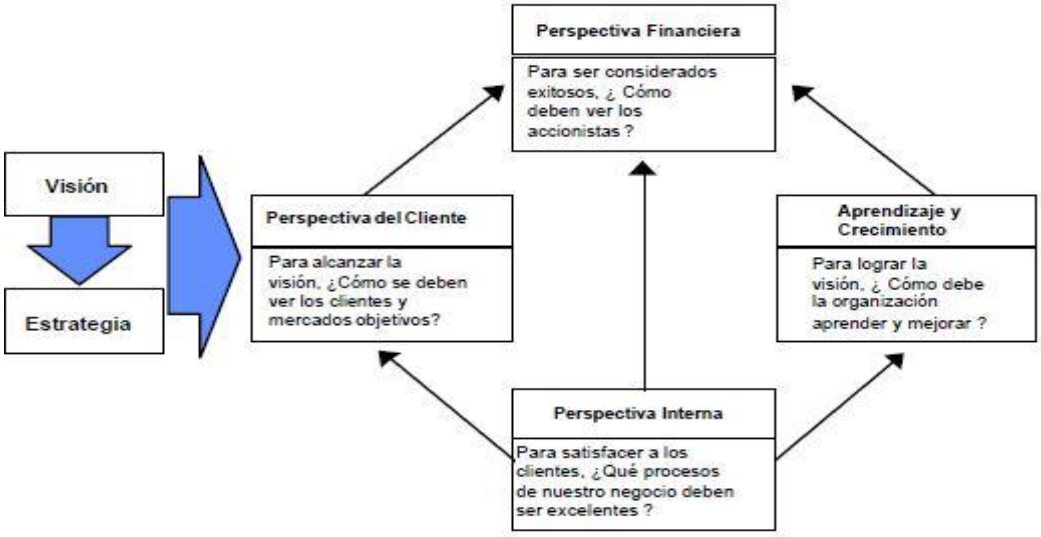


Figura 3. Función del Balance Scordcard
Fuente (Alveiro, 2011)

De acuerdo a la empresa si es comercializadora el nivel de ventas del departamento comercial va a ser un punto crucial , en el caso de una empresa productora se toma en cuenta el nivel de producción, asi también como una proyección adecuada de las ventas de la empresa considerando esto para proyectar la producción y no tener excedentes excesivos , ni escasez de productos que pueden perjudicar al negocio a no cumplir con los requerimientos de los consumidores (Castro, 2014)

El Ecuador en la última década ha encontrado en el emprendimiento una salida a la ola de desempleo y falta de oportunidades que se ha visto envuelta los Ecuatorianos resultado de inestabilidades política, deuda externa y quizás el peor de los problemas que se ha enfrentado que es el cáncer sudamericano llamado corrupción.

Las pequeñas empresas en Ecuador han tomado mucha relevancia puesto que ahora son parte del comercio exterior ya sea como empresas exportadoras o importadoras de productos de tipo tecnológico, esto se da en economías en vías de desarrollo o en economías desarrolladas en donde son una fuente prioritaria de trabajo. En nuestro país tienen una gran importancia porque han sido una fuente de trabajo para personas que se han visto en la necesidad de emprender nuevas opciones de negocios, debido a la alta tasa de desempleo y limitadas oportunidades en el mercado laboral ecuatoriano. En base a esto se debe tomar en cuenta la importancia y necesidad de que tenga un nivel de factibilidad para obtener réditos económicos de manera

representativa y lograr sostenibilidad a lo largo del tiempo teniendo un negocio que perdure en el tiempo (Peña & Vega, 2017).

En relación a los diferentes tipos de indicadores se tiene a los KPI o también conocidos como (Key Performance Indicator por sus siglas en inglés) que permiten medir el rendimiento de los diferentes procesos en las empresas. Es por esto que este es una herramienta de control que es aplicable como en el caso del marketing digital este tipo de indicadores permite conocer el nivel de efectividad de las estrategias utilizadas. En los indicadores comerciales realizan un control y de las metas de ventas y cantidad de clientes en la empresa (BLanco , Guzmán, & Guzmán, 2007)

La importancia de cómo se cumplen los procesos en la empresa y su esquematización es fundamental para determinar los indicadores de productividad y de las diferentes áreas que se necesitan para lograr un alto nivel de calidad, para de esta manera lograr la utilización de recursos de manera eficiente en la empresa. Es importante que el personal directivo y de manejo de la empresa identifique los recursos a utilizar en la empresa para poder determinar la efectividad de las actividades de la organización.

Los resultados deben ser medidos para determinar la viabilidad de la situación de la empresa y la efectividad de la aplicación del procesos administrativo enfocado en el manejo de recursos para maximizar beneficios, si no se toman en cuenta procesos de medición y seguimiento no se podrá evidenciar la situación de la empresa, ni determinar si el negocio está avanzando o en qué etapa se encuentra, así tampoco establecer medidas que contribuyan con el crecimiento de la organización.

El manejo de los recursos desde el punto de salidas como recursos o insumos para otros productos es un punto elemental dependiendo el negocio o el mercado en el que se está incursionando, puesto que el crecimiento sostenible es lo que se busca mediante un desarrollo de innovación y tecnología que permita ser competitivo en el mercado en el que se está posicionando (Dodero, 2020).

Es por esto que en este trabajo se busca la aplicación de indicadores de gestión dentro de la compañía KNELA CONCEP S.A. para determinar el camino para poder alcanzar el crecimiento planteados a mediano plazo por el dueño del negocio ya que no cuentan con un plan estructural de medición para poder llegar a la obtención de resultados requeridos.

Tabla 1.Dimensiones de los indicadores de Gestión

Tipo	Revisión	Enfoque	Propósito
Planeación Estratégica	Desempeño global de la organización	Largo plazo (Anuales)	Alcances de la Visión y la Misión
Planeación Funcional	Desempeño de las áreas funcionales	Corto y mediano plazo (Mensuales o Semestrales)	Apoyo de las áreas funcionales para el logro de las metas estratégicas de la organización
Planeación Operativa	Desempeño individual de empleados, equipos, productos, servicios y procesos.	Cotidiano (Semanales, diarias, horas)	Alineamiento del desempeño de empleados, equipos, productos, servicios y de los procesos con las metas de la organización y de las áreas funcionales

Fuente: (Mora, 2012)

En el caso de los indicadores de gestión se tiene que en la planeación estratégica buscan medir el desempeño de la organización, en donde se obtienen resultados a largo plazo considerando la misión y visión de la empresa. La planeación funcional se aplica a la estructura jerárquica en un periodo de mediano y corto plazo en donde se busca obtener apoyo en las áreas para lograr los objetivos estratégicos. La planeación operativa por su parte se enfoca en los proceso de producción, comerciales, servicios y manera periódica para medir el desempeño de la organización de forma constante.

Problema de investigación

Uno de los principales problemas que se presentan en este tipo de empresas pymes que son de estructura familiar y un nivel de ingresos menor a 100.000 dólares. De acuerdo a Eder Cañarte (propietario) uno de los principales problemas que presenta el negocio es que no cuentan con una estructura organizacional por desconocimiento de herramientas administrativas. No disponiendo de un plan estratégico de manera formal en la empresa, desconociendo procesos administrativos y financieros y no se consideran lo intereses de sus clientes, debido a que carecen de un estudio de mercado.

Analizando los argumentos de Cañarte, se puede determinar que la situación que atraviesa KNELA CONCEP S.A respecto a su problemas administrativos son muy similares a los que

tiene con relación a la gestión de sus procesos operativos, por lo cual es necesario poder tomar un plan de acción el cual permita tomar los correctivos a tiempo y comenzar a manejar de una manera adecuada los recursos del negocio.

Pregunta global o formulación del problema

¿ De qué manera los procesos administrativos contribuyen en la rentabilidad de la empresa KNELA CONCEP S.A.?

Preguntas científicas

¿Qué teorías se relacionan con los procesos administrativos y la rentabilidad de las Pymes?

¿Cuál es el estado actual de la gestión de los procesos administrativos de la empresa KNELACONCEP S.A.?

¿Qué aspectos pueden mejorar la efectividad de los procesos administrativos y la rentabilidad en la empresa KNELACONCEP S.A.?

Idea por Defender

¿La mejora de los procesos administrativos, incidirá en la rentabilidad de la empresa KNELACONCEP S.A.?

Objetivo General

Analizar la planeación estratégica a través de un plan de negocios aplicada en empresas textiles y su impacto en las ventas KNELA CONCEP S.A. en Guayaquil. 2017- 2018

Objetivos Específicos

- Realizar el sustento teórico y conceptual de indicadores de gestión y plan de negocios para esta investigación mediante una revisión sistemática de contenidos.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa KNELA CONCEP S.A. a través de un análisis estratégico del negocio para determinar los factores más relevantes que puedan mejorar la situación de la organización.

- Aplicar indicadores de gestión para la optimización del nivel de control y seguimiento en los procesos de KNELA CONCEP S.A.

Justificación

El presente trabajo es importante porque a través de una mejora en la gestión de los procesos administrativos y comerciales la botique KNELACONCEP S.A , es posible que genere impactos positivos en los niveles de rentabilidad, lo que a su vez impulsaría su desarrollo y promoción, especialmente para la búsqueda de factores de innovación que le permitan desarrollar una ventaja competitiva, que le ayude a permanecer en el mercado nacional, aún en épocas de recesión económica o crisis, ya que cuando la demanda interna se contrae, las Pymes son las más afectadas porque presentan problemas de carácter financiero.

Justificación Teórica

Proyecto tiene una justificación teórica ya que se basará en la indagación, investigación de documentos y archivos que permitan entender la importancia de los indicadores de gestión dentro de las compañías textiles. Las diferentes aportaciones de los autores permitirán obtener un criterio minucioso sobre los modelos de gestión aplicables para la mejora continua en los departamentos comercial y de producción.

Justificación Metodológica

El proyecto tiñe una justificación metodológica puesto que se basará a métodos y técnicas eficaces recopilación información dado que esta información será una herramienta útil a la hora de poder determinar mecanismos apropiados para la obtención de resultados requeridos. utilizando herramientas metodológicas y estadísticas dentro del estudio bajo indagación exploratoria y descriptiva utilizando un enfoque mixto que involucra métodos cuantitativos y cualitativos.

Justificación Práctica

La importancia de manera práctica de esta investigación radica en que la Empresa KNELA CONCEP S.A. , mediante el desarrollo de un plan de negocios utilizando indicadores de gestión mejorará la calidad del servicio al cliente, obtendrá mayor eficiencia a la hora de cumplir con los procesos de producción que permitirán que esta organización aumente su nivel de ventas a través de mayores métodos de control , además de aplicar estrategias eficaces para el posicionamiento de la marca lo que construirá positivamente en esta organización.

1 REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1 Plan de negocios

El plan de negocios describe los procesos que deben seguirse para lograr un resultado positivo en el negocio buscando la maximización de los réditos económicos, considerando el entorno competitivo en el que la empresa se está desenvolviendo (Gómez, 2010). Es una herramienta de inversión para los empresarios en donde se detalla lo que es factible hacer para lograr una alta rentabilidad del negocio permite previamente hacer un análisis del mercado, en donde se toma en cuenta la ubicación, el precio de mercado y las características del producto para que logre tener un posicionamiento en el mercado.

Este documento incluye elementos fundamentales como es el caso del estudio de la organización, asignación de personal, asignación de recursos materiales, análisis económico y análisis del mercado que le permite conocer el nivel de competitividad al que estará expuesto tratando de disminuir las deficiencias y limitaciones internas o externas del mercado (Pereira & Montenegro, 2013)

El plan de negocios es un recurso que en muchos casos es requerido para mejorar la gestión estratégica de la organización puesto que mediante el mismo se puede obtener créditos y en muchos casos es un requisito que debe cumplirse, tratando de minimizar los riesgos de la inversión que se está por ejecutar (Roldán & Quiroz, 2017).

El plan de negocios es un documento que permite que el inversionista previamente determine la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, sea para un nuevo producto o una diversificación del negocio. En donde se detalla cómo está estructurada la organización, como se comporta el mercado en base a la oferta y demanda para poder tener una proyección de la demanda y no tener perdidas, además del estudio técnico que determinan los procesos del negocio.

1.2 Valores Económicos

Los valores económicos tienen dependiendo el punto de vista sea objetivo o subjetivo un enfoque relevante en los negocios en el caso del Adam Smith en donde está determinado por la utilidad y relevancia que se le da al bien en la sociedad, cuando un individuo consume el producto esto considera mucho las preferencias del consumidor y su necesidad de posesión por lo que entre más valorado o escaso es el bien más costoso se lo considera. En donde se divide al valor económico como valor de cambio y también valor de uso. El valor de cambio es el precio comercial del bien que está influenciado directamente entre la oferta y la demanda existente, el valor de uso en cambio es la valoración del bien que cada persona le da por el uso cumplido (Montoya J. C., 2018).

Esto es un principio que varia considerando que el valor de uso como el agua al ser un bien publico no es tan valorado, puesto que con ella no se puede comprar mucho esto se da si el bien no es escaso, sin embargo hay bienes como el oro o diamantes que no son muy útiles ni importantes pero en el mercado tiene un alto valor económico, en donde su valor de uso y cambio es importante(Montoya J. C., Actividades Económicas, 2018).

1.3 Valores Administrativos

El valor administrativo está enfocado al proceso de planificación, organización, dirección y control que se puede ejercer en una institución buscando lograr objetivos organizacionales, esto se puede cumplir por uno o varias personas en una empresa para obtener ganancias económicas mediante su ejecución. La eficiencia de la dirección y manejo de una institución hace que esta sea viable y obtenga ganancias económicas o no en el mercado.

La administración de recursos es un proceso de control que se puede dar para de esta manera logar una nivel de eficiencia y ganancia en la empresa, es decir obtener utilidades con un proceso claro y planificado que cumpla con las necesidades del mercado y que gane un valor monetario representativo.

1.4 Valores Comerciales

1.4.1 Concepto de Venta

La venta es proceso de adquisición mediante un intercambio monetario de bienes y servicios en una económica, en donde crear la necesidad y lograr un nivel exitoso de venta es parte de los objetivos del mercado.

En el mercado se tiene que existe una interacción entre la oferta y la demanda; considerando a las personas como individuos racionales es fundamental que los negocios crean necesidad y promociones sus productos para así captar un mayor nivel de demanda y lograr obtener mayores ganancias.

Los vendedores tratan de estimular mediante estrategia de ventas, promociones, descuentos o publicidad la adquisición de un producto, para de esta manera aumentar el nivel de compras de los consumidores, el gasto en publicidad y marketing es un punto importante para lograr mejorar la situación de la empresa.

El proceso del concepto de venta, según Philip Kotler, es el siguiente:

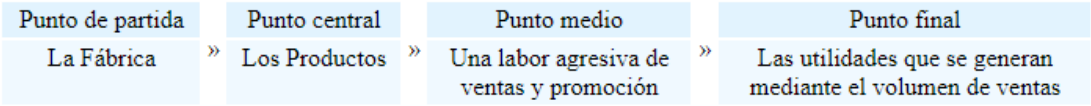


Figura 4. Proceso de Venta

Cabe destacar, que el concepto de venta se practica en su forma más agresiva en el caso de bienes no buscados (como seguros de vida y fosas en los cementerios). En el área de organizaciones sin fines de lucro, también practican el concepto de venta los recaudadores de fondos, las oficinas de inscripción de universidades y los partidos políticos (Vásquez, 2005).

La gran debilidad del concepto de venta radica en el hecho de que los prospectos son literalmente "bombardeados" con mensajes de venta. El resultado es que este público termina identificando estas acciones como una publicidad insistente o marketing basado en las ventas bajo presión; lo cual, genera el riesgo de crear una resistencia natural hacia las empresas u organizaciones que la practican.

En síntesis, el concepto de venta tiene un trasfondo filosófico que orienta la atención de la empresa u organización hacia vender lo que produce (productos, servicios, ideas, etc.). Para ello, dirige sus esfuerzos hacia todas las actividades que le permitan estimular a sus prospectos para que tomen una decisión favorable (como comprar, realizar donaciones, inscribirse en un partido político, etc) lo que genere un shock externo a la empresa (Aguilar, 2014).

Según (Pilo-País, 2012)la venta es una acción que se genera de vender un bien o servicio a cambio de dinero. Las ventas pueden ser por vía personal, por correo, por teléfono, entre otros medios. El término venta es de origen latín "vendita", participio pasado de "vendere". Entre los sinónimos que se pueden emplear en relación a esta palabra están negocio, transacción o reventa. Como antónimos se pueden mencionar las palabras compra o lucro.

La palabra venta posee diferentes acepciones según el contexto en el que se aplique. Venta puede referirse a un objeto o servicio que se encuentra a disposición del público, lo cual quiere decir que aún no está vendido, por tanto, se encuentra en venta.

También puede indicar una operación concretizada, es decir, el comprador cumplió con su obligación de pagar por el precio pactado y, el vendedor ya transfirió lo vendido. En efectos legales, la venta se origina a través de un contrato conocido como compraventa, en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno un bien o servicio por un precio pactado con anterioridad.

El contrato compra venta es un documento legal que se utiliza para realizar un proceso formal de intercambio de bienes o servicios a fin de determinar las obligaciones del comprador y el vendedor y se cumple con un procesos legal como es la presentación en una notaría para obtener validez.

Es importante que en un negocio o empresa se tenga en cuenta el total de las ventas netas, que son la suma total de todas las ventas, en efectivo o a crédito, menos las devoluciones, bonificaciones, descuentos y rebajas, de esta manera se puede obtener el rendimiento económico de un periodo determinado.

Antiguamente la palabra venta se empleaba para referirse a la casa o posada establecida en los caminos o lugares despoblados para dar alojamiento y alimentos a los viajantes. En algunos países, como por ejemplo en Chile, la palabra venta denomina una pequeña tienda en la que se venden alimentos y, que es instalada en ferias o plazas por un tiempo limitado, generalmente un evento especial.

De acuerdo a (Dodero, 2020) la venta es la transferencia de dominio por un valor especifico de dinero para cumplir con los requerimientos de otra persona, esto sirve como mutuo acuerdo dependiendo las necesidades y preferencias.

La venta es un contrato del intercambio de un bien o servicio cediendo el derecho de posesión del mismo por una cantidad de dinero o también llamado precio, en el cual interviene el comprador y el vendedor.

En la actualidad las técnicas de ventas incluyen medios de información y telecomunicación como es el caso de redes sociales o paginas como Instagram, los cambios y las formas de realizar una venta o una transacción se han modificado ha tal punto de lograr un cambio en el mercado de productos (Castello-Martinez, 2011).

Según (Castello-Martinez, 2011)la venta es entregar un bien por un precio fijado para satisfacer las necesidades de un individuo, puede ser adquirido en efectivo o contado, crédito o en pago a plazos, sin embargo se obtiene la obligación de cancelar la deuda. Algunos autores también relacionan a las ventas con la mercadotecnia fundamentada en la promoción y propaganda de los productos , puesto que lo que se trata es crear la necesidad en las personas para que se inclinen por comprar un bien o servicio determinado proporcionándole un nivel de reconomiento en el mercado. En donde las actividades y esfuerzos de difusión de un producto se hacen efectivos luego de que el consumidor realiza la compra del bien que se esta promocionando. Es por esto que la Venta se la puede considerar como la transferencia de dominio a un comprador mediante el pago de un precio establecido por el vendedor.

Una perspectiva de mercadotecnia: "Venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del

comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes" (Thompson, promonegocios, 2005)

1.4.2 Venta y Marketing

El marketing trata de un análisis de las preferencias del consumidor para aplicar la mejora estrategia que influencie positivamente en los compradores y que de esta manera mejorar la situación del vendedor y aumentar el nivel de ventas y la cantidad de clientes en el negocio.

La venta es cuando se realiza un intercambio efectivo de bienes y servicios por un valor monetario, esto hace que el nivel de ganancias y viabilidad económica de la empresa mejore, no están asociados directamente sin embargo se las puede considerar como variables independiente y dependientes en la organización.

1.4.3 Tipos de venta

Existen diferentes tipos de venta como la venta directa o domicilio, la venta personal, la venta online, la venta cruzada, venta al detal, entre otras.

1.4.4 Venta directa o domicilio

La venta directa es la que considera una promoción individual de casa por casa de un grupo de productos para ser adquiridos por individuos en una economía, este tipo de venta se fundamenta en la accesibilidad de los productos para que se realice una compra efectiva, el poder de negociación y promoción, además del poder de convencimiento de la utilidad y beneficios del bien son elementos fundamentales para lograr una compra efectiva.

1.4.5 Venta Online

En la actualidad las ventas mediante el uso de internet o de páginas especializadas para este tipo de negocios es bastante común, sin embargo en los últimos tiempos se ha dado la promoción y venta de diferentes artículos, las cadenas de ropa y de productos varios, están implementando la venta de productos en línea mediante la visualización de los mismos y por un pago por medio de formas electrónicas para luego obtener el producto en muchos caso con entrega a domicilio o para lograr un proceso de compra efectivo.

1.4.6 Venta al Mayor o Minorista

Las ventas por mayor se dan directamente por fabricas o distribuidores mediante cantidades representativas de productos, eliminando la cantidad de intermediarios en el procesos logístico. En el caso de los minoristas esto se da al menudeo o para consumo personal o familiar para

lograr que los individuos adquieran estos productos en pocas cantidades, los consumidores mayoristas logran adquirir productos pero en la mayoría de casos con fines de comercialización posterior lo que diferencia a las ventas minoristas.

1.5 Indicadores de gestión

Los indicadores permiten conocer el comportamiento de una variables de forma medible y numérica que contribuye con la exactitud de datos o información para la toma de decisiones en la empresa, el porcentaje de aceptación de un producto, el nivel de agilidad, el nivel de comercialización y utilidad con respecto al total.

Espinosa (2019) argumenta que "Los KPIs son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia"(p.1). En otras palabras es la forma clave de ver el desempeño de la organización y llegar un seguimiento exhaustivo de diferentes área para mejorar la situación de la empresa.

Los indicadores permiten verificar un situación como el porcentaje de productos defectuosos, el nivel de cumplimiento en relación a la proyección de ventas, la proporción de los ingresos en base a los gastos totales, así como otros índices que permiten conocer cuál es la situación de la empresa. Un indicador también puede proporcionar información relacionada al cumplimiento de la empresa, en base a las necesidades o logros de la organización que se busca alcanzar.

Los indicadores de gestión brindan diferentes beneficios en la empresa entre los cuales se tiene que permite medir y evidenciar el nivel de satisfacción del cliente relacionado al nivel de cumplimiento de la empresa para lograr objetivos específicos de la organización. Los indicadores facilitan medir el mejoramiento continuo de la empresa en base al nivel de producción y los resultados esperados. Los indicadores permiten evaluar los procedimientos y los productos que se están desarrollando, en base al nivel de venta de la empresa. (Fuente, 2019)

"Los indicadores de gestion (conocidos como KPI o key performance indicators) miden la consecusion o desviacion de los objetivos planteados"(Talaya, 2008, p.288). Todas las organizaciones indistintamente su actividad deben tener un minimo de indicadores que faciliten su verificacion de procesos y actividades para conocer cual es la situacion de la empresa y poder cumplir con los objetivos del negocio de manera que se realice un seguimiento y control

adecuado de todo lo que se debe cumplir de la forma mas efectiva posibe con la finalidad de minimizar costos.

Según Mora (2012) explica que “Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la irganizacion y su continuo monitorieo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades” (p.54). Los indicadores de gestión deben ser simples para su fácil entendimiento y elaboración pero permiten evidenciar un resultado representativo en relación al total, reflejan la magnitud del comportamiento de la información y son aplicables para un periodo específico, además de ser útiles para verificar la situación de la empresa.

Los indicadores de gestión pueden ser aplicados a las ventas, a las redes sociales, comercio de ropa y textiles, a la logística para asegurar el acceso y distribución de la producción, indicadores de produccion para verificar si los procesos se han cumplidos, indicadores financieros se refieren al análisis y control de los ingresos y costos del negocio y finalmente el marketing digital que son los más utilizados en las organizaciones hoy en día.

1.5.1 Precisión y Coherencia

Los indicadores tienen un nivel de precisión puesto que son realizados mediante cálculos matemáticos por lo que no admite variaciones inadecuadas, porque mediante estos cálculos se tienen resultados confiables. Los indicadores facilitan que el gerente o quien debe tomar las decisiones conozcan la evolución de las ventas, o los efectos en las decisiones de la empresa.

Los indicadores económicos como son la inflación, tasa de desempleo e indicadores de pobreza permiten proporcionar información general de la situación de la economía de un país, en el caso de indicadores demográficos por su parte nos permite conocer la distribución de la característica de la población.

1.5.2 Aportan información sensible para desarrollar políticas

Los indicadores nos proporcionan información de la población o de la situación económica de un país y esto permite lograr y establecer políticas adecuadas en un territorito o población. Estos indicadores proporcionan conocimientos que van a determinar las estrategias a seguir en la organización.

Si se consideran indicadores económicos de gestión a nivel empresarial estos proporcionaran información del nivel de ventas, nivel de endeudamiento, nivel de productividad y efectividad en la empresa en relación al nivel de cumplimiento de las diferentes áreas y procesos en la organización.

1.6 Empresas Familiares

Las empresas familiares son las que están constituidas formalmente pero quienes las manejan son personas que pertenecen comúnmente a un grupo familiar y que comúnmente trabajan en las diferentes funciones, en Ecuador es algo bastante común en algunos sectores como es el sector textil o comercial en donde los dueños y trabajadores son familiares y de esta manera logran un sustento económico para solventar sus necesidades.

Echezárraga (2010) exprsa que "Las empresas familiares constituyen la esencia de la economia de mercado. Donde hay lugar para la iniciativa y la propiedad privada, hay empresas familiares. No se necesitan politicas publicas para estimular su formacion: la naturaleza humana las hace surgir espontaneamente"(p.21).

Estas organizaciones son conformadas por personas de un mismo nucleo familiar, pero son el resultado de la necesidad del mercado de la produccion y creacion de plazas de trabajo, para suplir las necesidades de bienes o servicios. Son un modelo empresarial ampliamente conocido en paises desarrollados o subdesarrollados.

1.6.1 Características Del Sistema Empresa Familiares

La empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua. Se espera que la empresa se cree, se desarrolle y se transforme. Existen dos acciones básicas a la hora de conformar una organización empresarial: dividir y coordinar. Dividir el abasto para avanzar sobre acciones y responsabilidades que exceden las capacidades de un sujeto y coordinar, implica la necesaria armonía del sistema para avanzar en el logro de objetivos comunes.

Dodero (2020) afirma que "Las empresas familiares aportan mas del 50% del producto interno bruto de las economias en sus rspectivos paises y son una fuente cada vez mas importaante de generacion de empleo"(p.4). La finalidad económica de una empresa es determinante para definir direcciones. Sólo es posible continuar si se acuerda que la empresa tiene como el sentido prioritario generar excedente económico. Para otros fines existen otras organizaciones, que son constituida o tienen otro objetivo a nivel empresarial.

La empresa familiar tiene, en su entidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa. La diferencia de la empresa familiar es su conexión con una familia, grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de la misma (Gallo, 2016). Administrar implica planificación, dirección y control cualquiera sea el tamaño de la empresa o microempresa ya que las técnicas, prácticas, principios y procesos de la administración son de aplicación universal.

> Existen varias caracteristicas que diferencian a las empresas familiares de las que no lo son y que hacen que sean exitosas: la mas destacada es el clima singular que genera sentido de prentenencia, el compromiso, unidad familiar y confianza son las mayores ventajas competitivas de una empresa familiar (Gómez-Betancourt, 2005, p.35).

Este tipo de aspectos intangibles son parte de las caracteristicas esenciales que permiten que las empresas familiares, salgan adelante como una unidad común que busca obtener ganancias y maximizar beneficios a nivel empresarial. La confianza y el cumplimiento son sinonimos de eficiencia de la gestión de las empresas familiares, esto lo diferencia de otros tipos de organizaciones.

1.7 Antecedentes

La boutique KNELA CONCEP S.A. es un emprendimiento familiar con más de 3 años en el mercado que inicio el 5 de Septiembre del 2016 sus actividades comerciales con RUC: 0992988754001 su representante legal es PAZ MAIGUA RUTH CATHERINE y que cuenta con un local en el centro comercial la Rotonda ubicado en la ciudad de Guayaquil en la dirección : Av. Benjamín Carrión Mora, Guayaquil 090501, dedicado al diseño , comercialización y manufactura de prendas de vestir para hombres , mujeres y niños en general.

Cabe recalcar que la boutique tiene una línea exclusiva dedicada a la fabricación de vestimenta para personas que sufren enanismo lo cual es un plus adicional ya que en el Ecuador existen alrededor de 6000 mil personas que tienen estas características (Puente, 2020) , siendo en el país pocos los negocios que se dedican a la elaboración y comercialización de ropa para las personas que padecen estas condiciones .

En el año 2018 las ventas fueron de $ 37220.98 (cifras citas por la super de compañías figura 6 pg 2) sufrieron un decrecimiento comparado para el 2017 que presentaron ventas de $ 39463,33. Uno de los dueños del negocio el Sr. Eder Cañarte sostiene que una de las

principales causas por las cuales las ventas no fueron superiores al 2018 es la falta de conocimientos administrativos que Él posee ya que el negocio lo emprendió basados a conocimientos empíricos que adquirió en trabajos anteriores relacionados al mismo giro del negocio , lo que le está ocasionando problemas a la hora de toma de decisiones ya que no conoce ni cuenta con herramientas que le puedan indicar el norte donde desea estar.

Tabla 2. Comparación de ingresos y utilidad, período 2017 - 2018

	2018	**2017**
Ingresos	29656,42	48251,06
Utilidad	2330,7	364,38
%	8%	1%

Nota: Obtenido de la Superintendencia de Compañías

Como toda compañía y bajo la experiencia de los dueños el negocio cuenta con fechas importantes donde se realizan la mayor cantidad de ventas de mercadería durante el año y pone a prueba las capacidades de producción y servicio que tiene la tienda , estas fechas se las denominara “Temporadas “ las cuales van hacer el parámetro necesario para determinar los picos altos de ventas y los meses que necesitan enfocarse para sacar la mayor productividad y ganancias de la mercadería que disponen utilizando todos los recursos que disponen tantos físicos como digitales para tener mayor promoción y aceptación de los consumidores .

Las temporadas son : Carnaval (Febrero), Dia de la Madre (Mayo) , Inicio de Año lectivo (Mayo), Dia del Padre (Junio), Navidad (Diciembre) donde se centra básicamente el 75 % de las ganancias que tendrán durante el año.

La boutique cuenta con marca propia que está registrada en el IEPI como KNELA que es logo que llevan en la etiqueta cada una de sus prendas que son elaboradas por un diseñador de planta que su principal función es seleccionar la materia prima que se utilizara para los lanzamientos de ropa y la elaboración de los diseños a confeccionar.

Aparte de la presencia física de la boutique los clientes pueden tener conocimiento de los diseños que se presentaran a través de 3 maneras : Una formas es por intermedio de catálogos físicos que se entregan a clientes , la otra es por redes sociales como Facebook e Instagram donde se dan a conocer las novedades de la boutique y se interrelacionan con los clientes y la tercera es a través de desfiles de moda que se realizan dos cada año a principio de temporada de

carnaval y a fines de año para el lanzamiento de la temporada de Navidad que se realizan en el centro comercial y son muy concurridos por el público en general .

Las ventas se realizan en la boutique da facilidades de pago al consumidor a través de cobros al contado para las personas que dispongan de efectivo en el momento y cobros a través de tarjetas de crédito donde pueden diferir sus pago hasta 12 meses sin intereses y tarjeta de débito en caso el cliente no disponga del momento de efectivo siempre respetando los precios pactados en el local y sin aumentar ningún tipo de tarifa o valor adicional.

KNELA es un negocio al igual que la mayoría de empresas pymes en el Ecuador que están sujetas a la toma de decisiones de una sola persona que termina siendo el dueño o emprendedor del negocio en la mayoría de casos las decisiones se las toma basado al conocimiento empírico que ellos puedan tener en base a la experiencia de años en el segmento que se desarrollan sin consultar a especialistas o basarse al análisis de herramientas administrativas que le permitan minimizar el margen de error que se le puede presentar y alinearse más a una realidad en la cual está compitiendo .

2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se procederá a explicar el tipo de investigación que se considerara en el proyecto y las técnicas de investigación que se utilizaran como conceptos básicos estadísticos de muestra y técnicas de recopilación de la información para su posterior análisis e interpretación.

Todo esto para poder determinar el potencial que tiene la empresa KNELA CONCEP S.A para su aprovechamiento de recursos y poder llegar a la obtención de objetivos planteados en la misión del negocio considerando a los indicadores de gestión como una herramienta fundamental para poder obtener los resultados buscados con recursos optimizados.

El diseño de investigación es no experimental de corte trasversal puesto que no se experimenta con variables, sin embargo se consideran variable organizacionales, el nivel de oferta y demanda, los procesos, estructura organizacional y la viabilidad financiera de la empresa entre los aspectos a considerar en el plan de negocios.

2.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación es mixto puesto que considera elementos cuantitativos y cualitativos por lo que la investigación se considera tipo mixta. El método cuantitativo está

basado en una investigación empírico-analista. Basa sus estudios en números estadísticos para dar respuesta a unas causas-efectos concretas.

La investigación cuantitativa tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas específicas. La finalidad empresarial sería la toma de decisiones exactas y efectivas que ayuden a alcanzar aquello que estábamos persiguiendo. Podría ser el lanzamiento de un nuevo producto. El fin es tener éxito con su posicionamiento en el mercado. Y para ello, es necesario realizar un estudio previo a través del método cuantitativo, por ejemplo. Para luego utilizar una herramientas de gestión que nos ayude a tomar esas decisiones más efectiva (Roberto, Fernández, & Baptista, 2008).

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Mientras que los métodos cuantitativos aportan valores numéricos de encuestas, experimentos, entrevistas con respuestas concretas para realizar estudios estadísticos y ver cómo se comportan sus variables. En el presente trabajo el elemento de tipo cuantitativo se da por el análisis de datos del nivel de ventas, análisis del posicionamiento del mercado, análisis de los consumidores

Sin embargo, el concepto de método cualitativo analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos. Si hay una selección hecha en base a algún parámetro, ya no se considerará cualitativo. El método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable (Shuttleworth, 2020).

2.2 Métodos de investigación

2.2.1. Método inductivo

El método inductivo según (Roberto, Fernández, & Baptista, 2008) es un proceso utilizado para poder sacar conclusiones generales partiendo de hechos particulares**.** Es el método científico más usado, mediante esta investigación se aborda la problemática de PYMES que trabajan con información empírica y no con procesos formales.

El inductivismo va de lo particular a lo general. Es un método que se basa en la observación, el estudio y la experimentación de diversos sucesos reales para poder llegar a una conclusión que involucre a todos esos casos**.** La acumulación de datos que reafirmen nuestra postura es lo que hace al método inductivo.

2.2.2 Método Deductivo

El método inductivo según (Baena, 2014) se habla del método deductivo para referirse a una forma específica de pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, dicho de otra forma, un modo de pensamiento que va de lo más general (como leyes y principios) a lo más específico (hechos concretos).

Según este modo de pensamiento, las conclusiones de un razonamiento están dadas de antemano en sus propias premisas, por lo que sólo se requiere de un análisis o desglose de éstas para conocer el resultado. Para poder hacerlo, las premisas deben darse por verdaderas, ya que de su validez dependerá que las conclusiones sean o no verdaderas también.

2.3 Tipo de Investigación

2.3.1 Investigación Exploratoria

La investigación exploratoria según (Rica, 2017) ofrece un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer, para tener un marco referencial de la situación. La investigación de tipo descriptiva se realiza para conocer el tema que se abordará, lo que nos permita conocer los elementos de la investigación.

Los resultados de este tipo de investigación proporcionan un panorama o conocimiento superficial del tema, pero es el primer paso inevitable para cualquier tipo de investigación posterior que se quiera llevar a cabo, en este caso se plantea la aplicación de indicadores de gestión. Con este tipo de investigación o bien se obtiene la información inicial para continuar con una investigación más rigurosa, o bien se deja planteada y formulada una hipótesis (que se podrá retomar para nuevas investigaciones, o no.

Se tratará de llegar a la obtención de información en base a fuentes secundarias como material científicos, libros, periódicos etc. que permitan obtener respuestas para las interrogantes que se puedan presentar en la problemática.

2.3.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva según (Shuttleworth, 2020) se utiliza, tal como el nombre lo dice, para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretenda analizar. En este tipo de investigación la cuestión no va mucho más allá del nivel descriptivo; ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta**.** De todas formas, la investigación descriptiva no consiste únicamente en acumular y procesar datos**.** El investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo. A grandes rasgos, las principales etapas a seguir en una investigación descriptiva son: examinar las características del tema a investigar, definirlo y formular hipótesis, seleccionar la técnica para la recolección de datos y las fuentes a consultar.

La investigación descriptiva lo que específicamente se pretende desarrollar, son estudios estadísticos que permitan especificar aspectos, prioridades y características del problema por ello, es necesario emplear técnicas de estudio, como la encuesta, que ayuden a llegar a recolectar datos que refleje la situación actual del problema y muestre la realidad de los hechos tal como se desarrollan.

El alcance de investigación es descriptivo considerando los procesos, nivel de ventas funciones, recursos materiales y recursos humanos que se utilizan en la Empresa KNELA CONCEP S.A. puesto que mediante el desarrollo de esta información se creó información estructurada de la empresa lo que permite minimizar los errores que pueden producirse en la toma de decisiones del negocio.

2.4 Población y Muestra

2.4.1 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a

cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

La población de referencia serán las personas mayores de edad hombres y mujeres que habitan en la ciudad de Guayaquil, considerados como consumidores directos de las prendas de vestir que se expende en KNELA CONCEP S.A.

2.4.2 Muestra

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población. Hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

Se utilizaron datos del Instituto de Estadisticas y Censos INEC, que habitan directamnte en la zona urbana de Guayaquil debido a la cercania con el negocio de ropa con un total de 1.453.081.

Cálculo de la muestra

Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N-1) * \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

Donde la simbología representa los siguientes parámetros:

- n = Tamaño de la muestra
- PQ = constante de la varianza poblacional (0,25)
- N = tamaño de la población
- e = error máximo admisible (al 5%).
- K = Coeficiente de corrección del error (1,96).

$$n = n = \frac{0,5 * 0,5 * 1.453.081}{(1.453.081 - 1) * \frac{0,05^2}{1,96^2} + 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{59,25}{0,4037}$$

$$n = 147$$

2.5 Métodos empleados

En la presente investigación se realizó un análisis vertical y horizontal que permite evidenciar el nivel de ventas, la variación de ingresos, así como también los procesos de la producción de la empresa KNELA CONCEP S.A. se tomaron en cuenta indicadores de gestión aplicados a los procesos de producción, servicio al cliente, gestión comercial y posicionamiento de la empresa.

Se elaboró un Balanced Score card de la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, además de un análisis FODA de la organización para conocer su entorno y su situación de la empresa KNELA CONCEP S.A.

2.6 Técnicas e instrumentos de investigación

Encuestas. Se aplicaron dos encuestas, la primera a fin de conocer la situación de los consumidores o segmento del mercado de la empresa KNELA CONCEP que es la población de hombres y mujeres económicamente activas en las edades de 18 hasta 50 años, para conocer el nivel de posicionamiento y reconocimiento en el mercado de este negocio.

La segunda encuesta se centra directamente a un grupo de clientes de la Empresa KNELA CONCEP para conocer cuales son los aspectos internos que tienen algún tipo de falencias en la organización relativos a la atención al cliente, relación precio- producto y tiempo de espera que permite dar un análisis situacional de la organización.

Entrevistas. Se realizaron entrevistas a los propietarios de la empresa KNELA CONCEP S.A. se para conocer las estrategias de marketing, estado actual de la empresa y cuáles son los procesos que se desarrollan en ese negocio y como este ha sido manejado durante los cuatro años que se encuentra en operación.

Registros documentales. Se revisaron registros documentales referentes al nivel de ventas de la empresa KNELA CONCEP S.A en el año 2018, además de los estados financieros de este periodo de referencia para conocer el comportamiento interno de la organización.

2.6 Procedimientos y análisis de la información.

La interpretación de la información que se tendrá, mediante de registros análisis financieros, levantamiento de procesos mediante entrevistas a los propietarios y personal de la empresa que me permitirán revisar el progreso que se ha tenido comparando los resultados obtenidos de años anteriores con el año en curso de las operaciones planteadas bajo criterios de controles aplicados. esto facilita el análisis de la situación económica del negocio para la toma de decisiones.

Variable Independiente

Plan de negocios a través de indicadores de Gestión

Variable Dependiente

Gestión integral del negocio

Tabla 3. Operacionalización de Variables

Variable	Descripción de la variable	Dimensión	Indicadores	Técnicas de Recolección	Instrumentos
Independiente	Plan de negocios a través de indicadores de Gestión	Comercial Procesos Posicionamiento Servicio al cliente	Indicadores de servicio al cliente Indicadores de procesos Indicadores % de ventas	Encuestas Revisión Documental	Estado Financiero Nivel de ventas Encuestas a los consumidores
Dependiente	Gestión integral del negocio	Comercial Procesos	Indicadores de servicio al cliente	Encuestas Revisión	

	Posicionamiento Servicio al cliente	Indicadores de procesos Indicadores % de ventas	Documental	

3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Análisis interno de la empresa

Descripción de la empresa

La empresa KNELA CONCEP S.A. se encarga de la producción de prendas de vestir para damas y caballeros en la ciudad de guayaquil en el Centro comercial la rotonda, además de realizar venta de ropa por catálogo utilizando medios digitales como redes sociales e internet a través de su página web estando a la vanguardia de las estrategias de difusión y marketing en múltiples eventos publicitarios a nivel nacional.

Organigrama de la empresa

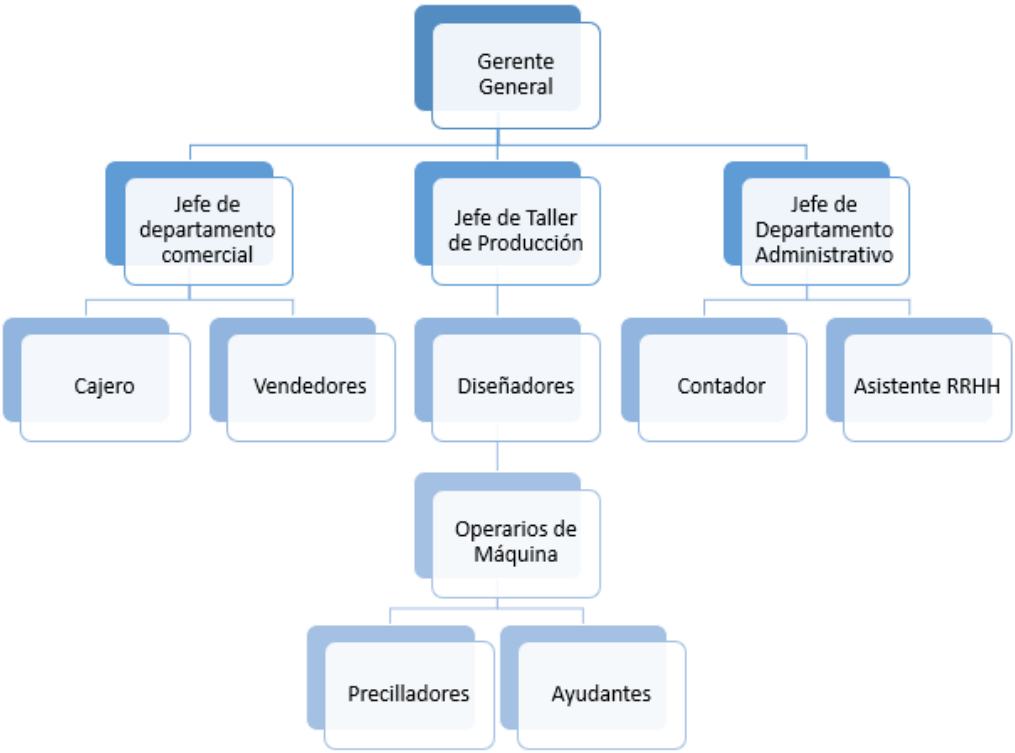


Figura 5. Organigrama KNELA CONCEP S.A.

Misión

Diseñar y comercializar prendas de moda con estilo y comodidad, además de proveer ingresos por ventas por catálogo de ropa de excelente calidad a precios módicos.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado Ecuatoriano para brindar a adultos prendas de vestir de calidad para mejorar su estilo y comodidad.

Objetivos de la empresa

- Confeccionar prendas de vestir con estilo con precios accesibles para mejorar la imagen personal de damas y caballeros del Ecuador.

- Aumentar el nivel de ventas en un 20% con respecto al año anterior para asegurar el funcionamiento de la empresa.

- Brindar prendas de vestir de alta calidad y diseños atractivos conforme a las preferencias de los consumidores a nivel nacional.

3.2 Análisis externo

3.2.1. Macroentorno de la empresa

De acuerdo con las cifras del Banco Central del Ecuador, en el primer trimestre del 2018, el PIB textil alcanzó los USD 478 millones; es decir, creció un 0,58% en relación a igual período del 2017. Las ventas al exterior también mejoraron este año. Según Aite, entre enero y junio del 2018, las exportaciones alcanzaron los USD 48,4 millones; esto es, un 5,8% de incremento con relación a los seis primeros meses del 2017. España y Argentina son los destinos en los que más se incrementaron las ventas de prendas ecuatoriana. Sin Embargo para el año 2019, las ventas de ropa ecuatoriana disminuyeron debido a la competencia de países como China, Japón y Estados Unidos. El sector de manufactura es el que se encuentra en segundo lugar en relación a los empleos adecuados por sector con un 15,5% de trabajadores.

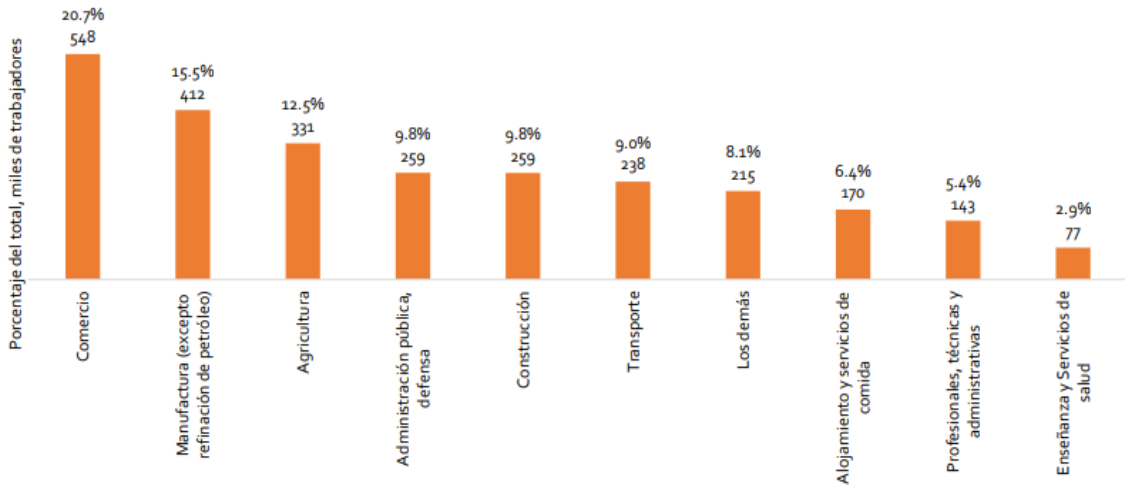


Figura 6. Sectores productivos Ecuador
Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

En el caso de la empresa KNELA CONCEP S.A. se ubica al norte de la Ciudad de Guayaquil y su nivel de producción y ventas está destinada a la población local de la ciudad de Guayaquil y de personas diferentes ciudades del Ecuador que acuden a este local comercial. Al referirse al ambiente macroeconómico se tiene aspectos económicos, políticos, legales y culturales que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa a pesar de no tener control sobre estos elementos.

3.2.2. Entorno macroeconómico

En relación al entorno de la empresa se tienen aspectos económico, legales, sociales, políticos que son fundamentales para conocer la situación de la empresa en el mercado ecuatoriano.

3.2.3. Entorno Económico

El entorno económico de la empresa muestra el manejo de indicadores económicos como es el producto interno bruto, la inflación, exportaciones y balanza comercial del Ecuador.

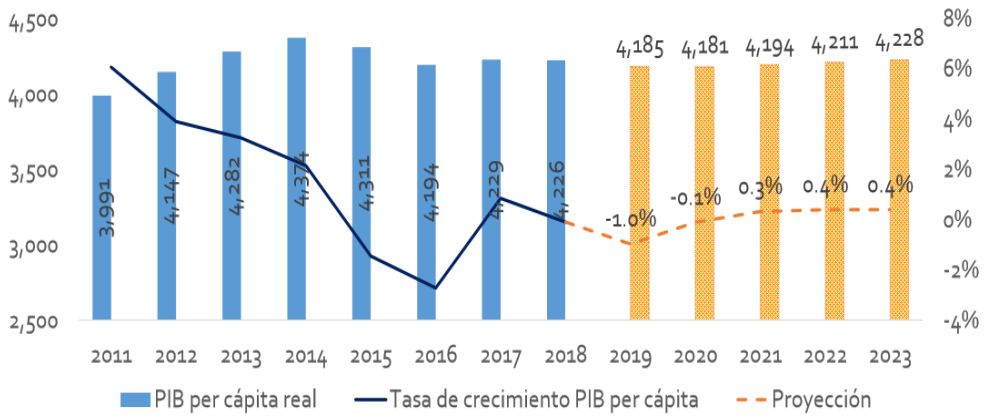


Figura 7. PIB per cápita
Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

El PIB per cápita en relación al año 2017 al 2018 tuvo una ligera disminución lo mismo que ocurre en los siguiente dos años en donde se tiene una variación negativa -1% y .0,1% tanto para 2019 y 2020.

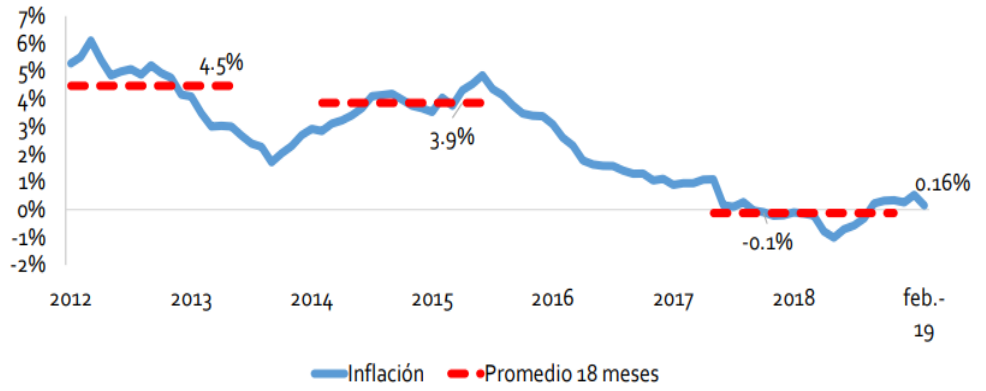


Figura 8. Tasa de inflación
Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

La desaceleración en la demanda mantiene la inflación por debajo de los niveles recomendados con una inflación negativa en el 2018 de -0.1%. El FMI pronosticó que la inflación para el 2019 será del 0.6%.

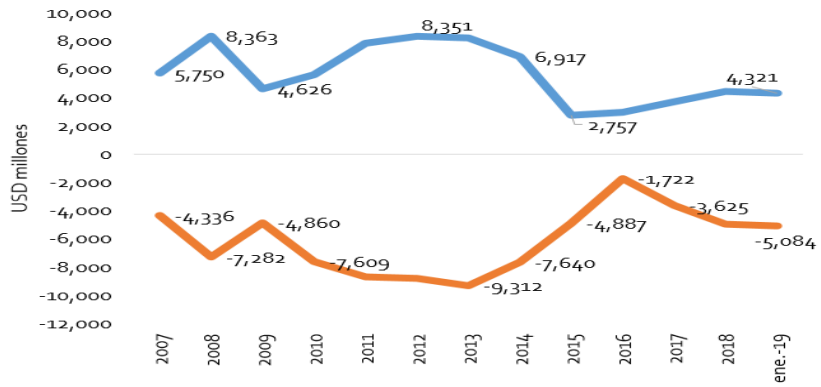


Figura 9. Balanza Comercial Petrolera y no petrolera
Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

La caída del precio del petróleo presionó la caída de la balanza petrolera. Productos como el banano, café y flores disminuyeron sus exportaciones al iniciar el año, sin embargo se evidencia que la balanza comercial petrolera es positiva y la no petrolera es negativa.

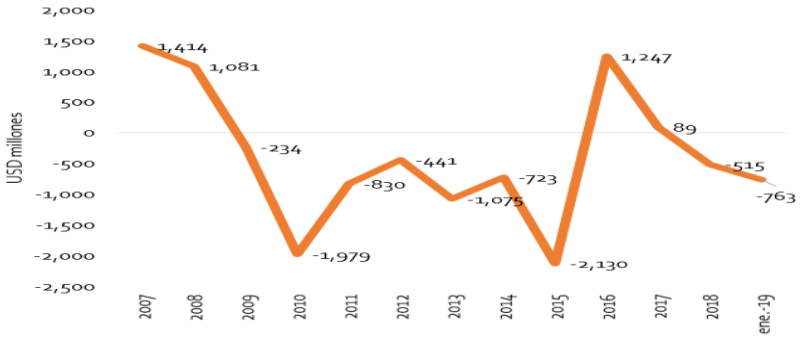


Figura 10. Balanza Comercial Total
Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

La caída tanto de las exportaciones petroleras como las no petroleras presionó el déficit de la balanza comercial. Siendo la primera vez en dos años que la misma presenta resultados negativos en este periodo.

3.2.4. Entorno Tecnológico

En relación a la producción generada por empresas de manufactura se tiene una incipiente necesidad de productos con un mayor nivel de inversión en maquinaria para minimizar los

costos y realizar producciones a gran escala. Sin embargo, el sector textil en Ecuador es aún un sector tradicional que no ha incorporado nuevas herramientas ni recursos tecnológicos que pueden afectar a la eficiencia y por lo que no se puede estar en el mismo nivel competitivo de China y Japón que producen una gran cantidad de prendas de vestir a bajo costo.

En la Empresa KNELA CONCEP S.A. se debe recalcar que si utiliza canales tecnológicos para los procesos de comercialización como son catálogos en línea, ventas por Facebook, Instagram y demás redes sociales lo que está a la vanguardia de los cambios y necesidades del uso de nuevas tecnologías de información.

3.2.5. Entorno Social

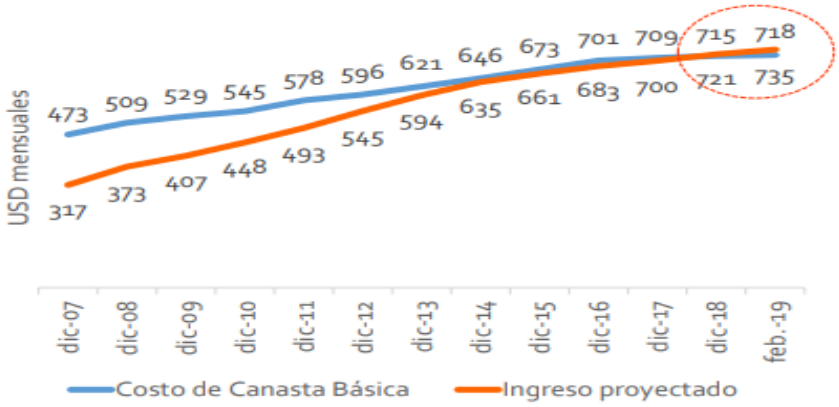


Figura 11. Costo canasta Básica e ingreso proyectado
Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

El costo de la Canasta básica para diciembre 2018 fue de 721 dólares, sin embargo en relación al ingreso promedio de los hogares se tiene que en una buena cantidad si se cubre este valor, si los dos conyugues se encuentran trabajando o si el nivel de ingresos es más representativo.

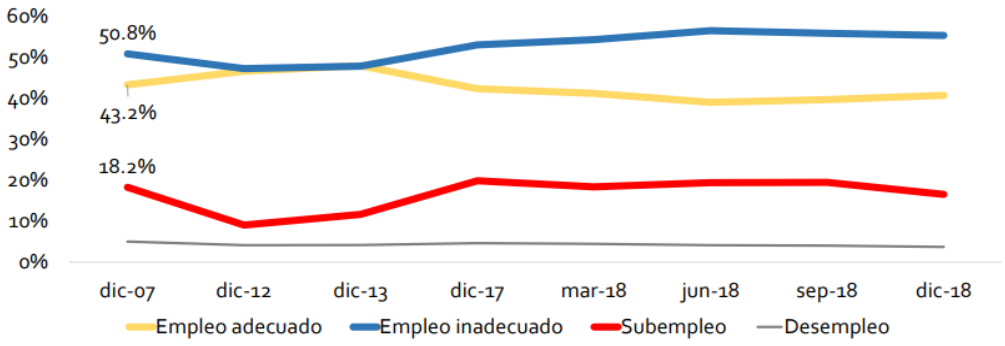


Figura 12. Tasas de empleo

Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

El empleo no adecuado equivale al 55% de la PEA. En el último año alrededor de 155,000 personas dejaron de tener un empleo adecuado, teniendo un empleo adecuado aproximadamente el 43,2% del total de personas que se encontraban trabajando en el año 2018.

3.2.6. Entorno Político

El entorno político ha establecido barreras de entrada o inestabilidad en relación de las decisiones del gobierno y grupos de poder que pueden afectar negativamente a las empresas textiles en el Ecuador. En general se tiene la instauración de políticas y barreras en muchos casos interfieren en la comercialización de productos. Se puede tomar en cuenta que el nuevo gobierno del Presidente Lenin moreno no ha favorecido a este sector puesto que no se ha propuesto contribuir con la innovación en lo que respecta a la producción de productos de manufactura, lo que ha generado que el nivel de competencia en el mercado en relación a productos extranjeros sea problemático.

3.3 Análisis FODA

Identificación

Se realizó un levantamiento de información mediante un análisis FODA, cuyo objetivo es determinar las ventajas competitivas de la organización a su vez con los análisis interno y externo.

Tabla 4. Análisis interno de la organización mediante la utilización de la matriz ERIC.

	EFICIENCIA (E)	**RESPUESTA HACIA LOS CLIENTES (R)**	**INNOVACIÓN (I)**	**CALIDAD SUPERIOR (C)**
Procesos	W2: Ventas limitadas durante el año	W3:no se cuenta con procesos definidos	No aplica	**S01**Alta calidad de prendas de vestir de damas y caballeros

		No aplica	**S02**: Diseños cómodos e innovadores	
Personas	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	S03: Personal capacitado W2: Salarios bajos	**S04**: Atención al cliente de con calidad y agilidad W4:no se cuenta con organigrama ni asignación de funciones	No aplica	W6:no se cumplen controles al personal
It / maquinaria y tecnología	W3. Limitados recursos económicos para mejorar el nivel de inversión	No aplica	W5: Proceso de diseño y confección mediante maquinas tradicionales	No aplica
	No aplica		S05: Ventas por catálogo de acuerdo a las necesidades del mercado	

Elaboración: Wilson Loaiza, 2019

El análisis interno de la organización se la realizó desarrollando la matriz ERIC tomando en cuenta los procesos, personas y tecnología y relacionándola con los parámetros de eficiencia, respuesta hacia los clientes, innovación y calidad superior a cumplir en la organización.

Tabla 5. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas (S).	**Debilidades (W).**
• Alta calidad de prendas de vestir de damas y caballeros • Diseños cómodos e innovadores • Personal capacitado • Atención al cliente de calidad y agilidad • Ventas por catálogo de acuerdo a las necesidades del mercado • Ventas por Internet	• Salarios bajos • Ventas limitadas durante el año • Pocos recursos económicos para mejorar el nivel de inversión • no se cuenta con procesos definidos • no se cumplen controles al personal en base al nivel de productividad Proceso de diseño y confección mediante maquinas tradicionales

Elaboración: Wilson Loaiza, 2019

Se determinaron las fortalezas y las debilidades de la empresa KNELA CONCEP S.A. que son aspectos que los gerentes propietarios pueden controlar y en el caso de las debilidades eliminarlas o minimizarlas y las fortalezas desarrollarlas para mejorar la situación del negocio.

Identificar factores externos

Tabla 6. Análisis externo de la organización mediante el análisis PESTLE.

	POLÍTICO (P)	ECONÓMICO (E)	SOCIAL (S)	TECNOLÓGICO (T)	LEGAL (L)	AMBIENTAL (E)
COMPRADORES	**T02:** INESTABILIDAD POLITICA	**T01:** BAJO NIVEL DE INGRESOS	**T03:** ALTOS INDICES DE DESEMPLEO Y POBREZA	no aplica	no aplica	no aplica
	no aplica	**O04**: CAMBIOS EN LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR	no aplica	no aplica	**T06:** CAMBIOS EN EL MARCO LEGAL DEL SECTOR TEXTIL	no aplica
COMPETIDORES	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica
	no aplica	**T04:** ALTO NIVELES DE COMPETIDORES	no aplica	**O02:** NUEVAS TECNICAS EN EL SECTOR TEXTILES	no aplica	no aplica
PROVEEDORES	**O01:** MATERIA PRIMA E INSUMOS ACCESIBLES	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica
	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica
SUSTITUTOS	no aplica	**TO5:** ALTA CANTIDAD DE EMPRESAS SIMILARES	**O05:** ALTA CANTIDAD DE MANO DE OBRA DISPONIBLE	no aplica	no aplica	no aplica
	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica
BARRERAS DE ENTRADA	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	**O03:** POLITICAS INTERNAS DE PROTECCIÓN DEL SECTOR TEXTIL	no aplica
	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica

Elaboración: Wilson Loaiza, 2019

La matriz PESTLE incluye aspectos externos que pueden influenciar en los agentes económicos que tienen participación activa en el negocio, como es el caso de los compradores, competidores, proveedores, sustitutos y las barreras de entrada de nuevos negocios y su relación con todos los factores macroeconómicos y legales que puedan afectar a la organización.

Tabla 7. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades (O)	Amenazas (T).
• Materia prima e insumos accesibles • Nuevas técnicas en el sector textil • Políticas internas de protección del sector textil • Cambios en las preferencias del consumidor	• Bajo nivel de ingresos • Inestabilidad política • Altos índices de desempleo y pobreza • Alto nivel de competidores • Alta cantidad de empresas similares • Cambios en el marco legal del sector textil

3.4 Análisis de segmentación de mercado



Figura 13.Segmentación de Mercado

Se realizó una encuesta a un grupo poblacional que cumplía con las características de los consumidores potenciales de los productos KNELA CONCEP para conocer el nivel de posicionamiento y reconocimiento de esta empresa.

Luego se aplicó otra encuesta a los clientes como parte del análisis interno de la organización relacionada a la calidad de atención, agilidad y relación precio. Producto para conocer cuál es su situación en este ámbito y como puede mejorar en caso de requerirlo.

Descripción de la segmentación del mercado

Descriptores demográficos

Edad: Personas de 18 a 75 años con poder adquisitivo

Sexo:Mujeres y hombres

Ocupación: Carreras indistintas

Calse social: Media, media alta y alta

Descriptores Geográficos

Pais: Ecuador

Region: Costa

Ciudad: Guayaquil con una cantidad rferencial de 1.453.081 habitantes entre las edades de 18 a 75 años

Area: Urbana

3.5 Análisis del posicionamiento

Sexo

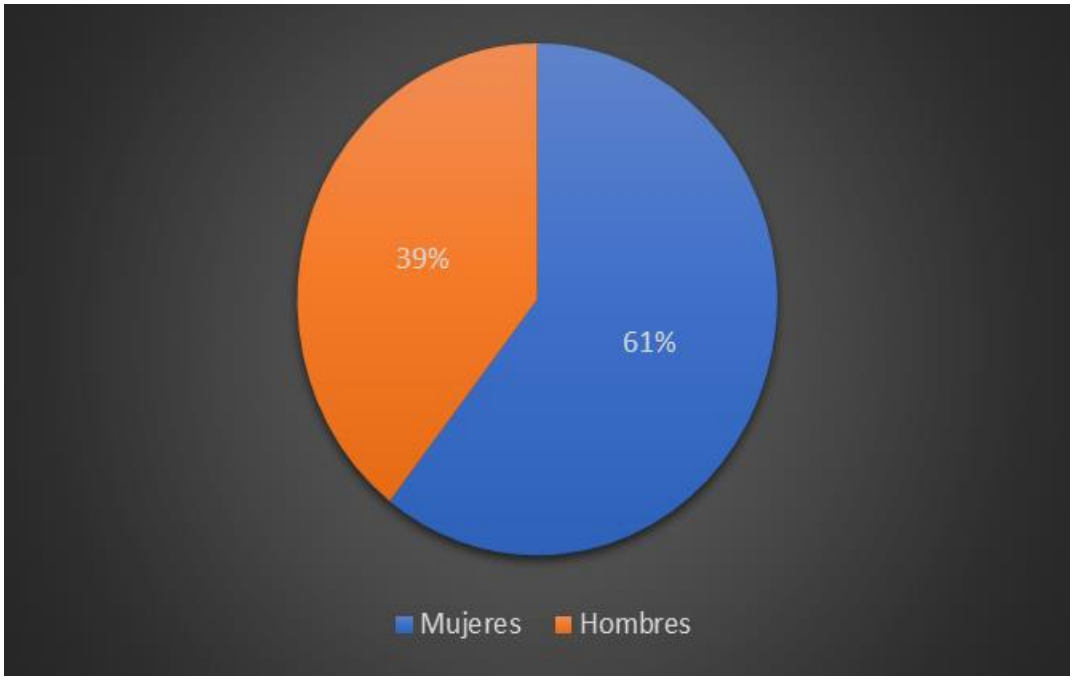


Figura 14.Sexo

En relación al sexo de los encuestados se tiene que la mayoría fueron mujeres, esto se da en relación a la caracterización de los consumidores de prendas de vestir debido que las mujeres aún siguen siendo las principales consumidoras de este tipo de producto. Por lo que es fundamental la característica de la población objetivo para al momento de realizar estrategias de marketing y publicidad este enfocadas adecuadamente.

Nivel Socioeconómico

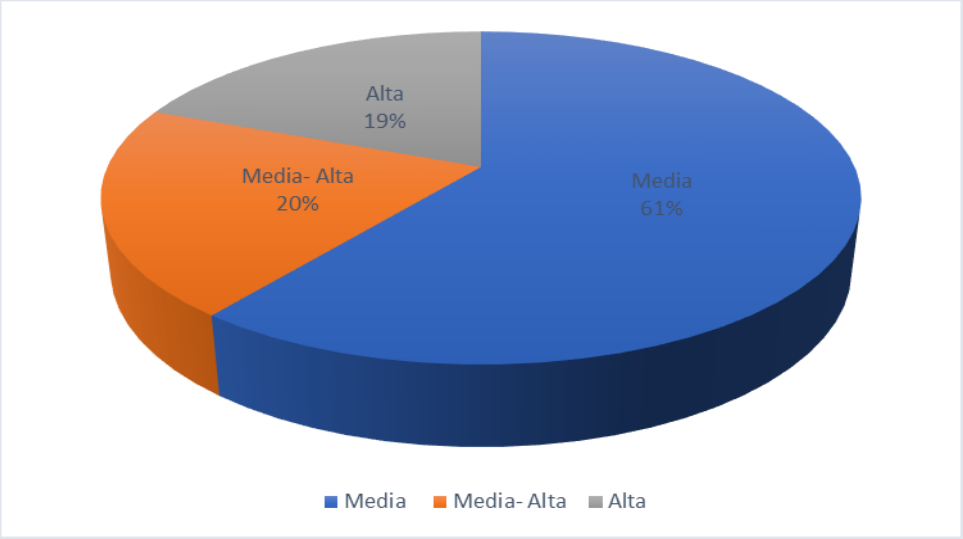


Figura 15. Nivel Socioeconómico

El nivel socioeconómico de las personas que adquieren este producto en la mayoría es de clase social media, esto se da porque las personas que destinan un porcentaje de sus ingresos para prendas de vestir con precios módicos lo hacen porque pueden cumplir con sus necesidades básicas entre estas el acceso a vestimenta adecuada, pero no tienen un presupuesto muy representativo destinado para las mismas por lo que su precio es un referente en el tipo y cantidad de producto que adquieren.

Pregunta 1:

¿Con qué frecuencia realiza compra de prendas de vestir?

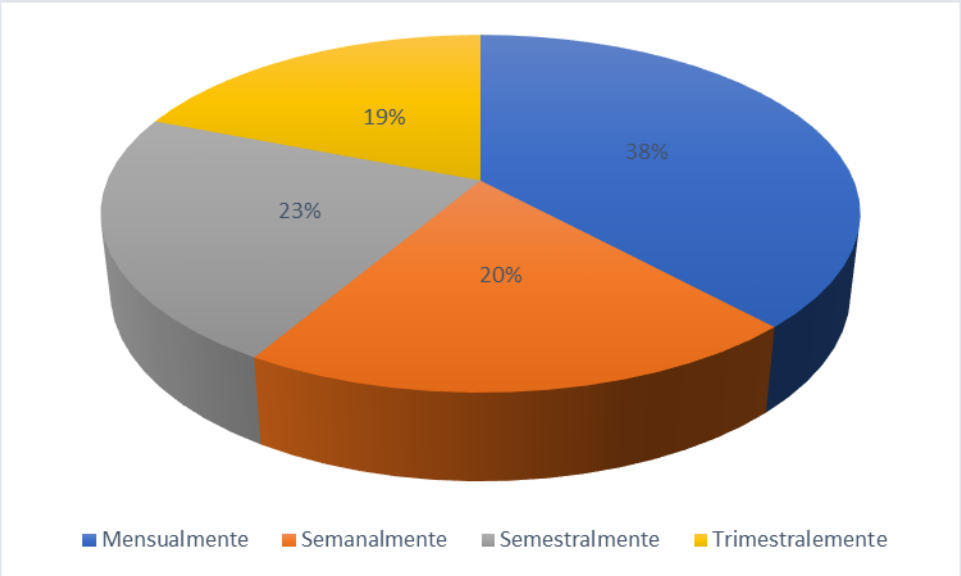


Figura 16. Frecuencia de compra de prendas de vestir

La periodicidad de las compras de los consumidores de prendas de vestir es en su mayoría mensual, esto se da por diferentes características que son importantes analizar puesto que el precio accesible y el tipo de producto influyen en el tipo de compra que realizan los consumidores, siendo importante tratar de fidelizar a los clientes que adquieren este tipo de producto con mayor frecuencia.

Pregunta 2:

¿Qué tipo de prendas de vestir compra?

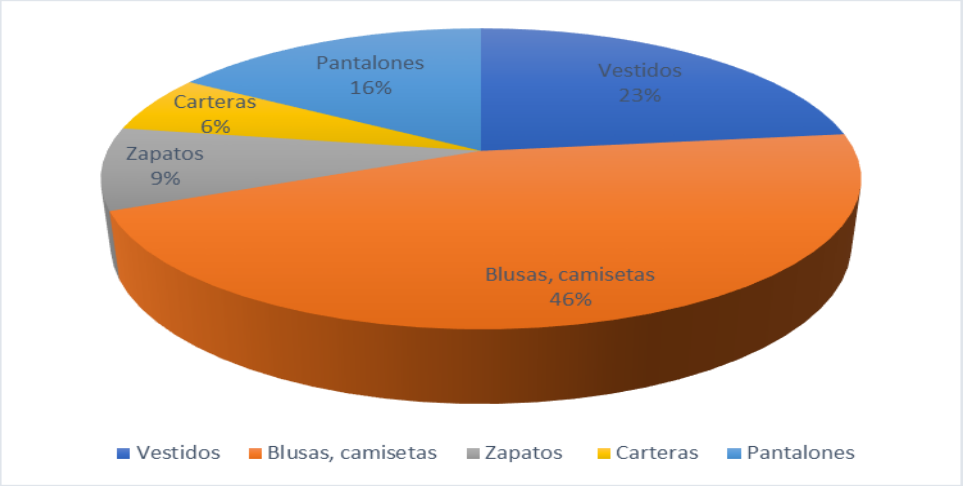


Figura 17. Tipo de prenda de vestir

Las prendas de vestir que más se venden son las blusas o camisetas y los vestidos, siendo estos tipos de productos enfocados en prendas de tipo femenina, que es la población objetivo que se caracteriza por adquirir con mayor frecuencia y preferencia ropa. Siendo más común que la mayoría de clientes que adquieren que destinan un porcentaje representativo de sus ingresos son mujeres, ya que le dan mayor importancia criterios de estilismo y presentación que los hombres. determinando de esta manera que los gastos de publicidad y promociones serían más efectivos si se destinan a este grupo demográfico.

Pregunta 3:

¿En qué lugar compra su ropa?

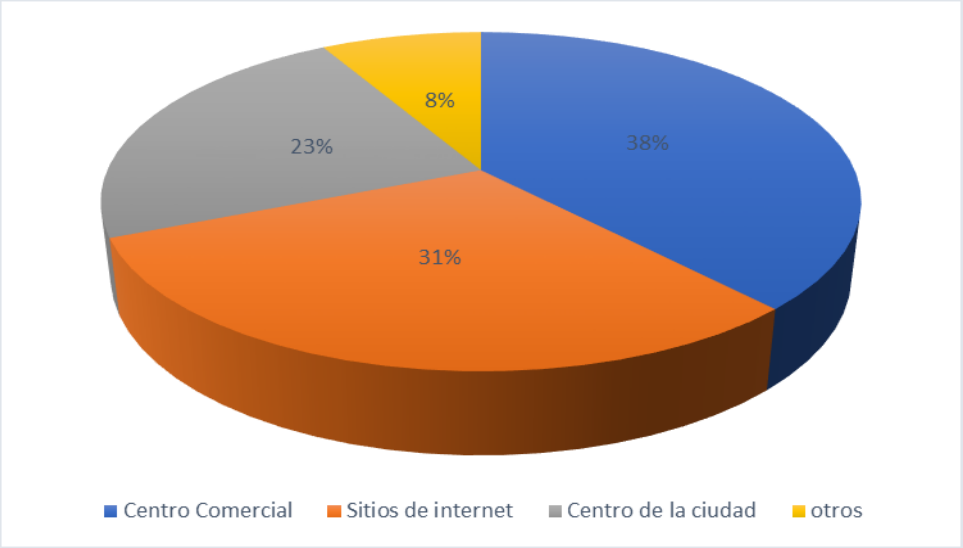


Figura 18. Lugar que compra su ropa

Entre la caracterización de los consumidores se tiene que la mayoría de mujeres que adquieren prendas de vestir si tienen un sueldo alto o medio alto su disponibilidad de tiempo es limitado porque le dan una gran ponderación a las actividades laborales, es por esto que las compras en internet es un tipo de estrategia que cumple KNELA CONCEP S.A. es un medio de acceso para personas con este tipo de características, sin embargo aun existe una gran cantidad de personas que se inclinan aun por acudir a centros comerciales para adquirir prendas de vestir.

Pregunta 4:

¿Ha escucha de KNELA CONCEP S.A?

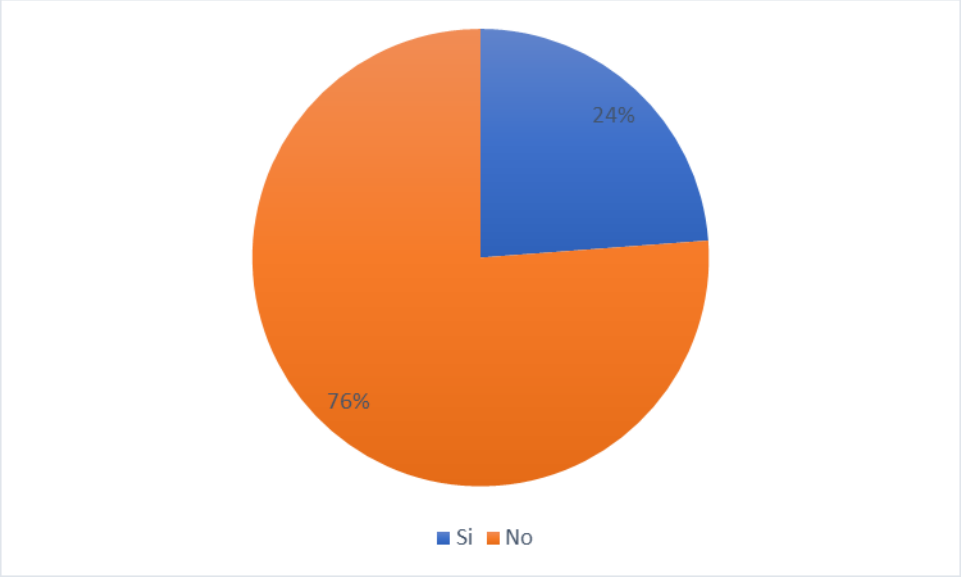


Figura 19. Ha escuchado de KNELA CONCEP S.A

En relación al nivel de difusión y posicionamiento de esta empresa, se tiene que la mayoría de los consumidores de prendas de vestir que son parte de mercado potencial no han escuchado de KNELA CONCEP S.A., demostrando que esta empresa aún no tiene un nicho de mercado especifico por lo que propaganda y publicidad de la empresa debe mejorar para lograr un nivel de posicionamiento en el mercado de prendas de vestir.

Pregunta 5:

¿Ha adquirido algún producto en KNELA CONCEP S.A?

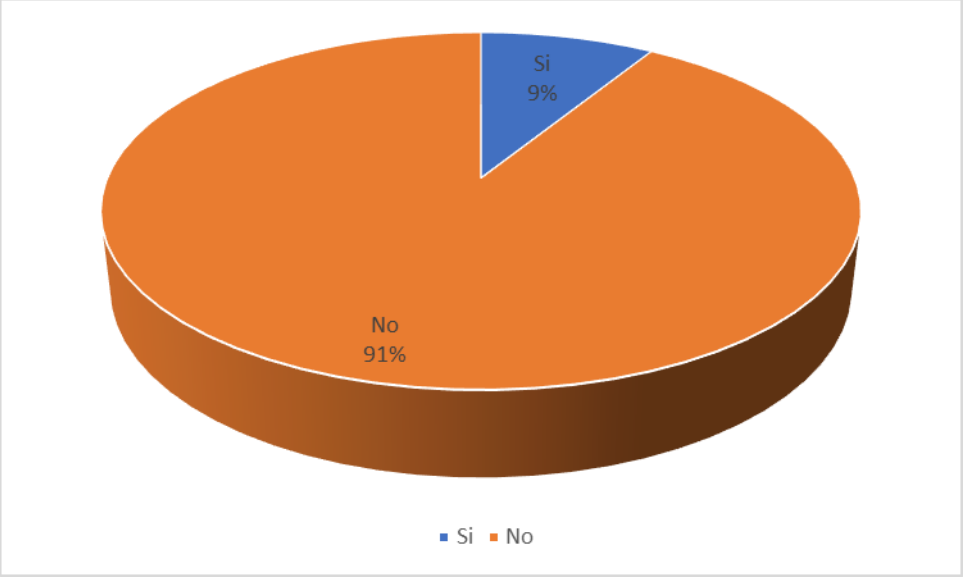


Figura 20. Ha adquirido algún producto en KNELA CONCEP S.A

La mayoría de los encuestados no ha adquirido prendas de vestir de KNELA CONCEP S.A. esto demuestra que no ha logrado un nivel de posicionamiento en el mercado, por lo que es imperioso que se mejore el nivel de publicidad y marketing de la empresa, además de la difusión y estrategias que contribuyan con el nivel de ventas y rentabilidad de este negocio.

3.6 Análisis de la situación comercial

Microentorno de la empresa se refiere a los factores relacionados a los procesos de producción para la elaboración de prendas de vestir, el uso de recursos materiales y humanos, el nivel de ventas de la empresa que permite que la empresa obtenga un nivel de utilidad representativo.

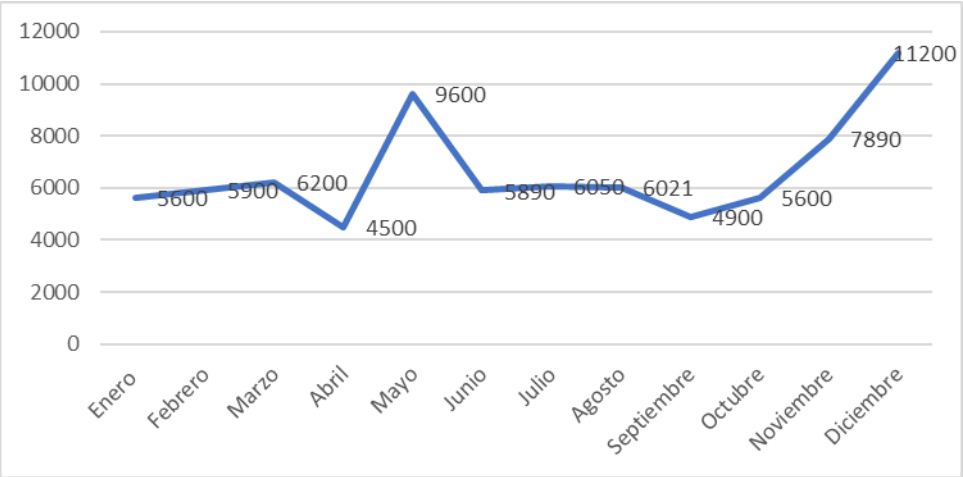


Figura 21. Ventas KNELA CONCEP S.A

En el año 2018, el nivel de ventas en la empresa KNELA CONCEP S.A. en promedio esta entre los 5600 dólares hasta un punto máximo de 11200 cabe destacar que estos aumentos de la cantidad de ventas se dan con mayor hincapié en los meses de mayo y diciembre.

3.7 Análisis de los procesos de producción y maquinaría

Tabla 8. Matriz de arquitectura de procesos operativo

	PROCESOS OPERATIVOS			
RECURSOS	**Diseño de prendas**	**Costura**	**Perchado**	**Venta**
Personas	Diseñador	Operarios de maquinas	Ayudantes	Vendedores
	Jefe de taller de producción	Presilladoras	Vendedores	Cajero
		Ayudantes		Jefe de Departamento comercial
		Jefe de taller de producción		
Tecnología	Computadores PC	Computadores PC	Computadores PC	Computadores PC
	MS Office	MS Office	MS Office	
		Equipos de topografía, Estación total.	Equipos de topografía, Estación total.	
			Equipos de laboratorio de	

			suelos y hormigones	
Maquinaria	N/A	Máquinas de coser Cortadora	N/A	Caja Registradora
Equipamiento	Escritorios	Escritorios	Escritorios	N/A
	Mobiliario	Mobiliario	Mobiliario	
	Computadores	Computadores	Computadores	
	Útiles de oficina	Útiles de oficina	Útiles de oficina	
Infraestructura	Oficina de campo	Oficina de campo	Oficina de campo	Oficina de campo
Información	Diseños	Diseños	Diseños	Diseños
	Catálogos en línea	Catálogos en línea	Catálogos en línea	Catálogos en línea
				Estados financieros
Regulaciones	Ley de compañías	Ley de compañías	Ley de compañías	Ley de compañías

3.8 Análisis del servicio al cliente

3.8.1. Encuesta aplicada a los clientes de KNELA CONCEP S.A

Pregunta 1:

La atención que recibió por parte del personal de KNELA CONCEP S.A fue:

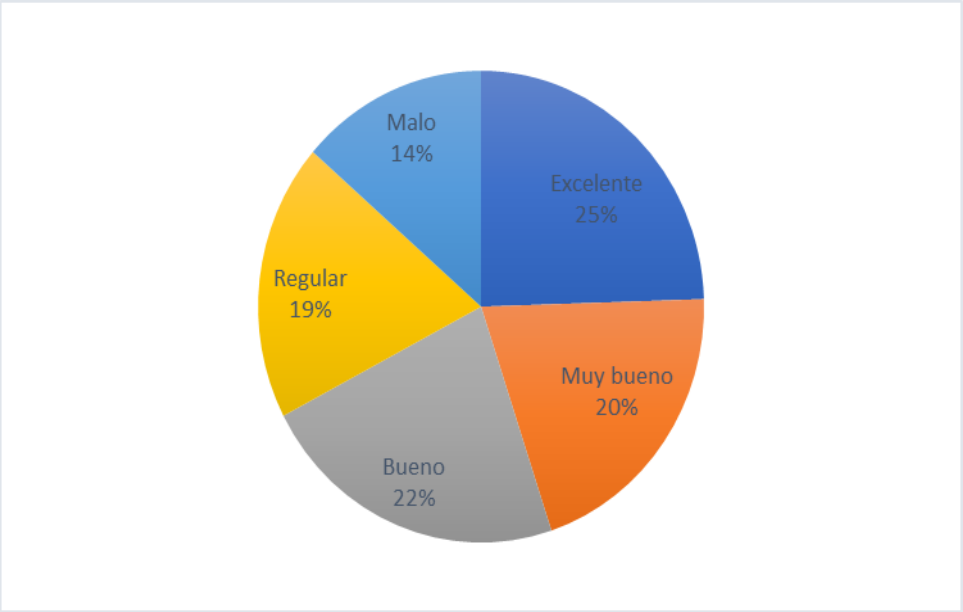


Figura 22. Tipo de atención por parte del personal

Según las encuestas realizadas sobre la atención recibida se tiene que los empleados de KNELA CONCEP S.A. en su mayoría brindan un tipo de atención satisfactoria, sin embargo si existe un grupo de personas que expresan que el trato ha sido regular o incluso malo por lo que es fundamental que este tipo de novedades se corrijan y proporcionen un servicio y productos de calidad integral. Se debe realizar talleres de servicio al cliente y de ventas (conocimiento del producto) de manera semanal en el cual las personas que tienen contacto directo con el cliente se pueda ver su evolución y nos permita tener una idea clara si las personas que están en el puesto manejan el perfil comercial necesario.

Pregunta 2:

En relación al nivel de satisfacción del cliente en cuantos a las características del producto fue:

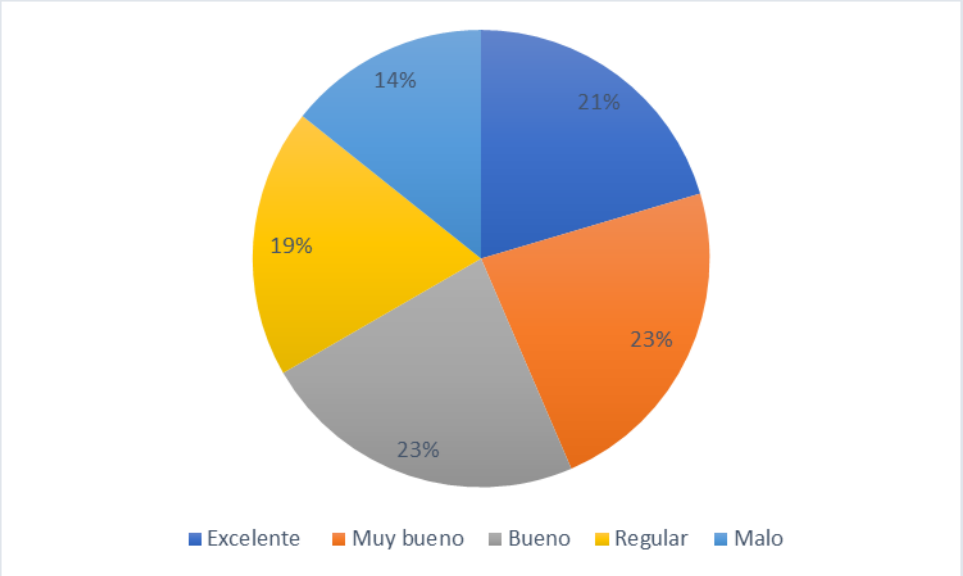


Figura 23. Tiempos de espera

En relación al nivel de satisfacción del cliente en cuanto a las características del producto fueron que la mayoría cree que los productos que expende KNELA CONCEP S.A. son buenos o excelentes cumpliendo con las expectativas de los consumidores, existiendo aun un segmento poblacional que indica que el producto no cumplió con sus expectativas por lo que es necesario que la empresa analice cuales fueron los motivos por los que no se cumplieron con las características adecuadas del producto para realizar mejoras adecuadas a las diferentes prendas de vestir que expende este negocio. Se debe tener una reunión con las personas encargadas del departamento de diseño para poder moldear requerimientos de nuestra segmentación más exigente para poder determinar nuevos diseños de prendas, colores que son tendencias , propuestas de temporada etc.

Pregunta 3: La relación de precio- producto de KNELA CONCEP S.A.

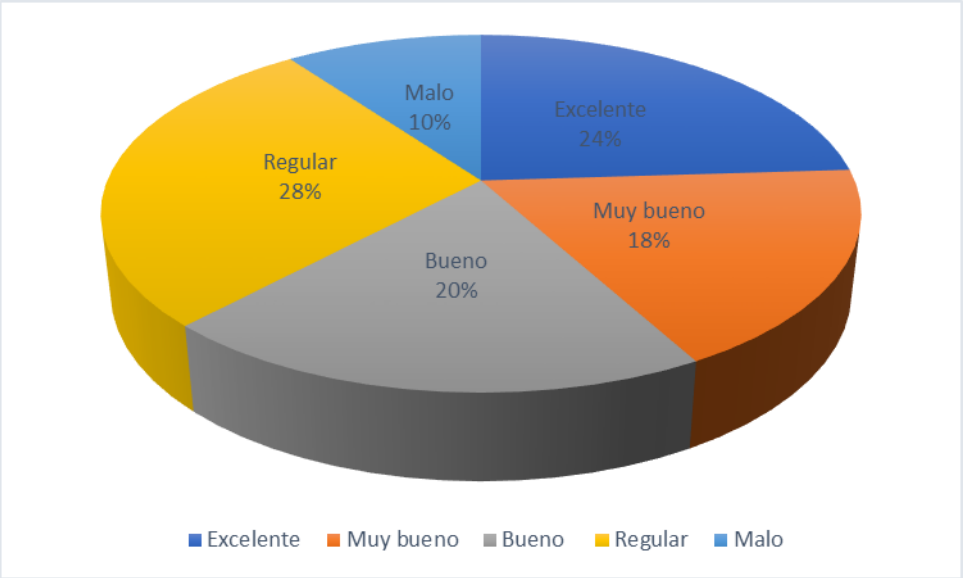


Figura 24. Trato del personal de KNELA CONCEP S.A.

Se puede decir que mayoría los encuestados argumenta que la relación entre precio-producto en lo que respecta a las diferentes tipos de prendas de vestir es excelente o muy bueno, siendo esto favorable para el negocio en donde los clientes expresan que son productos accesibles pero con una buena presentación, gran variedad de productos y alta calidad por lo que esto es un punto imprescindible para que KNELA CONCEP S.A. mejore su nivel de posicionamiento en el mercado y puede ser más competitiva en relación a las otras empresas que ya son reconocidas en este sector.

Pregunta 4:

¿De que forma ha adquirido productos en KNELA CONCEP S. A.?

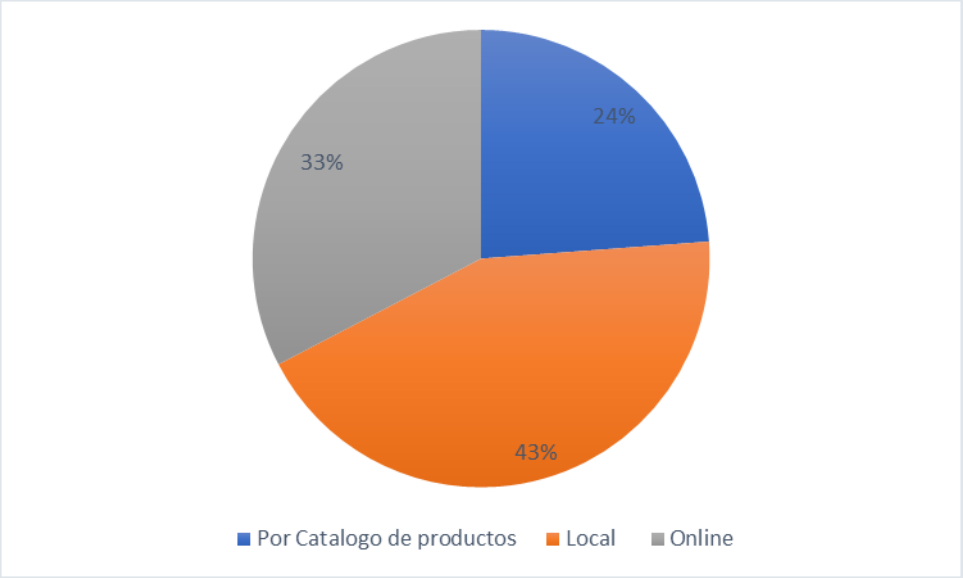


Figura 25. Forma de Adquisición de productos de KNELA CONCEP S.A.

La mayoría de los clientes indican que han adquirido productos de KNELA CONCEP S.A. mediante compras en el local y también de forma online por lo cual es fundamental el mejoramiento continuo a través de canales digitales que permiten el ahorro de tiempo y satisfacción del cliente, siendo imperioso comenzar a estructurar un plan de servicio al cliente donde la selección de prendas de vestir sea a través de compras online , servicio delivery etc de esa manera se va a mejorar el nivel de ventas de esta empresa.

Pregunta 5:

¿Qué estrategias cree que deberían aplicarse en KNELA CONCEP S.A.?

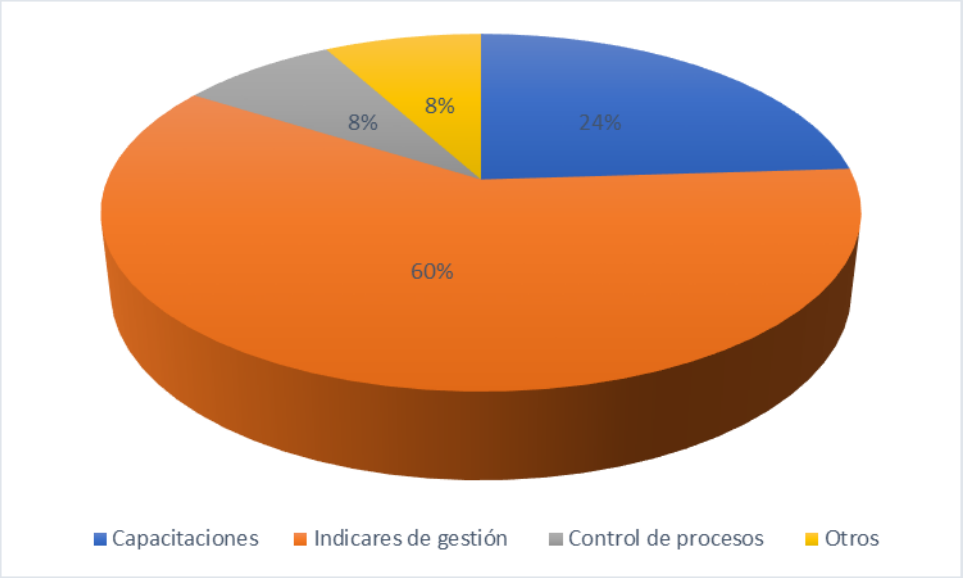


Figura 26. Estrategias a aplicar

Se tiene que la estrategia a aplicarse en KNELA CONCEP S.A con mayor relevancia son los indicadores de gestión puesto que se puede llevar un control continuo y pausible de la situación de la organización para de esta manera registrar la situación del negocio de forma cuantitativa para abarcar áreas estratégicas que permitirán que la empresa logra un nicho de mercado especifico y aplique las estrategias necesarias para lograr que su negocio sea viable, entre las cuales se tiene también como medida aplicable las capitaciones al personal que labora en lo que respecta a servicio al cliente.

3.9 Análisis de la matriz Balanced Score Card

Tabla 9. Balanced Score Card

Perspectiva Financiera	**Perspectiva de Usuarios**
• **Mejorar el nivel de ventas** • **Incrementar el nivel de utilidad**	• Aumentar el nivel de satisfacción del cliente • Mejorar el tiempo de espera del cliente • Mejorar la calidad y calidez de la atención al cliente
Perspectiva Procesos Internos	**Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento**
• **Verificar el cumplimiento efectivo del proceso de producción** • **Controlar el nivel de producción de prendas de vestir**	• Aumentar la capacitación del personal • Mejorar la satisfacción laboral de los empleados

3.10. Indicadores de gestión aplicados a KNELA CONCEP S.A

En el siguiente apartado se realiza una aplicación de indicadores de gestión a la empresa KNELA CONCEP S. A. para evidenciar su utilidad como estrategia de gestión.

Indicadores de gestión aplicados a la situación comercial

- %Ventas Efectivas =Ventas /Total de producción

  %Ventas Efectivas = 23000/29656.42

  %Ventas Efectivas = 77.55%

El nivel de ventas efectivas en relación al total de producción es del 77.55%, evidenciándose que se puede aún optimizar la proyección de la demanda y la efectividad de las ventas cumplidas.

- % Utilidad= Utilidad/ Total de ingresos

  % Utilidad =559.7/29656.42

  % Utilidad =1.88%

El nivel de utilidad es del 1.88% considerándose bajo, esto es por los costos directos e indirectos asociados a la elaboración y comercialización de prendas de vestir por lo que es necesario aumentar este nivel de utilidad en la empresa.

Indicadores de gestión aplicados al posicionamiento de la Marca

% de Consumidores efectivos=Consumidores efectivos /Consumidores potenciales

% de Consumidores efectivos=987 /726540

% de Consumidores efectivos=0,13%

Los consumidores efectivos son menos que el 1% por lo que la expansión y aumento de la demanda puede crear un nivel de utilidad y mejoras en la empresa, es por esto que la aplicación de estrategias de captación de clientes y publicidad del producto son fundamentales para lograr posicionamiento en el mercado textil.

% Compradores reincidentes=Compradores reincidentes/Total de compradores

% Compradores reincidentes= 235/987

% Compradores reincidentes=23.80%

El porcentaje de compradores reincidentes es del 23.80% evidenciando que si existen clientes que se inclinan por regresar a realizar compras a este negocio, pero la fidelidad de los clientes puede mejorar.

% Nuevos clientes=Nuevos clientes/ total de clientes mensuales

% Nuevos clientes=17/128

% Nuevos clientes=13.28%

Los nuevos clientes en los últimos 3 meses han sido en promedio el 13.28% del total de clientes, por lo que se puede aumentar la captación de nuevos clientes e invertir en la difusión de la marca y publicidad de la empresa.

Indicadores de gestión aplicados al proceso de producción

% procesos cumplidos= Cantidad de procesos realizados/ total de procesos planteados

% procesos cumplidos= 21/49

% procesos cumplidos=42.85%

La eficiencia enfocada en la planificación de la empresa, indica que los procesos realizados solo llegan al 42.85% de lo que se plantea por lo que esto puede interferir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Indicadores de gestión aplicados al servicio al cliente

% de clientes satisfechos= clientes satisfechos/ Total de clientes al mes

% de clientes satisfechos= 74/ 128

% de clientes satisfechos= 57.81%

El nivel de satisfacción de los clientes es del 57.81%, esto se da por la agilidad, trato recibido y la calidad de los productos pero cabe recalcar que este nivel de satisfacción puede ser aún más elevado.

% de tiempo de espera=Cantidad de minutos de espera/Total de tiempo de atención

% de tiempo de espera= 15/46

% de tiempo de espera= 32.60%

El tiempo de espera es la tercera parte del total del tiempo en el que se realiza la compra, por lo que es importante aumentar el nivel de agilidad en el cobro y despacho de productos.

% de quejas solucionadas= número de quejas atendidas/total de quejas presentadas

% de quejas solucionadas= 32/45

% de quejas solucionadas= 71.11%

Las quejas atendidas son muy elevadas, sin embargo el total de quejas no es tan alto existiendo un alto nivel de satisfacción de la atención recibida.

Estos indicadores son los que se proponen realizar mensualmente para llevar un control de la efectividad de los procesos y la calidad brindada a los clientes y mejorar la situación de la empresa en el mercado textil.

3.11. Análisis medio ambiental de KNELA CONCEP S.A.

El reciclaje textil se da mediante un proceso mecánico que deshace los tejidos para luego poder reprocesarlos y realizar nuevos hilos. Esto puede producir una minimización de costos de producción en insumos y materia prima, mediante diferentes procesos de reciclaje.

La materia prima en el sector textil es hecha de fibra que tiene origen del petróleo, que son obtenidos cuando se pasa por un procesamiento químico mezclando diferente materiales naturales. En los últimos años no tan solo residuos se han vuelto parte de los desechos sino prendas de poco uso, que se da desde los hogares por uso doméstico.

Esto ha aumentado el nivel de desecho considerablemente en donde mediante estadísticas de se refleja que hasta un 95% de los residuos se podrían reciclar o reutilizar para la generación de hilos o reutilización para la derivación de otros productos, se pueden utilizar para generar nuevos telares o fibras.

En Ecuador el reciclaje de tipo textil no es muy común, sin embargo es una forma de producción y de lograr un impacto amigable en el medio ambiente en este sector. Entre los procesos que se tiene de reutilización o reciclaje se tiene que se puede triturar la tela para obtener años de limpieza. Siendo uno de los beneficios de este proceso de reciclaje es la disminución de desechos y consumo de productos como la lana que es de origen animal, puesto que al pasar por un proceso de descomposición este compuesto produce gas metano que tiene un alto nivel de contaminante.

Generación de desechos y descargas

En KANELA CONCEP S: A. se produce una generación de residuos de desechos por diferentes conceptos como el caso de residuos de tela y residuos de tinturado que son los que mayor impacto ambiental tienen. Además se tienen los residuos domésticos como son botellas, residuos de comida, empaques plásticos, entre otros que son generados por el personal de la empresa.

Manejo de desechos solidos

Al referirse al manejo de desechos deben ser clasificados con el objetivo de manejar adecuadamente la basura en la empresa y disminuir así su impacto ambiental generado por los procesos productivos y residuos de consumo humanos, entre otros.

Manejo de residuos textiles

En la confección de prendas de vestir también se tiene la generación de residuos como empaques, fundas, envases, hijos o materia prima de tipo textil, que deben ser manejados adecuadamente para no ser mezclados con residuos de tipo biológico o de tipo perecible.



Figura 27. Tachos de basura por tipo

Los diferentes residuos se clasificarán en 4 distintos tachos de basura de distintos colores en donde los residuos orgánicos como residuos de alimentos o cosas perecibles en tachos de color café, los residuos de plástico y tela en recipientes de color rojo, el papel en tachos de color celestes y finalmente en tachos amarillos para residuos metálicos.

Reciclaje o reutilización de piezas, residuos o prendas en el sector textil

La empresa se va a enfocar en la reutilización para la elaboración de accesorios para damas, caballeros y niños creados netamente de los residuos textiles generados durante el proceso de elaboración de prendas de vestir.

Finalmente se aplicará entre otras cosas el reciclado mecánico para elaboración de nueva fibra o también para trapos de limpieza, para de esta forma ahorrar recursos y cumplir con un proceso productivo amigable con el medio ambiente.

Conclusiones

- La elaboración de un sustento teórico y conceptual de indicadores de gestión y plan de negocios permite evidenciar el impacto de estas estrategias de control en las empresas indistintamente su tipo.

- El diagnóstico de la situación actual de la empresa desde su punto de vista estratégico a través de la evaluación de factores internos y externos utilizando la matriz ERIC y análisis PESTLE permiten determinar que la atención al cliente con un alto nivel de calidad y agilidad, el aumento de ventas por catálogos y ventas por internet, y el control del personal son los factores más relevantes que producirán resultados positivos en KNELA CONCEP S.A.

- La aplicación de indicadores de gestión contribuye con la optimización de los procesos en la empresa KNELA CONCEP S.A. para mejorar el nivel de cumplimiento de los procesos en este negocio.

Recomendaciones

- Determinar mensualmente indicadores de gestión a los principales procesos del negocio para obtener un mejor control del negocio.
- Realizar un seguimiento y control mensual de las actividades y efectividad de los procesos de la empresa KNELA CONCEP S. A.
- Capacitar al personal de atención al cliente para mejorar el nivel de satisfacción de los consumidores y personas que acuden para adquirir una prenda de vestir en el local comercial de la empresa.

Bibliografía

Aguilar, F. (2014). Reflexiones Filosoficas sobre la tecnología y sus nuevos escenarios. *Dialnet UNIR.*

Alveiro, C. (2011). *El Balanced Scorecard Como Herramienta De Evaluación En La Gestión Administrativa*. Obtenido de Universidad de Antioquia : https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf

Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=6aCEBgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=metodologia+de+la+investigacion+metodo+inductivo+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiS86vp6M3pAhVHSN8KHaKFDPoQ6AEIMTAB#v=onepage&q&f=false

BLanco , M., Guzmán, B., & Guzmán, C. (2007). El papel de los indicadores de gestión en la implantación y evaluación de la filosofía de calidad en la administración local: estudio de un caso. *Revista de Estudos Politécnicos* , 139-159.

Cámara de Comercio de Guayaquil. (2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Obtenido de http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf

Castello-Martinez. (2011). *La venta online a través de medios sociales: el social commerce*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/298783941_La_venta_online_a_traves_de_medios_sociales_el_social_commerce

Castro, M. J. (2014). *Investigación De La Legalidad Y Cumplimiento Tributario En La Compra Venta De Vehículos Usados En El Ecuador* . Obtenido de http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4180/1/T1492-MT-Castro-Investigacion.pdf

Echezárraga, J. M. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito.* Argentina: Granica.

León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 379-389. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf

Peña, M., & Vega, N. (2017). Estructura de las pyme Ecuatoriana. *Sur Académica*, 30-34.

Pereira , S., & Montenegro, D. (2013). *Plan De Negocios Para La Creación De Una Empresa De Servicio De Gestión De Tiempo*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/324728059_PLAN_DE_NEGOCIOS_PARA_LA_CREACION_DE_UNA_EMPRESA_DE_SERVICIO_DE_GESTION_DE_TIEMPO

Pilo-País, S. (2012). *Escuela de Ventas y Segiumiento*. Obtenido de http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/educacion/escuela_de_empresas/programas/Documents/Ventas%20Profesionales/Cierre%20de%20Ventas%20y%20Seguimiento.pdf

Roberto, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Roldán , D., & Quiroz, E. (2017). *Plan de negocio para implementar el producto protección esperanza en pre-necesidad de la empresa Jardines de Esperanza, en*

la ciudad de Guayaquil para el año 2017. Obtenido de http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/6290

Shuttleworth, M. (2020). *Diseño de Investigación*. Obtenido de https://explorable.com/es/diseno-de-investigacion-descriptiva

Silvestre, J. (2014). *Elaborar Correctamente Los Indicadores De Gestión En El Proceso De Calidad De Su Empresa*. Obtenido de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13088/Ensayo%20Javier%20Silvestre%20;jsessionid=59192D3C8C00BD580AD0738743349C11?sequence=1

Tomala, A. (2017). *PLAN ESTRATEGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES EN GUAYAQUIL*. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16493/1/TESIS%20ALISON%20TOMALA.pdf

Vásquez, G. (2005). Las Ventas En El Contexto Gerencial Latinoamericano. *Temas de Management*. Obtenido de https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/59_Vasquez.pdf

Referencias bibliográficas

Dodero, S. (2020). *El método EFE: Empresas familiares exitosas.* El Ateneo.

Espinosa, R. (2019). *Indicadores de Gestión: Qué es un KPI*. Obtenido de https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi

Gómez-Betancourt, G. (2005). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Mora, L. (2012). *Indicadores de la gestión logística.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Talaya, Á. E. (2008). *Principios de marketing.* Madrid: Libros profesionales de Empresa.

Anexos

Anexo A: Productos KNELA CONCEP S.A.

Ropa para damas





Ropa para caballeros

