



ITSEP

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO ECUATORIANO DE PRODUCTIVIDAD

Formación Emprendedora y Empresarial



Trabajo de Investigación

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN

TEMA:

ESTRATEGIAS DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA FORTALECER LOS
EMPREDIMIENTOS TEXTILES DE OTAVALO

AUTOR/ES

BLANCA MARIBEL TAMBA PERACHIMBA

TUTOR

Ing. Omar Vinuesa M.B.A.

CIUDAD

Quito, D.M.

AÑO

2026

Agradecimiento

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por darme la vida, la salud, la fortaleza y la sabiduría para culminar esta importante etapa de mi formación académica.

Agradezco a mi familia, especialmente a mi esposo, a mi hijo, a mi madre y a mi padre, por su amor, apoyo incondicional, comprensión y motivación constante. Ellos han sido mi mayor inspiración para seguir adelante y no rendirme ante las dificultades.

Expreso también mi agradecimiento a los docentes del Instituto Tecnológico Superior Universitario ITSEP, quienes compartieron sus conocimientos, experiencias y orientación durante mi proceso de aprendizaje. Sus enseñanzas fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

De igual manera, agradezco a mi tutor de investigación por su guía, paciencia y valiosos aportes, que contribuyeron al fortalecimiento y culminación de este proyecto.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, me brindaron su apoyo y contribuyeron al logro de este objetivo. Este trabajo representa el esfuerzo, la dedicación y el compromiso que he puesto para alcanzar una de mis metas profesionales.

Dedicatoria

Dedico este trabajo en primer lugar, a Dios por darme la vida, la fortaleza y la oportunidad de seguir cumpliendo mis metas. Gracias por acompañarme en cada paso y darme la sabiduría para no rendirme ante las dificultades.

Con infinito cariño y amor a mi madre y a mi padre quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. También a mi esposo por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión, fuerza y amor para alcanzar este logro.

A mi hijo por su infinita dulzura ya que él es la motivación de cada día para seguir adelante y que lo vea que todo es posible cuando uno se propone aprovechando el aliento de quienes nos quieren. Muchas gracias

Finalmente me dedico a mi misma, por el esfuerzo, la constancia y el compromiso que puse para alcanzar esta meta. Este trabajo representa el resultado de muchas horas de dedicación y el deseo de construir un mejor futuro para mi y mi familia.

Índice General

Introducción.....	1
Definición y Justificación del Tema	1
Planteamiento del Problema	2
Objetivo General.....	3
1. Objetivos Específicos	3
Metodología de la Investigación.....	3
MARCO TEÓRICO.....	4
1. Gestión Administrativa	4
2. Estrategias de Gestión Administrativa	4
3. Emprendimiento.....	5
4. Competitividad Empresarial	5
5. Planificación Estratégica	6
6. Talento Humano	6
7. Innovación Empresarial.....	7
CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización.....	9
1.1. Descripción del Tema de Investigación.....	9
1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio.....	9
1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social	9
1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad	10
1.2. Caracterización del Objeto de Estudio.....	10
1.2.1. Descripción General.....	10
1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa.....	10
1.2.3. Actores Involucrados.....	10
1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional.....	11
1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes.....	11
1.3. Orientación Estratégica del Proyecto	12
1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto	12
1.3.2. Visión / Proyección Futura	12
1.3.3. Valores o Principios Rectores	12
1.3.4. Políticas Generales.....	12
1.3.5. Análisis PEST	13
1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	13
1.3.7. Análisis FODA.....	14
1.3.8. Estrategias de Desarrollo.....	14
1.3.9. Objetivos Estratégicos.....	15

1.3.10.	Alianzas o Articulaciones Clave.....	15
CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno		16
2.1.	Análisis de la demanda / necesidad	16
2.1.1.	Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales	16
2.1.2.	Tipo de Mercado o Contexto	16
2.1.3.	Segmentos y Grupos Objetivo	17
2.1.4.	Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes	17
2.1.5.	Instrumentos de Recolección de Información Primaria.....	18
2.1.5.1.	Encuestas.....	18
2.1.5.2.	Entrevistas (cualitativo).....	28
2.1.5.3.	Focus Group (cualitativo).....	29
2.1.5.4.	Análisis e Interpretación de Resultados	29
2.2.	Análisis de la Oferta / Situación Actual.....	29
2.2.1.	Perfil del Actor Principal.....	30
2.2.2.	Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes.....	30
2.3.	Plan de Acción o Propuesta.....	30
2.3.1.	Producto, Servicio o Intervención Propuesta	30
2.3.2.	Costos / Accesibilidad	31
2.3.3.	Comunicación y Difusión	31
2.3.4.	Distribución o Implementación	32
2.4.	Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno	33
2.4.1.	Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor	33
2.4.2.	Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno	33
2.4.3.	Barreras o Restricciones Identificadas	34
3.1.	Procesos y Control de Calidad	35
3.1.1.	Diagramas de Flujo del Proceso.....	35
3.1.2.	Mecanismos de Control y Seguimiento	36
3.2.	Capacidad Operativa.....	36
3.2.1.	Capacidad de Ejecución o Producción	37
3.2.2.	Dimensionamiento del Proyecto	37
3.3.	Infraestructura y Recursos	38
3.3.1.	Espacios, Equipos o Recursos Necesarios	38
3.3.2.	Distribución y Organización Física o Lógica	39
3.4.	Análisis de Recursos y Proveedores.....	39
3.4.1.	Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias	39
3.4.2.	Criterios de Selección.....	40

3.5.	Normativa Aplicable	41
3.5.1.	Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales	41
3.5.2.	Medidas de Seguridad y Cumplimiento	41
3.6.	Localización o Ámbito de Aplicación	42
3.6.1.	Macro Localización.....	43
3.6.2.	Micro Localización	43
3.6.3.	Factores de Decisión	44
3.7.	Matriz de Impacto y Mitigación	44
3.7.1.	Impactos Sociales, Ambientales y Económicos	45
3.7.2.	Plan de Mitigación	45
CAPÍTULO IV: Estudio Económico y Evaluación		46
4.1.	Estructura Económica del Proyecto.....	46
4.1.1.	Plan de Inversiones	46
4.1.2.	Fuentes de Financiamiento	47
4.1.3.	Presupuesto de Ingresos	48
4.1.4.	Presupuesto de Costos.....	48
4.1.5.	Presupuesto de Gastos.....	49
4.1.6.	Estado de Resultados Proyectado	49
4.1.7.	Punto de Equilibrio	50
4.1.8.	Flujo de Caja Proyectado.....	51
4.1.9.	Balance Proyectado	51
4.2.	Evaluación del Proyecto.....	52
4.2.1.	Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación	52
4.2.1.1.	Valor Actual Neto (VAN)	52
4.2.1.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR)	53
4.2.1.3.	Retorno sobre el Patrimonio (ROE).....	53
4.2.1.4.	Retorno sobre los Activos (ROA)	53
4.2.1.5.	Período de Recuperación de la Inversión	53
PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA.....		54
Matriz de Situaciones Adversas y Medidas de Mitigación y Alternativas		54
CONCLUSIONES		55
RECOMENDACIONES		56
ANEXOS.....		59

Índice de Gráficos

Ilustración 1 Pregunta 1 de la encuesta	18
Ilustración 2 Pregunta 2 de la encuesta	19
Ilustración 3 Pregunta 3 de la encuesta	20
Ilustración 4 Pregunta 4 de la encuesta	21
Ilustración 5 Pregunta 5 de la encuesta	22
Ilustración 6 Pregunta 6 de la encuesta	23
Ilustración 7 Pregunta 7 de la encuesta	24
Ilustración 8 Pregunta 8 de la encuesta	25
Ilustración 9 Pregunta 9 de la encuesta	26
Ilustración 10 Pregunta 10 de la encuesta	27
Ilustración 11 Diagramas de flujo de proceso	35
Ilustración 12 Zumbador	59
Ilustración 13 pulseras	59
Ilustración 14 hamacas tejidos.....	59
Ilustración 15 collares	60

Índice de Tablas

Table 1. ANALISIS PEST	13
Table 2 Análisis 5 Fuerza Poder	13
Table 3 Análisis FODA.....	14
Table 4 Estrategias de desarrollo	14
Table 5. pregunta 1 de la Encuesta	18
Table 6 Pregunta 2 de la Encuesta	19
Table 7 Pregunta 3 de la encuesta.....	20
Tabla 8 Pregunta 4 de la encuesta.....	21
Table 9 Pregunta 5 de la encuesta.....	22
Table 10 Pregunta 6 de la encuesta.....	23
Table 11 Pregunta 7 de la encuesta.....	24
Table 12 Pregunta 8 de la encuesta.....	25
Table 13 Pregunta 9 de la encuesta.....	26
Table 14 Pregunta 10 de la encuesta.....	27
Tabla 15 Costos y Accesibilidad	31
Tabla 16 Barreras o restricciones identificadas	34
Tabla 17 Mecanismos de control y seguimiento.....	36
Tabla 18 Capacidad de ejecución y producción	37
Tabla 19 Dimensionamiento del proyecto.....	38
Tabla 20 Espacios equipos, o recursos necesarios	38
Tabla 21 Insumos, materiales o herramientas necesarias	39
Tabla 22 Criterios de selección.....	40
Tabla 23 Normas técnicas , sanitarias y ambientales.....	41
Tabla 24 Medidas de seguridad y cumplimiento	42
Tabla 25 Macro localización	43
Tabla 26 Micro localización	43
Tabla 27 Matriz de impacto y mitigación	44
Tabla 28 Impactos sociales, ambientales y económicos	45
Tabla 29 Plan de mitigación	45
Tabla 30 Plan de inversiones.....	47
Tabla 31 Fuentes de financiamiento	47
Tabla 32 Presupuesto de ingresos.....	48
Tabla 33 Presupuesto de costo.....	48
Tabla 34 Presupuesto de gastos	49
Tabla 35 Estado de resultados proyectados.....	50
Tabla 36 Punto de equilibrio	50

Tabla 37 Flujo de caja proyectado	51
Tabla 38 Balance proyectado	51
Tabla 39 Valor actual.....	52
Tabla 40 ROE.....	53
Tabla 41 ROA.....	53
Tabla 42 Periodo de recuperación de la inversión	53
Tabla 43 matriz de situaciones adversas y medidas de mitigación.....	54

Resumen Ejecutivo - Palabras Clave

Los emprendimientos textiles de Otavalo constituyen una de las principales actividades económicas y culturales del cantón, generando empleo e ingresos para numerosas familias. Sin embargo, muchos de estos negocios enfrentan dificultades relacionadas con la gestión administrativa, tales como la falta de planificación estratégica, control financiero, capacitación empresarial y uso de herramientas tecnológicas, lo que limita su crecimiento y competitividad.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar estrategias de gestión administrativa para fortalecer los emprendimientos textiles de Otavalo. Para ello, se realizará un diagnóstico de la situación actual del sector, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su desempeño organizacional.

La metodología utilizada tendrá un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas mediante encuestas, entrevistas y observación directa. La información obtenida permitirá analizar los principales problemas administrativos y plantear estrategias orientadas a mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos textiles.

Finalmente, se espera que los resultados de la investigación contribuyan al fortalecimiento de la gestión administrativa de los emprendimientos textiles de Otavalo, favoreciendo su desarrollo económico, posicionamiento en el mercado y preservación de la identidad cultural de la región.

Palabras Clave

Gestión administrativa, estrategias administrativas, emprendimientos textiles, competitividad, sostenibilidad empresarial, Otavalo.

Abstract - Keywords

The textile enterprises of Otavalo represent one of the most important economic and cultural activities in the canton, generating employment and income for many families. However, many of these businesses face challenges related to administrative management, such as the lack of strategic planning, financial control, business training, and the use of technological tools, which limit their growth and competitiveness.

The purpose of this research is to design administrative management strategies to strengthen textile enterprises in Otavalo. To achieve this, a diagnosis of the current situation of the sector will be conducted, identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats that influence organizational performance.

The research will adopt a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative techniques through surveys, interviews, and direct observation. The information collected will allow the identification of the main administrative problems and the proposal of strategies aimed at improving productivity, competitiveness, and sustainability.

Finally, the results of this study are expected to contribute to the strengthening of administrative management in Otavalo's textile enterprises, promoting their economic development, market positioning, and preservation of the region's cultural identity.

Keywords

Administrative Management, Administrative Strategies, Textile Enterprises, Competitiveness, Business Sustainability, Otavalo.

Introducción

Los emprendimientos textiles de Otavalo constituyen una de las principales actividades económicas y culturales de la región. Gracias a su tradición artesanal, creatividad y reconocimiento nacional e internacional, estos negocios generan empleo, ingresos y contribuyen al desarrollo económico local. Sin embargo, en un entorno cada vez más competitivo y globalizado, los emprendedores textiles enfrentan diversos desafíos relacionados con la administración, comercialización, innovación y adaptación a las nuevas tendencias del mercado.

La gestión administrativa desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de los emprendimientos, ya que permite organizar eficientemente los recursos humanos, financieros y materiales, optimizando los procesos productivos y mejorando la toma de decisiones. Una adecuada planificación, organización, dirección y control contribuyen al crecimiento sostenible de los negocios y a la generación de ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado.

En los últimos años, los emprendimientos textiles de Otavalo han experimentado cambios significativos debido al avance tecnológico, la transformación digital y las nuevas preferencias de los consumidores. Estas circunstancias exigen la implementación de estrategias administrativas innovadoras que faciliten el acceso a nuevos mercados, mejoren la productividad y fortalezcan la capacidad empresarial de los emprendedores.

Por esta razón, la presente investigación tiene como finalidad analizar las estrategias de gestión administrativa que pueden fortalecer los emprendimientos textiles de Otavalo, identificando las principales necesidades administrativas y proponiendo acciones que contribuyan a mejorar su desempeño organizacional, competitividad y sostenibilidad económica.

Definición y Justificación del Tema

La gestión administrativa comprende el conjunto de actividades orientadas a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. En el contexto de los emprendimientos textiles de Otavalo, la aplicación de estrategias administrativas adecuadas puede contribuir

significativamente al mejoramiento de la productividad, la competitividad y el crecimiento empresarial.

La importancia de esta investigación radica en que muchos emprendimientos textiles presentan dificultades relacionadas con la planificación estratégica, el control financiero, la gestión del talento humano y el uso de herramientas tecnológicas. Estas limitaciones afectan su capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado y reducen sus oportunidades de expansión.

Además, el sector textil representa una fuente importante de empleo e ingresos para numerosas familias otavaleñas, por lo que fortalecer su gestión administrativa contribuirá al desarrollo económico local y al fortalecimiento del patrimonio cultural de la ciudad. Los resultados de esta investigación podrán servir como referencia para la implementación de estrategias que permitan mejorar la sostenibilidad y competitividad de los emprendimientos textiles.

Planteamiento del Problema

Los emprendimientos textiles de Otavalo desempeñan un papel importante en la economía local; sin embargo, muchos de ellos enfrentan problemas administrativos que limitan su crecimiento y permanencia en el mercado. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de planificación estratégica, el escaso control financiero, la limitada capacitación empresarial y la insuficiente utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de sus actividades.

Estas debilidades administrativas dificultan la toma de decisiones oportunas y afectan la eficiencia operativa de los emprendimientos, reduciendo su capacidad para competir frente a empresas más organizadas y tecnológicamente desarrolladas. Asimismo, la falta de estrategias de gestión adecuadas limita el acceso a nuevos mercados y la diversificación de productos.

Ante esta situación surge la necesidad de analizar e implementar estrategias de gestión administrativa que permitan fortalecer los emprendimientos textiles de Otavalo, mejorando su desempeño organizacional y contribuyendo a su sostenibilidad económica.

Pregunta de investigación:

¿De qué manera las estrategias de gestión administrativa pueden fortalecer los emprendimientos textiles de Otavalo y mejorar su competitividad en el mercado?

Objetivo General

Diseñar estrategias de gestión administrativa que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo sostenible de los emprendimientos textiles de Otavalo.

1. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación administrativa actual de los emprendimientos textiles de Otavalo.
- Identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en su gestión empresarial.
- Analizar las estrategias administrativas aplicadas por los emprendimientos textiles para determinar su nivel de efectividad.
- Proponer estrategias de gestión administrativa orientadas a mejorar la competitividad, productividad y sostenibilidad de los emprendimientos textiles de Otavalo.

Metodología de la Investigación

La presente investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado.

El tipo de investigación será descriptiva y aplicada, debido a que permitirá analizar la situación actual de los emprendimientos textiles de Otavalo y proponer estrategias de gestión administrativa orientadas a mejorar su desempeño.

La población estará conformada por propietarios y administradores de emprendimientos textiles ubicados en el cantón Otavalo. Para la recolección de información se utilizarán técnicas como encuestas, entrevistas y observación directa.

Los datos obtenidos serán analizados mediante procedimientos estadísticos básicos y análisis interpretativo, permitiendo identificar necesidades administrativas y formular estrategias de fortalecimiento empresarial.

MARCO TEÓRICO

1. Gestión Administrativa

Según Chiavenato (2019), la gestión administrativa es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz. Esta disciplina permite coordinar adecuadamente las actividades empresariales y optimizar el uso de los recursos disponibles.

La gestión administrativa constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, ya que facilita la toma de decisiones y mejora el desempeño institucional. Además, permite establecer mecanismos de control que contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos.

En los emprendimientos textiles de Otavalo, una adecuada gestión administrativa favorece la organización de los procesos productivos, la administración de recursos financieros y la coordinación del talento humano involucrado en las actividades empresariales.

Por esta razón, fortalecer la gestión administrativa representa una estrategia clave para mejorar la competitividad, productividad y sostenibilidad de los emprendimientos textiles del cantón Otavalo.

2. Estrategias de Gestión Administrativa

De acuerdo con Porter (2018), las estrategias son acciones planificadas que permiten a las organizaciones obtener ventajas competitivas y diferenciarse dentro de un mercado determinado. Las estrategias de gestión administrativa buscan optimizar los procesos internos y mejorar los resultados organizacionales.

Estas estrategias incluyen herramientas relacionadas con la planificación, organización, liderazgo y control, permitiendo una mejor utilización de los recursos

empresariales. Su aplicación contribuye a incrementar la eficiencia operativa y fortalecer la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno.

En el sector textil de Otavalo, las estrategias administrativas pueden orientarse al mejoramiento de la producción, comercialización, servicio al cliente y gestión financiera, aspectos fundamentales para el crecimiento empresarial.

La implementación de estrategias adecuadas permite que los emprendimientos textiles respondan de manera efectiva a los desafíos del mercado y aprovechen nuevas oportunidades de desarrollo.

3. Emprendimiento

Según Drucker (2017), el emprendimiento es la capacidad de identificar oportunidades y transformarlas en iniciativas productivas capaces de generar valor económico y social. El emprendedor se caracteriza por su creatividad, innovación y capacidad para asumir riesgos.

Los emprendimientos desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de los territorios, debido a que generan empleo, promueven la innovación y dinamizan la actividad comercial. Además, contribuyen al fortalecimiento de las economías locales.

En Otavalo, los emprendimientos textiles representan una de las principales actividades económicas y constituyen una fuente significativa de ingresos para numerosas familias. Su desarrollo está estrechamente relacionado con la cultura y tradición artesanal de la región.

Por ello, resulta fundamental implementar estrategias de gestión administrativa que permitan fortalecer estos negocios y mejorar su permanencia en mercados cada vez más competitivos.

4. Competitividad Empresarial

De acuerdo con Porter (2018), la competitividad empresarial es la capacidad de una organización para generar ventajas que le permitan mantener una posición favorable

frente a sus competidores. Esta capacidad depende de factores como la calidad, innovación y eficiencia.

La competitividad permite a las empresas responder a las exigencias del mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores de manera efectiva. Asimismo, favorece el crecimiento y la sostenibilidad empresarial.

En los emprendimientos textiles de Otavalo, la competitividad está vinculada con la capacidad de ofrecer productos diferenciados, preservar la identidad cultural y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Por esta razón, el fortalecimiento de la gestión administrativa se convierte en un factor determinante para mejorar la competitividad y garantizar el desarrollo sostenible de los emprendimientos textiles.

5. Planificación Estratégica

Según Robbins y Coulter (2020), la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y establece las acciones necesarias para alcanzarlos. Esta herramienta permite orientar los esfuerzos institucionales hacia resultados concretos.

La planificación estratégica facilita el análisis del entorno interno y externo, permitiendo identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influir en el desempeño organizacional.

En los emprendimientos textiles de Otavalo, la planificación estratégica contribuye a mejorar la organización de las actividades empresariales y a optimizar el uso de los recursos disponibles.

Además, permite anticiparse a los cambios del mercado y diseñar estrategias que favorezcan el crecimiento y posicionamiento de los negocios textiles.

6. Talento Humano

Según Chiavenato (2019), el talento humano está conformado por el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias y competencias que poseen las personas dentro

de una organización. Este recurso constituye uno de los factores más importantes para el éxito empresarial.

La adecuada gestión del talento humano implica desarrollar procesos de capacitación, motivación y evaluación del desempeño que contribuyan a mejorar la productividad organizacional.

En los emprendimientos textiles de Otavalo, los artesanos y trabajadores representan un recurso valioso debido a sus conocimientos y habilidades en la elaboración de productos textiles tradicionales.

Por ello, la inversión en el desarrollo del talento humano contribuye al fortalecimiento de las capacidades productivas y administrativas de los emprendimientos.

7. Innovación Empresarial

De acuerdo con Schumpeter (2017), la innovación empresarial consiste en la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o métodos organizacionales que generan mejoras en la actividad económica. La innovación es considerada uno de los principales motores del desarrollo empresarial.

La innovación permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera efectiva a las necesidades de los consumidores. Asimismo, favorece la diferenciación frente a la competencia.

En el sector textil de Otavalo, la innovación puede aplicarse mediante la incorporación de nuevos diseños, tecnologías de producción y estrategias modernas de comercialización.

Por tanto, la innovación constituye una herramienta fundamental para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de los emprendimientos textiles.

8. Sostenibilidad Empresarial

Según Elkington (2018), la sostenibilidad empresarial es la capacidad de una organización para generar beneficios económicos considerando simultáneamente los aspectos sociales y ambientales. Este enfoque busca garantizar la permanencia de las empresas en el largo plazo.

La sostenibilidad implica la utilización responsable de los recursos, el respeto por el entorno y la generación de impactos positivos para la comunidad. Estos elementos fortalecen la imagen y reputación empresarial.

En los emprendimientos textiles de Otavalo, la sostenibilidad se relaciona con la preservación de las tradiciones culturales, el uso eficiente de materias primas y la generación de oportunidades de empleo para la población local.

De esta manera, la aplicación de prácticas sostenibles contribuye al desarrollo económico, social y cultural del cantón, fortaleciendo la permanencia de los emprendimientos textiles en el mercado.

CAPÍTULO I: Diagnóstico y Contextualización

1.1. Descripción del Tema de Investigación

La presente investigación se enfoca en el análisis de las estrategias de gestión administrativa aplicadas en los emprendimientos textiles de Otavalo. El estudio busca identificar las prácticas administrativas existentes, evaluar su impacto en el desempeño empresarial y proponer acciones de mejora que contribuyan al fortalecimiento de estos negocios.

La investigación considera aspectos relacionados con la planificación estratégica, organización empresarial, gestión financiera, talento humano, innovación y comercialización, elementos fundamentales para lograr el crecimiento sostenible de los emprendimientos textiles.

1.1.1. Análisis del Sector o Área de Estudio

El sector textil de Otavalo constituye una de las actividades económicas más representativas del cantón, destacándose por la elaboración y comercialización de prendas de vestir, tejidos artesanales, accesorios y productos elaborados con técnicas ancestrales. Este sector genera empleo directo e indirecto para numerosas familias y contribuye significativamente al desarrollo económico local.

Los emprendimientos textiles enfrentan actualmente desafíos relacionados con la competencia nacional e internacional, la transformación digital, la innovación de productos y la necesidad de fortalecer sus procesos administrativos. Por ello, la implementación de estrategias de gestión administrativa se convierte en un elemento fundamental para mejorar la productividad, eficiencia y sostenibilidad de estos negocios.

especializado, pertinente y confiable para mujeres universitarias en Ecuador.

1.1.2. Contexto Institucional, Sectorial o Social

Otavalo es reconocido nacional e internacionalmente por su riqueza cultural y tradición textil. Los emprendimientos textiles forman parte de la identidad económica y social del cantón, siendo una importante fuente de ingresos para comunidades indígenas y mestizas.

Sin embargo, muchos emprendimientos operan de manera empírica, con limitadas herramientas administrativas, lo que dificulta su crecimiento y competitividad. En este contexto, el fortalecimiento de la gestión administrativa representa una oportunidad para mejorar la organización empresarial y potenciar el desarrollo local.

1.1.3. Identificación del Problema u Oportunidad

Problema

Los emprendimientos textiles de Otavalo presentan debilidades en la planificación estratégica, control financiero, gestión del talento humano y uso de tecnologías administrativas, lo que limita su competitividad y crecimiento sostenible.

Oportunidad

La implementación de estrategias de gestión administrativa permitirá optimizar los procesos internos, mejorar la toma de decisiones, incrementar la productividad y fortalecer el posicionamiento de los emprendimientos textiles en mercados nacionales e internacionales.

1.2. Caracterización del Objeto de Estudio

1.2.1. Descripción General

El objeto de estudio está conformado por los emprendimientos textiles ubicados en el cantón Otavalo, dedicados a la producción y comercialización de productos textiles artesanales y modernos. Estas unidades productivas representan una actividad económica clave para la región y contribuyen a preservar las tradiciones culturales locales.

1.2.2. Naturaleza Jurídica o Normativa

Los emprendimientos textiles pueden operar bajo diferentes figuras legales, como personas naturales, asociaciones, cooperativas o microempresas. Su funcionamiento se encuentra regulado por la Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, el Código de Comercio y las normativas tributarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).

1.2.3. Actores Involucrados

Los principales actores involucrados son:

- Propietarios de emprendimientos textiles.
- Trabajadores y artesanos.
- Clientes nacionales e internacionales.
- Proveedores de materia prima.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Instituciones financieras.
- Organizaciones de apoyo al emprendimiento.

1.2.4. Estructura Organizacional o Funcional

Generalmente los emprendimientos textiles presentan una estructura organizacional simple:

Propietario o Gerente

- Producción
- Ventas y Comercialización
- Finanzas y Contabilidad
- Atención al Cliente
- Logística y Distribución

1.2.5. Roles y Perfiles Relevantes

Propietario o Administrador

Responsable de la toma de decisiones, planificación y coordinación general del negocio.

Artesano o Productor

- ✓ Encargado de la elaboración y control de calidad de los productos textiles.
- ✓ Responsable de Ventas
- ✓ Gestiona la comercialización y atención a los clientes.
- ✓ Encargado Financiero
- ✓ Administra ingresos, gastos y recursos económicos del emprendimiento.

1.3. Orientación Estratégica del Proyecto

1.3.1. Misión / Propósito del Proyecto

Diseñar estrategias de gestión administrativa que contribuyan al fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad de los emprendimientos textiles de Otavalo, mejorando su competitividad y capacidad de adaptación a las exigencias del mercado.

1.3.2. Visión / Proyección Futura

Convertir a los emprendimientos textiles de Otavalo en referentes de innovación, eficiencia administrativa y competitividad a nivel nacional e internacional, preservando su identidad cultural y promoviendo el desarrollo económico local.

1.3.3. Valores o Principios Rectores

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Innovación.
- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto a la cultura local.
- Transparencia.
- Sostenibilidad.

1.3.4. Políticas Generales

- ✓ Promover la mejora continua de los procesos administrativos.
- ✓ Fomentar la capacitación permanente del personal.
- ✓ Impulsar el uso de tecnologías digitales.
- ✓ Garantizar la calidad de los productos textiles.
- ✓ Fortalecer la atención al cliente.
- ✓ Promover la sostenibilidad económica y social.

1.3.5. Análisis PEST

Table 1. ANALISIS PEST

Político
• Programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento.
• Regulaciones tributarias y laborales.
• Políticas de comercio exterior.
Económico
• Variación de precios de materias primas.
• Inflación.
• Acceso al financiamiento.
Social
• Preferencia por productos artesanales.
• Conservación de la cultura otavaleña.
• Crecimiento del turismo.
Tecnológico
• Comercio electrónico.
• Marketing digital.
• Automatización de procesos administrativos.

NOTA: Elaboración propia

1.3.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Table 2 Análisis 5 Fuerza Poter

Rivalidad entre competidores	Amenaza de nuevos competidores	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los clientes	Amenaza de productos sustitutos
------------------------------	--------------------------------	---	--------------------------------------	---------------------------------

Alta competencia entre emprendimientos textiles locales y nacionales.	Media, debido a la facilidad para iniciar pequeños negocios textiles.	Medio, ya que existen varios proveedores de materia prima.	Alto, porque los consumidores cuentan con múltiples opciones de compra.	Alta, debido a la presencia de productos importados y de fabricación industrial.
--	---	--	---	--

Nota : Elaboración Propia

1.3.7. Análisis FODA

Table 3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Tradición textil reconocida	Crecimiento del comercio electrónico
Mano de obra especializada	Programas de apoyo gubernamental
Identidad cultural diferenciada	Expansión a mercados internacionales
Calidad artesanal	Incremento del turismo
Debilidades	Amenazas
Escasa planificación administrativa	Competencia extranjera
Limitado acceso a financiamiento	Cambios en tendencias de consumo
Bajo uso de tecnología	Incremento de costos de producción
Falta de capacitación empresarial	Crisis económicas

Nota: Elaboración Propia

1.3.8. Estrategias de Desarrollo

Table 4 Estrategias de desarrollo

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Aprovechar la tradición textil y la identidad cultural para expandirse a mercados digitales nacionales e internacionales.	Implementar programas de capacitación administrativa y tecnológica para superar debilidades internas.	Fortalecer la diferenciación mediante productos artesanales de alta calidad frente a la competencia.	Mejorar la gestión financiera y administrativa para reducir riesgos derivados de factores externos.

Nota: Elaboración Propia

1.3.9. Objetivos Estratégicos

- Fortalecer las capacidades administrativas de los emprendimientos textiles.
- Incrementar la productividad mediante una mejor organización empresarial.
- Impulsar el uso de herramientas tecnológicas y marketing digital.
- Mejorar la competitividad y posicionamiento comercial.
- Promover la sostenibilidad económica y social de los emprendimientos.

1.3.10. Alianzas o Articulaciones Clave

- Gobierno Autónomo Descentralizado de Otavalo.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- Cámara de Comercio de Otavalo.
- Universidades e institutos de educación superior.
- Cooperativas de ahorro y crédito.
- Asociaciones de artesanos textiles.
- Organizaciones de apoyo al emprendimiento.
- Plataformas de comercio electrónico y marketing digital.

CAPÍTULO II: Análisis Del Entorno

2.1. Análisis de la demanda / necesidad

Los beneficiarios directos son los propietarios y gerentes de microempresas de producción y comercialización de textiles en la ciudad de Otavalo. A través de la adecuada gestión empresarial, los socios buscan mejorar la producción y comercialización de sus negocios. Indirectamente, se benefician los trabajadores que forman parte de la familia, los clientes habituales, proveedores y actores de la economía local que dependen del circuito textil. El perfil más frecuente es microempresa, con 4-7 años de antigüedad, de 1-6 trabajadores, y con oferta de productos ponchos, bufandas, gorros, chompas y artículos decorativos. Esto demuestra que, aunque pequeñas, las empresas tienen cierta experiencia y están dispuestas a implementar herramientas de mejora, siempre y cuando estas sean prácticas, graduales y compatibles con el ritmo del taller y de la venta (Otavalo et al., 2023; Peláez & Gallegos, 2023).

Con el propósito de conocer la realidad del sector, se aplicó una encuesta dirigida a 100 propietarios de emprendimientos textiles del cantón Otavalo, permitiendo identificar las principales necesidades administrativas, las dificultades en la gestión empresarial y el nivel de interés en la implementación de estrategias orientadas al fortalecimiento de sus negocios.

2.1.1. Perfil de los Beneficiarios o Usuarios Potenciales

Los beneficiarios directos del proyecto corresponden a los propietarios y administradores de los emprendimientos textiles del cantón Otavalo. En su mayoría se trata de micro y pequeñas empresas familiares dedicadas a la producción y comercialización de prendas de vestir, textiles artesanales, bordados, tapices y otros productos elaborados con técnicas tradicionales y modernas.

La mayoría de los emprendedores poseen una amplia experiencia en la actividad textil; sin embargo, presentan limitaciones en conocimientos relacionados con planificación estratégica, administración financiera, marketing digital, control de inventarios y gestión del talento humano. Estas debilidades afectan la eficiencia de sus negocios y reducen sus oportunidades de crecimiento.

2.1.2. Tipo de Mercado o Contexto

Los emprendimientos textiles de Otavalo se desarrollan dentro de un mercado competitivo caracterizado por la participación de micro, pequeñas y medianas empresas. Sus productos se comercializan tanto en mercados locales como nacionales e internacionales, especialmente mediante ferias artesanales, locales comerciales y plataformas digitales.

Actualmente el mercado presenta importantes oportunidades derivadas del crecimiento del comercio electrónico y del interés de consumidores nacionales y extranjeros por productos con identidad cultural. No obstante, también enfrenta desafíos relacionados con la competencia, cambios en las preferencias de los consumidores y la necesidad de innovar permanentemente.

2.1.3.Segmentos y Grupos Objetivo

La propuesta esta dirigida directamente a los propietarios de los emprendimientos textiles de Otavalo quienes serán los responsables de implementar las estrategias administrativas.

Los principales segmentos son:

- Consumidores locales del cantón.
- Turistas nacionales y extranjeros.
- Comerciantes mayoristas
- Tiendas de artesanías
- Clientes que valoran productos artesanales con identidad cultural

2.1.4.Comportamiento, Hábitos o Patrones Relevantes

Se identificó que gran parte de los emprendimientos realizan sus actividades administrativas de forma empírica, sin contar con planificación estratégica, indicadores de gestión ni procedimientos documentados. Asimismo, muchos propietarios continúan utilizando registros manuales para el control financiero e inventarios.

Aunque existe un creciente interés por utilizar herramientas digitales y redes sociales para promocionar los productos, todavía se evidencian limitaciones en el uso de tecnologías de gestión empresarial y comercio electrónico.

2.1.5. Instrumentos de Recolección de Información Primaria

2.1.5.1. Encuestas

Cabe destacar que, la encuesta fue aplicada a los propietarios o responsables de los pequeños negocios textiles de Otavalo. Dentro de esta línea de análisis, los gráficos ayudan a conocer cómo los participantes observan su forma de administrar, sus dificultades y la disposición que tienen para aplicar cambios, manteniendo con ello una manera de trabajar que se va aprendiendo mientras se realizan las actividades diarias. La lectura se realiza usando los porcentajes mostrados, relacionándolos con las necesidades de planificación, control, organización, capacitación y uso de formas de apoyo digitales, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

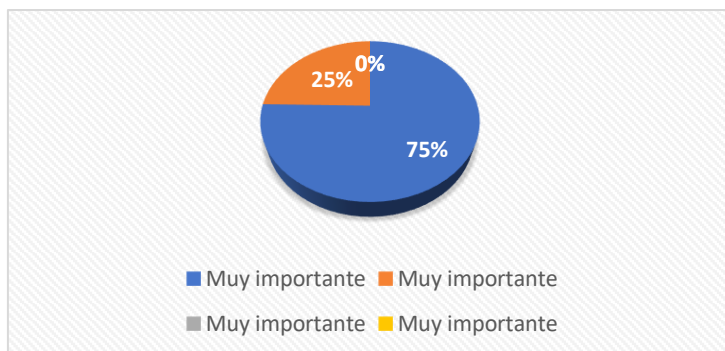
Pregunta 1: ¿Considera que la gestión administrativa es importante para el crecimiento de su emprendimiento textil?

Table 5. pregunta 1 de la Encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy importante	75	70,80%
Muy importante	25	23,20%
Muy importante	0	0,00%
Muy importante	0	0%
Total	100	100%

Nota: Elaboración Propia

Ilustración 1 Pregunta 1 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

Al observar esta realidad, los datos están mostrando que la administración del negocio es vista como algo importante para que el emprendimiento siga creciendo, debido a que el 75 % la considera muy importante y el 25% la ubica como importante. Al no aparecer respuestas negativas, se va entendiendo que los propietarios reconocen que producir bien no es suficiente, siendo importante ir ordenando las compras, las ventas, los gastos y las actividades que se realizan durante cada jornada, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio.

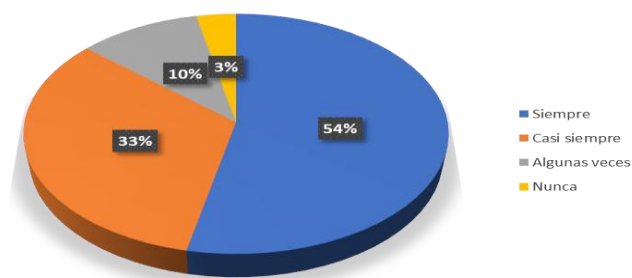
Pregunta 2.¿Su emprendimiento cuenta con una planificación de objetivos y actividades?

Table 6 Pregunta 2 de la Encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
siempre	52	48,60%
casi siempre	33	30,10%
algunas veces	10	9,30%
nunca	5	3%
Total	100	100,00%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 2 Pregunta 2 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

En la planificación se observa una respuesta bastante favorable, registrándose un 48,60% en siempre y otro 30,10% en casi siempre, mientras que el 9,30% respondió algunas veces y nunca un 3%. Esto va mostrando que la mayoría intenta trabajar con metas y actividades previstas, aunque todavía puede existir una planificación sencilla, realizada de palabra o de acuerdo con las necesidades del momento, sin dejando todo escrito ni haciendo una revisión constante, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

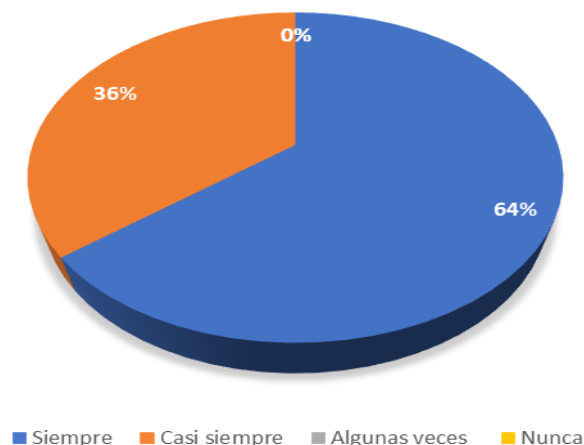
Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia lleva un control de ingresos, gastos e inventarios?

Table 7 Pregunta 3 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	68	64,30%
Casi siempre	32	35,70%
Algunas veces	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Total	100	100,00%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 3 Pregunta 3 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

Bajo esta forma de comprender el tema, el control de ingresos, gastos e inventarios presenta un 64 % en siempre, un 32 % en casi siempre . Aunque la tendencia es positiva, todavía se mantiene un grupo que no controla de manera continua el movimiento del negocio, pudiendo estar registrando los datos únicamente cuando surge una compra, una deuda o una falta de materiales, generándose con ello dificultades para conocer la ganancia real, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

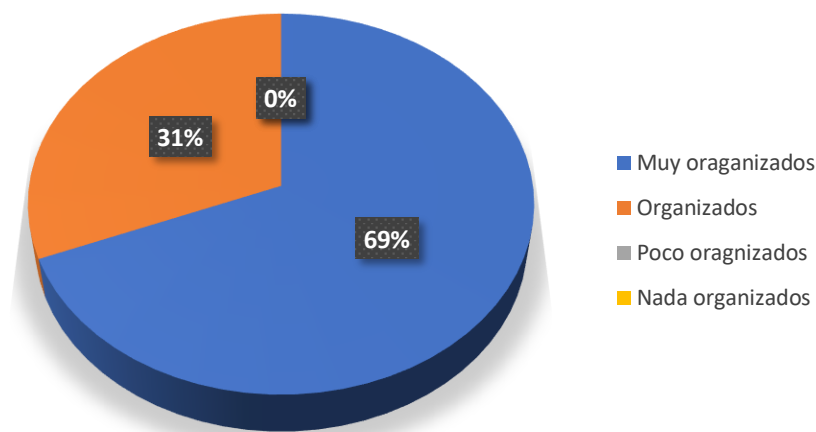
Pregunta 4. ¿Qué tan organizados considera que son los procesos administrativos de su emprendimiento?

Tabla 8 Pregunta 4 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy organizados	65	68,90%
Organizados	35	31,10%
Poco organizados	0	0,00%
Nada organizados	0	0,00%
Total	100	100,00%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 4 Pregunta 4 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

En cuanto a la organización de las formas de trabajo, el 69 % manifestó que se encuentra muy organizado, el 31 % indicó estar organizado. La información ayuda a observar que existe una percepción buena sobre el orden interno, aunque esa organización puede ir apoyándose más en la experiencia familiar y en la costumbre que en funciones escritas, horarios definidos o controles que puedan repetirse de la misma manera, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

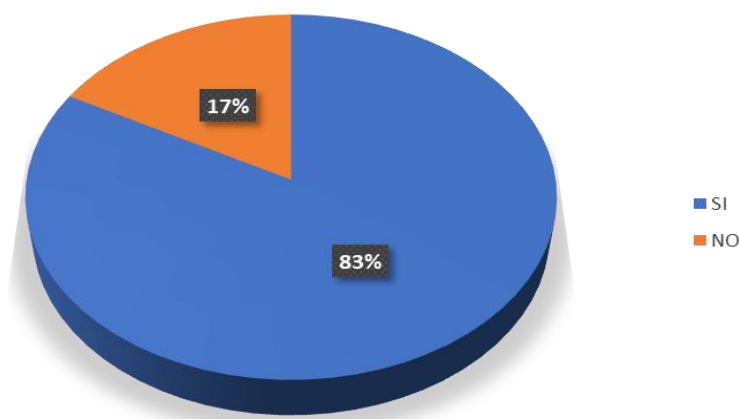
Pregunta 5. ¿Ha recibido capacitación en temas de administración o gestión empresarial?

Table 9 Pregunta 5 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	90	83,00%
NO	10	17,00%
Total	100	100,00%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 5 Pregunta 5 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

Desde lo que se viene señalando, de las catorce personas que contestaron esta pregunta, el 83 % señaló haber recibido capacitación en administración o gestión empresarial y el 17 % indicó que no. El resultado es favorable, pero va dejando ver que casi tres de cada diez participantes siguen administrando desde lo aprendido en la práctica, siendo importante continuar con capacitaciones cortas y sencillas que puedan aplicarse sin complicar el funcionamiento del taller, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio.

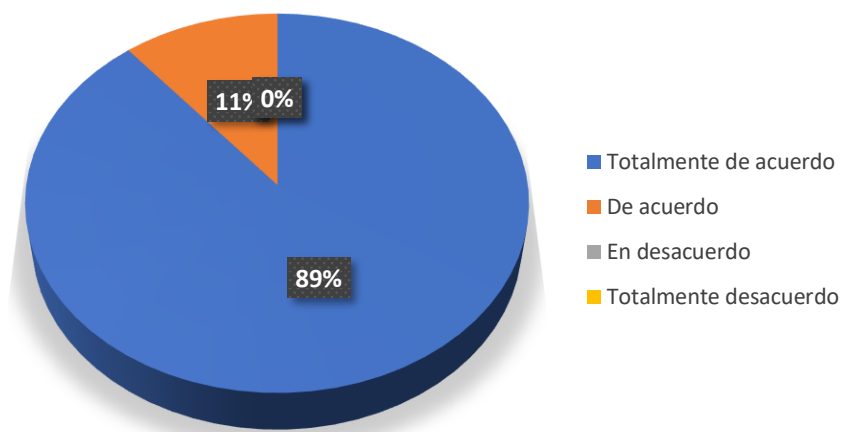
Pregunta 6. ¿Considera que la falta de estrategias administrativas afecta el desempeño de su emprendimiento?

Table 10 Pregunta 6 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	80	89%
De acuerdo	20	11%
En desacuerdo	0	0
Totalmente desacuerdo	0	0
Total	100	100%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 6 Pregunta 6 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

En medio de esta situación, la totalidad de las respuestas reconoce que la falta de acciones administrativas afecta el desempeño, debido a que el 11 % está de acuerdo y el 89 % totalmente de acuerdo. Este resultado va confirmando que las dificultades no se relacionan únicamente con la producción textil, pues también aparecen cuando no se controlan los costos, no se distribuyen las tareas o no se está revisando si las ventas alcanzan para cubrir los gastos, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria

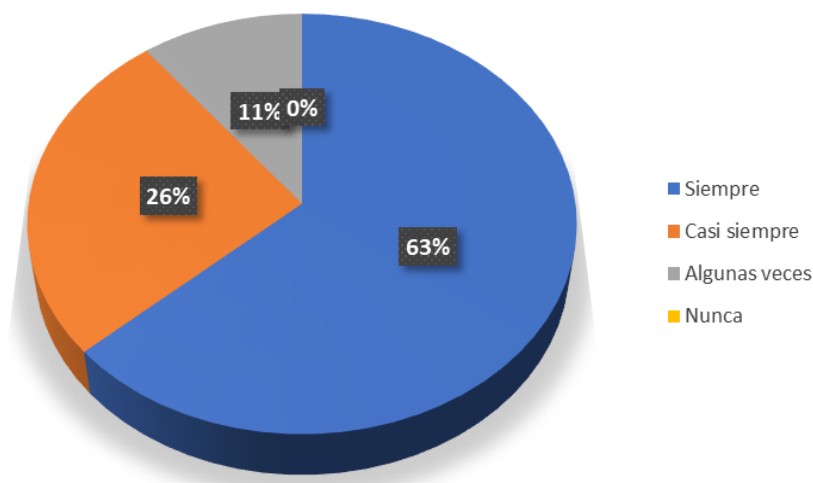
Pregunta 7. ¿Con qué frecuencia utiliza herramientas digitales para administrar su negocio (facturación, inventario, ventas o redes sociales)?

Table 11 Pregunta 7 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	65	63,40%
Casi siempre	23	26,10%
Algunas veces	12	10,50%
Nunca	0	0%
Total	100	100%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 7 Pregunta 7 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

Mirando el problema desde la práctica, el uso de formas de apoyo digitales presenta una presencia alta, registrándose un 63 % en siempre ,un 26 % en casi siempre y 12% algunas veces . Los pequeños negocios están utilizando medios disponibles digitales para ventas, facturación, inventarios o redes sociales, aunque usar estas formas de apoyo con frecuencia no significa que exista una estrategia completa, siendo importante ir organizando la información y utilizándola para tomar decisiones más claras, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio.

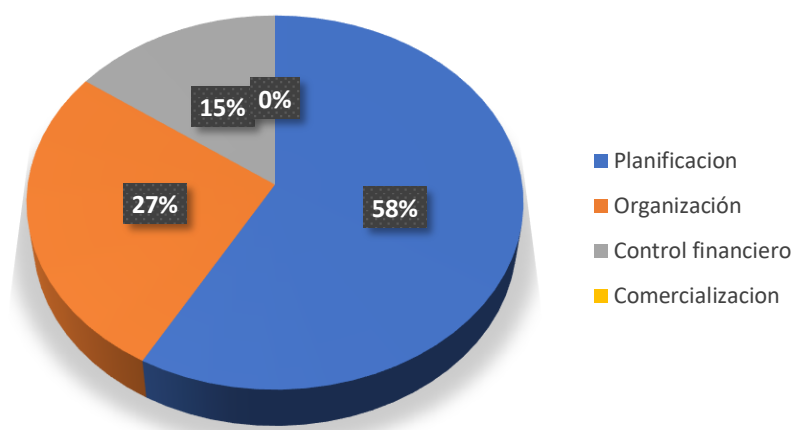
Pregunta 8. ¿Cuál considera que es la principal dificultad administrativa de su emprendimiento?

Table 12 Pregunta 8 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Planificación	62	58%%
Organización	26	27%
Control financiero	12	15%
Comercialización	0	0,00%
Total	100	100%

Nota : Elaboración propia

Ilustración 8 Pregunta 8 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

Con base en lo encontrado, el control financiero aparece como la principal dificultad con el 15%, seguido de la planificación con el 58 % y la organización con el 27 %. La ausencia de respuestas en venta y llegada al cliente puede explicarse porque los participantes sienten mayor preocupación por el manejo del dinero y el orden interno, encontrándose allí una necesidad directa de registros simples para costos, entradas, salidas, inventarios y ganancias, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

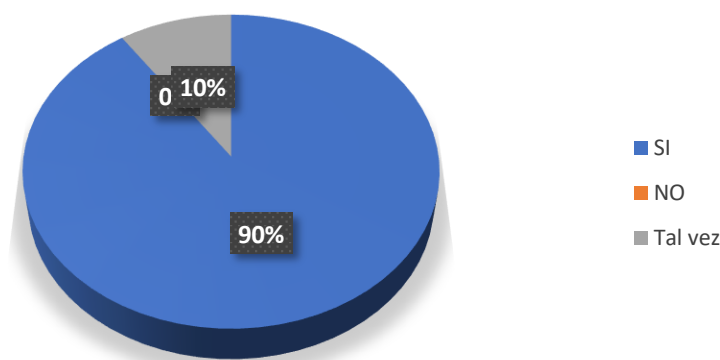
Pregunta 9. ¿Estaría dispuesto(a) a implementar nuevas estrategias de gestión administrativa para mejorar su emprendimiento?

Table 13 Pregunta 9 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	92	90,40%
NO	0	0%
Tal vez	8	9,60%
Total	100	100%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 9 Pregunta 9 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

A partir de lo que ocurre en el sector, el 90 % está dispuesto a poner en práctica nuevas acciones de administración del negocio, mientras el 10 % respondió que no y el 6,7 % señaló tal vez. La aceptación es amplia y va creando una condición favorable para la propuesta, aunque será importante que las acciones no sean complicadas ni demasiado costosas, debiendo adaptarse al tiempo, al tamaño y a la forma familiar con la que funcionan muchos de estos negocios, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

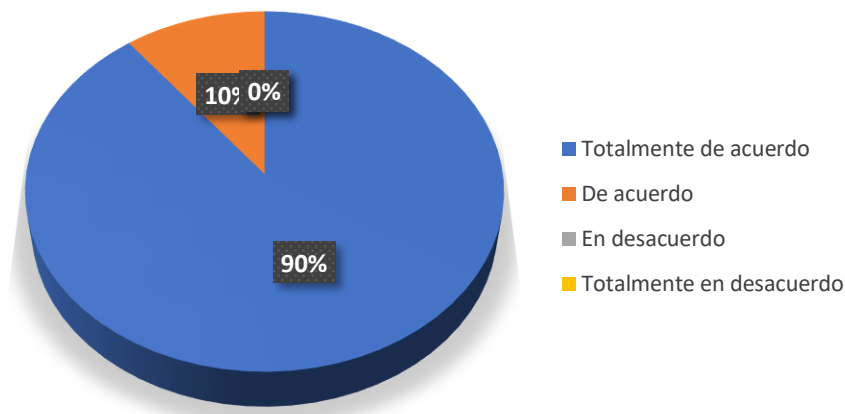
Pregunta 10. ¿Considera que la aplicación de estrategias de gestión administrativa fortalecerá la competitividad de los emprendimientos textiles de Otavalo?

Table 14 Pregunta 10 de la encuesta

OPCION DE RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	89	89,51%
De acuerdo	11	10,49%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	100%	100%

Nota: Elaboración propia

Ilustración 10 Pregunta 10 de la encuesta



Nota: Elaboración propia

Dentro del trabajo cotidiano, el 90 % está totalmente de acuerdo y otro 10 % de acuerdo con que la aplicación de acciones administrativas fortalecerá la capacidad para competir, mientras el 20 % se encuentra en desacuerdo. La opinión mayoritaria relaciona el orden administrativo con mejores posibilidades de permanencia y crecimiento, aunque el grupo en desacuerdo recuerda que la administración por sí sola no resuelve todos los problemas, necesitando también producto, mercado, capital y clientes, encontrándose así una realidad que se va formando poco a poco dentro del negocio, siendo esta una situación que se presenta mientras el emprendimiento va funcionando y tomando decisiones en su actividad diaria.

2.1.5.2. Entrevistas (cualitativo)

Se realizó una entrevista semiestructurada con cinco dueños y gestores de negocios textiles en Otavalo para profundizar en datos de encuestas. Los participantes fueron seleccionados deliberadamente por su experiencia en la industria textil y su rol en la administración. Las entrevistas permitieron conocer la situación administrativa de los negocios, identificar retos y recoger opiniones sobre estrategias administrativas.

Los participantes mencionaron que su gestión se basa en la experiencia acumulada y conocimientos heredados. Sin embargo, señalaron deficiencias en planificación, manejo de inventarios, gestión financiera y promoción de productos. También destacaron el aumento de la competencia en el sector y la necesidad de mejorar la organización interna, integrar tecnologías y fortalecer estrategias de venta.

Expresaron interés en recibir formación en planificación estratégica, control financiero, marketing digital, atención al cliente y administración, creyendo que estos conocimientos son clave para el desarrollo y sostenibilidad de sus negocios.

2.1.5.3. Focus Group (cualitativo)

Con el objetivo de complementar la información obtenida en las encuestas, se creó un grupo focal, con la participación de ocho propietarios y administradores de empresas textiles del cantón de Otavalo. La selección de los participantes se realizó por conveniencia, teniendo en cuenta su experiencia en la producción y comercialización de textiles en telar manual. La sesión tuvo una duración de unos 60 minutos y el moderador guió preguntas abiertas relacionadas con la gestión administrativa, la organización empresarial, el control financiero, el marketing, la innovación y los principales retos que enfrentan los proyectos textiles.

Durante el desarrollo del grupo focal, los participantes manifestaron que la mayoría de las empresas se gestionan de manera empírica, en base a la experiencia acumulada a lo largo de los años. Además, señalaron dificultades para mantener un control adecuado sobre los ingresos, gastos e inventarios, así como para planificar actividades y fijar metas de crecimiento.

También se encontró que muchas empresas cuentan con productos de excelente calidad y una importante identidad cultural; Sin embargo, tienen limitaciones a la hora de utilizar herramientas digitales para promocionar sus productos, atraer nuevos clientes y ampliar sus mercados. Los participantes coincidieron en que la implementación de estrategias de gestión administrativa ayudará a mejorar la organización interna, optimizar recursos, fortalecer la toma de decisiones y aumentar la competitividad de las empresas textiles de Otavalo.

En conclusión, los resultados del grupo focal permitieron confirmar la información obtenida de la investigación y comprobaron la necesidad de desarrollar e implementar estrategias administrativas adaptadas a la realidad de las pequeñas empresas textiles para fortalecer su sostenibilidad, productividad y resiliencia en el mercado.

2.1.5.4. Análisis e Interpretación de Resultados

2.2. Análisis de la Oferta / Situación Actual

2.2.1. Perfil del Actor Principal

El emprendimiento textil tipo de Otavalo es el principal actor del proyecto. Por emprendimiento textil tipo de Otavalo se entiende una unidad productiva de pequeña escala, familiar, con experiencia artesanal, producción flexible y comercialización mixta, mediante venta directa y mediaciones ocasionales. Aunque tiene el mayor porcentaje de decisiones estratégicas y operativas, sus mayores debilidades están en presupuesto, registros, organización interna y posicionamiento. Su mayor fortaleza es la autenticidad del producto, seguido de su capacidad de adaptación y de incluir el valor cultural en la oferta del producto. No obstante, esta ventaja puede diluirse cuando no se cuentan con indicadores, protocolos y criterios estandarizados que coordinen la producción, calidad, precios y las relaciones con el mercado (Picado & Golovina, 2021; Otavalo et al., 2023).

2.2.2. Variables Psicográficas y Demográficas Pertinentes

Desde una perspectiva demográfica y psicográfica, el textil tipo atiende a un cliente heterogéneo, que busca funcionalidad, símbolos culturales, compara precios y espera una experiencia de compra rápida y confiable. Desde una perspectiva psicográfica, los segmentos más relevantes son: búsqueda de identidad local, diseño artesanal, regalo turístico, consumo con sentido de autenticidad. Desde la perspectiva demográfica, se cuenta con compradores adultos jóvenes, adultos con poder de decisión de compra, y visitantes que combinan interés cultural con preferencia por productos de uso o transporte inmediato. Esto implica pasar de una estrategia de venta basada en stock disponible, a una estrategia de venta enfocada en segmentos de clientes, con mensajes, fotografías, empaque, y rangos de precios alineados (González et al., 2024).

2.3. Plan de Acción o Propuesta

2.3.1. Producto, Servicio o Intervención Propuesta

- La propuesta se enfoca en crear y llevar a cabo un conjunto de estrategias administrativas específicamente para los negocios textiles de Otavalo.
- Las acciones principales son:
- Creación de un plan estratégico individual para cada negocio.

- Formación en aspectos como planificación, organización, liderazgo y administración.
- Establecimiento de sistemas para monitorear ingresos, gastos y niveles de inventario.
- Desarrollo de tácticas de marketing digital a través de redes sociales y sitios de venta en línea.
- Capacitación en atención al cliente y lealtad del mismo.
- Fomento del trabajo colaborativo entre emprendedores para mejorar las ventas.

2.3.2. Costos / Accesibilidad

La propuesta es de bajo costo, ya que prioriza el uso de herramientas digitales gratuitas y recursos de fácil acceso.

Tabla 15 Costos y Accesibilidad

Concepto	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Material para capacitaciones	1	120,00	120,00
Material de oficina	1	80,00	80,00
Impresión de manuales y guías	1	150,00	150,00
Publicidad y difusión	1	200,00	200,00
Servicios de internet y comunicación	1	100,00	100,00
Movilización para seguimiento	1	150,00	150,00
Equipos tecnológicos (computadora y proyector)	1	600,00	600,00
Imprevistos	1	100,00	100,00
Total			1.500,00

Nota: Elaboración propia

2.3.3. Comunicación y Difusión

Para asegurar la inclusión de los emprendedores, se sugiere crear una estrategia de comunicación que incluya:

- Promoción a través de redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business y TikTok).
- Anuncios hechos por agrupaciones de artesanos y entidades comunitarias.
- Difusión de datos en medios digitales de la localidad de Otavalo.
- Reuniones informativas y talleres presenciales.
- Distribución de documentos sobre las ventajas de la gestión administrativa.

2.3.4. Distribución o Implementación

La ejecución del plan de acción se llevará a cabo en cuatro etapas:

Etapas 1. Diagnóstico

Detección de las necesidades administrativas de los negocios de textiles a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas.

Etapas 2. Capacitación

Realización de talleres sobre:

- Estrategia de planificación.
- Estructuración empresarial.
- Gestión financiera.
- Manejo de inventarios.
- Marketing en línea.
- Atención al cliente.

Etapas 3. Implementación

Ejecutar las estrategias administrativas en cada uno de los negocios con asesoría y apoyo técnico.

Las actividades abarcarán:

- Creación de planes de trabajo.
- Estructuración de procesos administrativos.
- Ejecutar controles financieros.
- Aplicación de herramientas digitales para la venta y promoción.

Etapas 4. Seguimiento y evaluación

Se llevará a cabo un monitoreo regular para analizar los resultados alcanzados mediante indicadores como:

- Aumento en las ventas.
- Mejor administración organizacional.
- Mayor control financiero.
- Satisfacción de los empresarios.
- Incremento en la competitividad.

2.4. Posibilidades desde el Punto de Vista del Entorno

2.4.1. Ventaja Diferencial o Propuesta de Valor

La iniciativa se centra en las necesidades de los negocios textiles en el cantón de Otavalo, considerando aspectos culturales, económicos y organizativos. Su ventaja principal es la adopción de estrategias de gestión adaptadas a los pequeños empresarios, integrando planificación, organización, control financiero y marketing digital, sin perder la esencia artesanal de sus productos. Además, se promueve el desarrollo de habilidades administrativas a través de formación y apoyo técnico, aumentando la productividad y competitividad. Los beneficios incluyen mejoras en organización, uso de recursos, control de inventarios, marketing digital y preservación de la identidad cultural.

2.4.2. Análisis de Fuerzas o Factores del Entorno

El negocio textil en Otavalo enfrenta tanto oportunidades como desafíos. Entre los aspectos positivos se destacan la buena reputación de sus textiles artesanales, el aumento del turismo, el uso de redes sociales para promocionar productos, y la disponibilidad de programas de apoyo al emprendimiento. Sin embargo, también hay factores negativos, como la creciente competencia, restricciones económicas para invertir, falta de experiencia en administración de negocios, precios fluctuantes de materias primas y cambios en las tendencias del mercado. Se sugiere que las estrategias administrativas ayuden a los emprendedores a aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas.

2.4.3. Barreras o Restricciones Identificadas

Durante el estudio, se identificaron dificultades para los negocios textiles en Otavalo, como la falta de comprensión en gestión administrativa, ausencia de planificación estratégica, débil control financiero, escaso acceso a formación, baja utilización de tecnología, problemas para obtener financiamiento, alta competencia y poca innovación. Se sugiere un plan de acción que incluya formación, desarrollo de habilidades, adopción de herramientas digitales y mejora de procesos. Esto podría crear oportunidades para fortalecer los emprendimientos textiles, promoviendo un crecimiento sostenible y una mejor competitividad en el mercado.

Tabla 16 Barreras o restricciones identificadas

Estrategia	Actividades principales	Responsable	Indicador
Planificación	Definir metas mensuales; programar pedidos, producción y compras; revisar cumplimiento.	Propietario o administrador	Porcentaje de metas mensuales cumplidas.
Control financiero	Registrar ingresos y egresos; actualizar kardex; calcular costo unitario y margen.	Responsable administrativo	Registros completos y margen por producto.
Organización	Asignar funciones; utilizar órdenes de trabajo; controlar tiempos y calidad.	Administrador y producción	Pedidos entregados a tiempo.
Comercialización	Actualizar catálogo; responder consultas; registrar clientes; publicar contenido.	Responsable de ventas	Consultas, conversiones y ventas mensuales.
Innovación	Revisar productos de baja rotación; probar diseños y empaques; recoger opinión del cliente.	Producción y ventas	Número de mejoras implementadas.

Nota: Elaboración propia

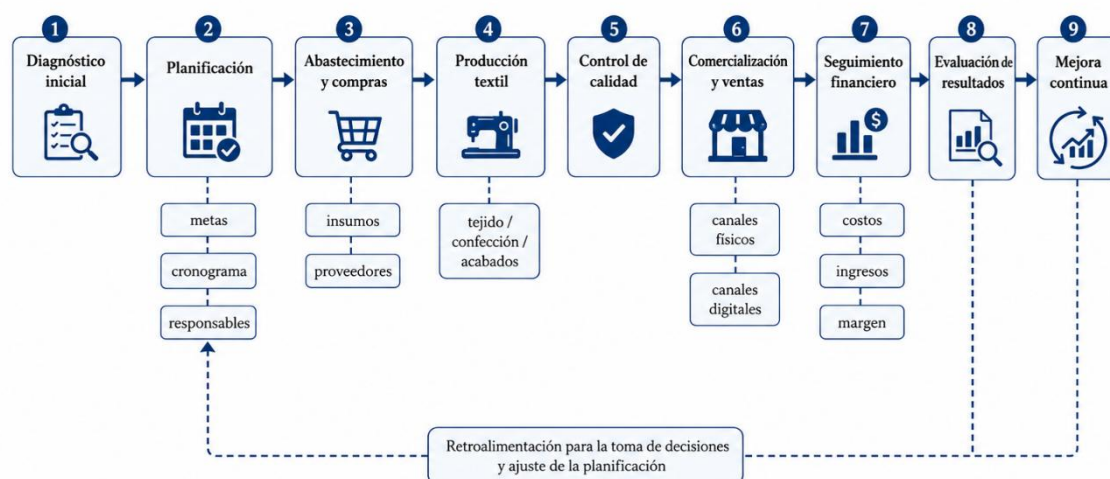
CAPÍTULO III: Aspectos Técnicos y Operativos

3.1. Procesos y Control de Calidad

El modelo técnico-operativo se basa en un diagnóstico administrativo simplificado, y en una programación mensual de la producción y de las compras, que a su vez sirve al proceso de abastecimiento, contabilización de inventarios, producción, control de calidad, comercialización y a la medición de indicadores. No se trata de una burocratización del taller, sino de puntos de control en donde, por ahora, hay decisiones basadas en la intuición. El componente de calidad establece controles sobre materia prima, medidas, acabados, limpieza del producto, empaque y cumplimiento de fechas de entrega, que permiten disminuir devoluciones, reprocesos y las diferencias entre lo ofrecido y lo entregado. En este sentido, la gestión no se aplica sólo al final del proceso, sino que acompaña a toda la cadena de valor del emprendimiento textil tipo (Otavalo et al., 2023).

3.1.1. Diagramas de Flujo del Proceso

Ilustración 11 Diagramas de flujo de proceso



Nota: Elaboración propia

3.1.2. Mecanismos de Control y Seguimiento

Con el fin de que la gestión administrativa sea eficaz, es fundamental establecer métodos que permitan comprobar el desarrollo de las actividades previstas y analizar los resultados logrados. Estos métodos ayudarán a detectar inconvenientes y a llevar a cabo acciones correctivas de forma adecuada y a tiempo.

Se sugieren los siguientes métodos como los más relevantes para el control y la supervisión:

Tabla 17 Mecanismos de control y seguimiento

Mecanismo	Descripción	Frecuencia
Control de inventarios	Verificar la existencia de materias primas y productos terminados.	Mensual
Registro de ingresos y gastos	Llevar un control de los movimientos financieros del emprendimiento.	Diario
Seguimiento de la producción	Supervisar el cumplimiento de los tiempos de elaboración y entrega.	Semanal
Evaluación de la calidad	Revisar que los productos cumplan con los estándares establecidos antes de su comercialización.	Permanente
Encuestas de satisfacción	Conocer la opinión de los clientes sobre la calidad del producto y del servicio.	Trimestral
Reuniones de evaluación	Analizar resultados y establecer acciones de mejora continua.	Mensual

Nota: Elaboración propia

3.2. Capacidad Operativa

La eficiencia de las iniciativas textiles en Otavalo se refiere al conjunto de recursos humanos, materiales, tecnológicos y organizativos que permiten llevar a cabo las actividades productivas de forma efectiva. En la actualidad, la mayoría de estas iniciativas operan como pequeñas y microempresas familiares, donde la producción se basa principalmente en la pericia de los artesanos y en la disponibilidad de fondos.

La adopción de planes de gestión administrativa ayudará a mejorar la utilización de los recursos existentes, optimizar la programación de la producción, reforzar el control de los procesos y aumentar la capacidad de reacción ante las demandas del mercado. Así, las iniciativas podrán ofrecer productos de mayor calidad, cumplir con los plazos de entrega y atender las expectativas de sus consumidores.

Además, el fortalecimiento de la capacidad operativa impulsará el desarrollo sostenible de las iniciativas, permitiéndoles mejorar su estructura interna y aprovechar nuevas oportunidades de venta tanto a nivel nacional como internacional.

3.2.1. Capacidad de Ejecución o Producción

La capacidad de llevar a cabo la producción se refiere a la habilidad de las empresas textiles para generar sus productos aprovechando de manera efectiva los recursos que tienen a su disposición. En los negocios de Otavalo, la elaboración se realiza en su mayoría a través de métodos manuales que requieren trabajadores con habilidades específicas y materias primas de alta calidad.

Para mejorar esta capacidad, se sugiere llevar a cabo una planificación efectiva de la producción, crear horarios de trabajo, supervisar los plazos de fabricación y maximizar el uso de los insumos. Asimismo, se aconseja mantener registros regulares del proceso productivo y de los inventarios, lo cual permitirá tener un control acerca de la cantidad de productos fabricados y facilitará la toma de decisiones.

Las actividades fundamentales que integran el proceso de producción son:

Tabla 18 Capacidad de ejecución y producción

Actividad	Objetivo
Planificación de la producción	Organizar las actividades de acuerdo con la demanda.
Adquisición de materia prima	Garantizar la disponibilidad de materiales de calidad.
Elaboración de productos	Fabricar los textiles siguiendo estándares de calidad.
Control de calidad	Verificar que los productos cumplan con los requisitos establecidos.
Empaque y comercialización	Preparar los productos para su venta y distribución.

Nota: Elaboración propia

3.2.2. Dimensionamiento del Proyecto

El programa tiene como objetivo apoyar a los negocios textiles de Otavalo a través de la adopción de métodos de gestión que ayuden a optimizar su organización y competitividad.

La evaluación incluye a dueños y gerentes de negocios textiles que se dedican a la producción y venta de ropa y artesanías hechas con fibras naturales y sintéticas.

Para llevar a cabo la propuesta, es necesaria la implicación de los emprendedores, el respaldo de organizaciones que fomenten el avance productivo y el uso de tecnología y materiales que faciliten la puesta en marcha de las estrategias sugeridas.

Tabla 19 Dimensionamiento del proyecto

Recurso	Descripción
Recurso humano	Propietarios, administradores, trabajadores y capacitadores.
Recursos materiales	Materias primas, mobiliario, equipos de oficina y material didáctico.
Recursos tecnológicos	Computadora, impresora, acceso a internet y herramientas digitales para la administración y comercialización.
Recursos financieros	Presupuesto destinado a capacitación, promoción y fortalecimiento de la gestión administrativa.

Nota: Elaboración propia

3.3. Infraestructura y Recursos

Para que las tácticas de administración en los negocios textiles de Otavalo sean efectivas, es necesario tener una infraestructura adecuada y recursos esenciales para las labores administrativas y productivas. Muchos negocios funcionan en talleres familiares o pequeños comercios, por lo que es importante contar con espacios bien organizados. Además, se necesita personal capacitado, tecnología adecuada y materiales que apoyen la planificación, organización, control y venta de productos. Esto aumenta la productividad y mejora el servicio al cliente.

3.3.1. Espacios, Equipos o Recursos Necesarios

Tabla 20 Espacios equipos, o recursos necesarios

Recurso	Descripción	Finalidad
Área de producción	Espacio destinado a la elaboración de los productos textiles.	Facilitar el proceso de producción.

Área administrativa	Lugar para realizar actividades de planificación, control y gestión.	Organizar la administración del emprendimiento.
Área de almacenamiento	Espacio para guardar materias primas y productos terminados.	Mantener el orden y conservar los materiales.
Computadora	Equipo para registros administrativos y control de información.	Gestionar documentos y bases de datos.
Impresora	Impresión de facturas, registros y documentos.	Apoyar las actividades administrativas.
Acceso a internet	Conexión para comunicación y comercialización digital.	Promocionar productos y gestionar ventas en línea.
Teléfono celular	Comunicación con clientes y proveedores.	Mejorar la atención al cliente.
Mobiliario de oficina	Escritorio, sillas y archivadores.	Facilitar las actividades administrativas.
Material de oficina	Cuadernos, carpetas, hojas, bolígrafos y calculadora.	Registrar y organizar

Nota: Elaboración propia

3.3.2. Distribución y Organización Física o Lógica

Una correcta disposición de las áreas laborales ayuda a maximizar el tiempo, incrementar la seguridad y hacer más sencillo el desempeño de las tareas cotidianas. Por esta razón, se sugiere estructurar el negocio de tal forma que haya un orden coherente entre las distintas zonas de trabajo.

3.4. Análisis de Recursos y Proveedores

3.4.1. Insumos, Materiales o Herramientas Necesarias

Para llevar a cabo las labores productivas y de gestión de los negocios de textiles, es necesario contar con un conjunto de recursos que aseguren la calidad de los productos y el adecuado funcionamiento de la empresa.

Tabla 21 Insumos, materiales o herramientas necesarias

Recurso	Descripción	Uso
Hilos de algodón, lana y fibras sintéticas	Materia prima principal para la elaboración de textiles.	Producción de prendas y artesanías.
Tintes textiles	Productos utilizados para dar color a las fibras y telas.	Acabados de los productos.
Telas y accesorios	Botones, cierres, etiquetas y otros complementos.	Elaboración y presentación de los productos.

Telares y máquinas de coser	Equipos utilizados en el proceso de producción.	Fabricación de productos textiles.
Tijeras, agujas y herramientas manuales	Instrumentos de apoyo para el trabajo artesanal.	Corte, confección y acabados.
Computadora	Equipo para la gestión administrativa.	Registro de información y control del negocio.
Impresora	Impresión de documentos y registros.	Apoyo administrativo.
Acceso a internet	Herramienta para comunicación y ventas.	Promoción y comercialización digital.
Material de oficina	Hojas, carpetas, bolígrafos y archivadores.	Organización administrativa.

Nota: Elaboración propia

3.4.2. Criterios de Selección

La elección de proveedores es una tarea esencial en la administración, ya que influye directamente en la calidad de los insumos empleados en la fabricación de productos textiles.

Al seleccionar a los proveedores más idóneos, se toman en cuenta los siguientes factores:

Tabla 22 Criterios de selección

Criterio	Descripción
Calidad	Los materiales deben cumplir con los estándares requeridos para garantizar productos de buena calidad.
Precio	Los costos deben ser competitivos y acordes con el presupuesto del emprendimiento.
Puntualidad	El proveedor debe cumplir con los tiempos de entrega establecidos.
Disponibilidad	Debe contar con suficiente inventario para abastecer la demanda cuando sea necesario.
Garantía	Debe ofrecer respaldo en caso de productos defectuosos o incumplimientos.
Experiencia	Se valorará la trayectoria y confiabilidad del proveedor en el mercado.
Atención al cliente	Debe brindar una comunicación eficiente y soluciones oportunas.
Ubicación	Se priorizarán proveedores cercanos para reducir costos y tiempos de transporte.

Nota: Elaboración propia

Finalmente, el desarrollo de la gestión administrativa ayudará a las empresas textiles a organizar correctamente sus compras, asegurar un seguimiento constante de los

inventarios y elegir proveedores clave que favorezcan el crecimiento y la sostenibilidad de sus operaciones. Así, se aprovecharán mejor los recursos existentes y se incrementará la competitividad de las empresas textiles en el cantón Otavalo.

3.5. Normativa Aplicable

3.5.1. Normas Técnicas, Sanitarias, Ambientales o Sectoriales

Los negocios en el sector textil tienen que tener en cuenta diversas regulaciones que guían el progreso de sus operaciones y fomentan la calidad de los productos, la conservación del medio ambiente y el bienestar de los empleados.

Tabla 23 Normas técnicas , sanitarias y ambientales

Normativa	Aplicación
Constitución de la República del Ecuador	Garantiza el derecho al trabajo, al emprendimiento y al desarrollo económico.
Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación	Promueve la creación y fortalecimiento de los emprendimientos mediante mecanismos de apoyo y desarrollo empresarial.
Ley de Régimen Tributario Interno	Regula las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
Código del Trabajo	Establece los derechos y obligaciones entre empleadores y trabajadores.
Normativa del Servicio de Rentas Internas (SRI)	Regula la emisión de comprobantes de venta y el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
Normas INEN aplicables al sector textil	Promueven estándares de calidad para productos textiles y procesos de fabricación.
Normativa ambiental del Ministerio del Ambiente	Fomenta el manejo responsable de residuos y el cuidado del entorno durante los procesos productivos.

Nota: Elaboración propia

3.5.2. Medidas de Seguridad y Cumplimiento

Además de seguir las leyes, es fundamental que las empresas apliquen acciones de seguridad que resguarden la salud de sus empleados, clientes y los activos del negocio.

Entre las medidas más relevantes que se sugieren están:

- Tener los espacios de trabajo limpios y organizados para evitar incidentes.
- Usar equipos de protección personal cuando sea necesario para las tareas.

- Revisar regularmente el estado de las herramientas, máquinas y equipos de trabajo.
- Tener extintores y señalizaciones de emergencia en lugares accesibles.
- Formar al personal en la prevención de riesgos laborales y el uso correcto de los equipos.
- Mantener un registro actualizado de inventarios, compras, ventas e información financiera.
- Cumplir puntualmente con las responsabilidades fiscales y laborales.
- Establecer procedimientos internos que aseguren la calidad de los productos y el respeto de los procesos administrativos.

Tabla 24 Medidas de seguridad y cumplimiento

Medida	Objetivo
Orden y limpieza del área de trabajo	Prevenir accidentes y mejorar la eficiencia.
Uso de equipos de protección personal	Proteger la salud de los trabajadores.
Mantenimiento de equipos	Garantizar el correcto funcionamiento de las herramientas y maquinaria.
Señalización y extintores	Actuar oportunamente ante situaciones de emergencia.
Capacitación del personal	Fortalecer la prevención de riesgos y el cumplimiento de los procedimientos.
Control administrativo	Mejorar la organización y facilitar la toma de decisiones.
Cumplimiento tributario y laboral	Evitar sanciones y asegurar el funcionamiento legal del emprendimiento.

Nota: Elaboración propia

3.6. Localización o Ámbito de Aplicación

En términos macro, el cantón Otavalo, en la provincia de Imbabura, donde se desarrolla el proyecto, es un espacio positivo por su potencial turístico y de consumo de productos identitarios; y en términos micro, la empresa promedio se ubica en la ciudad o en el espacio periurbano, donde tiene acceso al abastecimiento y a la movilidad, a la clientela, y está cerca de los tradicionales locales de venta. Los espacios de producción textil se ven influenciados por factores como la disponibilidad de espacio, accesibilidad

y seguridad, así como la proximidad a nodos comerciales. Por esta razón, su ubicación es importante para acercarse a la demanda y permitir la integración de la producción, exhibición, entrega y comercialización del producto textil (Morocho & Ortega, 2026;

3.6.1. Macro Localización

El proyecto llevará a cabo en Ecuador, concretamente en la provincia de Imbabura, que se encuentra en la zona andina del país. Esta región es conocida por su diversidad cultural, turística y de artesanías, siendo el cantón Otavalo uno de los lugares más importantes para la fabricación y venta de textiles hechos a mano.

Tabla 25 Macro localización

Nivel	Ubicación
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Imbabura
Cantón	Otavalo

Nota: Elaboración propia

3.6.2. Micro Localización

La propuesta se aplicará en los negocios textiles que se encuentran en el cantón de Otavalo, en particular en las áreas donde hay una mayor aglomeración de talleres artesanales y locales que se enfocan en la producción y venta de artículos textiles.

Estos negocios realizan actividades vinculadas a la fabricación de ponchos, bufandas, tapices, suéteres, gorros, cobijas y otros productos hechos con fibras tanto naturales como sintéticas, que son vendidos en el mercado local, así como a nivel nacional e internacional.

Tabla 26 Micro localización

Aspecto	Descripción
Lugar de aplicación	Emprendimientos textiles del cantón Otavalo
Beneficiarios	Propietarios y administradores de emprendimientos textiles
Actividad económica	Producción y comercialización de productos textiles artesanales
Cobertura	Cantón Otavalo, provincia de Imbabura

Nota: Elaboración propia

3.6.3. Factores de Decisión

La selección del cantón Otavalo para el proyecto se basa en varios factores favorables. Estos incluyen la tradición y experiencia en producción textil artesanal, la importancia económica de los emprendimientos textiles, la existencia de mercados locales y turísticos, la necesidad de mejorar la gestión administrativa, el interés de los propietarios en organizar sus negocios, y la posibilidad de usar herramientas tecnológicas y estrategias de comercialización digital. Estos aspectos sugieren que Otavalo es un lugar adecuado para el proyecto.

3.7. Matriz de Impacto y Mitigación

La matriz de impacto y mitigación identifica las oportunidades y riesgos que deben ser gestionados adecuadamente desde el inicio del proyecto: en lo social, la continuidad de empleos familiares, la mejora de la organización del trabajo y el fortalecimiento de capacidades de gestión. En el ámbito económico, puede contribuir a la reducción de los costos de desorden operativo, al incremento de márgenes y a la diversificación de canales de venta. En el ámbito ambiental, puede contribuir a una compra más planificada, a la reducción del desperdicio de insumos y a un mejor uso de materiales.

Los riesgos incluyen la resistencia, la falta de uso de registros, la falta de liquidez y la falta de continuidad de controles. Las estrategias de mitigación son: capacitación práctica, tutoría, instrumentos simples y revisión mensual de indicadores para establecer hábitos administrativos sostenibles en el tiempo (Otavalo et al., 2023; Moreano Guerra et al., 2025).

Tabla 27 Matriz de impacto y mitigación

Situación adversa	Impacto	Medida de mitigación
Caída temporal de ventas	Menor liquidez y acumulación de inventario.	Promoción focalizada y ajuste de la mezcla de productos.
Alza del costo de insumos	Reducción del margen.	Revisión de fichas de costos y compras por volumen.
Retrasos de proveedores	Incumplimiento de entregas.	Stock mínimo de seguridad y proveedores alternos.
Baja adherencia al sistema	Pérdida de continuidad del control.	Seguimiento mensual y simplificación de formatos.

Nota: Elaboración propia

3.7.1. Impactos Sociales, Ambientales y Económicos

Tabla 28 Impactos sociales, ambientales y económicos

Tipo de impacto	Impacto identificado	Efecto esperado
Social	Fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores	Mejor organización y desarrollo de habilidades administrativas.
Social	Generación de nuevas oportunidades de empleo	Incremento del bienestar de las familias vinculadas al sector textil.
Económico	Aumento de la productividad	Mejora en la rentabilidad de los emprendimientos.
Económico	Incremento de las ventas	Mayor competitividad y crecimiento del negocio.
Ambiental	Uso responsable de materias primas	Disminución del desperdicio de materiales.
Ambiental	Manejo adecuado de residuos textiles	Reducción del impacto ambiental generado por la producción.

Nota: Elaboración propia

3.7.2. Plan de Mitigación

Tabla 29 Plan de mitigación

Riesgo identificado	Medida de mitigación	Responsable
Resistencia al cambio por parte de los emprendedores	Realizar talleres de sensibilización y capacitación sobre los beneficios de la gestión administrativa.	Equipo responsable del proyecto.
Limitaciones económicas	Promover el uso de herramientas gratuitas y buscar apoyo de instituciones públicas y privadas.	Propietarios e instituciones de apoyo.
Falta de conocimientos administrativos	Desarrollar programas de capacitación y asesoría permanente.	Capacitadores y administradores.
Uso inadecuado de recursos	Implementar controles administrativos e inventarios periódicos.	Administradores del emprendimiento.
Disminución de la participación	Realizar seguimiento continuo y brindar acompañamiento durante la implementación.	Equipo responsable del proyecto.

CAPÍTULO IV: Estudio Económico y Evaluación

Se elabora un estudio de viabilidad económica de un sistema de administración de un emprendimiento textil tipo Otavalo, con una estructura de operación realista, una línea de productos de alta rotación y un bajo nivel de control, comercialización y organización interna. La lógica financiera del proyecto no estaba basada en una expansión a gran escala, sino en demostrar que una intervención administrativa bien diseñada podría dar lugar a mejoras en los ingresos, la eficiencia y la sostenibilidad. Se proyectaron las inversiones iniciales y su financiación; los ingresos, costes y gastos; las cuentas de resultados; el punto de equilibrio y los flujos de caja incrementales. Su objetivo es determinar si la mejora gerencial se puede justificar en términos de rentabilidad y viabilidad (Moreno, 2022; Vásquez- et al., 2024).

4.1. Estructura Económica del Proyecto

Su viabilidad económica se basa en una inversión inicial de 5.460 dólares en computadoras, estanterías, obra mínima, capacitación, publicidad, empaque y capital de trabajo. Puede ser financiada a través de una combinación de auto aporte, un crédito productivo de bajo monto y un aporte de una entidad asociativa o programa local que favorezca el emprendimiento. A partir del volumen de producción se estimaron ventas anuales de USD 64.752 en el primer año (ponchos, bufandas, gorros, tapices) y un crecimiento leve para los dos siguientes. Por otra parte, se calcularon los costos por insumos, mano de obra y reposición de insumos. Se consideraron los gastos de administración, marketing, mantenimiento, depreciación y costo financiero, por lo que se trata de un proyecto acotado y con viabilidad económica (Peláez & Gallegos, 2023;

Moreno, 2022).

4.1.1. Plan de Inversiones

El plan de inversiones representa la estimación de los recursos económicos necesarios para implementar la propuesta de estrategias de gestión administrativa orientadas al fortalecimiento de los emprendimientos textiles de Otavalo. La inversión contempla la adquisición de equipos tecnológicos, adecuación del espacio de trabajo, capacitación administrativa, materiales promocionales y el capital de trabajo inicial requerido para poner en marcha el proyecto.

La correcta planificación de estas inversiones permitirá contar con los recursos necesarios para mejorar los procesos administrativos, optimizar la organización del emprendimiento y fortalecer su competitividad.

Tabla 30 Plan de inversiones

Concepto	Valor (USD)
Laptop y periféricos	650
Impresora y escáner	180
Estanterías y contenedores	520
Adecuación básica del espacio	460
Capacitación administrativa	900
Material promocional y fotografía	650
Kit de empaque y calidad	600
Capital de trabajo inicial	1.500
Total	5.460

Nota: Elaboración propia

4.1.2. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento son la procedencia de los recursos económicos que ayudarán a llevar a cabo la propuesta de estrategias de gestión administrativa para consolidar los negocios textiles de Otavalo. Para este proyecto se sugiere una financiación mixta, que incluirá un capital propio de los emprendedores y un préstamo proporcionado por una entidad financiera. Esta fusión de recursos facilitará contar con el dinero necesario para realizar las actividades proyectadas sin perjudicar la solidez económica del negocio.

Tabla 31 Fuentes de financiamiento

Fuente	Participación	Valor (USD)
Aporte propio	40 %	2.184,00
Crédito productivo	60 %	3.276,00
Total	100 %	5.460,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

La financiación de la inversión se realizará a través de una contribución personal que representará el 40 % del monto total y un préstamo bancario que cubrirá el 60 %. Esta disposición permitirá llevar a cabo la propuesta sin agotar por completo los recursos del negocio y facilitará la aplicación de las estrategias administrativas.

4.1.3. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos estima los recursos económicos que se espera obtener durante el primer año de ejecución del proyecto. Se considera que la aplicación de estrategias de gestión administrativa permitirá mejorar la organización del emprendimiento, fortalecer la comercialización e incrementar las ventas de los productos textiles.

Tabla 32 Presupuesto de ingresos

Producto	Unidades mensuales	Precio unitario (USD)	Ingreso anual (USD)
Ponchos	28	35,75	12,008,90
Bufandas	61	16,04	11.742,03
Gorros	50	12,01	7.205,34
Tapices	12	35,03	5.043,73
Total			36.000,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Se proyecta un ingreso anual de USD 36.000,00, considerando la venta aproximada de 2.400 productos textiles durante el primer año. Esta proyección refleja el crecimiento esperado gracias a la implementación de las estrategias administrativas y comerciales propuestas.

4.1.4. Presupuesto de Costos

El presupuesto de costos incluye los recursos necesarios para la producción de los productos textiles. Estos costos están directamente relacionados con el proceso de fabricación.

Tabla 33 Presupuesto de costo

Concepto	Valor (USD)
Materia prima	13.500,00

Mano de obra directa	7.200,00
Costos indirectos de fabricación	2.300,00
Total, costos de producción	23.000,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

Los costos de producción ascienden a USD 23.000,00 anuales. La mayor parte corresponde a la adquisición de materia prima y al pago de la mano de obra necesaria para elaborar los productos textiles.

4.1.5. Presupuesto de Gastos

Los gastos corresponden a las actividades administrativas y de comercialización necesarias para el funcionamiento del emprendimiento.

Tabla 34 Presupuesto de gastos

Concepto	Valor (USD)
Sueldos administrativos	3.000,00
Servicios básicos	720,00
Publicidad y marketing	1.000,00
Transporte y movilización	600,00
Papelería y suministros	380,00
Depreciación de activos	460,00
Gastos financieros	340,00
Total gastos operacionales	6.500,00

Nota: elaboración propia

Interpretación

Se estima que los gastos administrativos y operativos del proyecto asciendan a USD 6.500,00 durante el primer año. Estos recursos permitirán garantizar el funcionamiento del emprendimiento y apoyar las actividades de administración, promoción y comercialización.

4.1.6. Estado de Resultados Proyectado

El Informe de Resultados Esperados ofrece una visión de las ganancias anticipadas para el primer año de implementación del proyecto. Este documento financiero compila los ingresos, costos y gastos previstos, ofreciendo una perspectiva general sobre la viabilidad económica de la propuesta.

Tabla 35 Estado de resultados proyectados

Concepto	Valor (USD)
Ingresos por ventas	36.000,00
(-) Costos de producción	23.000,00
Utilidad bruta	13.000,00
(-) Gastos operacionales	6.500,00
Utilidad operacional	6.500,00
(-) Gastos financieros	340,00
Utilidad antes de impuestos	6.160,00
(-) Impuesto a la renta (aprox.)	1.540,00
Utilidad neta proyectada	4.620,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

El Estado de Resultados Proyectado evidencia que el proyecto es rentable, ya que genera una utilidad neta estimada de USD 4.620,00 durante el primer año de funcionamiento. Este resultado demuestra que la implementación de las estrategias de gestión administrativa contribuirá a mejorar el desempeño económico de los emprendimientos textiles de Otavalo.

4.1.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica el volumen mínimo de ventas que un negocio necesita alcanzar para saldar todos sus costos y gastos, sin incurrir en pérdidas ni generar beneficios. Este parámetro ayuda a analizar la factibilidad económica del proyecto y funciona como apoyo en la toma de decisiones.

Tabla 36 Punto de equilibrio

Concepto	Valor (USD)
Ventas proyectadas	36.000,00
Costos variables	23.000,00
Costos fijos	6.500,00
Punto de equilibrio	17.980,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

El proyecto deberá generar ventas aproximadas de USD 17.980,00 para cubrir todos sus costos y gastos. A partir de ese nivel de ventas, el emprendimiento comenzará a generar utilidades, lo que refleja una adecuada viabilidad financiera.

4.1.8. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado permite estimar el comportamiento de los ingresos y egresos durante el primer año del proyecto, facilitando la planificación financiera y el control de la liquidez.

Tabla 37 Flujo de caja proyectado

Concepto	Valor (USD)
Ingresos por ventas	36.000,00
Total ingresos	36.000,00
Costos de producción	23.000,00
Gastos operacionales	6.500,00
Pago de gastos financieros	340,00
Pago de impuestos	1.540,00
Total, egresos	31.380,00
Flujo neto de efectivo	4.620,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

El flujo de caja proyectado presenta un saldo positivo de USD 4.620,00, lo que demuestra que el proyecto contará con liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones y mantener la continuidad de las operaciones.

4.1.9. Balance Proyectado

El Balance General Proyectado muestra la situación financiera estimada del proyecto al finalizar el primer año de ejecución, reflejando los activos, pasivos y patrimonio.

Tabla 38 Balance proyectado

ACTIVOS	Valor (USD)
Activos fijos	3.960,00
Capital de trabajo	1.500,00
Utilidad del ejercicio	4.620,00
Total Activos	10.080,00

PASIVOS Y PATRIMONIO	Valor (USD)
Crédito bancario	3.276,00
Aporte propio	2.184,00
Utilidad acumulada	4.620,00
Total Pasivos + Patrimonio	10.080,00

Nota: Elaboración propia

Interpretación

El Balance General Projectado refleja una estructura financiera equilibrada, en la que los activos son iguales a la suma de los pasivos y el patrimonio. La utilidad generada durante el primer año fortalece el patrimonio del proyecto y demuestra que la implementación de las estrategias de gestión administrativa puede contribuir a la sostenibilidad y crecimiento de los emprendimientos textiles de Otavalo.

4.2. Evaluación del Proyecto

Un análisis de viabilidad a precios constantes muestra que el proyecto es viable, ya que el punto de equilibrio se da a unos 30.167 USD de ventas anuales, cantidad inferior a los ingresos del primer año. En el análisis incremental del proyecto, los flujos de beneficios financieros producen un VPN positivo, una TIR superior a la tasa de descuento y un periodo de recuperación de un año y medio. Los indicadores ROA y ROE también mostraron resultados positivos, lo que demuestra que el orden administrativo no solo tiene efecto en la operación diaria de la empresa, sino también en su rentabilidad. Desde un punto de vista costo-beneficio, cada dólar de inversión en el modelo genera más rentabilidad que el costo del capital. Además, se señala que un emprendimiento textil de tipo Otavalo podría resultar económicamente y operativamente viable (Chávez & Ruiz, 2026; Torres, 2026).

4.2.1. Indicadores de Viabilidad: VAN, TIR, ROE/ROA, Período de Recuperación

4.2.1.1. Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Presente Neto (VPN) ayuda a calcular el valor contemporáneo de las ganancias futuras que producirá el proyecto, restando la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto logra beneficios que superan la cantidad invertida

Tabla 39 Valor actual

Concepto	Valor
Inversión inicial	USD 5.460,00
VAN	USD 2.185,00

Nota: Elaboración propia

4.2.1.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno representa el porcentaje de rentabilidad esperado del proyecto y permite comparar el rendimiento de la inversión con otras alternativas financieras. Esto corresponde al 31%.

4.2.1.3. Retorno sobre el Patrimonio (ROE)

El ROE mide la rentabilidad obtenida sobre los recursos aportados por los propietarios del proyecto.

Tabla 40 ROE

Concepto	Valor
Utilidad neta	USD 4.620,00
Patrimonio	USD 2.184,00
ROE	211,54 %

NOTA: Elaboración propia

4.2.1.4. Retorno sobre los Activos (ROA)

El ROA permite evaluar la capacidad que tienen los activos del proyecto para generar utilidades.

Tabla 41 ROA

Concepto	Valor
Utilidad neta	USD 4.620,00
Activos totales	USD 5.460,00
ROA	84,62 %

Nota: Elaboración propia

4.2.1.5. Período de Recuperación de la Inversión

Este indicador muestra el tiempo aproximado necesario para recuperar la inversión inicial mediante los beneficios obtenidos por el proyecto.

Tabla 42 Período de recuperación de la inversión

Concepto	Valor
Inversión inicial	USD 5.460,00
Flujo neto anual	USD 4.620,00
Período de recuperación	1,18 años

Nota: Elaboración propia

PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA

El plan de contingencia del proyecto considera 4 eventos negativos: caída temporal en ventas, aumento en el costo de insumos, retraso en la llegada de insumos y baja adherencia interna al control. En caso de caída en ventas se plantea: aumentar las promociones digitales, hacer una rotación de portafolio y priorizar las ventas de los productos con mayor margen.

Se recomienda, entre otros, la revisión de fichas técnicas y la compra de materias primas al por mayor o la actualización de precios a partir de información de mercado, para sortear el riesgo de una eventual alza de precios; y la existencia de un stock de seguridad y de proveedores alternativos precalificados, ante demoras de estos. Por lo tanto, el seguimiento de indicadores mensuales y de formatos simplificados ha sido propuesto como una forma de garantizar que la administración no se rinda. La contingencia es, por lo tanto, una forma de control estratégico de negocio, que no aparece como algo improvisado (Moreno, 2022; Yávar et al., 2025).

Matriz de Situaciones Adversas y Medidas de Mitigación y Alternativas

La aplicación de las estrategias de gestión administrativa puede encontrarse con varias circunstancias desfavorables que podrían influir en el logro de las metas del proyecto. Por esta razón, es esencial reconocer los riesgos potenciales y crear acciones de prevención que ayuden a reducir su efecto, además de proponer opciones que faciliten la continuidad de las labores.

Tabla 43 matriz de situaciones adversas y medidas de mitigación

Situación adversa	Impacto en el proyecto	Medidas de mitigación	Alternativas
Resistencia al cambio por parte de los emprendedores	Retraso en la implementación de las estrategias administrativas.	Realizar capacitaciones y socializar los beneficios de la propuesta.	Implementar las estrategias de manera gradual y brindar acompañamiento permanente.

Falta de recursos económicos	Dificultad para adquirir equipos o implementar mejoras.	Elaborar un presupuesto y priorizar las inversiones más importantes.	Gestionar créditos, programas de apoyo o alianzas con instituciones públicas y privadas.
Disminución de las ventas	Reducción de ingresos y afectación de la rentabilidad.	Fortalecer las estrategias de marketing y la atención al cliente.	Diversificar los productos y ampliar los canales de comercialización, especialmente mediante plataformas digitales.
Incremento en el costo de la materia prima	Aumento de los costos de producción.	Mantener un control de inventarios y planificar las compras.	Buscar nuevos proveedores que ofrezcan mejores precios y condiciones.
Problemas en el abastecimiento de insumos	Retrasos en la producción y entrega de pedidos.	Establecer acuerdos con varios proveedores y mantener inventarios mínimos.	Contar con proveedores alternativos para evitar interrupciones en la producción.
Falta de conocimientos administrativos	Deficiencias en la planificación y el control del emprendimiento.	Desarrollar programas de capacitación continua.	Solicitar asesoría técnica a instituciones de apoyo al emprendimiento.
Uso limitado de herramientas tecnológicas	Menor eficiencia administrativa y comercial.	Capacitar a los emprendedores en el uso de herramientas digitales.	Utilizar aplicaciones gratuitas para la administración, ventas y promoción de los productos.

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

El diagnóstico concluyó que los emprendimientos textiles de Otavalo cuentan con ventajas comparativas en los ámbitos de la calidad artesanal, flexibilidad y valor cultural de sus productos y con desventajas competitivas en la planificación, control financiero, promoción y diversificación comercial, y que la administración incide en la capacidad de las empresas para mantener sus ingresos, disminuir sus pérdidas y adaptarse a su entorno. Se demostró que la complejidad organizacional no es un obstáculo para la mejora; las herramientas simples, permanentes y pertinentes son útiles a nivel microempresarial. Se propuso un modelo de gestión administrativa integral para la microempresa textil tipo; la experiencia de su aplicación técnica y económica dio resultados satisfactorios. Esta mejor administración es una estrategia necesaria para tener la capacidad de competir, permanecer y crecer en el mercado textil de Otavalo.

RECOMENDACIONES

Las empresas de textiles de Otavalo podrían implementar al menos una planeación mensual, realizar un inventario, calcular costos y revisar periódicamente los indicadores comerciales. También se recomienda desarrollar catálogos digitales, publicidad segmentada y un análisis del comportamiento de los consumidores. Sin embargo, se debe considerar que la mayor parte de la comercialización se lleva a cabo a través de canales tradicionales. Desde el enfoque asociativo e institucional se proponen: la capacitación en costos, marketing digital, control de calidad y manejo de herramientas de gestión simple, así como la implementación progresiva, acompañada y con evaluación trimestral de la propuesta, para lograr hábitos de gestión que permitan mejorar la competitividad, la rentabilidad y la permanencia de las empresas del sector textil local.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. *Revista CEA*, 7(13), e1634. <https://doi.org/10.22430/24223182.1634>
- Chancusig-Poma, H., & Santamaría-Manobanda, G. (2024). Diseño de estrategias de marketing digital para el posicionamiento de la marca corporativa Joecesmill en la Parroquia Guaytacama en el 2024. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 655-664. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2464>
- Chávez Campuzano, F. M., & Ruiz Cedeño, A. B. (2026). Planificación estratégica y su contribución al crecimiento de las pymes del sector textil. Cantón Chone, Manabí. *Maestro y Sociedad*, 23(2), 1526-1538. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/7645>
- González Marin, N. C., Guiracocha Arriciaga, R. V., Cueva Estrada, J., & Sumba, N. (2024). El marketing de influencias y su efecto en la decisión de compra de los clientes en el sector de la moda y la belleza en el Ecuador. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*, 38, 207- 226. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n38a1993>
- Malca Medina, M., & Delgado Sangama, E. (2024). Uso de las redes sociales y la rentabilidad en las empresas indumentarias. *SCIÉENDO*, 27(2), 213-217. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.031>
- Moreano Guerra, C. B., Moreano Guerra, G. L., Escobar Erazo, T. E., & Guerrero
- Moreno Nasimba, E. de los Ángeles. (2022). El presupuesto empresarial como herramienta gerencial en las Pymes de América del Sur. *Revista Enfoques*, 6(24), 352-362. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v6i24.147>
- Orbes Revelo, B. N., & López Espinoza, M. A. (2024). Logística inversa en las microempresas textiles: caso Cantón Otavalo-Ecuador. *Ciencias Administrativas*, 24, e141. <https://doi.org/10.24215/23143738e141>
- Orlandini Gonzales, I. E., Guachalla Chambi, J., López Leyton, R. V., Oilo Marlene, L., Otondo Pérez, E. D., Soliz Ramírez, R., Sánchez Arias, M. C., & Solamayo Porco,
- Otavalo, T. E., Paredes, D. C., Calderón, L. C., & Guerra, V. R. (2023). Importancia de la gestión de calidad en la productividad empresarial de las microempresas textiles de la ciudad de Otavalo en la provincia de Imbabura-Ecuador. *Revista Espacios*, 44(5), 29-47. <https://www.revistaespacios.com/a23v44n05/23440503.html>

- Peláez-Moreno, L. E., & Gallegos Saritama, A. J. (2023). Sostenibilidad financiera en organizaciones textiles de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador. *Economía & Negocios*, 5(2), 108-126. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1714>
- Picado Juárez, A. M., & Golovina, N. S. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, edición especial, 96-114. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Ríos-Gaibor, C. G., & Preciado-Ortiz, F. L. (2023). Estrategias de innovación y competitividad en PYMEs ecuatorianas: un análisis cualitativo. *Revista Científica Zambos*, 2(2), 17-36.
- (2025). La transformación digital como estrategia integral. Impacto en la gestión administrativa, contable y de marketing para las PYMES. Una revisión sistemática. *RECIAMUC*, 9(3), 67-81.

ANEXOS

Ilustración 12 Zumbador



www.artesanias.com

Ilustración 13 pulseras



www.artesanias.com

Ilustración 14 hamacas tejidos



www.artesantiasotavalo.com

Ilustración 15 collares



www.artesantias.com