

# 18

Fecha de presentación: marzo, 2022  
Fecha de aceptación: junio, 2022  
Fecha de publicación: septiembre, 2022

## CARACTERIZACION

DEL PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS TEXTILES FAMILIARES DE OTAVALO EN ECUADOR

### STUDIOS COMPETITIVE PROFILE OF OTAVALO FAMILY TEXTILE BUSINESS IN ECUADOR

Adrián Andrade<sup>1</sup>

Email: [aandrade@uotavalo.edu.ec](mailto:aandrade@uotavalo.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9878-6624>

Francisco Becerra<sup>1</sup>

Email: [fbecerra@uotavalo.edu.ec](mailto:fbecerra@uotavalo.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5259-5251>

Rey Felipe González<sup>2</sup>

Email: [rfglez@gmail.com](mailto:rfglez@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2774-4176>

<sup>1</sup>Universidad de Otavalo, Ecuador

<sup>2</sup>Universidad de la Habana, Cuba

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Andrade, A., Becerra, F., & González, R. F., (2022). Caracterización del perfil competitivo de las empresas textiles familiares de Otavalo en Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 161-177.

#### RESUMEN

El objetivo de este estudio es caracterizar el perfil competitivo de las empresas textiles familiares de Otavalo, mediante la aplicación de varias técnicas generadas desde la administración estratégica, con el fin de proponer alternativas para definir un perfil de respuesta ante los competidores. Los autores elaboraron un procedimiento metodológico compuesto por tres fases, cinco etapas y once pasos, en el cual tienen un rol protagónico las técnicas siguientes: modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter, análisis AMOFHIT y modelo del diamante de Porter. Los resultados obtenidos del análisis funcional de las empresas y de la aplicación de los modelos de Porter, permitieron evaluar las fuerzas del conjunto de las pequeñas empresas textiles de la ciudad de Otavalo, e identificar sus fortalezas y debilidades que les permita mejorar la competitividad del sector en las actuales condicionantes nacionales e internacionales.

**Palabras clave:** áreas funcionales, fuerzas competitivas, competitividad.

#### ABSTRACT

The objective of this study is to characterize the competitive profile of Otavalo's family textile business, through the application of various techniques generated from strategic management, in order to propose alternatives to define a response profile to competitors. The authors developed a methodological procedure composed of three phases, five stages and eleven steps, in which the following techniques have a leading role: Porter's five forces of competition model, AMOFHIT analysis and Porter's diamond model. The results obtained from the functional analysis of the companies and the application of the Porter models, allowed evaluating the strengths of the group of small textile companies from Otavalo city, and identifying their strengths and weaknesses to face a probable response profile that allows them to improve the competitiveness national and international

**Keywords:** functional areas, competitive forces, competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

Conocer el perfil competitivo empresarial es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible. Si un empresario domina el perfil de respuesta del competidor podrá predecir con mayor certeza la probabilidad de realizar cambios en sus estrategias, minimizar los riesgos y responder con rapidez a las condiciones cambiantes del entorno. Desde la disciplina de administración estratégica se han formulado e implementado un conjunto de herramientas útiles y necesarias para lograr una mejor comprensión del perfil competitivo empresarial. En el presente trabajo se explicarán los fundamentos teóricos de algunas de esas técnicas, las que serán aplicadas al objeto de estudio de la investigación, realizada en el sector textil tradicional de la ciudad de Otavalo.

Otavalo es una de las principales ciudades de la provincia de Imbabura, localizada al norte de Ecuador. La ciudad es reconocida a nivel nacional e internacional por las habilidades de sus habitantes para la confección de artesanías textiles, y por su dinámica comercial. La producción es desarrollada por pequeñas empresas, que generalmente se encargan de comercializar sus productos textiles en otras ciudades del país y en el mundo.

En los últimos años, el crecimiento del sector textil en Otavalo ha sido muy limitado, en términos de niveles de producción, incremento del empleo y aumento de los ingresos provenientes de las ventas, lo cual ha afectado la competitividad y productividad del sector. La falta de organización entre los artesanos y un mayor reconocimiento de las artesanías provenientes de China, Perú, Colombia e India, son algunos de los factores que han limitado el crecimiento y la competitividad de la industria.

Las pequeñas empresas que serán objeto de estudio tienen como mínimo diez años de permanencia en el sector y generan una importante cifra de empleos en la localidad. En la era del virus SARS-CoV-2, han tenido afectaciones en su cadena productiva debido al endurecimiento de los plazos de pago por parte de los proveedores, pero han mantenido su nivel operativo y han logrado mantenerse en el mercado mediante una mejor gestión de los riesgos, y algunas modificaciones en la oferta a los clientes. Han demostrado así, su adaptabilidad a los cambios y sus potencialidades para enfrentar los retos de la competencia.

La diferenciación del producto textil, caracterizado por la variedad de colores y diseños nativos, con elementos propios de la cultura local han consolidado las artesanías otavaleñas en el mercado mundial. La producción textil local incluye hilados, tejidos, prendas de vestir y lencerías del hogar, entre otras. Son prendas muy representativas los abrigos de lana, bolsos, chompas cardadas,

sombreros étnicos, bufandas, gorras de lana, guantes, cobijas con diseños nativos, bordados en tela.

En estas condiciones, este tipo de empresas constituyen un referente mundial, con especificidades muy propias que merecen ser estudiadas desde la óptica de la administración empresarial, pues su resistencia y adaptabilidad, unido al mantenimiento de las tradiciones y la diferenciación son algunas de las características distintivas que han motivado a los autores de esta investigación plantearse la siguiente interrogante: ¿cuál es el perfil competitivo de las empresas textiles familiares de la ciudad de Otavalo?.

El propósito de este trabajo es caracterizar el perfil competitivo de las empresas textiles familiares de Otavalo, mediante la aplicación de varias herramientas propias de la administración estratégica, con el fin de proponer alternativas para un perfil de respuesta ante los competidores.

La gestión administrativa está representada por la forma de pensar y hacer las cosas. La evidencia empírica ha demostrado que las empresas que participan en la administración estratégica logran obtener mejores beneficios, especialmente cuando se enfocan en su perfil competitivo, lo que contribuye a la obtención de las metas institucionales en un ambiente apropiado, normativo y formal, mediante la gestión eficaz de sus áreas funcionales.

En el presente trabajo se analizan tres técnicas, integradas entre sí, que permiten realizar un análisis del perfil competitivo de las empresas. Son ellas: el modelo de las cinco fuerzas de la competencia, el análisis AMOFHIT y el modelo del diamante de Porter. A continuación, una breve explicación de los aspectos teóricos esenciales de cada una.

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter

El modelo de las cinco fuerzas ayuda a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y a tener una posición más rentable y menos vulnerable a los ataques provenientes de estas fuerzas (Porter, 2008) whether explicit or implicit. This strategy may have been developed explicitly through a planning process or it may have evolved implicitly through the activities of the various functional departments of the firm. Left to its own devices, each functional department will inevitably pursue approaches dictated by its professional orientation and the incentives of those in charge. However, the sum of these departmental approaches rarely equals the best strategy. The emphasis being placed on strategic planning today in firms in the United States and abroad reflects the proposition that there are significant benefits to gain through an explicit process of formulating strategy, to insure that

at least the policies (if not the actions). Para comprender el nivel de competencia y de rentabilidad en un sector es esencial analizar su estructura subyacente en términos de las cinco fuerzas. Porter enfatiza en la rivalidad empresarial que se genera en los sectores, ya que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar. La medida en la cual la rivalidad reduce el potencial de utilidades de un sector depende, en primer lugar, de la intensidad con la cual compiten, y, en segundo lugar, en base a qué compiten. Es por ello que las empresas de un sector deben generar acciones estratégicas para mejorar la competitividad y fortalecer la rentabilidad.

Las empresas para generar ventaja competitiva en el mercado, deben aplicar elementos administrativos, ya que el mundo actual demanda la generación de lineamientos económicos eficientes y eficaces. Al respecto, es indispensable generar acciones que permitan fortalecer la gestión empresarial, y así competir en el mercado (Farfán López, Manríquez Ríos & Mateo López, 2018) Tecnología e Innovación (PCTI). Siguiendo con este orden de ideas, se puede manifestar que es indispensable generar acciones competitivas para actuar en los mercados internacionales y ganar mayor participación, lo que necesariamente implica fortalecer los factores funcionales que se correlacionan directamente con la competitividad (Estrella et al., 2012).

### Análisis AMOFHIT

El análisis representado por las siglas AMOFHIT, es un tipo de análisis interno, que consiste en realizar una auditoría interna de la organización, con el propósito de identificar sus fortalezas y debilidades en las áreas funcionales siguientes: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología y Desarrollo. Este tipo de análisis ayuda a medir la situación interna y a desarrollar mejores estrategias. A continuación, una breve explicación de la contribución esencial de cada una de las áreas mencionadas al análisis interno.

### Administración y gerencia

La administración y gerencia permite obtener resultados efectivos. Las empresas deben contar con una misión que determine cuál es el propósito, una visión que exprese hacia donde desea llegar, y un plan estratégico (Baque Villanueva, Izquierdo Morán & Viteri Intriago, 2022) bien fundamentado donde se reflejen sus perspectivas. Las empresas que no cuenten con elementos direccionales no serán capaces de crecer o su crecimiento será muy

lento. Las políticas y valores guían las acciones empresariales, por lo que para fortalecer las empresas es indispensable poseer un sólido sentido de pertenencia de los miembros y una adecuada estructura organizacional (Molina Sabando, Briones Véliz & Arteaga Coello, 2016) selectivity and volumetric nature of microwaves (MWs). Por otra parte el control es indispensable para la mejora continua empresarial (Fernández-Montesinos, 2017).

### Marketing y ventas

El producto debe cumplir con expectativas de calidad, lugar y tiempo de los consumidores. Por consiguiente, las empresas competitivas cuentan con métodos para desarrollar y diversificar el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes, y establecen lineamientos para administrar el personal de ventas. El precio se determina en base a la oferta, la demanda y el comportamiento de mercado, mediante el análisis de factores externos y la aplicación de técnicas que permitan conocer su relación costo-beneficio. Al respecto, el precio debe ser fijado técnicamente, puesto que es la percepción que tiene el consumidor sobre el valor del producto, de acuerdo a sus características, lo que permite establecer la relación adecuada con el valor pagado (Córdoba & Moreno, 2017) con bienes y servicios de alto valor agregado y notable especialización, requiere de una buena estrategia de fijación de precios (pricing).

### Operaciones y logística

La estandarización de producción permite definir etapas, contar con un clima adecuado de trabajo, y asignar las tareas y responsabilidades equitativamente. Para generar productividad es indispensable que las empresas estandaricen sus procesos productivos y conozcan su capacidad productiva, el flujo de materiales y la aplicación de mano de obra, debido a que la capacidad de producción es indispensable para equilibrar el trabajo.

El aprovisionamiento o adquisición es una actividad que tiene como fin controlar los suministros para satisfacer las necesidades de los procesos y procedimientos de gestión operativa. Al respecto, la cadena de suministro debe buscar constantemente mejorar la eficiencia y eficacia de las diferentes actividades (Camacho, & et. al., 2012). Un rol importante para su gestión eficaz es la administración de inventarios, debido a que permite analizar diferentes proveedores para efectivizar la compra de productos, liberar dinero invertido y reducir los tiempos de entrega (Céspedes et al., 2017). Siguiendo con este orden de ideas, se puede afirmar que el análisis de inventarios permite a las empresas contar con una base de datos, para comparar diferentes proveedores y así conseguir

materiales de calidad a precios menores. Sin dudas, el manejo correcto de inventarios fortalece la competitividad empresarial.

Los procedimientos para evaluar calidad, generan eficiencia y eficacia, ya que evitan reprocesos de producción y devoluciones de productos terminados. La gestión de calidad como conjunto de acciones que establece una empresa con la finalidad de crear una cultura de calidad, debe ser acompañada de procedimientos de mejora continua (Armijos & Angulo, 2018).

### Contabilidad y finanzas

Las empresas deben tomar decisiones en base a datos contables oportunos y adecuados, por esta razón, es necesario que las empresas de producción tengan procedimientos para registrar las operaciones de manera sistemática, histórica y cronológica. Los negocios que cuentan con estados financieros confiables podrán conocer de mejor modo, como se comporta las finanzas empresariales en un determinado tiempo (Laitón & López, 2018).

Las empresas deben tomar sus decisiones estratégicas basados en comportamientos que se evidencian en los índices financieros (Toro & Palomo, 2014) especially for SMB's, which are more sensible to the market's uncertainties. This is especially true if we keep in mind that the models currently being used are, mainly, applicable in companies that participate in the stock market. Objective. Make an integral analysis of financial risks, based on liquidity, debts and accounts payable management risks for SMB's. Materials and methods. A study case was developed in a not-random sample selected from the Colombian Superintendencia de Sociedades' database. The indicators were calculated and the liquidity, debts and accounts payable risks were determined in order to know the situation for every company and sector. Then, based on the results of those ratios, the risks were established under a probabilistic model and expressed in terms of a "dummy" or a dichotomous variable, to validate, by means of a logit regression, the consistency of the model and the rejection or the acceptance of the null hypothesis. Results. From the 100 companies approached, 84 had financial risks. The sub-sector with the highest affectation (89 %, y por tal razón, deben realizar análisis en base a información detallada con respecto a ratios de liquidez, actividad, apalancamiento y rentabilidad. A su vez, deben presupuestar técnicamente los recursos necesarios para las áreas de trabajo, y evitar incurrir en incumplimientos de asignación de recursos en el desarrollo de sus actividades operacionales y no operacionales, considerando

que los presupuestos evidencian los ingresos, costos y gastos en los que incurrirán.

El apalancamiento financiero es una opción para conseguir recursos en los negocios actuales o para diversificarse, y así fortalecer el crecimiento empresarial. Las empresas pueden contar con apalancamientos financieros que les permitan conseguir dinero a tasas inferiores a las que generan los sectores productivos (Ayón Ponce, & et. al., 2020).

### Recursos humanos

Para alcanzar resultados óptimos de gestión administrativa y de producción, en el diseño de puestos de trabajo, se debe especificar técnicamente el contenido del puesto, de acuerdo a los elementos siguientes: tecnológicos, organizacionales y personales. Un adecuado diseño del puesto, permite que la gestión de recursos humanos sea efectiva (Bermejo, 2017). La descripción y análisis de cada puesto de trabajo permite realizar un trabajo eficiente y eficaz (Enguíanos, 2017), y por esta razón, en su descripción y análisis se deben especificar las tareas, los requisitos, responsabilidades y métodos para cumplir las tareas.

El reclutamiento permite disponer de recursos humanos calificados y capacitados. Consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos. La selección del recurso humano es un procedimiento de gestión administrativa, en el cual se establecen dos parámetros principales: los méritos y la oposición (García Castro, et al., 2016). La selección permite elegir el personal que tenga más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

Las empresas que ofrecen remuneraciones equitativas y satisfactorias, facilitan condiciones de vida adecuadas a sus trabajadores, y así logran resultados efectivos de su fuerza de trabajo. La remuneración establece un intercambio equitativo entre la fuerza laboral o intelectual que oferta el empleado con un valor económico que entrega el empleador. Los planes de prestaciones sociales son de carácter obligatorio, tanto para el empleador como para el empleado, y garantizan beneficios de salud y jubilación. Las empresas que cuentan con planes de seguridad social favorecen el desarrollo de un personal saludable y comprometido, lo que permitirá fortalecer de forma continua la competitividad empresarial.

Las empresas que emplean herramientas de gestión del personal son más eficientes, eficaces y competitivas, ya que su personal contribuye al logro de resultados empresariales y promueven la calidad de vida en sus trabajadores. Las relaciones laborales fortalecen el trato entre los

trabajadores, debido a que generan trabajo en equipo y acciones de mejora. Cuando se genera un vínculo de todo el recurso humano, se consigue compromiso del personal empleado (Cruz, 2018). La capacitación y desarrollo del personal, permite elevar la producción de las empresas, por tanto, se debe considerar que las organizaciones con personal capacitado, estarán en mejores condiciones de lograr sus objetivos y metas empresariales.

### Sistemas de información

Los proveedores de tecnología ofrecen a las empresas sistemas de información que se aplican mediante cualquier combinación organizada de hardware, software, redes de comunicación, datos, políticas y procedimientos, para almacenar, obtener, transformar, y diseminar información en una organización. Para una eficiente gestión de la tecnología se deben considerar las oportunidades y amenazas de una posición tecnológica, la capacidad de adquirir y desarrollar recursos y la habilidad para relacionar las tecnologías (Estrada, & el al., 2018) las pequeñas y medianas empresas (Pymes)

Los datos que genera un sistema de información cumplen con tres propósitos: (1) apoyo a procesos y operaciones de una organización, (2) apoyo a la toma de decisiones por parte de empleados o la administración de una institución, y (3) apoyo a estrategias que puedan conducir a una ventaja competitiva. El primer propósito representa el nivel más básico de utilización de sistemas de información; el segundo es un uso más avanzado y el tercero, representa una utilización muy superior, mediante la cual una empresa puede obtener una ventaja sobre la competencia. Por esta razón, las empresas deben generar datos que les permitan operar con eficiencia y eficacia, y tomar decisiones para fortalecer la rentabilidad y cumplir objetivos tales como: el procesamiento de entradas, el almacenamiento de datos relacionados con la entidad y la producción de reportes y otro tipo de instrumentos de resumen de datos, que les permitan conseguir resultados óptimos en el contexto empresarial (Proaño Castro, & et al., 2018)

### Investigación y desarrollo

Las empresas competitivas innovan constantemente sus productos para ganar participación en el mercado, mediante inversiones en investigación y desarrollo (I&D) de productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes. Además del efecto en las utilidades, la inversión en I&D puede estimular el crecimiento económico y el desarrollo social de un sector, región o país.

### El modelo del diamante de Porter

Una de las técnicas analíticas más utilizadas en inteligencia competitiva es el modelo del diamante de Porter (Wheelen, & et. al., 2007). Para su implementación se deben analizar las metas futuras de las empresas y las estrategias competitivas actuales para crear un perfil de respuesta del competidor que le permita predecir la probabilidad de realizar cambios en las estrategias y responder a las condiciones cambiantes. Para ello es importante conocer, de una parte, los supuestos de un competidor en la industria, algo que se puede lograr de manera eficaz mediante el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y, de otra parte, realizar un análisis de las estrategias actuales, evaluando objetivamente las fortalezas y debilidades, a lo que contribuye significativamente el análisis AMOFHIT. De este modo se integran las técnicas descritas en el trabajo, para lograr una mejor comprensión del perfil competitivo de las empresas textiles familiares de la ciudad de Otavalo.

En el siguiente apartado se plantea el procedimiento utilizado en la investigación para establecer una relación entre los aspectos teóricos abordados anteriormente y su aplicación metodológica al objeto de estudio práctico seleccionado: las empresas textiles familiares de la ciudad de Otavalo.

### MATERIALES Y MÉTODOS

El procedimiento metodológico que se presenta a continuación fue diseñado por los autores con el propósito de caracterizar el perfil competitivo de las empresas textiles familiares de Otavalo. Consta de tres fases, cinco etapas y once pasos (Figura 1).

La Fase I se denomina "Diagnóstico y caracterización". En ella se realiza una descripción del sector objeto de estudio, la problemática a investigar y se definen las técnicas de investigación a aplicar. En esta última etapa se incluyen los pasos relacionados con la formulación, aplicación y procesamiento de las encuestas y entrevistas.

La Fase II es la "Implementación", que incluye el análisis del modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter y la valoración de las áreas funcionales de la empresa (análisis AMOFHIT) en relación a las cinco fuerzas de la competencia.

Finalmente, en la Fase III "Perfil competitivo" se definen las fortalezas y debilidades de las empresas textiles para enfrentar los nuevos desafíos de la competencia, mediante la aplicación de la herramienta denominada Diamante de Porter

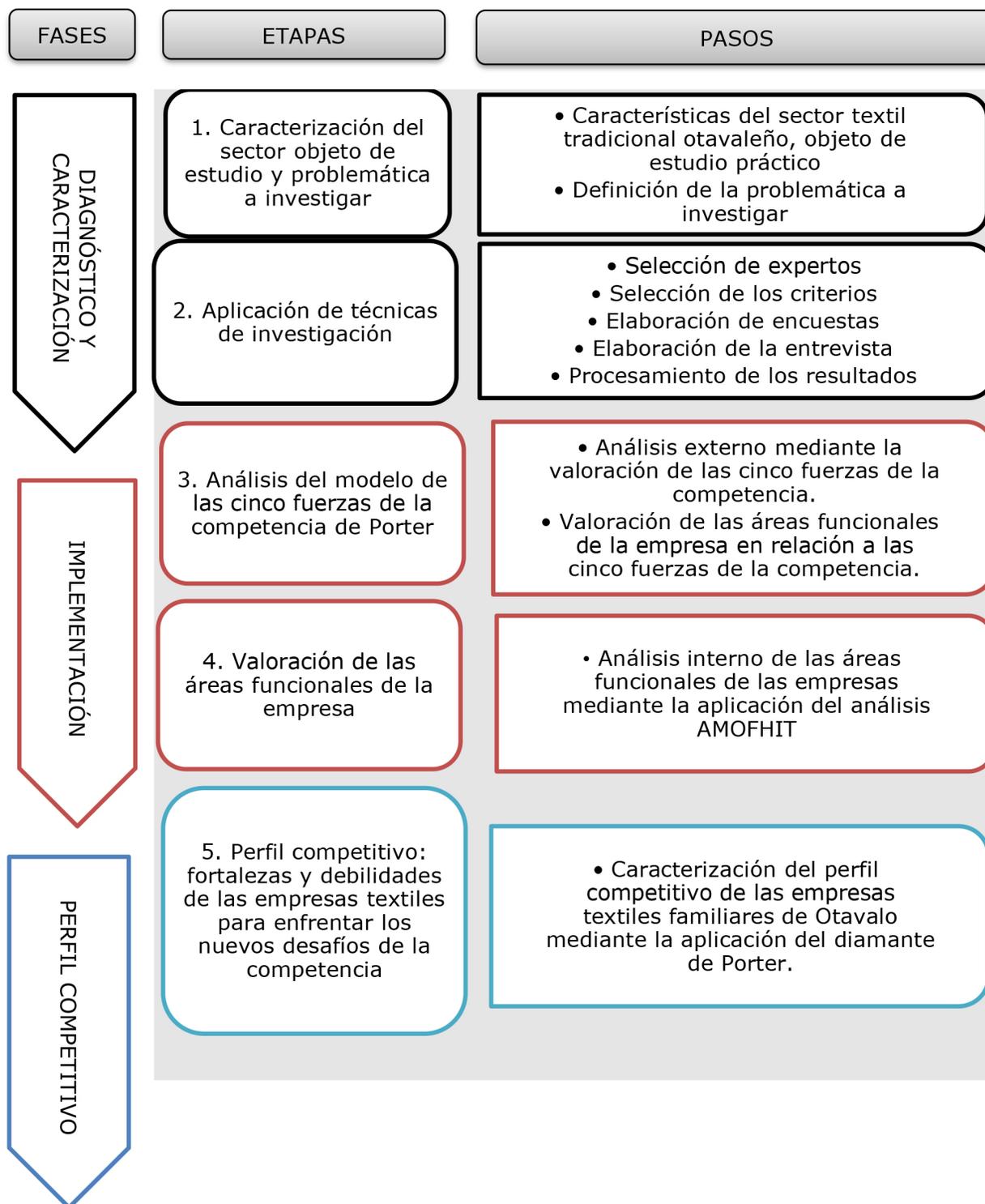


Figura 1. Procedimiento metodológico para caracterizar el perfil competitivo de las empresas textiles familiares de la ciudad de Otavalo

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación se presentan a continuación, siguiendo la secuencia lógica de las fases, etapas y pasos definidos por los autores en el apartado anterior.

### Fase I.- Diagnóstico y caracterización

En la primera etapa de la Fase I se realizó una breve caracterización del sector objeto de estudio y se definió la problemática a investigar, lo cual coincide con los pasos 1 y 2 del procedimiento.

#### Caracterización empresarial.

Las entidades públicas municipales y las organizaciones del sector, no disponen de información estadística de datos comunitarios armonizadas sobre las pequeñas y medianas empresas productoras de textiles. Solamente cuentan con datos sobre la cantidad existente de factorías de producción textil, por lo que fue necesario realizar la recolección de los datos para la selección de la cantidad de empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta lo establecido por el programa estadístico de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador.

A fin de caracterizar el sector se realizó un censo de las pequeñas y medianas empresas productoras de textiles de la ciudad de Otavalo, y mediante una encuesta aplicada a sus dueños se definieron el número de trabajadores, el valor bruto de ventas anuales y el monto de sus activos, entre otros datos. También se indagó sobre su componente económico: empresa individual, colectiva, sociedad o empresa familiar. Una síntesis de este análisis se puede observar en la Tabla No. 1

Tabla 1. Caracterización del sector

Tipo de empresa	Número de trabajadores	Valor bruto de ventas anuales	Monto de los activos	Componente económico	Tiempo de operación	Cantidad empresas
Pequeña Empresa	De 10 y 15 trabajadores	De \$ 100.001 a \$ 1 000 000	De \$100.001 a \$750.000	Individual: 2 Familiar: 30	Más de diez años: 32	32
Mediana Empresa	De 50 a 199 trabajadores	De \$100.001 a \$5 000 000	De \$750.001 a \$3 999 999	Colectiva: 1 Familiar: 1	Más de diez años: 2	2
Grandes Empresas	Más de 200 trabajadores	Más de \$ 5 millones	Más de \$ 1 000 000	No existen	No existe	No existe

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 1

Luego, la mayor cantidad de empresas del sector textil localizadas en la ciudad de Otavalo son empresas pequeñas y familiares, integradas por entre 10 y 15 trabajadores y con más de diez años de permanencia en el sector. Estas empresas no reportaron valores altos en ventas y demandan inversiones significativas en activos fijos.

#### Definición de la problemática a investigar

En base a la caracterización anterior, fueron objeto de estudio práctico de esta investigación las empresas textiles pequeñas y familiares de la ciudad de Otavalo. El sector está integrado por 30 empresas pequeñas, con apenas un mínimo de 10 y un máximo de 15 trabajadores, bajos niveles de ventas anuales, y bajos montos de activos. Sin embargo, de su caracterización es necesario resaltar que son empresas con varios años de permanencia en el mercado, satisfacen una demanda interna importante y exportan productos al mercado internacional. Luego, la problemática a investigar está relacionada con los latentes problemas competitivos de este tipo de empresas y la gestión de sus áreas funcionales

#### Etapas 2. Aplicación de técnicas de investigación

En la etapa 2 se aplicaron los pasos 3, 4, 5, 6 y 7 de la investigación. Lo primero fue la selección de los expertos por parte del equipo de investigación del área de ciencias empresariales de la Universidad de Otavalo. Fueron los encargados de elaborar los criterios para la confección de las encuestas y una entrevista, aplicada a los propietarios de las treinta pequeñas empresas familiares del sector textil de la ciudad de Otavalo.

La Encuesta 1 se denominó Características de las empresas del sector textil en la ciudad de Otavalo. Se aplicó al 100% de las empresas objeto de estudio y permitió realizar la caracterización de la estructura del sector explicada en la etapa 1. La Encuesta 2.- Análisis de las áreas funcionales de una empresa, se aplicó a las 30 pequeñas empresas familiares. Se diseñó mediante preguntas cerradas y de fácil comprensión, relacionadas con la operación de las áreas funcionales. Su aplicación permitió contar con información de las empresas acerca del modo en que organizan e implementan las áreas funcionales siguientes: Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos, Sistemas de información e Investigación y desarrollo (siglas AMOFHIT).

Finalmente, se aplicó una entrevista a clientes y proveedores para el análisis de las fuerzas de la competencia definidas por Porter. Las preguntas fueron redactadas para garantizar una fácil comprensión, puesto que el nivel de formación del personal que opera en las diferentes funciones no se conocía. A partir de la información sobre las áreas funcionales de las empresas y sobre la estructura del sector, se procedió al procesamiento de la información para analizar el modo en que la implementación de las áreas funcionales afecta la estructura del sector. Los resultados obtenidos se detallan en la fase siguiente.

## Fase II.- Implementación

En la Fase II se ejecutaron las etapas 3 y 4 del procedimiento, consistentes en un análisis externo, mediante el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter y un análisis interno para realizar la valoración de las áreas funcionales con relación a las cinco fuerzas de la competencia.

### Etapa 3. Análisis de las cinco fuerzas del sector

Cada una de las cinco fuerzas que definen la estructura del sector se evaluó en base a los criterios definidos por Porter (2008a) whether explicit or implicit. This strategy may have been developed explicitly through a planning process or it may have evolved implicitly through the activities of the various functional departments of the firm. Left

to its own devices, each functional department will inevitably pursue approaches dictated by its professional orientation and the incentives of those in charge. However, the sum of these departmental approaches rarely equals the best strategy. The emphasis being placed on strategic planning today in firms in the United States and abroad reflects the proposition that there are significant benefits to gain through an explicit process of formulating strategy, to insure that at least the policies (if not the actions. A cada criterio/indicador se le asignó un puntaje. Las escalas utilizadas se muestran en la Tabla No. 2

Tabla 2. Criterios e indicadores presentados por Porter.

Escala para los criterios	Escala para la evaluación de las fuerzas
1 – Muy en desacuerdo	1 – Muy débil
2 – En desacuerdo	2 – Débil
3 – Neutral	3 – Neutral
4 – De acuerdo	4 – Poderosa
5 – Muy de acuerdo	5 – Muy poderosa

Fuente: Elaboración propia

El procedimiento para el análisis de las fuerzas del sector se realizó del modo siguiente:

- Los elementos de las fuerzas se relacionaron con la evaluación de las áreas funcionales.
- Con la relación analizada se estableció el criterio, aplicando la escala correspondiente.
- Con los resultados de los criterios, se valoró cada una de las fuerzas de acuerdo a la escala correspondiente.
- Con los elementos analizados se tomó la evaluación de la fuerza más alta, para determinar el criterio que más influye en la fuerza.

Los resultados obtenidos de la combinación del efecto de la evaluación de las fuerzas con el resultado de los criterios seleccionados fueron:

#### Fuerza 1: Amenaza de nuevos entrantes

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 3. Amenaza de nuevos entrantes (competidores potenciales)

No.	Barreras de entrada	Evaluación de las fuerzas	Áreas funcionales	Resultado del criterio
1	Economías de escala	2 – Débil	Operación y logística	En desacuerdo
2	Áreas funcionales economías de escala	2 – Débil	Contabilidad y finanzas	En desacuerdo
3	Operaciones economías de escala	2 – Débil	Operación y logística	En desacuerdo
4	Costos conjuntos en economía de escala	2 – Débil	Sistemas de información-Investigación y desarrollo	En desacuerdo
5	Integración vertical en economía de escala	2 – Débil	Administración y gerencia	En desacuerdo
6	Diferenciación del producto	4 – Poderosa	Investigación y desarrollo	De acuerdo
7	Necesidades de capital	2 – Débil	Investigación y desarrollo	En desacuerdo
8	Costes cambiantes	3 – Neutral	Neutral	En desacuerdo
9	Acceso a los canales de distribución	2 – Débil	Operación y logística -Marketing y ventas	En desacuerdo
10	Tecnología de productos patentados	2 – Débil	Investigación y desarrollo	En desacuerdo
11	Acceso preferencial a materias primas	2 – Débil	Operación y logística-Sistemas de información	En desacuerdo
12	Ubicación favorable	2 – Débil	Operación y logística	En desacuerdo
13	Subsidios gubernamentales	4 – Poderosa	Contabilidad y finanzas	De acuerdo
14	Curvas de aprendizaje o de experiencia	5 – Muy poderosa	Recursos humanos.	Muy de acuerdo
15	Política gubernamental	4 – Poderosa	Marketing y ventas	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

Del procesamiento de los resultados obtenidos en la Tabla 3 destaca lo siguiente:

- Las empresas del sector no cuentan con herramientas para ejecutar el proceso de producción y para medir la capacidad de producción, por esta razón, no pueden elevar los niveles de producción y minimizar los costos.
- Las empresas no disponen de presupuesto y no realizan análisis de razones financieras, por lo que no pueden evaluar objetivamente la efectividad empresarial.
- El sector carece de procedimientos de manejo de inventarios y de control de calidad, por lo que las empresas no están en condiciones proponer y ejecutar compras conjuntas.
- Las empresas no cuentan con patentes y marcas, por esta razón, no pueden crear activos que se apliquen a otros negocios.
- El sector opera con etapas consecutivas de producción y distribución, sin embargo, no posee direccionamientos técnicos para integrarse verticalmente hacia atrás o hacia adelante, y así realizar operaciones que ejecutan otras empresas.
- El sector cuenta con procesos para realizar innovaciones y actualizaciones de productos, ya que la cultura de trabajo de los propietarios y los trabajadores les permite proponer nuevos productos tradicionales, basados en inspiraciones ancestrales propias de los kichwas otavaleños.
- El sector cuenta con innovaciones permanentes, sin embargo, se pudo evidenciar que el valor de los activos no es alto.
- Los productos no son tecnológicamente complejos.

- El sector textil no cuenta con procedimientos que les permita conocer y establecer canales de distribución preferenciales, respecto a compra de materia prima y a distribución de productos terminados, para conseguir ventajas en canales de distribución.
- En el sector existen innovaciones y actualizaciones constantes en los productos, sin embargo, las empresas no registran patentes de su aplicación técnica.
- A pesar del tiempo que tienen las empresas operando, no realizan análisis de los proveedores, para asegurar el abastecimiento preferencial de materias primas y materiales.
- El sector no aplica metodologías para ubicar sus factorías, por esta razón, las empresas no están ubicadas estratégicamente.
- Las empresas cuentan con registros contables confiables, que les permiten acceder a créditos preferenciales que otorga el gobierno y a exoneraciones tributarias.
- El sector dispone de recurso humano con experiencia, contratado y afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, condición que permite que su personal cuente con experiencia laboral.
- No utilizan técnicas para ubicar la plaza, sin embargo, gozan de protección respecto al lugar de ventas, ya que las asociaciones locales restringen el ingreso de nuevos vendedores a la Plaza de Ponchos, lugar reconocido nacional e internacionalmente.

En síntesis, la curva de aprendizaje o de experiencia, es el criterio que más influye en la fuerza. Con respecto a las represalias esperadas (ver Tabla 4) se obtuvo el resultado siguiente:

Tabla 4. Represalias esperadas.

No.	Barreras de entrada	Evaluación de las fuerzas	Áreas funcionales	Resultado de la evaluación del criterio
1	Antecedentes de represalias vigorosas.	4 – Poderosa	Administración y gerencia	De acuerdo
2	Empresas bien establecidas con grandes recursos para contratar	2 – Débil	Administración y gerencia-Con-tabilidad y finanzas	En desacuerdo
3	Empresas ya establecidas con gran arraigo en la industria y con activos muy poco líquidos invertida en ella.	2 – Débil	Administración y gerencia	En desacuerdo
4	El precio disuasor de la entrada	2 – Débil	Marketing y ventas	En desacuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

Del procesamiento de los resultados obtenidos en la Tabla 4 se deduce lo siguiente:

- No existe antecedentes de represalias vigorosas en contra de nuevas empresas, sería algo que iría en contra de los lineamientos productivos del Ecuador.
- Las empresas no disponen de técnicas para medir el resultado del trabajo, y la gestión financiera nos les permite manejar el efectivo de forma ordenada, por tal razón, no pueden generar acciones de contrataque.
- El sector no cuenta con direccionamiento de desarrollo y crecimiento estratégico. Si ingresan nuevos competidores se reducirían las ventas y el desempeño financiero del sector.
- Las empresas del sector no calculan los precios técnicamente, ni analizan los factores que inciden sobre el mismo.

En síntesis, podría afirmarse que los antecedentes de represalias vigorosas constituyen el criterio que más influye en la fuerza y no existen evidencias de su existencia en el contexto actual.

## Fuerza 2: Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

No.	Barreras de entrada	Evaluación de las fuerzas	Áreas funcionales	Resultado de la evaluación del criterio
1	Competidores numerosos o de igual fuerza	2 – Débil	Administración y gerencia	En desacuerdo
2	Lento crecimiento de la industria	5 – Muy poderosa	Administración y gerencia-Contabilidad y finanzas	Muy de acuerdo
3	Altos costes fijos o de almacenamiento	4 – Poderosa	Recurso Humanos- Operación y logística	De acuerdo
4	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	2 – Débil	Investigación y desarrollo	En desacuerdo
5	Aumento de capacidad en grandes incrementos.	2 – Débil	Operación y Logística	En desacuerdo
6	Competidores diversos	4 – Poderosa	Administración y gerencia-Contabilidad y finanzas	De acuerdo
7	Importantes intereses estratégicos	1 – Muy débil	Administración y gerencia	Muy en desacuerdo
8	Barreras solidas de salida	4 – Poderosa	Recursos Humanos	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

Del procesamiento de los resultados obtenidos en la Tabla 5 resalta lo siguiente:

- Las empresas no disponen de técnicas para aplicar estrategias que generan cambios en el sector. Además, no existen empresas líderes que impongan disciplina y coordinen la industria.
- El sector presenta un lento desarrollo, ya que sus empresas no poseen direccionamiento estratégico de crecimiento, ni cuentan con elementos para conocer si los apalancamientos permiten elevar la rentabilidad.
- Las empresas del sector demandan de costos relativamente altos de mano de obra, materiales y maquinaria; sin embargo, no destacan por la gestión del personal, logística y operaciones.
- El sector dispone de técnicas para innovar productos y de mecanismos para actualizar los diseños existentes, aspectos que les permiten generar diferenciación.
- El sector no aplica técnicas para medir la capacidad de producción y no dispone de procedimientos efectivos de manejo de la cadena de suministro.
- El sector no cuenta con elementos de planificación para diversificar los negocios, ni realiza análisis financiero para conocer si el índice de rentabilidad de una nueva propuesta de inversión es inferior o superior a la tasa ordinaria.
- La rivalidad empresarial no se torna inestable.
- En el sector todos los trabajadores se encuentran afiliados y tienen contratos, lo que implicaría altos costes fijos de salida. Al tratarse de empresa familiares, se pueden presentar barreras emocionales por dejar de operar los negocios.

En síntesis, el lento crecimiento de la industria, es el criterio que más influye en la fuerza.

## Fuerza 3: Productos sustitutos.

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 6. Presión proveniente de los productos sustitutos.

No.	Barreras de entrada	Evaluación de las fuerzas	Áreas funcionales	Resultado de la evaluación del criterio
1	Productos sustitutos	4 – Poderosa	Investigación y desarrollo	De acuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

- Las empresas del sector, a pesar de tener innovaciones constantes de producto, no han podido establecer acciones que les permitan ofertar sustitutos a menor costo. Por tanto, en el sector tienen una influencia significativa los productos sustitutos.

#### Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 7. Poder de negociación de los proveedores.

No.	Barreras de entrada	Evaluación de las fuerzas	Áreas funcionales	Resultado de la evaluación del criterio
1	El grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración a la industria a la que vende.	4 – Poderosa	Administración y gerencia	De acuerdo
2	El grupo de proveedores no está obligado a compartir con otros productos sustitutos para venderles a la industria.	4 – Poderosa	Recursos humanos	De acuerdo
3	La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.	2 – Débil	Sistemas de información	En desacuerdo
4	El producto de los proveedores, es un recurso productivo importante para el negocio del cliente.	5 – Muy poderosa	Investigación y desarrollo	Muy de acuerdo
5	Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes	2 – Débil	Operación y logística- contabilidad y finanzas	En desacuerdo
6	El grupo de proveedores, constituye una amenaza seria contra la integración vertical.	4 – Poderosa	Administración y gerencia Recurso Humanos	De acuerdo
7	El gobierno como fuerza en la competencia de la industria.	1 – Débil	Recursos Humanos- Administración y gerencia	En desacuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

Del procesamiento de los resultados obtenidos en la Tabla 7 destaca lo siguiente:

- No existe grandes proveedores de insumos. Las empresas no aplican procedimientos para influir en las políticas de compra de los demás o liderarlas, y así obtener beneficios conjuntos respecto a precio, cantidad y condiciones de las transacciones.
- No existen proveedores de materiales sustitutos. Las empresas no disponen de procedimientos de selección y capacitación de recursos humanos, que permita contar con personas con conocimientos para analizar nuevos materiales para la producción.
- Los proveedores son de la localidad e importan materiales, específicamente para el sector. Las empresas no disponen de datos que les permita conocer cantidades y frecuencias de compra.
- Los materiales dependen de los proveedores locales. Este factor no puede ser mitigado por las empresas, ya que no poseen técnica de análisis de proveedores que les permita hacer una adecuada comparación de precios, calidad y variedad.

- En el sector no se evidencia diferenciación de materiales y acumulación de costos cambiantes. Estos factores no pueden ser analizados profundamente, ya que las empresas no realizan análisis de manejo de proveedores, ni análisis financieros comparativos.
- La mano de obra demanda de conocimientos diferenciadores, debido a que los trabajadores proponen diseños e innovaciones, aplicando conocimientos y prácticas de trabajo que los adquieren de padres a hijos. Las empresas, al no disponer de técnicas para generar crecimiento empresarial y laboral, corren el riesgo latente de que los trabajadores se organicen y puedan desarrollar su propia producción.
- El gobierno dispone de una plataforma de compras públicas para ofertar y comprar materiales de producción de textiles, pero no se aprovecha esta oportunidad, ya que no cuentan con direccionamiento y capacidad de su personal para accionar en este sentido.

En síntesis, el producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente y es el criterio de mayor influencia en la fuerza.

#### Fuerza 5: Poder de negociación de los clientes

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

No.	Barreras de entrada	Evaluación de las fuerzas	Áreas funcionales	Resultado de la evaluación del criterio
1	El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.	2 – Débil	Marketing y Ventas	En desacuerdo
2	Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de costos o de las adquisiciones que realiza.	2 – Débil	Marketing y Ventas	En desacuerdo
3	Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándares o indiferenciados	1 – Muy Débil	Investigación y desarrollo	Muy en desacuerdo
4	El grupo tiene pocos costes cambiantes	2 – Débil	Marketing y Ventas	De acuerdo
5	El grupo obtiene bajos beneficios	4 – Poderosa	Marketing y Ventas	En desacuerdo
6	Los clientes representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás	2 – Débil	Marketing y Ventas	En desacuerdo
7	El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios	Neutral	Marketing y Ventas	Neutral
8	El grupo tiene toda la formación	5 – Muy poderosa	Marketing y ventas	Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

Del procesamiento de los resultados obtenidos en la Tabla 8 destaca lo siguiente:

- Los clientes no realizan grandes volúmenes de compra. Las empresas carecen de procedimientos para establecer relaciones con los clientes.
- En el sector las empresas disponen procesos para realizar innovaciones y actualizaciones de productos, y su cultura de trabajo les permite proponer nuevos diseños basados en inspiraciones ancestrales propias de los kichwas otavaleños.
- Las características de los textiles hacen que los compradores no enfrenten altos costos al cambiar de proveedor. Las empresas no diseñan sus productos de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes.
- En el sector los beneficios que obtienen los compradores extranjeros no son altos.

- Los compradores del sector están desorganizados y no tienen la capacidad para mitigar la amenaza de una integración hacia atrás.
- Las empresas no hacen suficientes campañas para elevar la importancia que le dan los compradores al producto.
- Las empresas del sector no cuentan con metodologías para analizar el comportamiento de los mercados y así mitigar la formación que van adquiriendo los compradores.

En síntesis, la formación del grupo basado en tradiciones ancestrales constituye el criterio que más influye en la fuerza.

Etapa 4.- Valoración de las áreas funcionales de la empresa.

Para realizar el análisis interno de las áreas funcionales de las empresas, se aplicó la Encuesta 2. Los resultados se ubicaron en la Tabla 9, de acuerdo a la escala de valores siguiente: No cuenta (0); Cuenta parcialmente (0,5) y Cuenta (1).

Tabla 9. Resultados consolidados por áreas funcionales

Siglas	Áreas funcionales	Escala de Valores		
		Cuenta	Cuenta parcialmente	No cuenta
<b>A</b>	<b>Administración y gerencia</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
	Planeación	1	2	28
	Organización	0	0	30
	Motivación	0	0	30
	Control	0	0	30
<b>M</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
	Análisis de clientes	0	0	30
	Ventas de productos	0	0	30
	Planeación de producto	0	0	30
	Fijación de Precios	0	0	30
	Distribución			
<b>O</b>	<b>Operaciones y logística</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
	Proceso	0	0	30
	Capacidad	0	0	30
	Inventario	0	0	30
	Calidad	0	0	30
<b>F</b>	<b>Contabilidad y finanzas</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
	Contabilidad	30	0	0
	Estados financieros	30	0	0
	Índices financieros	0	0	30
	Presupuesto	0	2	28
	Análisis de oportunidades		2	29
<b>H</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
	Puestos de trabajo	0	0	30
	Reclutamiento y selección	0	0	30
	Contratación del personal	30	0	0
	Gestión de recursos humanos	0	0	30
<b>I</b>	<b>Sistemas de información</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>
	Equipos-hardware	30	0	0
	Sistemas- software	0	0	30

	Comunicación	0	0	30
	Manejo de datos	0	0	30
T	Investigación y desarrollo	1	0,5	0
	Productos	29	1	0
	Procesos	30	0	0
	Registros	30	0	0

Fuente: Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del procesamiento de la Encuesta 2

A continuación, se explican los resultados consolidados por cada una de las áreas funcionales:

Administración y gerencia. – El sector carece de técnicas que le permitan proyectarse al futuro para alcanzar los resultados deseados. No existen procedimientos para alcanzar un esfuerzo coordinado y asignar eficientemente los recursos en las áreas funcionales. Carece de elementos de motivación que permitan influir en las personas, para encauzar esfuerzos en el comportamiento humano. No existen procedimientos para asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los planificados.

Marketing y ventas. – El sector carece de técnicas que le permiten elaborar el producto de acuerdo a los patrones de compra de los clientes. No cuenta con procedimientos para efectivizar las ventas. No disponen de métodos para identificar factores de éxito o fracaso en la oferta de nuevos productos. La fijación de precios no se establece aplicando técnicas para conocer los grupos de interés que afectan en las decisiones. No cuentan con técnicas para evaluar diferentes alternativas de distribución.

Operaciones y logística. - Las empresas del sector no aplican técnicas de gestión de la producción. Carecen de procedimientos para conocer y fortalecer la capacidad de producción. No aplica técnicas de gestión de inventarios. No dispone de procedimientos de gestión de calidad, respeto a los elementos que se integran en el proceso de producción y productos terminados.

Contabilidad y finanzas. - Las empresas disponen de contabilidad de acuerdo a lo que establecen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y cuentan con estados financieros básicos. Carecen de técnicas para conocer las fortalezas y debilidades financieras. No asignan y reasignan el capital técnicamente y no cuentan con herramientas para cuantificar la viabilidad de las propuestas de inversión.

Recursos Humanos. - Cuentan con acciones para garantizar la estabilidad del personal. No disponen de mecanismos para establecer un clima laboral apropiado. No cuentan con procesos para atraer y elegir el recurso humano.

No disponen de metodologías para incentivar el desarrollo personal y las buenas relaciones entre empleados.

Sistemas de información. - Tienen a disposición hardware para la gestión empresarial, pero carecen del software pertinente para su gestión. No cuentan con servicio de comunicación. No cuentan datos de gestión interna oportunos y adecuados.

Investigación y desarrollo. - Disponen de procesos para realizar innovaciones y actualizaciones de productos, su cultura les permite proponer nuevos productos tradicionales, basados en inspiraciones ancestrales propias de los kichwa otavaleños. No dispone de procedimientos que le permitan disminuir la cantidad de recursos utilizados y su tiempo de uso. Los productos no poseen derechos exclusivos.

### Fase III.- Perfil competitivo

Finalmente, en la etapa 5 se realizó una caracterización del perfil competitivo de las empresas familiares pertenecientes al sector textil tradicional de la ciudad de Otavalo, destacando sus principales fortalezas y debilidades para enfrentar los nuevos desafíos de la competencia. Siguiendo la lógica de la técnica del diamante de Porter, se definieron, de una parte, los supuestos del competidor de la industria, mediante el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y, de otra parte, se realizó un análisis de las estrategias actuales, evaluando objetivamente las fortalezas y debilidades, mediante el análisis AMOFHIT. La integración de técnicas descritas en el trabajo, permitió lograr una mejor comprensión del perfil competitivo de las empresas textiles familiares de la ciudad de Otavalo.

Una síntesis generalizadora del perfil competitivo de las empresas textiles familiares de la ciudad de Otavalo, expresada en términos de fortalezas y debilidades, permitió realizar la siguiente caracterización:

Fortalezas: En el sector es muy poderosa la influencia de curva de aprendizaje o experiencia y tienen una fuerza determinante la diferenciación del producto y la formación del grupo basada en tradiciones ancestrales, que se han transmitido entre las familias del pueblo kichwa otavaleño. Se identificaron fortalezas en las áreas funcionales

de contabilidad, recursos humanos, tecnología e innovación y desarrollo.

Debilidades: El lento crecimiento de la industria, se identificó como criterio determinante en las fuerzas de la competencia, al igual que la influencia de los productos sustitutos. Como resultado del análisis interno, se determinó que prevalecen las debilidades en las áreas funcionales siguientes: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística y sistemas de información.

## CONCLUSIONES

Los argumentos que sustentan los resultados obtenidos en la investigación, se han basado en la evaluación de las diversas áreas funcionales de las empresas del sector y cómo estas han reaccionado ante las cinco fuerzas de la competencia enunciadas por Porter, particularmente cuando la fuerza es poderosa. Para cada fuerza se tomaron los criterios formulados por Porter, los cuales se vincularon con una o más áreas funcionales, determinando si el área contribuyó o no, a contrarrestar la fuerza. Los resultados del análisis se han presentado de manera aplicada y novedosa, considerando el criterio de los empresarios, los académicos y los expertos que participaron en la investigación. El modo en que se ha realizado la combinación de estas herramientas para caracterizar el perfil competitivo de este tipo de empresas radicadas en la ciudad de Otavalo ha permitido generar un nuevo conocimiento del perfil competitivo de las pequeñas empresas textiles familiares de la localidad y definir hacia donde deben encauzar su perfil de respuesta, en un periodo donde muchos pequeños negocios han desaparecido debido a los efectos de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2. En cambio, las empresas objeto de estudio han demostrado una gran capacidad de supervivencia y adaptabilidad a las condiciones cambiantes del entorno.

La investigación fue aplicada en las pequeñas empresas textiles familiares ubicadas en la ciudad de Otavalo. El estudio permitió caracterizar el perfil competitivo para esta tipología de empresas, mediante la combinación de diversas técnicas de investigación: modelo de las cinco fuerzas de la competencia, análisis AMOFHIT y diamante de Porter. El resultado principal de la aplicación del procedimiento metodológico diseñado por los autores fue la evaluación de las fuerzas de la competencia que definen la estructura del sector textil tradicional en el ámbito de las pequeñas empresas familiares y la identificación de los impactos generados por una adecuada o inadecuada gestión de sus áreas funcionales, incluyendo un probable perfil de respuesta ante la dinámica de la competencia. Los problemas evidenciados en el sector, pueden ser

mitigados, mediante la implementación de planes de acción derivados de investigaciones conjuntas entre productores, y de la relación universidad-empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijos Santos, M. E., & Angulo Bennett, E. (2018). Principios de calidad en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Revista Espacios*, 39(48), 22.
- Ayón Ponce, G. P., Pluas Barcia, J. J., & Ortega Macias, W. (2020). El apalancamiento financiero y su impacto en el nivel de endeudamiento de las empresas. *Revista Científica Fipcaec (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*, 5(17), 117–136.
- Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74.
- Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.
- Camacho Camacho, H., Gómez Espinoza, K. L., & Monroy, C. (2012). Importancia de la cadena de suministros en las organizaciones. In *Tenth Laccei Lat. Am. Caribb. Conf. (Laccei'2012)*, 1(10), 23-27.
- Céspedes Trujillo, N., Paz Rodríguez, J., Jiménez Figueroa, F., Pérez Molina, L., & Pérez Mayedo, Y. (2017). La administración de los inventarios en el marco de la administración financiera a corto plazo. *Boletín Virtual*, 6(5), 196–214.
- Córdoba Segovia, C. M., & Moreno Moncayo, D. (2017). La importancia de una buena estrategia de fijación de precios como herramienta de penetración de mercados. *Tendencias*, 18(2), 58-68.
- Cruz Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión*, (45), 58-81.
- Enguíanos, M. (2017). Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones. *ABA Journal*, 102(4), 24–25.
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2018). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y Administración*, 64(1), 1-21.

- Estrella Ramón, A., Jiménez Castillo, D., Ruiz Real, J., & Sánchez Pérez, M. (2012). ¿Cómo compiten las PYMES en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 87–99.
- Farfán López, L. I., Manríquez Ríos, M., & Mateo López, C. (2018). La competitividad de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Bogotá y su percepción del apoyo que les brinda la política de competitividad. *Pistas Educativas*, 39(129), 92–118.
- Fernández-Montesinos, F. A. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Documento Análisis*, 42(7), 182–197.
- García Castro, P. E., Gatica Barrientos, M. L., Cruz Sosa, E. R., Luis Gatica, K., Vargas Hernández, R. del R., Hernández García, J., Ramos Velázquez, V. A., & Macías Díaz, D. (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 6 (12), 60.
- Laitón Ángel, S. Y., & López Lozano, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 85, 163–179.
- Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, Í. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78-93.
- Proaño Castro, M. F., Orellana Contreras, S. Y., & Martillo Pazmiño, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Espacios*, 39(45), 1–4.
- Toro Díaz, J., & Palomo Zurdo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las PYMES-estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de investigación*, 11(2), 78-88.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol.10). Pearson Educación.