



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración
Escuela de Administración de Empresas**

Título:

Plan Estratégico para la empresa Casa Latina.

TRABAJO DE TÍTULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL

Autor:

Maricela Yessenia Narváez Guzmán

Directora:

Ing. González Calle María José

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

Con mucho amor a Dios, ya que gracias a él voy
cumpliendo cada meta en mi vida.

A mis padres, que con su amor, apoyo y perseverancia
han venido de la mano conmigo a lo largo de este
camino.

A mi esposo por alentarme en toda circunstancia y
darme ánimos para culminar este trabajo.

A mi hermana, por su comprensión y ayuda
incondicional.

A mi hija Renata que es la personita que me da ánimos y
fortaleza para seguir adelante, por quien día a día lucho
para ser mejor persona y darle un mejor futuro.

Maricela Yessenia Narváez Guzmán

AGRADECIMIENTO

Mi imperecedero agradecimiento a la Universidad del Azuay que a través del personal administrativo me permitieron ser parte de sus alumnos.

Al personal docente por sus magnánimas enseñanzas durante el pensum de estudio.

A la Ing. González María José, Directora de tesis, por la orientación académica y profesional durante el desarrollo de este trabajo.

Maricela Yessenia Narváez Guzmán

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Planeación estratégica.....	3
1.1.1. Antecedentes históricos.....	3
1.1.2 Definición de planeación estratégica.....	8
1.1.3 Importancia.....	10
1.1.4 Objetivos.....	10
1.1.5 Ventajas y desventajas.....	12
1.2 Etapas de la planificación estratégica.....	16
1.2.1 Fase I (Metas).....	17
1.2.2 Fase II (Estado Actual).....	19
1.2.3 Fase III (Objetivos).....	30
1.2.4 Fase IV (Elección de estrategias).....	32
1.2.5 Fase V (Implantación de estrategias).....	34
CAPÍTULO II.....	36
ANTECEDENTES.....	36
2.1 Descripción de la empresa.....	36
2.1.1 Ubicación geográfica.....	37

2.1.2 Medios publicitarios	39
2.1.3 Organigrama estructural	41
2.1.4 Cadena de suministro de Casa Latina.....	43
2.2 ¿Por qué Casa Latina necesita una planeación estratégica?	44
2.3 Análisis situacional.....	45
2.3.1 Análisis del entorno externo	45
2.3.2 Análisis de la situación actual con el Covid-19 e influencia para Casa Latina	46
2.3.3 Análisis PEST.....	59
2.3.4 Las 4 P's del sector	62
CAPÍTULO III	67
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	67
3.1 Misión.....	67
3.1.1 Misión de Casa Latina	70
3.2 Visión	70
3.2.1 Visión de Casa Latina.....	72
3.2.2 Diferencias entre misión y visión	72
3.3 Valores.....	73
3.3.1 Valores de Casa Latina	74
3.4 Objetivos.....	76
3.4.1 Objetivos de Casa Latina.....	77
3.5 Políticas	78
3.5.1 Políticas de Casa Latina.....	79
CAPÍTULO IV	80
PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	80
4.1 Áreas estratégicas.....	80
4.1.1 Cuestionario de control interno área administrativa.....	81

4.1.2 Cuestionario de control interno área de ventas.....	83
4.2 Matriz FODA.....	85
4.3 Estrategias de valor.....	86
4.3.1 FODA cruzado.....	86
4.4 Estrategias de la cadena de valor.....	96
4.5 Objetivos estratégicos.....	97
4.6 Indicadores clave de desempeño	100
4.6.1 Indicadores de inventarios de mercaderías.....	100
4.6.2 Indicadores de control de almacenamiento y bodegaje	102
4.6.3 Indicadores de calidad de los productos adquiridos	104
4.6.4 Indicadores de Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores	106
4.6.5 Indicadores de satisfacción de los clientes	108
4.7 Plan estratégico de acción.....	110
4.7.1 Plan de acción sección administración	110
4.7.2 Plan de acción sección ventas.....	114
Conclusiones.....	120
Recomendaciones	124
Bibliografía.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases del plan estratégico.....	17
Figura 2. Análisis del entorno general.....	21
Figura 3. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	23
Figura 4. Cadena de Valor genérica de Porter.....	29
Figura 5. Ubicación geográfica de Casa Latina.....	37
Figura 6. Ubicación del edificio	38
Figura 7. Publicidad Facebook de Casa Latina	39
Figura 8. Publicidad Instagram de Casa Latina.....	40
Figura 9. Organigrama de Casa Latina.....	41
Figura 10. Flujograma de actividades de Casa Latina.....	43
Figura 11. Valor agregado petrolero y no petrolero del 2012 a 2019	50
Figura 12. Aporte VAB sector comercio del 2015 a 2019	51
Figura 13. Empleo sector formal e informal 2007-2017	56
Figura 14. Inflación 2013 -2019	58
Figura 15. Índice de producción textil.....	59
Figura 16. Precios Casa Latina	64
Figura 17.Promociones Casa Latina.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA para la formulación de estrategias	28
Tabla 2. Tamaño de empresas por tamaño del 2012 a 2018.....	52
Tabla 3. Índice de producción del sector manufacturero.....	54
Tabla 4. Inflación en el Ecuador.....	57
Tabla 5. Índice de producción textil.	59
Tabla 6. Tiendas de lencería del mercado de Cuenca.....	63
Tabla 7. Cuestionario de control interno departamento administrativo	81
Tabla 8. Control de riesgo departamento administrativo	82
Tabla 9. Cuestionario de control interno departamento de ventas	83
Tabla 10. Control de riesgo departamento.....	84
Tabla 11. Matriz FODA Casa Latina	85
Tabla 12. FODA cruzado área de Gerencia.....	87
Tabla 13. FODA cruzado área de Ventas	89
Tabla 14. FODA cruzado área de compras.....	92
Tabla 15. FODA cruzado área administrativa, financiera y contable	94
Tabla 16. Estrategias de cadena de valor para Casa Latina.....	96
Tabla 17. Hallazgos sección área administrativa, financiera y contable.....	98
Tabla 18. Hallazgos sección ventas.....	99
Tabla 19. Indicadores con relación a control de inventarios	101
Tabla 20. Indicadores con relación a control de almacenamiento y bodegaje	103
Tabla 21. Calidad de los productos adquiridos para la venta	105
Tabla 22. Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores.....	107
Tabla 23. Indicadores con relación a satisfacción de los clientes	109
Tabla 24. Estrategia para elaboración de control interno de Casa Latina	111
Tabla 25. Estrategia para elaboración de estructura y gestión óptima administrativa.	112
Tabla 26. Estrategia para elaboración de pensamiento estratégico	113
Tabla 27. Estrategia para implementación de sistema informático.....	114
Tabla 28. Control de inventarios de mercaderías	115
Tabla 29. Control de almacenamiento y bodegaje	116
Tabla 30. Calidad de los productos adquiridos para la venta.	117
Tabla 31. Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores.....	118
Tabla 32. Satisfacción del cliente	119

Tabla 33. Hallazgos y objetivos estratégicos área administrativa, financiera y contable
..... 122

RESUMEN

El propósito de este estudio es proponer un plan estratégico para la empresa Casa Latina. Inicialmente se realizó un análisis del sector al que pertenece la empresa, con el objetivo de diagnosticar su situación actual e identificar factores externos e internos que pudieran potenciar o restar valor a su desempeño a través del empleo de herramientas estratégicas como análisis Pestel, evaluación interna, Foda, Foda cruzado, estrategias de la cadena de valor, objetivos estratégicos y aplicación de indicadores clave de desempeño. A partir de esta investigación, se propuso un plan estratégico de acción que permita trabajar con una nueva filosofía empresarial.

Palabras clave: plan estratégico, evaluación, factores, objetivos, indicadores.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several stylized, overlapping loops and lines, positioned in the lower right quadrant of the page.

ABSTRACT

The purpose of this study is to propose a strategic plan for the Casa Latina company. Initially, an analysis of the sector to which the company belongs to was carried out, in order to diagnose its current situation and identify external and internal factors that could enhance or detract from its performance through the use of strategic tools such as the Pestel analysis, internal evaluation, Swot, Cross Swot, value chain strategies, strategic objectives and application of key performance indicators. Based on this research, a strategic plan of action was proposed to work with a new business philosophy.

Keywords: strategic plan, evaluation, factors, objectives, indicators

Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Arceaga". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Yessenia Narváez". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Yessenia Narváez

INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este estudio es realizar un plan estratégico para la empresa Casa Latina, la misma que se dedica a la venta de ropa interior al por mayor y menor en el Centro Comercial El Arenal, en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, debido a que la empresa no cuenta con un plan estratégico que pueda ser implementado por la gerencia, lo cual ha impedido que la empresa funcione bien, y ha limitado las posibilidades de crecimiento, competitividad y rentabilidad a largo plazo.

Para abordar este tema, se determinó que una propuesta de planificación estratégica es beneficiosa y sería una herramienta importante para este negocio familiar. por lo tanto, en este estudio se establece la misión, visión, valores y estrategias corporativas; también se analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las diferentes áreas críticas de la empresa y a continuación se crea una matriz de FODA cruzado, de tal manera que se puede indicar las estrategias de valor, los objetivos estratégicos, los procedimientos y los indicadores de gestión para llevar a cabo el plan estratégico, considerando que para toda empresa es muy importante contar con un plan estratégico debido a que ayuda a seguir una ruta para alcanzar los objetivos planteados, del mismo modo ayuda a actuar de la mejor manera ante cualquier situación que se presente en el entorno de la misma, utilizando los recursos y capacidades que dispone, por lo cual se debe estar en constante actualización debido a los cambios que se puedan dar en el entorno.

Para el desarrollo de este trabajo se utilizaron los métodos cualitativo y cuantitativo, es decir fue una investigación de tipo mixto. El primer método permite investigar y seleccionar la información necesaria en cuanto a planeación estratégica para lo cual se recurrió a fuentes bibliográficas, mientras que el segundo método se utiliza para obtener los resultados de los cuestionarios aplicados al personal de la empresa.

La estructura de la tesis está compuesta por tres capítulos en los cuales se abordan los siguientes puntos:

En el primer capítulo se describen definiciones y conceptos sobre planeación estratégica, importancia, objetivos, ventajas y desventajas, también se detallan las etapas que forman parte de la planificación estratégica tales como la fase I que trata sobre las metas, la fase II que se refiere al estado actual de la empresa, la fase III sobre los objetivos, la fase IV sobre la elección de las estrategias que se aplicarán finalmente la fase V que se refiere a la implantación de las estrategias.

En el segundo capítulo se trata sobre la descripción de la empresa y datos con relación a la misma como por ejemplo ubicación geográfica, los medios publicitarios que utiliza, el organigrama estructural, la cadena de suministro, además se realiza el análisis situacional de Casa Latina, se examina el análisis del entorno externo e interno para ello se aplica el análisis Pestel, las 4 P's del sector.

En el capítulo III, se estudia el pensamiento estratégico y se estructura el mismo a Casa Latina, se establece la misión, visión, valores, objetivos y políticas.

En el capítulo IV, se trata sobre la planificación estratégica, en primer lugar se determina las áreas críticas con el apoyo de un cuestionario de control interno aplicado al departamento administrativo y de ventas. Luego se realizó la matriz Foda y se determinó las estrategias de valor, se estructuró el Foda cruzado, las estrategias de la cadena de valor, los objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño, y se estructuró el plan estratégico de acción. Finalmente se emiten las conclusiones y recomendaciones necesarias para la mejora de Casa Latina.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El plan estratégico como lo expresa Luna González (2016) es una herramienta que se utiliza para orientar el funcionamiento del proceso operativo y organizacional de un negocio considerando todas las áreas que forman parte de la empresa. Mediante este instrumento se puede desarrollar estrategias para “planificar, presupuestar, evaluar y controlar los recursos de la organización” (Kotler, 2001, p. 29). Para ello, existen varios métodos en el mercado que se utilizan de acuerdo con la estructura y tamaño de cada empresa. Caso particular, para Casa Latina se utiliza el modelo de Cuadro de Mando Integral (CMI).

1.1. Planeación estratégica

1.1.1. Antecedentes históricos

Para entender de qué se trata la planeación estratégica en primer lugar es necesario conocer de dónde surge este término. La palabra estrategia “proviene del término “estrategia” cuyo significado está ligado al mundo militar y se asocia a la persona que se encontraba en el mando superior del ejército” (ISOTools Excellence, 2015).

La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar los propósitos u objetivos que se plantea la organización.

La historia de la planificación, en general, demuestra que siempre se ha preocupado por el cambio. Para resumir su historia según lo escrito por Roa Perera y Ruiz Viñals (2018) en la época antigua ésta se da gracias a Sun Tzu, él fue un gran estratega que aplicaba a conceptos militares, este personaje no conocía en teoría el concepto de estrategia, pero sí de la agresión militar, definida como la capacidad que tiene el General

para sacar provecho de lo que está ocurriendo en el entorno por medio de sus habilidades sin poner en práctica ciertos procedimientos.

Desde el punto de vista empresarial y administrativo, la estrategia empieza a ampliar la conceptualización según lo expresa Ortiz Díaz (2017) a inicios del siglo XX la estrategia empresarial tuvo sus inicios en la época de la revolución industrial en el siglo XV. En el siglo XX, Taylor y Fayol según refiere Azócar (2009) buscaron suplantar el empirismo empresarial a través de bases científicas “Taylor se enfocó en diseñar los principios de administración, conocidos como planeación, preparación, control y ejecución, mientras que Fayol trabajó en la conceptualización de administrar, cómo planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (Jama Zambrano, 2019).

En los 40, según ISOTools Excellence (2015) inicia la estrategia en el mundo empresarial con la Teoría de Juegos dada a conocer por John Von Neumann y Oskar Morgenstern. Para los 50, el pensamiento empresarial considera a la visión y planificación a largo plazo, pero solo desde el punto de vista financiero. Para los 60 y 70 “los maestros (gurús) de la estrategia como Igor, Ansoff, Alfred Chandler y Peter Drucker orientaron la visión global de las organizaciones a través de la articulación y dinamización de la estrategia considerando las áreas de la organización” (ISOTools Excellence, 2015).

Para los años sesenta con lo indica Ortiz Díaz (2017) la planificación estratégica tomó más popularidad se produjo en este año una sucesión de crisis por el incremento del precio del petróleo, la escasez de materiales y energía, la inflación, el estancamiento económico y el aumento del desempleo, dando lugar a que mercaderías japonesas de bajo costo y alta calidad empezaran a invadir en Estados Unidos, apoderándose de industrias fuertes, por lo que muchas empresas tuvieron que enfrentarse a una intensa competencia tanto interna como externa y ciertas irregularidades, por lo que se planteó un nuevo proceso de planeación de la administración para brindar una estabilidad a las empresas.

En los 80 se inicia una nueva etapa acelerada de conocimientos y prácticas de estrategias empresariales. ISOTools Excelence (2015) señala a Michael Porter, economista, investigador conferencista considerado como el padre de la estrategia empresarial, dio lugar a nuevos enfoques a aplicar para el mejoramiento y sostenibilidad de las empresas, como la ventaja competitiva y estratégica, cadena de valor, las cinco fuerzas Porter, grupos estratégicos, dirección de marketing, etc. Hasta la presente fecha las aportaciones efectuadas por Porter (2010) siguen siendo la principal herramienta de trabajo aprovechada por las organizaciones.

Para tener un mayor conocimiento sobre planificación estratégica, es importante conocer el significado de las dos palabras.

La palabra planificación es usada día a día en la vida personal como, por ejemplo, ¿Qué planes se quiere desarrollar en un futuro?, incluso ¿Cuándo se quiere realizar una reunión? o por el simple hecho de pensar en actividades a realizar en el transcurso del día, de la semana o del mes.

Para Rojas López y Medina Marín (2011) “es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollan las actividades” (p. 19). Según Ortigón (2019) “es un plan de actuación con características únicas y distintivas, la planificación es algo que hacemos antes de actuar, es decir es toma de decisiones anticipadas. Es el proceso de decidir antes de que se necesita la acción” (Rojas López et al., 2012, p. 18).

La palabra estrategia, utilizada para técnicas de guerra inicialmente, actualmente se aplica a todos los ámbitos y profesiones. Bernal (2020) indica que es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la

organización o empresa. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para implantarla.

La palabra estrategia utilizada desde hace muchos años atrás, cuando la guerrilla quería atacar a sus enemigos. Incluso se escribió un libro basado en estos temas el cual se llama “El arte de la guerra”, el mismo que fue escrito por Sun Tzu, estratega militar y filósofo chino, las estrategias de este autor permiten que las mismas puedan ser aplicadas a la planificación estratégica en el mundo de los negocios, cambiando algunos conceptos como por ejemplo enemigo por competencia, campo de batalla por mercado, entre otros.

“Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la organización o empresa. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos claves para implantarla” (Rojas López et al., 2011, p. 20). Establecen también que el termino estrategia proviene del griego *strategos* o *estrategus* que significa jefe del ejército, que proceden de la unión de *stratos/stratus* que es ejército y *agein* que es conducir o guiar. Por lo que estrategia quiere decir dirigir o guiar un ejército.

Al unir los dos conceptos, la planeación estratégica se la puede conceptualizar como el proceso que permite a los directivos o a las personas que se encuentran encargadas en tomar decisiones en el área empresarial, el procesamiento y análisis de la información para que las organizaciones logren un nivel de competitividad y desarrollo; teniendo en cuenta los recursos y capacidades para lograr los objetivos planteados.

Dimitri Colón y Rodríguez Dimitri con relación al tema de la planeación estratégica que es un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección la definen como “La capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución

que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno” (Dimitri Colón et al., 2009, p. 6).

Evoli (2009) señala que la Planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que “La Planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”. El objetivo de la planificación estratégica es provocar profundos cambios en los mercados y la cultura interna de la organización.

La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que está organizada y guiada por una comprensión de la realidad. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones, representa una serie de planes y acciones implementados después de un período de tiempo específico.

“La Planificación Estratégica sirve para determinar que somos (Misión) a donde queremos llegar (Visión) y que debemos que hacer para lograrlo (Estrategias) (Ortíz Díaz, 2017, p. 189). La planificación estratégica sirve como dirección, la misma que guiará a la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

Según lo indica (Chiavenato, 2016) la planificación estratégica debe estar respaldada por una variedad de planes ubicados en la parte inferior de la estructura de la organización. Para avanzar con la planificación estratégica, la empresa debe subdividir gradualmente hasta alcanzar el nivel de las operaciones y tareas del día a día.

Como resultado, la planificación estratégica requiere planes tácticos, cada uno de los cuales necesita planes operativos que combinen actividades para lograr efectos sinérgicos.

Según Chiavenato “la planificación estratégica se define a nivel institucional de la empresa, pero también requiere la participación de los otros niveles de la empresa: intermedio (vía planes tácticos) y operativo (a través de planes operativos)” (Chiavenato, 2016, p. 146). Es claro que el concepto estratégico no es nuevo, ya que siempre ha estado en la mente de líderes, empresarios y ejecutivos; lo nuevo es la gestión sistemática de la planificación estratégica.

1.1.2 Definición de planeación estratégica

Las definiciones de planeación estratégica son diversas, a continuación, se indicarán algunas conceptualizaciones relevantes consideradas desde el ámbito empresarial y comercial.

Porter conceptualiza a la estrategia “como la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto de actividades diferentes al de los otros competidores. La esencia de la estrategia radica en decidir que no se va a hacer” (Porter, 1982, p. 32).

Según lo que plantea Dimitri y Rodríguez (2009), la planeación estratégica ayuda a una empresa a ser proactiva para su futuro, ya que toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas, los mismos que pueden ser a corto, mediano o largo plazo dependiendo el tamaño de la organización, es importante contar

con el compromiso de todas las partes de la empresa, es decir una buena coordinación de trabajo en equipo para lograr éxito en la aplicación de las estrategias.

La planificación estratégica, según Kotler y Keller (2016) ha sido descrita como un procedimiento administrativo que radica en realizar y conservar una estabilidad adecuada entre los objetivos, las habilidades, los recursos y sus oportunidades.

La planeación estratégica según Melgarejo Molina, et al., (2015) es el procedimiento por el cual los administradores concretan sus objetivos y operaciones en el tiempo. De hecho, el significado de estrategia y de planeación están unidos sin opción a división entre las dos acciones, tanto el uno como el otro indican una serie de acciones sistemáticas en el tiempo, de tal manera que se logra conseguir uno o varios objetivos.

La planeación estratégica “es el proceso de estructurar las rutas que debe tomar la empresa. La fase de planeación estratégica se utiliza a la totalidad de la empresa y a cada parte como, estrategias de producción, de administración, de marketing, de recursos humanos” (Lucero Guncay, 2018. p. 26). La planificación estratégica sirve como dirección, la misma que guiará a la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. “Dentro de este contexto, la planeación estratégica de la empresa debe apuntar hacia la simplicidad” (García Guilianny, et al., 2017).

Asimismo, la referida simplicidad de lo que se planifica no debe ir en contra de la aspiración competitiva de la empresa. “Evidentemente, las estrategias deben estar determinadas con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir; razón por la cual se deben diseñar bajo un plan, determinado como parte de la planificación estratégica” (García Guilianny, et al., 2017). En el desarrollo de este plan deben intervenir todos los departamentos que conforman la empresa.

1.1.3 Importancia

Montoya Agudelo, et al., (2016) destacan la importancia del plan estratégico porque permite a las empresas planificar y organizar las actividades que se llevarán a cabo dentro del cronograma de trabajo empresarial, las mismas que son a corto y largo plazo. También permite mejorar la visión, misión, objetivos empresariales estratégicos por el hecho de que se puede analizar el entorno interno y externo de la organización y previa a los hallazgos encontrados se puede tomar medidas adecuadas para la mejora competitiva.

“Es importante tener presente el desarrollo de una planificación ya que se puede crear estrategias a través de la unión entre fortalezas y oportunidades de mercado” (Montoya Agudelo, et al., 2016). Según lo expresa Torres Hernández (2014) cuando la empresa posee un plan estratégico la organización puede crecer en el mercado y sobre todo va a tener una guía para saber a dónde quiere alcanzar. Contar con un plan estratégico para la empresa es muy importante por varios motivos como el proporcionar un marco general de actuación para la empresa, conocer la situación actual y saber de qué manera llegó a la misma, cuáles son los objetivos planteados y a donde se quiere llegar, sobre todo para mantener la ventaja competitiva de la empresa.

Martínez Pedrós, et al., (2012) establecen que es primordial fijar el rumbo de la empresa ya que no se puede esperar a que las cosas sucedan, un plan ayuda a estar siempre un paso adelante, ser proactivos y no reactivos ante una situación para lograr una mayor probabilidad de éxito empresarial.

1.1.4 Objetivos

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos como el tipo de empresa, la situación económica, financiera o de la actividad de negocio. De cualquier manera, lo que no varían son los beneficios que se obtienen al realizar un plan

estratégico, sin importar la estructura, el tamaño o tipo de negocio, etc. ya que permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

Entre los principales objetivos a largo plazo del plan estratégico según Vázquez Sánchez (2018) se encuentran los siguientes:

- “Validar los objetivos estratégicos planteados”.
- “Identificar y determinar los recursos y personal asignado al desarrollo de estrategias”.
- “Controlar el desarrollo y cumplimiento de estrategias”.
- “Distribuir las estrategias en planes anuales, que posibiliten su ejecución y seguimiento” (Vásquez Sánchez, 2018, p. 75).

Siguiendo las líneas del plan estratégico citado por Vázquez Sánchez (2018) entre los objetivos a corto plazo se cita las siguientes:

- “El plan debe ser realista y realizable”.
- “Concreto, es decir, se enfocará específicamente a lo que se desea alcanzar”.
- “Facilitar la ejecución del plan”.
- “Serán redactados en modo infinitivo, es decir, iniciar con verbo de acción” (Vásquez Sánchez, 2018, p. 76).

Dentro de la planificación estratégica es importante el análisis del entorno externo, el mismo que genera ventajas y desventajas para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

1.1.5 Ventajas y desventajas

1.1.5.1 Ventajas

Según lo expresa Membrado Martínez (2014) un plan estratégico tiene la ventaja que ayuda a conseguir los objetivos y metas planteadas, por lo que se puede prever el futuro de la empresa, reducir la resistencia al cambio, ya que el trabajo del planificador es informar acerca de las modificaciones que se realizarán y permitir reducir la incertidumbre al momento de tomar decisiones.

Galicia Villanueva, et al., (2017) indican que el plan estratégico ayuda a crear un ambiente adecuado para que los trabajadores puedan desempeñarse en sus labores de manera eficaz, mejorando así la asignación de recursos y facilita la solución de problemas que se presenten.

Del mismo modo favorece para mantener una ventaja competitiva siempre y cuando se planee estratégicamente.

El plan estratégico, proporciona ventajas para cualquier organización empresarial, siempre y cuando sea realizado de forma sistemática:

- Obliga a las personas encargadas en la dirección de la empresa a pensar en el futuro de esta en forma sistemática.
- Identifica y se ajusta a los cambios que se pueden presentar en el entorno de la empresa.
- Actúa de manera proactiva y anticipada ante cualquier situación que se presente.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza los conflictos y riesgos a eventos inesperados.
- Mejora la comunicación entre el personal de la organización.

- Ayuda a optimizar y distribuir eficientemente los recursos disponibles.
- Identifica, analiza y corrige los errores potenciales.
- Define claramente el propósito de la empresa, donde se establecen las metas y objetivos realistas y consistentes con una misión clara y directa.
- Ayuda al aumento de la rentabilidad.
- Tener una diferenciación que la destaque ante sus competidores.

Es muy importante contar con esta herramienta en la empresa, ya que nos presenta estos y más beneficios para la organización.

Rojas López, et al., (2012) establecieron diferentes ventajas que ocurren al momento de planificar.

- “Predice la asertividad de las decisiones”.
- “Ayuda a mirar más allá, es decir, a prever que pasará en el futuro”.
- “Brinda coordinación en las decisiones que se tomen”.
- “Priorizar los objetivos, para no desviarse del camino” (Rojas López, et al., 2012, p. 25).

Entre otras ventajas que se obtienen con la planeación estratégica está la acción de poder medir el cumplimiento de los objetivos ya planeados.

1.1.5.2 Desventajas

El hecho de que la empresa tenga un plan estratégico estructurado no siempre significa que se mantendrá así hasta el cumplimiento total de los objetivos, pues existen factores externos que afectan al normal desarrollo operativo de la organización y que

obligan a los administradores su verificación y reestructura con el afán de llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos inicialmente.

Entre las desventajas comunes que se presentan tenemos:

- Cambios de factores externos que alteran o modifican la planeación; lo que la hace flexible.
- Falta de información para realizar la planeación y su uso para la toma de decisiones.
- Tiempo reducido para supervisar y controlar que los planes se estén ejecutando correctamente.
- Posibilidad que afecte un área o cargo en el proceso.

Hay muchas personas que no analizan profundamente los beneficios que esta herramienta presenta para una organización, ya que ésta facilita la comunicación entre las personas que forman parte de la empresa, entre gerentes y dueños, ya que los gerentes son una parte esencial para la organización, es por esto por lo que la planificación estratégica facilitará la colaboración entre gerentes y no competir entre ellos.

Rojas López, et al., (2012) señalan algunas desventajas, tales como:

- “Falta de información para realizar la planeación y su uso para la toma de decisiones”.
- “Tiempo reducido para supervisar y controlar que los planes se estén ejecutando correctamente”.
- “Posibilidad que afecte un área o cargo en el proceso” (p. 26).

Por lo expresado, se concluye que la planificación estratégica cuando se desarrolla en todas sus etapas permite agregar valor a la empresa.

También ayuda a conseguir los objetivos y metas planteadas, por lo que se puede prever el futuro de la empresa, reduce la resistencia al cambio, ya que el trabajo del planificador es informar acerca de los cambios que se realizarán, de igual manera reduce la incertidumbre al momento de tomar decisiones.

Ayuda a crear un ambiente adecuado para que los trabajadores puedan desempeñarse en sus labores de manera eficaz, mejorando así la asignación de recursos y para la solución de problemas que se presenten. Del mismo modo ayuda a mantener una ventaja competitiva, pero siempre y cuando se planea estratégicamente.

Una planificación estratégica como lo explica Luna González (2014) no funciona correctamente si no se cuenta con la participación de todo el personal, no se considera la naturaleza de la empresa, no se realiza un análisis externo e interno, no se define la parte filosófica, no se cuenta con los recursos adecuados para el proceso, se hace de lado la competencia y no se le da continuidad al proceso a través del tiempo.

En conclusión, la planificación estratégica puede ser aplicada en una variedad de contextos, lo que dificulta su diseño e implementación con relación a otras soluciones de línea de negocio. En este punto surge la importancia de definir correctamente la estrategia a utilizar, ya que ésta no será permanente y la competencia podrá utilizarla incluso de mejor manera.

No cabe duda de que el plan estratégico es un camino hacia una mayor competitividad en el mercado; por tanto, las estrategias deben ser innovadoras y viables en relación a los recursos disponibles de la empresa, así como un proceso continuo de adaptación y cambio.

1.2 Etapas de la planificación estratégica

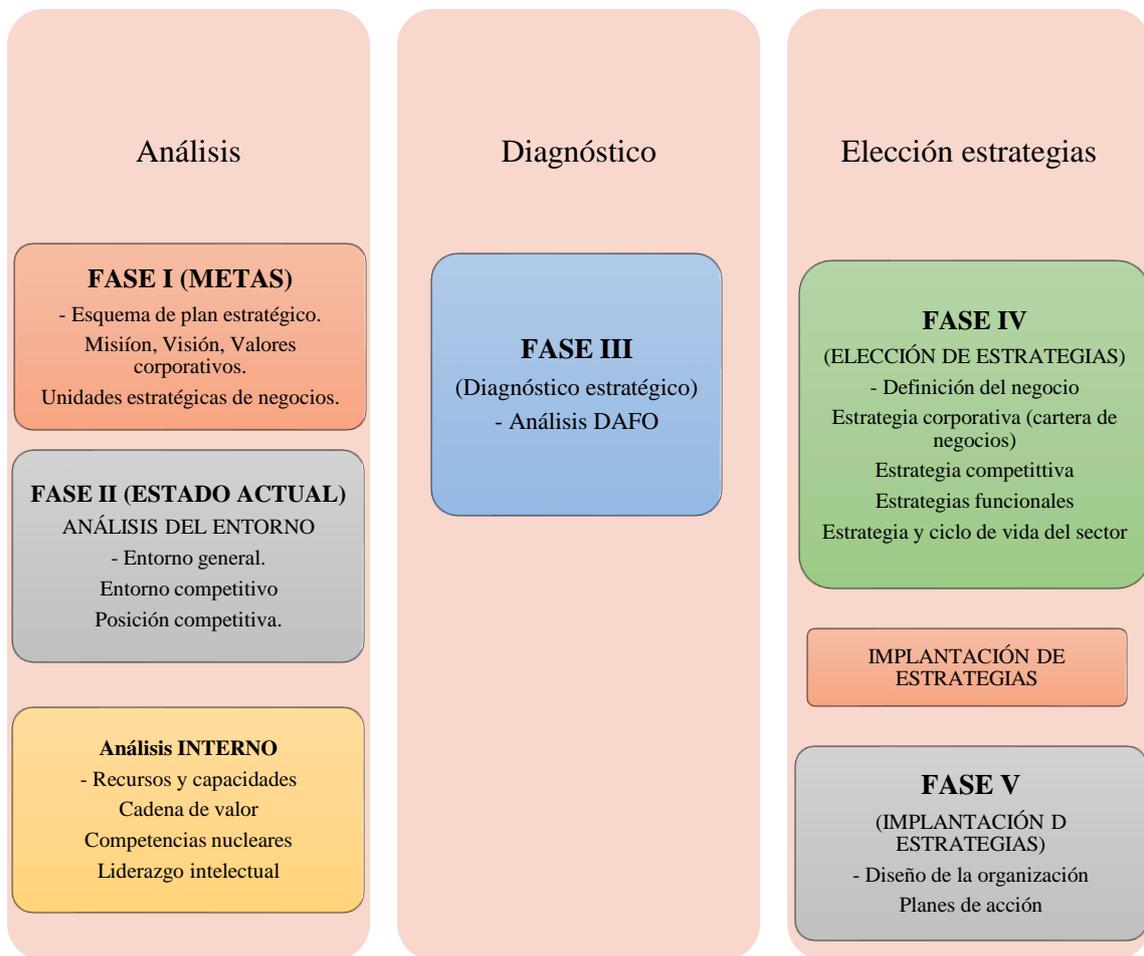
Un plan estratégico es un proceso y para poder llevarlo a cabo se debe seguir algunos pasos previos para plantearse objetivos y formular las estrategias. Existen métodos y herramientas, las mismas que serán utilizadas según crean convenientes las personas encargadas y la empresa al final del proceso se debe llegar al mismo resultado.

Martínez Pedrós et al., (2012) establecen tres fases para el plan estratégico, estos son: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia.

- **Análisis estratégico:** considerado como el punto inicial del proceso; consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para el análisis estratégico es necesario realizar un amplio análisis tanto interno como externo para conocer la situación actual de la empresa.
- **Formulación estratégica:** se desarrolla en base a la información obtenida anteriormente, para establecer las estrategias corporativas, competitivas y operativas para cumplir los objetivos y metas planteadas inicialmente por la empresa.
- **Implantación estratégica:** requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles que garanticen que las estrategias se estén ejecutando de manera correcta (Martínez Pedrós, et al., p. 91).

A continuación, se muestra un cuadro, en el cual se detalla con mayor claridad los pasos que se debe seguir para construir un plan estratégico, en el mismo se mostrarán las partes más importantes que serán muy útiles para la elaboración del presente trabajo.

Figura 1. Fases del plan estratégico



Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), Elementos básicos del cuadro de mando integral

Elaborado por: La autora

El desarrollo de las fases de la planificación estratégica permite conocer a la empresa desde diferentes perspectivas, los objetivos, el entorno externo e interno del negocio.

1.2.1 Fase I (Metas)

En esta fase se debe fijar claramente la misión, visión y valores.

1.2.1.1 Misión

Según la teoría de Fred (2008), la misión es la representación de los propósitos de una empresa y es fundamental para establecer cuáles serán sus prioridades, estrategias y asignaciones. Además, es el punto de partida para la gestión administrativa, y sobre todo para establecer su estructura organizacional.

La misión define prácticamente cual es el negocio de una empresa. Establece la razón de ser de la misma y responde las interrogantes de"

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Qué somos y que hacemos?
- ¿A quién se satisface?
- ¿Qué necesidad se satisface? entre otras.

Del mismo modo es esencial para definir los objetivos y estrategias de la empresa.

1.2.1.2 Visión

De acuerdo con Forest y Fred (2017) la visión indica la dirección de la empresa a largo plazo, respondiendo la interrogante:

- ¿Qué queremos llegar a ser?
- ¿Hacia dónde vamos? etc.

Determina como se ve la empresa en el futuro y cuáles son los objetivos que quisiera alcanzar para dicho tiempo. Forest y Fred (2017) también consideran que debe ser breve, preferiblemente de una oración y con la participación de todos los gerentes si fuese necesario.

1.2.1.3 Valores

Principios compartidos, parámetros morales y culturales que definen límites éticos de una organización.

“Estos se establecen de los principios o valores que realmente posee la cultura de la organización y los que quiere lograr la misma, que pueden ser iguales” (Hill y Jones, 2011, p. 36).

1.2.2 Fase II (Estado Actual)

Borges (2020) indica que esta fase consiste en realizar un análisis estratégico del ambiente, tanto externa como internamente de la organización.

1.2.2.1 Análisis externo

Ruíz Barroeta (2020) expresan que consiste en el estudio de la parte externa de la empresa, en ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc. con el fin de establecer oportunidades y amenazas para la empresa. Estos son aspectos ajenos a la organización, que no los puede controlar, pero si puede influir en ellos.

1.2.2.2 Análisis interno

Borges (2020) señala que consiste en analizar todos los aspectos dentro de la organización, como son los recursos y capacidades disponibles que tiene la empresa: monetarios, tecnológicos, humanos, etc., los mismos que ayudaran a conocer las fortalezas y debilidades.

Estos son aspectos que forman parte de la empresa y puede manejarlos como crea conveniente para la misma. Borges (2020) indica que existen algunas herramientas que son muy útiles para el análisis del entorno, entre las principales se cita:

- Análisis PEST
- 5 fuerzas de Porter
- Cuestionario de control interno
- Análisis FODA
- Cadena de Valor

1.2.2.3 Análisis PEST

Martínez Pedrós et al., (2012), establecen que el análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Parada Torralba (2015) recomienda que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro.

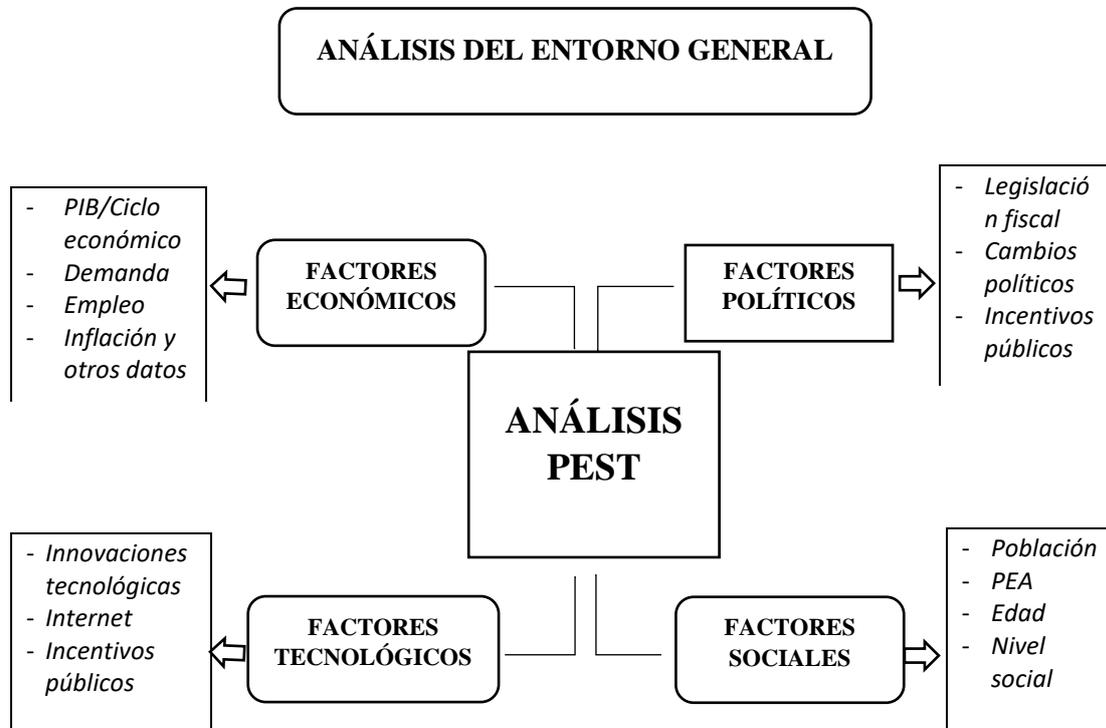
El análisis PEST según lo explica Villalobos Valdivieso (2021) ayuda a las empresas a comprender su posición en el mercado y a planificar mejores estrategias y comprender todos los matices del mercado y los objetivos de sus clientes dará como resultado una campaña con altas posibilidades de éxito.

Como por ejemplo se puede aprovechar mejor los recursos, se conocerá el entorno empresarial, se podrá estar al tanto de cualquier cosa que pueda suponer un riesgo para la empresa y se podrá tener suficiente información para aprovechar al máximo sus oportunidades.

En este análisis se definen cuatro factores claves que puede tener una influencia directa sobre la evolución del negocio: políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

En la Figura 2 se muestran estos factores.

Figura 2. Análisis del entorno general



Fuente: Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2012), Análisis PEST

Elaborado por: La autora

Martínez Pedrós, et al., (2012) opinan que en análisis PEST es necesario para comprender el entorno de la empresa y detectar las amenazas y oportunidades.

- **Políticos:** Borges (2020) expresa que está relacionado con la política y la legislación, las mismas que pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía, como son: leyes, normas, tratados, estabilidad del gobierno, subsidios, incentivos, política fiscal, etc.
- **Económicos:** Ruíz Barroeta (2020) sugiere que se debe analizar, estudiar y escoger aquellos indicadores económicos que pueden tener una influencia

importante en la empresa, tanto en la actualidad como en el futuro; entre ellos están: la inflación, ciclo económico, evolución del PIB, tasa de desempleo, tipos de cambio, tipos de interés, etc.

- **Socioculturales:** Borges (2020) señala que se refiere a elementos tanto sociales como culturales e influencia en la empresa y cómo están cambiando: valores, educación, seguridad, nivel de ingresos, costumbres, creencias religiosas, cambios de moda y gustos, intereses, etc.
- **Tecnológicos:** Estos generan nuevos productos y servicios, mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Ruíz Barroeta (2020) indica que las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes que son: innovaciones tecnológicas, internet, comercio virtual, acciones del gobierno e incentivos públicos.

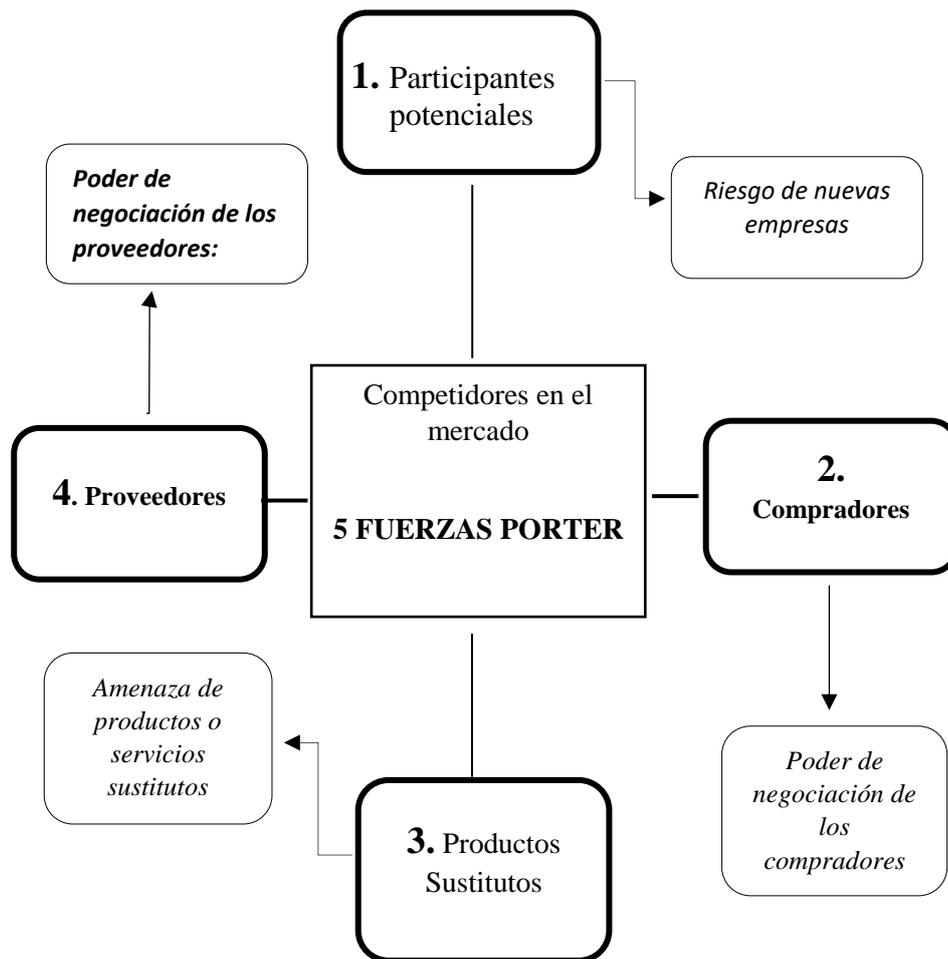
Palacios Luis (2009) además del análisis PEST, adiciona factores importantes que influyen en las estrategias de la empresa que son: legales, demográfico y ecológico.

- **Legales:** se refiere a modificaciones en la normativa legal relacionada con la empresa, las mismas que pueden influir en sus estrategias como legislación tributaria, comercial, sistemas de impuestos y tasas, leyes de empleo, seguridad laboral, sectores protegidos, etc.
- **Demográfico:** se enfoca en la estructura de la población, ya que estos factores pueden afectar a la empresa, como son distribución del ingreso, edad, región geográfica, receptividad de bienes y servicios, infraestructura social, etc.
- **Ecológico:** este factor afecta a todos los sectores, pero no a todos del mismo modo, “ya que se debe tomar en cuenta ciertos cambios normativos relacionados con la ecología, leyes medioambientales, cambios climáticos, recursos naturales,

contaminación, renovación, etc., las cuales pueden influir en las actividades de la empresa” (Palacios, 2009).

1.2.2.4 Las 5 fuerzas de Porter

Figura 3. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: (Porter, Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1982, pág. 20)

Elaborado por: La autora

Según Martínez y Milla (2012), es una herramienta que sirve para analizar el entorno competitivo en el ámbito empresarial, por medio de cinco fuerzas competitivas que determina la rivalidad que existe en el sector que se está estudiando.

Palacios Acero (2016) sugiere que los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas: a mayor rivalidad, menor beneficio.

La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a favor de la empresa. Como se puede observar en la figura 3, está compuesta por cinco elementos a las cuales Porter las denomina 5 fuerzas son:

1. Ingreso potencial de nuevos competidores: Porter (1982) señala que los nuevos participantes dependen de las barreras de entrada y salida. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado mercado.
2. Poder de negociación de los compradores: son quienes compran o adquieren los productos o servicios y pueden llamarse usuarios, consumidores, etc. Palacios Acero (2016) indica que conseguirlos y mantenerlos es la más importante tarea de las organizaciones. Pero los clientes son inteligentes y buscan valores agregados al negociar.
3. Productos sustitutos: limitan el potencial de una empresa, consiste en buscar otros productos que puedan realizar la misma función que el que fabrica la empresa y según Porter (1982) satisface la misma necesidad en el consumidor, pero con un precio inferior.
4. Poder de negociación del proveedor: son los que proporcionan insumos básicos para el funcionamiento de la empresa como energía, servicios, materias primas, tecnología e información, etc., ejercen una influencia en los suministros por cantidad, calidad, precio y servicio.

5. Rivalidad entre competidores: se debe analizar qué tan fuerte es la competencia. Palacios Acero (2016) indica que se debe verificar si existe igualdad de fuerza o tamaño, o hay un dominante.

1.2.2.5 Cuestionario de control interno

“Un cuestionario de control interno es una herramienta de recolección de datos que una empresa le ofrece a los empleados con el objetivo de realizar una auditoría y determinar las áreas en las que se debe concentrar una mejora” (QuestionPro, 2021).

El objetivo de esta pregunta es ayudar a evaluar los controles internos y generales de una empresa. Cada pregunta se relaciona con los controles internos globales a un alto nivel, aunque los controles internos específicos se pueden revisar durante las visitas a las instalaciones. Luego de completar la recolección de datos a través de un cuestionario de control interno, el auditor puede utilizar la información proporcionada en la validación del ambiente de control interno y el desarrollo de áreas de control.

Cuando los empleados responden a las preguntas, se sabe si la empresa mantiene ciertos registros en general y tiene evidencia que muestra quién está a cargo de qué documentos. Debido al uso de un cuestionario de control interno, la empresa se beneficia de tener un auditor menos costoso, más rápido y efectivo.

Los siguientes son algunos de los objetivos más importantes del cuestionario interno según lo indica (QuestionPro, 2021).

- Crear y mantener la función de autoridad para conservar los controles de la organización en su lugar.
- Brindar información que permita a los líderes de la organización crear un manual de proceso claro.

- Establecer con claridad las funciones y responsabilidades de las distintas áreas organizativas, así como aclarar las posibles secciones que no estén completamente definidas.
- Definir un sistema confiable que proporcione información completa y específica sobre los resultados operativos de la organización.
- Distribución adecuada de varios departamentos para fomentar la responsabilidad y el desarrollo de los empleados.

1.2.2.6 FODA

Betancourt Quintero (2020) indica que esta herramienta sirve para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa. Es decir, analiza tanto la parte interna como externa de la organización y ayuda a establecer diferentes estrategias que pueden ser utilizadas para un espacio de tiempo corto o largo, dependiendo de la planificación.

La matriz FODA según Borges (2020) es un instrumento de análisis interno organizacional utilizado por los administradores, abarca la situación actual de la empresa, recursos humanos, materiales, productos o servicios, etc.

Betancourt Quintero (2020) señala que el FODA se considera como una “radiografía” de la situación actual de la empresa, las variables se encauzan en una matriz para luego del análisis tomar decisiones estratégicas para el futuro del negocio.

Borges (2020) clasifica a los cuatro elementos que forman la base del FODA de la siguiente manera.

- Fortalezas (internas y externas)
- Oportunidades (externas y positivas)
- Debilidades (internas y negativas)

- Amenazas (externas y negativas)

El análisis FODA a criterio de Borges (2020) es fácil de ejecutar y es una herramienta excelente para uso de los administradores de empresas por el hecho de que ayuda a prever y prepararse para hechos posibles que puedan afectar el futuro de la organización.

El objetivo principal del análisis FODA es “poder identificar factores estratégicos críticos para poder usarlos y respaldar cambios organizacionales como consolidar fortalezas, minimizar debilidades, capitalizar oportunidades y eliminar o reducir amenazas” (Borges, 2020).

Para identificar nuestras fortalezas, se debe examinar las historias de éxito, los valores de nuestros fundadores del negocio y las cualidades de los colaboradores. Para identificar nuestras debilidades, se debe considerar la capacidad financiera, disponibilidad de voluntarios y sistemas de comunicación internos y externos.

Para efectuar el análisis interno “se debe tomar en consideración los recursos, actividades y riesgos, mientras que para efectuar el análisis externo se debe considerar aspectos sociales, políticos, económicos, demográficos, entre otros factores que signifiquen amenaza para la empresa” (Borges, 2020).

Por ejemplo, al anunciar oportunidades, se debe considerar la posibilidad de nuevas fuentes de financiamiento, intereses de los clientes. En cambio para anticiparnos a las amenazas, se debe examinar la situación de organizaciones competidoras con objetivos idénticos que compiten por los mismas ganancias.

Luna González (2016) establece que la matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

En la tabla 1 se especifican las competencias.

Tabla 1. Matriz FODA para la formulación de estrategias

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS INTERNAS (F) <i>Ejemplo: Fuerza administrativa, operativa, financiera, marketing, diseño, en investigación y desarrollo.</i>	DEBILIDADES INTERNAS (D) <i>Debilidades en áreas mostradas en el recuadro de “fuerzas”</i>
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) <i>Se considera también los riesgos como, por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.</i>	ESTRATEGIA FO (maxi-maxi) <i>Potencialmente la más exitosa, utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades.</i>
AMENAZAS EXTERNAS (A) <i>Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las mostradas arriba en el recuadro de oportunidades.</i>	ESTRATEGIA DO (mini-maxi) <i>Estrategia de desarrollo para superar las debilidades con la finalidad de aprovechar las oportunidades.</i>	ESTRATEGIA FA (maxi-mini) <i>Utilización de las fuerzas para enfrentar y evitar las amenazas.</i>
	ESTRATEGIA DA (mini-mini) <i>Ahorro, liquidación o establecimiento de una empresa.</i>	

Fuente: Koontz, Weihrich, & Cannice (2012). Administración; Una perspectiva global y empresarial.

Elaborado por: La autora

- Estrategia FO: Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Borges (2020) expresa que son las estrategias que más se recomienda ya que las dos son aspectos positivos para la empresa, por lo que se debe aprovechar y potencializar.
- Estrategia FA: “Trata de disminuir el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas” (Betancourt Quintero, 2020). Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de manera directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la empresa.

- Estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades de la empresa y neutralizar las amenazas del entorno, a través de acciones defensivas. La estrategia, se utiliza cuando la organización se encuentra en mala situación, para que ayude a sobrevivir frente a muchas debilidades. “En algunos casos se precede al cierre o a un cambio estructural de la organización” (Luna González A. , 2016).
- Estrategia DO: Según Betancourt Quintero (2020) tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas de la organización, aprovechando las oportunidades del entorno, se debe invertir en recursos, desarrollo de áreas, etc. y así aprovechar las oportunidades.

1.2.2.7 Cadena de Valor

Figura 4. Cadena de Valor genérica de Porter.



Fuente: Porter (1997). Ventaja competitiva.

Elaborado por: La autora

Thompson, et al., (2012) señalan que el negocio de toda empresa consta de una serie de actividades que se emprenden en el transcurso del diseño, fabricación, comercialización, entrega y soporte de su producto o servicio.

A este proceso se le conoce como cadena de valor, llamada así porque el propósito de una empresa es hacer cosas que al final creen valor para los compradores. En la figura 4 se presenta la estructura de la cadena de valor.

La cadena de valor consta de dos categorías de actividades:

a. Actividades primarias

Según Porter (1997) generan valor al bien o servicio del cliente y se relacionan con el diseño, creación, marketing del producto y la atención que recibe el cliente durante y después de la venta.

b. Actividades de apoyo

Betancourt Quintero (2020) indican que también son llamadas de soporte, se caracterizan porque no generan valor, pero sirven de soporte para que las actividades primarias se lleven a cabo.

Es importante mencionar que estas actividades pueden variar de acuerdo con la especificidad de cada empresa.

1.2.3 Fase III (Objetivos)

Esta fase propone un diagnóstico estratégico que incluye herramientas utilizadas en el análisis del entorno de la fase dos. Según Porter (1997) en esta fase se establecen los objetivos que definen el rumbo de la empresa.

Porter (2010), indica que se establecen ciertos criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos, los cuales son:

- a) Conveniente: los objetivos deben ser establecidos en base a la misión y visión de la empresa.
- b) Medurable a través del tiempo: los objetivos se deben establecer en términos concretos, los mismos que pueden cuantificarse en tiempo, cantidad, calidad, costos, porcentaje, etc.
- c) Factible: proponer objetivos reales que se puedan lograr, según las circunstancias del medio en el que se encuentra la empresa.
- d) Aceptable: los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de la organización.
- e) Flexible: debería ser posible la modificación de los objetivos cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- f) Motivador: son aquellos que son un poco agresivos, es decir contienen cierta dificultad que motive a los trabajadores a lograrlos. Estos objetivos ayudan a aumentar la productividad.
- g) Comprensible: deberían establecerse con palabras muy sencillas para que sea entendible para todas las personas de la organización, ya que los objetivos mal planteados generan malentendidos.
- h) Obligatorio: una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario, razonable y así poder lograrlos.
- i) Participativo: implica que los responsables de lograr los objetivos puedan ser parte del proceso para establecer los mismos.

- j) Complementarios: los objetivos de cada área deben estar en concordancia con los objetivos generales de la empresa y ayudar a conseguirlos.

Suárez Tirado (2013) sostiene que la cadena de valor permite disminuir los costos de transacción, gracias a la responsabilidad asumida por las partes que la conforman y al intercambio de datos, como también a la fase de retroalimentación que se puede crear con ello.

1.2.4 Fase IV (Elección de estrategias)

Una vez fijado los objetivos se debe diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias, las mismas que ayudan al cumplimiento de los objetivos planteados al inicio, tomando en cuenta los recursos humanos, materiales, tecnológicos e infraestructura que tiene la empresa.

Rojas López et al., (2012), establecen ciertos tipos de estrategias, entre ellas detallan una clasificación hecha por Mintzberg (1993), definidas como genéricas a continuación se detallan.

1. La ubicación del negocio que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.
2. La diferenciación del negocio que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, etc.
3. La elaboración del negocio con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.
4. La ampliación del negocio con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control.

5. La reconsideración del negocio con las estrategias de redefinición del negocio, recombicación del negocio y reubicación.

Rojas López, et al., (2012), proponen los siguientes tipos de estrategias:

a. Intensivas:

- Penetración en el mercado: busca mayor participación en el mercado, para los productos actuales en los mercados existentes.
- Desarrollo de mercado: introducción de productos o servicios a nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de producto: “busca mayores ventas modificando el producto actual” (Rojas López, et al., 2012, p. 67).

b. Integrativas:

- “Integración hacia adelante: ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores, es decir, adquirir o ser sus propios distribuidores”.
- “Integración hacia atrás: busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores, es decir, convertirse en sus propios proveedores”.
- “Integración horizontal: busca la propiedad o mayor control de los competidores, adquiriendo o fusionándose con otras empresas más pequeñas que se dediquen a la misma actividad” (Rojas López, et al., 2012, p. 68).

c. Diversificadas:

- “Diversificación concéntrica: añadir nuevos productos, pero relacionados con el que ofrece”.
- “Diversificación de conglomerados: añadir nuevos productos no relacionados con los que ofrece”.

- “Diversificación horizontal: añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales” (Rojas López, et al., 2012, p. 68).

d. Otras:

- “Asociaciones: una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial”.
- “Reducción: una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para aumentar las ventas”.
- “Desposeimiento: venta de una división o parte de una organización”.
- “Liquidación: venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible”.
- “Combinación: una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente” (Rojas López, et al., 2012, p. 69).

1.2.5 Fase V (Implantación de estrategias)

Rojas López, et al., (2012) establecen que la implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, al líder estratégico le corresponde evaluar y liderar tres elementos esenciales: la formulación, la implantación y el control con el objetivo de lograr el cambio estratégico que se desee hacer en la empresa.

Por esto se considera que el liderazgo es decisivo en esta etapa de la planeación estratégica, debido a que en ésta se resumirá todo el trabajo realizado en las etapas anteriores y de ello dependerá el éxito de las estrategias formuladas.

Existen algunos riesgos que se pueden dar al momento de realizar una planificación estratégica según Mintzberg (1994) citado por Martínez, et al., (2012) que son:

- “Depender de la capacidad de los encargados en desarrollar el proceso. Un error común es querer extrapolar la información de una empresa a otra a pesar de tener el mismo comportamiento o pertenecer al mismo sector, no debe hacerse, ya que cada organización es diferente” (Martínez Pedrós, et al., 2012, p. 56).
- “Generar malestar en los trabajadores que son excluidos del proceso, debido a que la definición de las estrategias se hace por parte de los altos directivos o de un grupo seleccionado” (Martínez Pedrós, 2012, p. 56).
- “Delegar a otras personas para realizar el proceso porque los encargados se encuentran ocupados con otras actividades, ocasionando que el proceso no se efectúe correctamente” (Martínez Pedrós, et al., 2012, p. 56). En empresas grandes este proceso puede ser más complicado de llevarse a cabo, por el gran número de personal y áreas existentes.

Es recomendable que el plan estratégico sea lo más realista, adecuado y efectivo para la organización y esto se logra con un análisis estratégico completo, tomando en cuenta todas las circunstancias tanto actuales como futuras de la empresa.

Pero el hecho de contar con un plan estratégico no garantiza el éxito de la organización, ya que este debe ser puesto en práctica y sobre todo que sus áreas y su personal estén de acuerdo y se comprometan a colaborar en el desarrollo y la elaboración del plan estratégico que ayuden a cumplir con lo establecido para lograr los resultados y objetivos deseados.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES

2.1 Descripción de la empresa

Casa Latina es una empresa familiar que empezó como un emprendimiento de una pareja recién casada que residía en la ciudad de Cuenca, ellos quisieron independizarse y tener su propio negocio, así que fueron a analizar el mercado en la ciudad de Macas perteneciente a la provincia de Morona Santiago, al preguntar y analizar por ellos mismo que no había un negocio o local físico en la ciudad que ofrezca ropa interior al por mayor; si no que solo habían agentes vendedores que sólo iban con muestras a indicar sus productos para enviarles o ir a dejar después, es por esto que decidieron crear su propia empresa convirtiéndose en la única distribuidora de ropa interior en la ciudad, por lo que iniciaron sus actividades el 03 de septiembre de 2013 (Anexo 1), en dicha ciudad con RUC 0104534615001.

La mercadería que ofrecían era llevada desde los importadores de la ciudad de Guayaquil y varias fábricas nacionales (Quito, Ambato, etc.) Por varios años fue un negocio muy rentable, ya que al ser únicos y tener su almacén establecido, ofrecían la mercadería a clientes mayoristas y minoristas, los mismos que mostraban mayor satisfacción al momento de adquirir los productos, ya que podían escoger los modelos que ellos querían, además se les brindaba facilidades de pago.

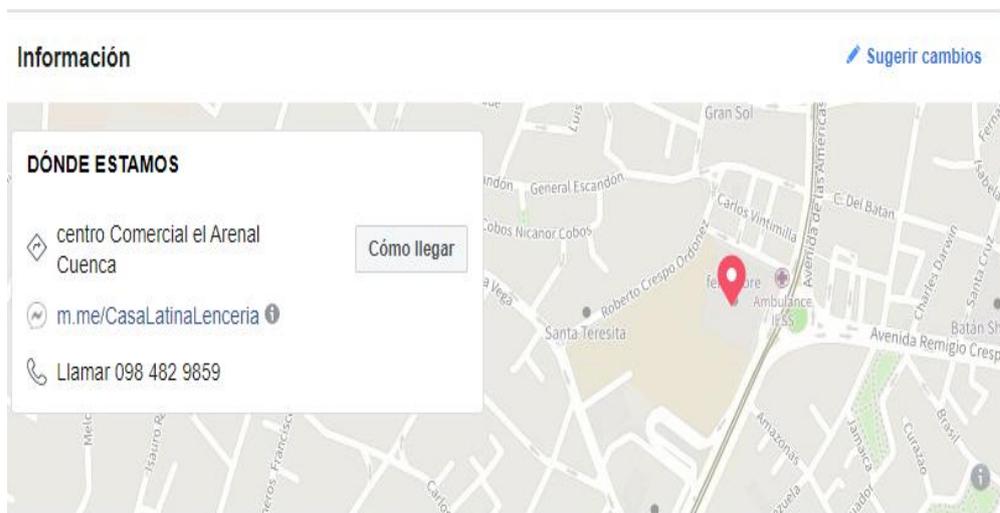
Con el paso del tiempo notaron que las ventas empezaron a bajar, esto debido a la competencia que poco a poco iba apareciendo, pero una de las más significativas para la empresa fue el ingreso de productos de contrabando, es decir, que ingresaban al país por el vecino país del sur Perú sin pagar impuestos, por ende, los precios eran más bajos de

los del mercado nacional. Como los clientes potenciales de Casa Latina eran de los principales mercados de la ciudad, por ende, buscaban precios bajos, debido a su target; ya que se enfocaban a clientes de todo rango económico.

Por lo indicado, los propietarios de Casa Latina, al vender cada vez menos, decidieron cerrar el local comercial de la ciudad de Macas. En el 2017, abrieron su local comercial en la ciudad de Cuenca en el Centro Comercial El Arenal bajo el nombre comercial de Casa Latina actualmente ofrecen productos al por mayor y menor; pero teniendo mayor acogida al por menor, ya que al por mayor hay gran competencia que trabajan desde hace varios años atrás.

2.1.1 Ubicación geográfica

Figura 5. Ubicación geográfica de Casa Latina



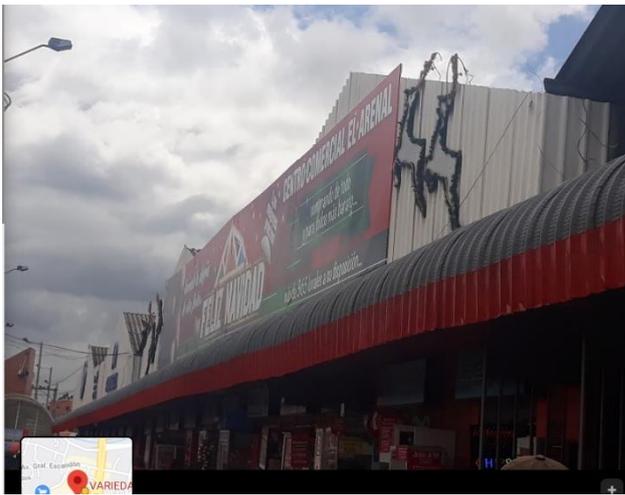
Fuente: <https://www.google.com.ec/>

Recuperado de: <https://www.google.com.ec/maps/place/Feria+Libre+El+Arenal/@-2.8977068,-79.0303321,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91cd22bc982d3d5b:0x57cb63e96aae69a0!8m2!3d-2.8977068!4d-79.0281434>

La empresa Casa Latina, se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, Cantón Cuenca, En la Feria Libre, Avenida de las Américas y Eduardo Arias, teléfonos 098 482 9859.

A continuación, se presenta una fotografía de la parte frontal del edificio donde se encuentra ubicado el almacén:

Figura 6. Ubicación del edificio



Fuente: <https://www.google.com.ec/>

Recuperado de: <https://www.google.com.ec/maps/place/Feria+Libre+El+Arenal/@-2.8977068,-79.0303321,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91cd22bc982d3d5b:0x57cb63e96aae69a0!8m2!3d-2.8977068!4d-79.0281434>

Casa Latina posee una tienda en las instalaciones del edificio El Arenal, donde se concentra gran cantidad de comercios, todos los miércoles en el patio aledaño se realiza la feria libre, como su nombre lo indica en este día se concentran comerciantes de todo el país como por ejemplo de Quito, Riobamba, Latacunga, Machala, Huaquillas, Oriente ecuatoriano, Loja, etc., además se observa la presencia de comerciantes extranjeros como de Colombia Perú y últimamente de Venezuela.

Generalmente, el giro comercial es de prendas de vestir para hombres, mujeres y niños, en menor cantidad se observa la venta de otros productos para el hogar y juguetes. La venta de productos alimenticios se observa todo el tiempo donde se ofrecen diferentes

alimentos de la Sierra, Costa, Oriente y del extranjero como los ceviches peruanos o los churros venezolanos.

En la parte interna del edificio que posee una sola planta, funcionan múltiples tiendas donde se encuentra variedad de productos de consumo como, por ejemplo, almacenes de calzado, bisuterías, ropa, artículos para el hogar, peluquerías, además de productos alimenticios, heladerías, cárnicos, etc., por lo que la presencia de usuarios en la zona es en cantidad todo el tiempo. El número del local comercial es el 169.

2.1.2 Medios publicitarios

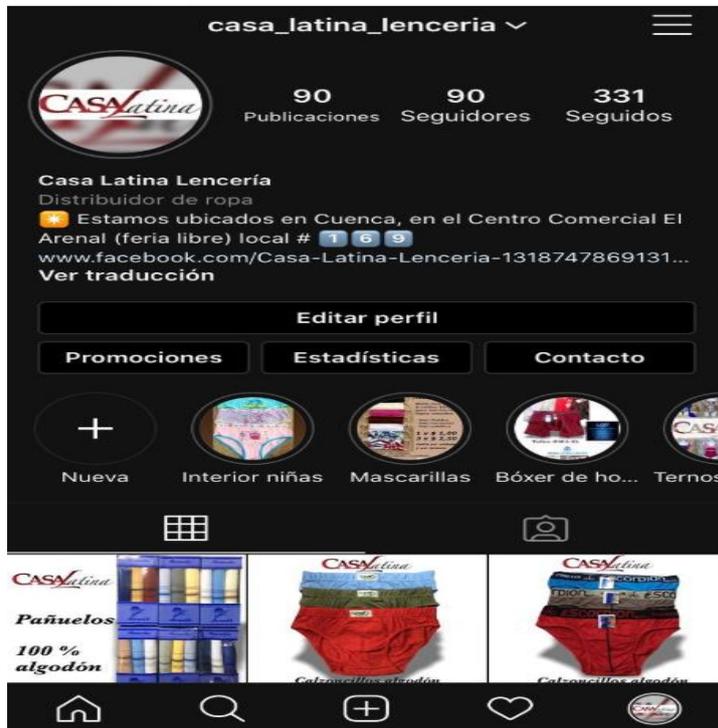
Casa Latina aprovechando los medios de comunicación virtuales, dispone de dos páginas:

Figura 7. Publicidad Facebook de Casa Latina



Fuente: <https://www.facebook.com/CasaLatinaLenceria/>

Figura 8. Publicidad Instagram de Casa Latina



Fuente: www.instagram.com/casa_latina_lenceria

Facebook es la red social más popular del mundo. Una red de conexiones virtuales cuyo objetivo principal es brindar soporte para la creación y el intercambio de contenido. Llegó para desarrollar los medios de comunicación y mejorar las relaciones sociales y provocó una revolución significativa en el mundo de las comunicaciones. El marketing no se quedó atrás con este cambio, encontrando un terreno accesible y económico para nuevas ideas de ventas.

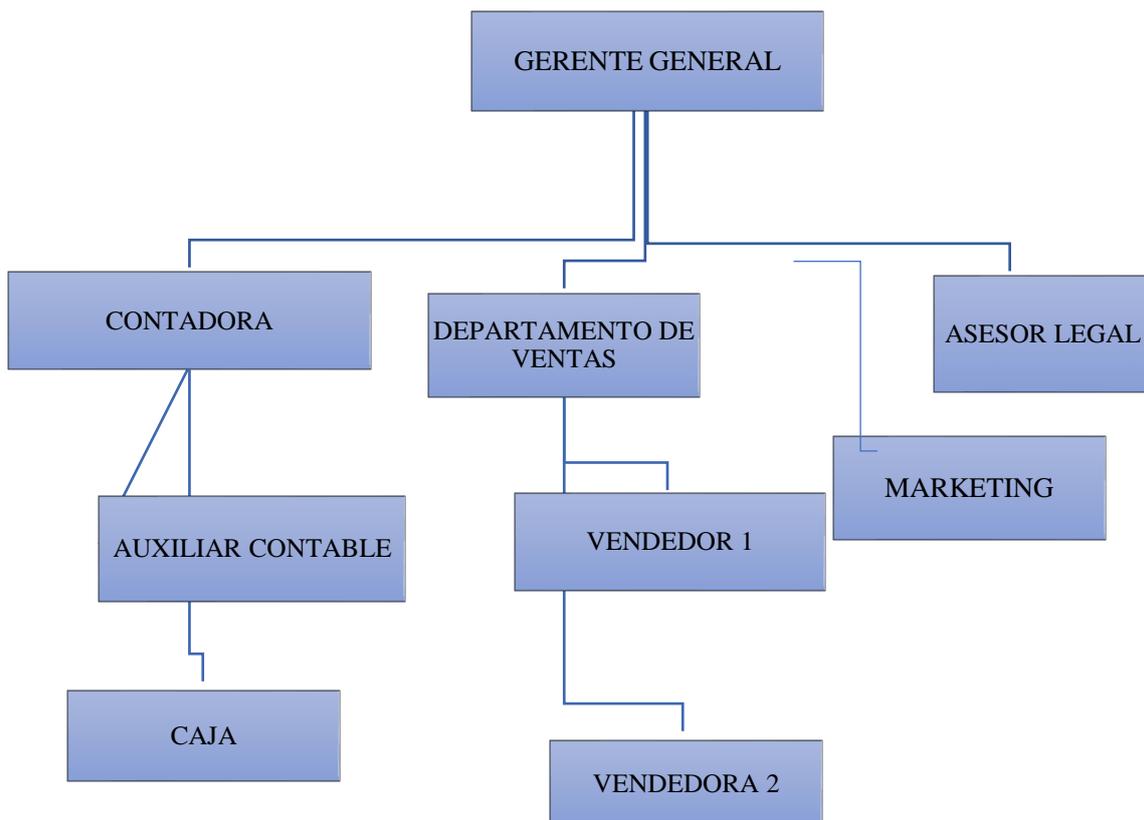
Facebook “es el sitio de redes sociales más popular entre los usuarios. Facebook es actualmente considerado el sitio web más popular del mundo. Debido a su éxito y adhesión generalizada, se le considera como la red con mayor influencia directa de todas las personas” (Gonçalves, 2016).

La principal ventaja de usar Instagram según Pérez Solanz (2018) es la mayor visibilidad que puede lograr para su negocio o marca. Permitir publicidad en Instagram es menos costoso que en otras plataformas.

Este canal social nos permite mostrar nuestra marca personal o empresarial de una manera más personal.

2.1.3 Organigrama estructural

Figura 9. Organigrama de Casa Latina



Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Casa Latina es una empresa familiar, siendo el gerente general su propietario. Con relación a la Contadora, los servicios se cancelan mediante honorarios profesionales al igual que al asesor legal, por lo tanto, no se encuentran bajo relación de dependencia de la empresa.

La dueña del negocio realiza varias funciones es auxiliar contable al mismo tiempo, realiza las funciones de cajera, se encarga del cobro de las ventas y pagos generados por la actividad comercial.

En cuanto al departamento de ventas, está a cargo del gerente general. Se dispone de dos personas que se encuentran en el área de ventas, las mismas que se caracterizan por su experiencia y conocimiento de las marcas de todos los productos.

El área de compras está dirigida por los dueños del negocio, quienes a su vez cumplen otras funciones realizar pedidos, pagos a vendedores, a empleados, contratos de trabajo. Además de las cotizaciones y compras de las mercaderías.

La empresa está conformada por cuatro trabajadores permanentes que son los propietarios que cumplen diferentes funciones y las dos vendedoras.

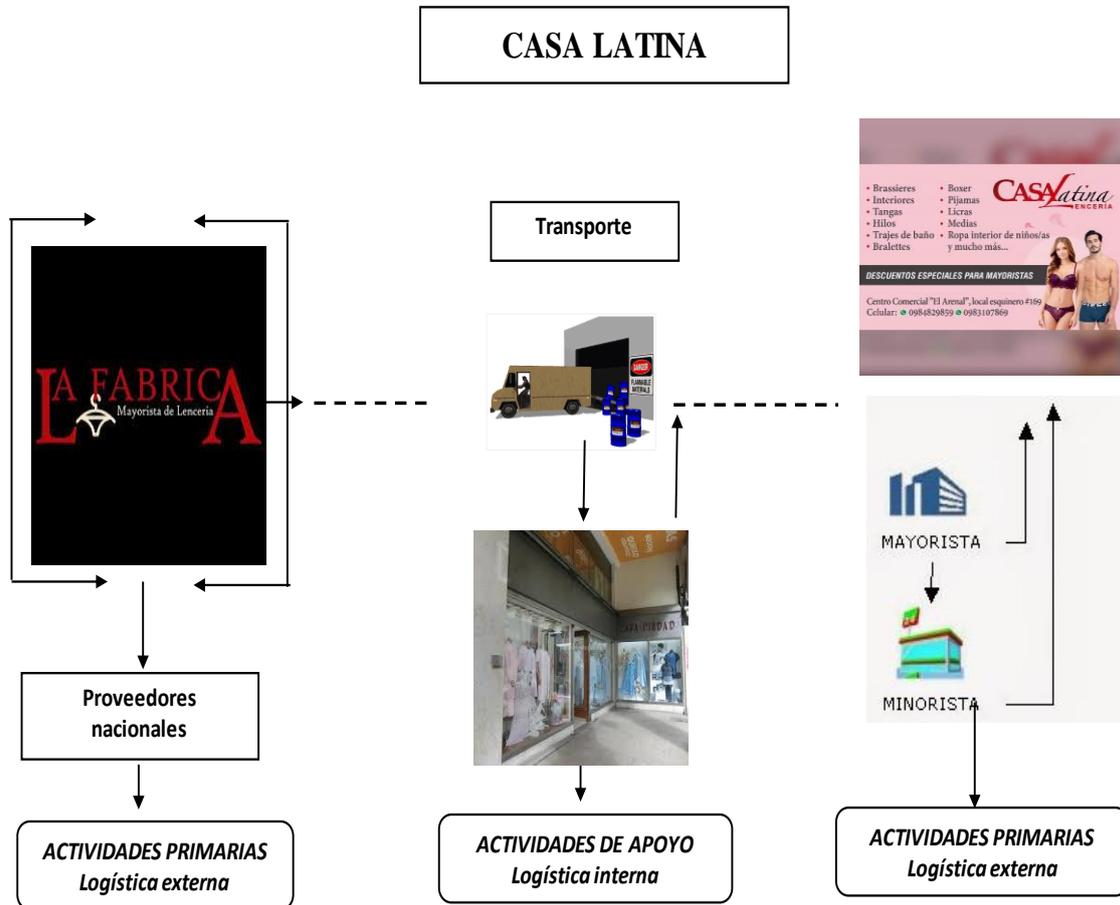
La contabilidad es llevada de forma externa por la Contadora a quien se le cancela por sus servicios que son específicamente relacionados con la generación de declaración de impuestos tributarios.

Los honorarios profesionales del asesor legal son ocasionales, generalmente cuando se realiza la contratación de personal.

Con relación al marketing, suelen solicitar asesoría para las publicaciones por las redes sociales.

2.1.4 Cadena de suministro de Casa Latina

Figura 10. Flujograma de actividades de Casa Latina



Fuente: Casa Latina

La cadena de trabajo de Casa Latina inicia mediante la compra de las prendas de vestir a los fabricantes, previa cotización.

La mercadería es entregada en el puesto de venta de Casa Latina, una vez ingresada a bodega se procede a clasificar las prendas y exhibirlas en el almacén para su venta ya sea al por mayor o menor.

2.2 ¿Por qué Casa Latina necesita una planeación estratégica?

Casa Latina, a pesar de ser un emprendimiento en crecimiento posee muchas oportunidades en el mercado ya que está ubicado en un lugar donde la mayoría de las personas que acude a este sitio tienen un ingreso básico, por ende, Casa Latina ofrece lencería a precios muy cómodos para sus clientes de las distintas clases sociales, pero a pesar de esto ha demostrado muchas falencias en temas administrativos y operativos.

Sus propietarios son los encargados del negocio, se dedican a vender tanto al por mayor como al por menor, a comprar la mercadería ya sea viajando o poniéndose en contacto con las fábricas nacionales; sin embargo carecía de un organigrama estructurado por lo tanto se estructuró un organigrama de acuerdo a la necesidad de Casa Latina, las cuentas no se encuentran del todo claras, y debido a su cambio de ciudad y de clima se le ha dificultado acoplarse a las necesidades de sus clientes, por lo que sus actividades no se encuentran en equilibrio y sus resultados no son los esperados.

El negocio no tenía establecido el camino o la meta a dónde quiere llegar, por ende, carece de estrategias ya que sólo se han planteado metas a corto plazo según las necesidades que se han presentado en el momento; a pesar de que actualmente no parece ser un problema, pero en un futuro puede afectar a su crecimiento y a su posicionamiento en el mercado.

Este tema de investigación es realizado con el fin de aportar con los conocimientos administrativos adquiridos en estos años de estudio, debido a que este negocio necesita establecer una dirección por la cual se quiera guiar a la empresa y la mejor manera para hacerlo es contar con un plan estratégico, el mismo que ayudará a cumplir con los objetivos planteados y a ser más proactivo en las decisiones que la empresa quiera

realizar, contribuyendo también con su posicionamiento, crecimiento y competitividad, utilizando de manera óptima todos los recursos que posee la empresa.

Desde el punto de vista organizacional y económico mediante la elaboración de un plan estratégico para Casa Latina, se contribuirá al aprovechamiento y maximización de los recursos que posee, de tal manera que tanto la rentabilidad como su permanencia en el mercado competitivo permita a esta empresa familiar solidificar su estructura comercial.

2.3 Análisis situacional

En el presente punto se realiza un análisis del sector, en base a los acontecimientos de las variables que intervienen en la economía del Ecuador y de la producción interna, principalmente del sector industrial textil, por lo tanto, se efectúa el análisis Pest del sector. Se determina las ventas y las principales empresas que aportan económicamente al sector de la elaboración de prendas de vestir.

Por lo expuesto se realiza el análisis situacional tanto la parte externa e interna del entorno en el que se encuentra la empresa.

2.3.1 Análisis del entorno externo

El Ecuador se encuentra ubicado en América del Sur, de acuerdo con la información que reporta INEC (2020) posee una superficie total de 281.341 km², para el 2020 las estimaciones señalan que la población es de 17'51.0643 millones de habitantes.

En la provincia del Azuay, se estima un total de 881.394 habitantes. La esperanza de vida de los ecuatorianos al nacer para el 2019, fue calculada en 77,1 años, la proporción de población urbana y rural es de 64% y 36%, respectivamente.

El índice productivo del país según Garzón, Kulfas, Palacios y Tamayo (2016) se basa en la producción primaria, siendo preponderantes tanto la industria petrolera como la industria de producción de alimentos. Cadena, Pereira y Pérez (2019) sostienen que las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se encargan básicamente de la producción de bienes y prestación de servicios, representando un factor clave en la producción de riqueza y fuentes de empleo. Las actividades económicas que principalmente desarrollan las PYMES en el país incluyen: El comercio, la manufactura, construcción, transporte, comunicaciones, bienes y servicios (Arteaga, 2016).

En la presente investigación se realiza un análisis económico del Ecuador, de igual modo se abordan los antecedentes del sector industrial, específicamente, del sector textil, variables que influyen en la actividad de este negocio. Se analiza el macroentorno y el mercado.

2.3.2 Análisis de la situación actual con el Covid-19 e influencia para Casa

Latina

La situación actual que afronta el país a causa de la pandemia mundial por el coronavirus, denominado (Covid-19) según lo reportó oficialmente la OMS (2020), inició en la ciudad de Wuhan en China en diciembre de 2019. Esta nueva enfermedad ataca a las vías respiratorias, según lo manifestado por OMS (2020), una vez contagiada la persona, luego de pasados varios días recién empiezan los síntomas; sin embargo, el riesgo está en que hasta que desarrolle los síntomas una persona puede contagiar a quienes están cerca de ella. Para el mes de febrero, Ecuador reportó el primer caso y hasta cuando oficialmente se diagnosticó al primer caso, se encontraban ya muchas personas más contagiadas.

El COE Nacional (2020), a través de los informes de situación Covid-19 Ecuador, con el objetivo de salvaguardar la salud y vida de las personas, conforme se agrava la situación, como medidas de protocolos de seguridad, entre los hechos más relevantes “dispuso la cuarentena en todo el país” COE Nacional (2020), que incluía:

- Prohibición de ingreso de pasajeros que venían de países extranjeros.
- Restricción de transporte terrestre interprovincial y urbano.
- Prohibición de eventos públicos.
- Cierre de todo tipo de negocios comerciales o de servicios excepto los relacionados con salud y venta de productos de primera necesidad.
- Restricción de salida de casa de todas las personas excepto para compra de alimentos o por salud.

Este evento trajo como consecuencia el cierre de muchas empresas, el despido de trabajadores, pérdidas económicas a causa de la disminución productiva de todos los sectores, según lo reportan medios de información como diario El Telégrafo (2020), El Universo (2020), Expreso (2020).

La crisis provocada por la pandemia como lo explica el Banco Central del Ecuador BCE (2020) provocó una disminución del 26.1 por ciento en la producción industrial en mayo en comparación con el mismo mes de 2019.

Debido a estas circunstancias, restricciones y por ende afectaciones a la economía nacional, para Casa Latina esta crisis también ha afectado considerablemente, el confinamiento y por ende el sece de actividades comerciales por un tiempo prolongado más los gastos corrientes a causa de arriendo, servicios básicos, pago de trabajadores ha influido en la economía de esta empresa.

2.3.3 Análisis PEST

El análisis Pest según Trenza (2020) sirve para identificar ciertos factores del entorno macroeconómico que facilita identificar las oportunidades y amenazas de una empresa. Para el caso de Casa Latina, se analizarán varios factores del país, que pueden influir en las actividades operativas. Por medio de la herramienta PEST más otros factores importantes para la organización: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, demográficos y ecológicos.

❖ **Político:**

En el ámbito político se han encontrado algunas medidas a las que se deben acoger las empresas de acuerdo con lo que expresa Carta Magna (2008):

Art. 278: Para la consecución del buen vivir, quienes realicen actividades comerciales, de servicios o de producción deberán actuar con responsabilidad social y ambiental. Por otra parte, según artículo 284, numerales del 6 al 8, expone que la política ecuatoriana tiene los siguientes objetivos: Impulsar el empleo y todas las formas de trabajo, proteger la estabilidad económica y facilitar el intercambio equitativo de bienes y servicios a través de los mercados (Constitución del Ecuador, 2008).

Sin embargo, en la realidad del mercado textil, el cumplimiento de este artículo está muy lejos de cumplirse plenamente por el hecho de los costos de producción para la fabricación nacional de las prendas de vestir como son las telas, mano de obra y costos generales de producción.

Pese a que Carta Magna (2008) artículo 304 expresa que la política comercial, persigue objetivos orientados al desarrollo, fortalecimiento y dinamismo de los mercados internos, crecimiento de las economías y comercios, restringiendo los monopolios para el

buen funcionamiento de los mercados, esto no se aplica al sector textil, por ejemplo según las iniciativas de reducción arancelaria destinadas a impulsar la competitividad global que son muy beneficiosas para la economía nacional, se observa que existen cuestiones retrasadas como la liberación de las importaciones de combustible, pero se pueden transar mediante el debate legislativo.

Según Bustamante (2019) existen más de 250 partidas arancelarias que fueron liberadas que benefician a los ecuatorianos que se dedican a estas actividades exitosas, lamentablemente el sector textil no está incluido en este grupo de partida.

Esta es una de las razones por las cuales la producción textil nacional le es difícil competir con las prendas de vestir producidas en otros países como Perú, Chile, Colombia, China, etc., debido a que la materia prima producto básico que se emplea en la industria textil son meramente las telas.

Según lo indica Bustamante (2019) estas no fueron consideradas en el plan del gobierno lo que hubiese servido de gran ayuda para estimular el desarrollo del país, ya que conservan un arancel ad Valorem del 20 por ciento para todas las telas, incluso las telas crudas, que pueden ser tratadas y terminadas con mano de obra local, mientras que por ejemplo países vecinos como Perú, las telas reciben el 11 por ciento de ad Valorem, es decir un 9% menos que en Ecuador.

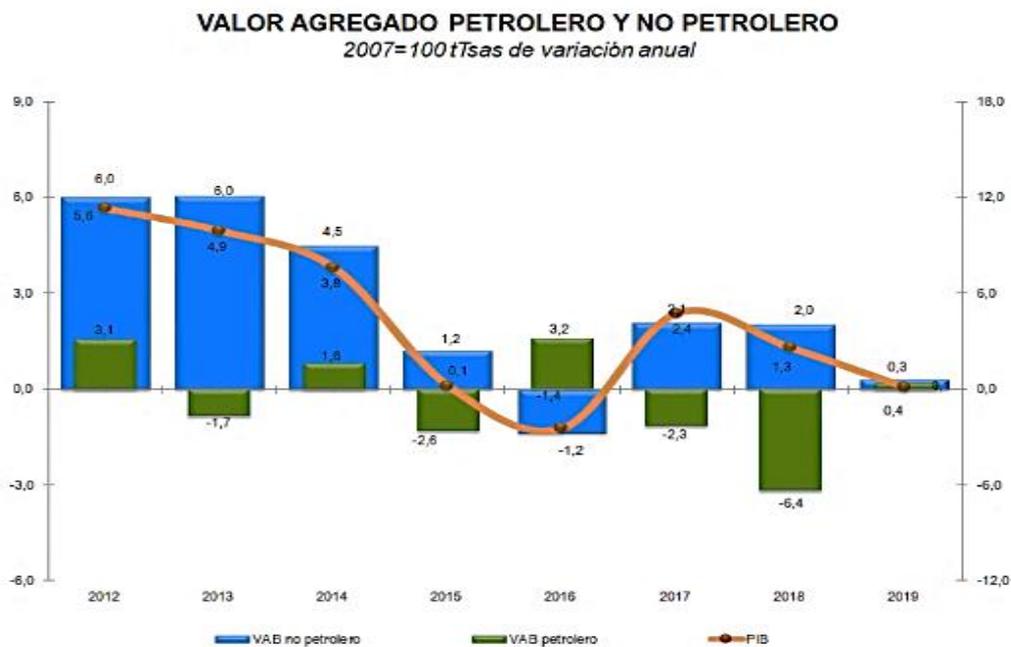
Hay poco para ayudar, por lo que la fabricación en Ecuador es un problema que agota y limita el crecimiento de las fábricas que producen ropa. Hasta cierto punto, la situación de las Cámaras de Comercio y del Estado son bastante ilógicas, porque la importación de ropa lista para el uso tiene un costo arancelario del 10 por ciento con un impuesto fijo de USD 5,5 por kg. En otras palabras, resulta mejor importar que producir en el país.

❖ Económico:

El impacto de las políticas económicas en el país, influyen directamente a la producción interna y por ende a otras variables socio económicas como inversión directa e indirecta, empleo, subempleo, inflación, etc.

Es decir, los sectores económicos que se desarrollan en el país y que contribuyen directamente en la economía, dependen de estas políticas.

Figura 11. Valor agregado petrolero y no petrolero del 2012 a 2019



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-01-en-2019>

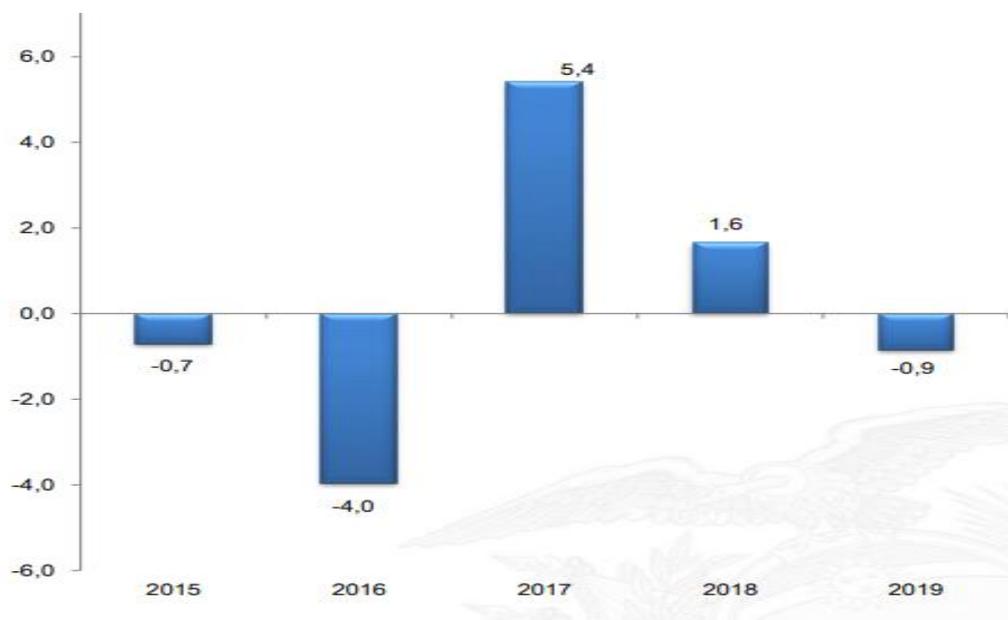
El valor de la producción menos el consumo intermedio de las industrias VAB, al 2016 registró un valor negativo del -1,4 por ciento que incidió en la producción interna bruta PIB en -1.2 por ciento, para el 2017 el VAB petrolero arrojó un valor negativo de -

2,3 por ciento, pero el PIB se situó en 2,1 por ciento, sin embargo, al 2018 y 2019 la producción interna bruta ha ido disminuyendo, al 2019 se registró 0,3 por ciento.

Con relación a los resultados sectoriales, el VAB en la manufactura se incrementó en 1,5 por ciento al 2019, el sector industrial manufacturero fue positivo, los sectores de mayor aporte en orden descendente fueron “Procesamiento y conservación de camarón, fabricación de maquinaria y equipo, elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, y procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos” Banco Central del Ecuador (2020).

A continuación, se presenta la información con relación al sector comercio.

Figura 12. Aporte VAB sector comercio del 2015 a 2019



Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-01-en-2019>

En el caso del sector de comercio, “se produjo una variación negativa de 0,9 por ciento, la tasa de variación fue de 0,3 por ciento” Banco Central del Ecuador (2020).

Otro factor importante en la producción interna es el número de empresas que se encuentran registradas en la base de datos del Servicio de Rentas Internas y que aportan con tributos, generación de empleo y al PIB, teniendo las siguientes.

Tabla 2. Tamaño de empresas por tamaño del 2012 a 2018

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Microempresa,	710.901,00	791.867,00	811.395,00	800.963,00	790.901,00	825.179,00	816.553,00
Pequeña empresa	63.583,00	66.657,00	69.387,00	68.390,00	64.909,00	64.964,00	64.117,00
Mediana empresa A	7.129,00	7.771,00	8.256,00	8.423,00	7.802,80	317,80	529,00
Mediana empresa B	4.812,00	5.294,00	5.698,00	5.444,00	5.169,00	5.503,00	5.749,00
TOTAL	786.425,00	871.589,00	894.736,00	883.220,00	868.781,80	895.963,80	886.948,00

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, 2018)

Recuperado

de:https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geopluk/proxy/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Al 2015, 2016 y 2018 se observa una disminución del total de empresas que se justifica por la crisis que atravesó el país debido a la disminución del precio del petróleo que incidió directamente en la economía interna y por ende al consumo, como consecuencia el consumo de los hogares a nivel nacional fue menor.

El sector textil, forma parte de las 21 actividades económicas que conforman la Clasificación CIIU Rev. 4.0. INEC (2012). Esta codificación permite agrupar a las actividades que se relacionan directamente con la producción interna de un país, como, por ejemplo, Manufactura se encuentra con el código “C”, la fabricación de productos textiles tiene la subclasificación “C13”, bajo la codificación de cuatro dígitos “C1313.01”, permite analizar la información específica del sector el cual se pretende examinar que se asigna a la fabricación de prendas de vestir. INEC (2012).

Nuestro estudio se relaciona con la compra y venta de las prendas fabricadas por lo que la clasificación CIIU se orienta al código (G), empresas comerciales.

La situación económica del país actualmente no es la mejor, por el alto nivel de endeudamiento y gasto público que mantiene el gobierno nacional.

Las exportaciones del sector textil en 2015 hasta octubre registraron un declive aproximado al 30 % frente al mismo periodo del 2014, según lo informa Vistazo (2016) lo que evidencia una disminución al año del 15%.

Para el 2016, la situación económica que afrontó el país fue bastante crítica debido a la disminución del precio del barril de petróleo que influyó directamente en el recorte presupuestario, lo que formó una cadena de afectación como, por ejemplo, disminución de obras, crecimiento del desempleo, disminución de la producción en general como también del consumo que influyó en la pérdida de liquidez de las empresas y negocios.

Un factor que incide limitando el crecimiento textil del país es el contrabando y la informalidad en el mercado nacional debido a la presencia de fábricas o talleres que no cumplen con las leyes tributarias y trabajan de manera informal.

A continuación, se presentan las cifras registradas en la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC (2020).

Tabla 3. Índice de producción del sector manufacturero.

Años	Enero	Febrero	Marzo	Abril
2017	-5,15	-13,82	-5,27	-7,80
2018	-2,76	-1,61	-1,42	5,63
2019	9,04	11,01	-4,15	6,67
2020	3,11	3,01	-4,87	-26,50
Promedio Total	1,06	-0,35	-3,93	-5,50

Fuente: www.inec.gob.ec

Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipi-m/v>

Para el 2020, por la situación actual que se encuentra el país a causa del Coronavirus (COVID-19), la pandemia mundial que también ha afectado a todo el país y que ha generado la paralización de todas las actividades, se observa negocios cerrados, personas desempleadas, disminución del consumo interno, dando como resultado un decrecimiento en la economía del país.

Por lo que se puede apreciar que la economía del país está estancada, no existe inversión extranjera y la falta de ingresos por el petróleo y la baja de su precio actualmente (\$ 23,0) afecta gravemente al sector público y por ende a toda la población.

Según datos dados por el Banco Mundial (BM) estima que la economía del Ecuador estaría entre las que mayor desplome tendrían a nivel de América Latina con una caída del 6%. (Círculo de Estudios Latinoamericanos, 2020).

La información establecida por el Banco Central del Ecuador, se prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2020 presente un decrecimiento que se encuentra en un rango comprendido entre -7,3% (\$ 66.678 millones) y -9,6% (\$ 65.015 millones) BCE (2020).

Con relación al sector textil agrupados como bienes de consumo, al 2018 registraron un crecimiento del 6,9%. Banco Central del Ecuador (2019), “mientras que para el 2019 registró una disminución del 12%” AITE (2020).

Empleo y desempleo

En otro orden de ideas, la situación del campo laboral ecuatoriana se ha visto mermada, debido al incremento del empleo no apto, siendo el sector del comercio el que principalmente genera empleos adecuados Cámara de Comercio de Guayaquil (2019). Entre tanto que, la inflación persiste por debajo del 2% que ha sido señalado como nivel aceptable, a la vez que, el ingreso mensual del hogar tipo ha logrado costear el 100% del costo de la canasta básica Cámara de Comercio de Guayaquil (2019).

En el Ecuador, se calcula el Índice de Puestos de Trabajo (IPT), el cual representa uno de los indicadores económicos del Sistema de Indicadores de la Producción (SIPRO), el cual estima el número de personal ocupado a un número dado de empresas pertenecientes al sector de manufactura, comercio y servicios.

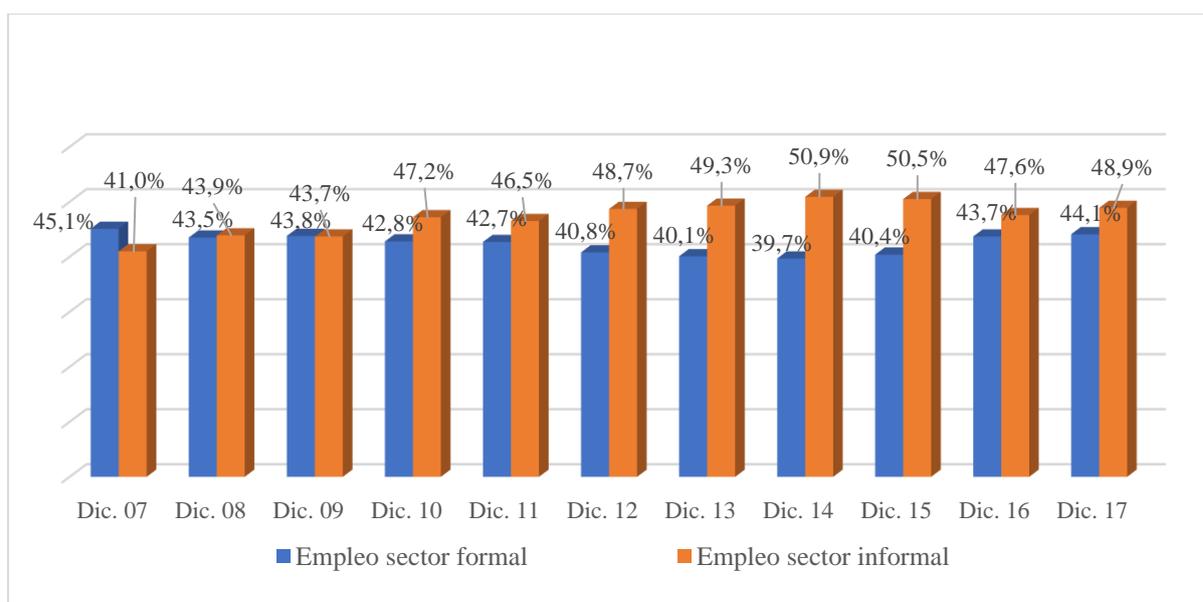
A partir de este cálculo, la INEC ha publicado resultados, en cuanto al IPT, partiendo de 3.568 registros de 892 empresas ubicadas a nivel nacional, tomando como año base el 2015 INEC (2018).

Empleo y desempleo sector manufacturero

En cuanto a los sectores económicos, se debe destacar que, el empleo manufacturero experimentó importante contracción durante el año 2016, sin embargo, esta situación se revirtió en el 2017.

Por el contrario, el sector de la construcción vio reducida su capacidad de generar empleo, debido a la irrisoria inversión en este campo. Los sectores de servicios, transporte, comercios, hoteles, mantienen cierto dinamismo (CEPAL, 2018).

Figura 13. Empleo sector formal e informal 2007-2017



Fuente: INEC (2017)

Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf>

La tasa de empleo del sector formal en el Ecuador es menor con respecto al empleo del sector informal. Según la información de INEC (2017) para diciembre de 2013 la tasa de ocupado pleno fue de 40,1%, en contraste con el empleo informal del 49,3%. Para el

2014, el índice de empleo del sector informal con relación al sector formal se incrementó en un 11.20% y para el 2015 en un 10,10%.

Inflación

“La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios en cualquier país durante un período de tiempo determinado. En general, este tiempo corresponde a un año” (Fernández H. , 2020).

En una economía de mercado, los precios de los bienes y servicios están sujetos a fluctuaciones. Como resultado, algunos de ellos pueden aumentar mientras que otros disminuyen. Hablamos de inflación económica cuando hay un aumento generalizado de precios que no se limita a unos pocos rubros.

La inflación se mide mediante índices. Los mismos están diseñados para reflejar el crecimiento porcentual de una "canasta básica" ponderada.

El índice de precios inflacionarios (IPC) es la medida más precisa de la inflación.

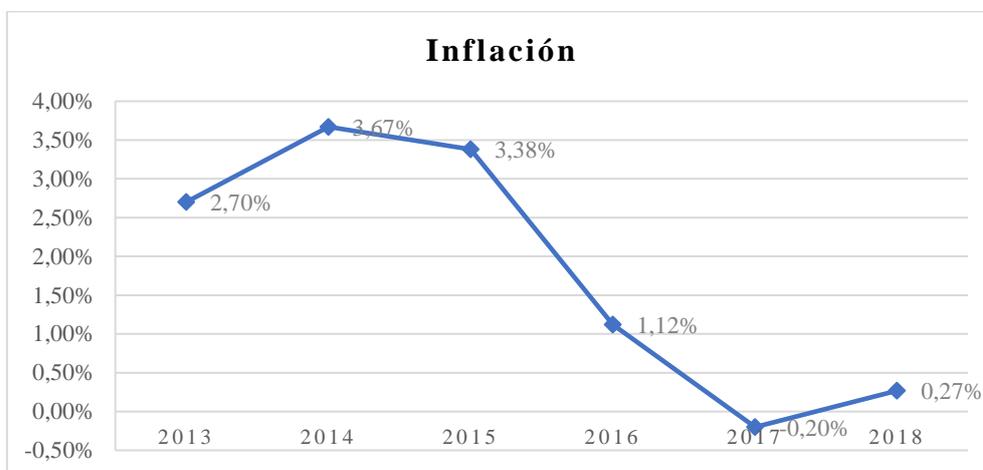
Tabla 4. Inflación en el Ecuador

Año	Porcentaje %
2013	2.70%
2014	3.67%
2015	3.38%
2016	1.12%
2017	0.20%
2018	0.27%

Fuente: www.inec.gob.ec

Recuperado de: <https://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/sbi-war/>

Figura 14. Inflación 2013 -2019



Fuente: www.inec.gob.ec

Recuperado de: <https://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/sbi-war/>

A partir del 2014 al 2015 se observa disminución con una variación de 0.29%, mientras que para el 2016 esta variación producto del desequilibrio entre la producción y la demanda se acentúa más con 2.26%.

Para el 2017 se presentó una variación de -0.20%, esto evidencia que la economía nacional se encuentra en crisis, siendo los principales causantes, la disminución del costo de barril de petróleo que inició desde finales del 2014, se profundizó la disminución del costo en el 2015 y 2016, esta variable influye directamente en la economía del país, debido q que el petróleo es considerado el primer ingreso económico donde se sustenta la economía del país.

Al influir directamente en la economía del país, también afecta al sector textil y por ende a las tiendas de venta de productos como Casa Latina.

A continuación, se realiza un análisis sobre el índice de producción textil.

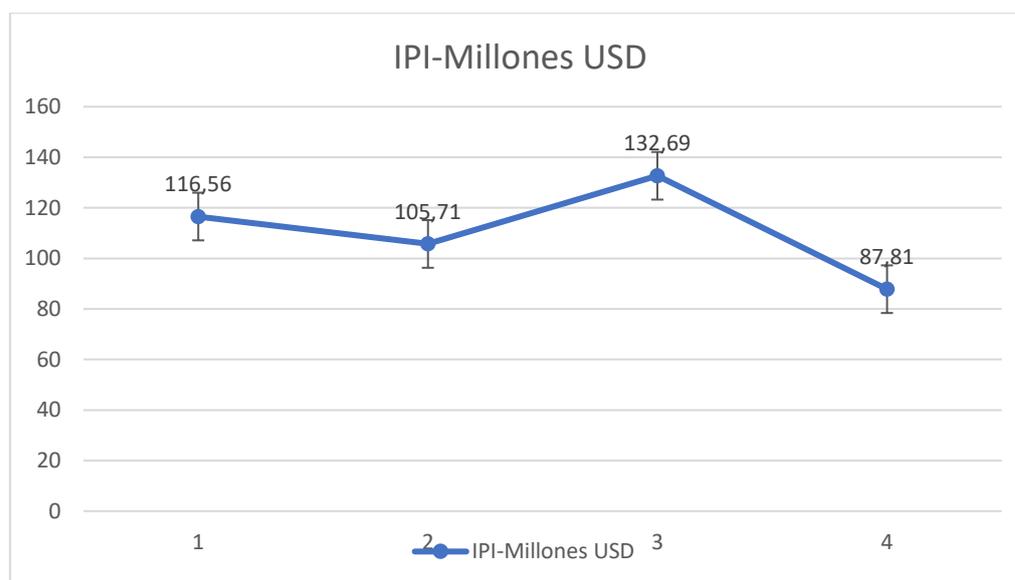
Tabla 5. Índice de producción textil.

Fecha	IPI-Millones USD
2016	116.56
2017	105.71
2018	132.69
2019	87.81

Fuente: <https://www.aite.com.ec/>

Recuperado de : <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>

Figura 15. Índice de producción textil



Fuente: Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE)

Recuperado de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/textiles-ventas-produccion-ecuador-economia/>

Este índice mide la producción que la industria textil obtuvo del total de las ventas y de la variación que reflejaron los inventarios. Cuando el porcentaje del indicador disminuye quiere decir que las ventas disminuyeron dando lugar a la comercialización de productos sea confeccionados en el exterior o productos almacenados.

Según el reporte de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) en agosto de 2016 el IPI-M llegó a 116,56 puntos y durante los siguientes tres años tuvo fluctuaciones hasta caer en agosto de 2019 a 87,81 puntos. Esta información refleja un estancamiento de la producción el mismo que se vincula directamente con la venta de productos de fabricación nacional.

❖ **Social:**

Se puede apreciar que actualmente las personas han cambiado su forma de pensar con relación a la moda, les gusta verse y sentirse bien en cualquier ocasión. La vestimenta según Rolón (2020) permite mejorar el cuerpo que carece de estética sin cirugía que es costosa y puede ser arriesgada.

La revista Lideres (2019), indica que las características comunes que las mujeres consideran al momento de comprar lencería son, comodidad, diseño, elegancia, sensualidad y precio, como resultado, el consumo de moda y prendas de vestir en Ecuador se ha incrementado en un 7,20% en los últimos cinco años según lo expresa González (2019).

Existe una amplia gama de prendas de vestir en el mercado, ropa íntima para todos los gustos y necesidades, como brasiers, pantys, ropa reductora, fajas, además de accesorios para las partes íntimas, todas estas importantes para resaltar la figura en forma natural especialmente de las mujeres.

Según la Revista Líderes (2019) cada prenda tiene diferentes presentaciones y materiales para su fabricación como por ejemplo en los sostenes (brasiers) se emplean microfibra, copa prehormada, esponjas, etc.), que ofrecen características diferentes en la misma prenda, de ello depende los gustos y costos.

Los gustos, preferencias y estados sociales según Sánchez, Céspedes y Becerra (2019) también tienen mucho peso en el área comercial, ya que las personas de clase social alta van a preferir comprar productos de mayor calidad y por ende de mayor precio, al contrario de las personas de clase social media o baja que tienen un ingreso igual o menor a \$ 400,00 mensual, ya que tienen un límite en sus gastos por lo que van a preferir los productos más económicos.

A parte de la situación económica, también influye el estilo de las personas, ya que no todas tienen las mismas preferencias en cuanto a vestimenta, ya que a algunas personas les gusta el estilo formal, semiformal a otras la ropa deportiva. Por lo que se debe tener variedad de productos para los diferentes gustos.

❖ **Tecnológico:**

La tecnología en el Ecuador es utilizada en todos los ámbitos, desde el punto de vista comercial, los medios de comunicación virtual, correos electrónicos, Messenger, Whatsapp, Facebook, etc., según Carrera (2016) permiten a los negocios llegar a los consumidores y usuarios en general a través de la publicidad.

La tecnología a través de las imágenes publicitarias influye en la mente de los consumidores y trae consigo ventajas y desventajas, según Fernández (2019), estas son:

Ventajas

- Permite efectuar las compras a través de catálogos virtuales.
- El cliente economiza tiempo y dinero a través de las compras virtuales.

- El usuario tiene opciones con relación a costos y beneficios al momento de comprar.

Desventajas

- Peligro de estafas cuando las compras se realizan en páginas no seguras.
- No observar físicamente los productos antes de la compra.
- Peligro de robo de información.

En Cuenca, el uso de las redes sociales y el mercado informal para la venta de lencería se ha incrementado considerablemente se aprecia a cada momento la publicidad de venta en las páginas locales como: Marketplace, Mercado libre Cuenca, OLX Cuenca, Clasificados como en el periódico, Bueno, bonito y barato en Cuenca, etc. Frente a este mercado informal, Casa Latina le es imposible competir por el hecho de que al precio de las mercaderías tiene que incrementar un valor adicional por el pago de impuestos y gastos de venta a diferencia del mercado informal que no paga impuestos.

Por otra parte, la tecnología desde el punto de vista de producción a criterio de Farías (2018) permite efectuar diseños y programas para ser utilizados en máquinas industriales de fabricación de ropa, lo que genera disminución de costos en la producción por disminución de mano de obra y tiempo para la confección.

2.3.4 Las 4 P's del sector

Kotler Fuente especificada no válida. el gurú por excelencia de la publicidad y las estrategias de marketing sostiene que el Producto, Precio, Plaza y Promoción, son las estrategias básicas que toda empresa debe poseer en su negocio, puesto que significa la esencia del marketing que permite a las empresas mantenerse en el mercado competitivo.

Tiene por objetivo ser una estrategia alineada hacia las ventas para satisfacción de los clientes a través del estudio estratégico del producto, su precio, puntos de venta y

promociones. En el marketing y para Casa Latina las 4 P's son utilizadas para ofrecer una mejor posibilidad para el éxito comercial de un negocio.

2.3.4.1 Producto

Las prendas de vestir en general se encuentran en el mercado de consumo de forma permanente y constituyen un negocio fijo. Igual sucede con la lencería, los modelos, calidad de telas, materiales y acabados diferencian a los productos, se debe tener siempre claro cuál es el tipo de productos y a qué clase de consumidores está dirigido para en base a ello crear las campañas de marketing de acuerdo con cada negocio.

En el mercado local de la ciudad de Cuenca, existen múltiples locales que ofertan productos de lencería, siendo los de mayor competencia los siguientes:

Tabla 6. Tiendas de lencería del mercado de Cuenca

Ref.	Casa comercial	Dirección	Teléfono
1	Lencería Pao	Presidente Córdoba 6-88	0969367396
2	Leonisa	Mall del Río	072885838
3	A flor de piel	Mariscal Lamar 12-86	0997866614
4	Lencería Peña	Córdova y Juan Jaramillo	098 638 8911
5	Casa de las medias	Padre Aguirre 9-14	072844083
6	Comercial J&C	Simón Bolívar 5-49	0992705281
7	Ingesa	Gran Colombia 10-11	072844180
8	Tienda Asteria Loja	Calle Larga s/n	0987599066
9	Tienda René Miller	Mercado 10 de Agosto	074084300
10	Kaffarena	Presidente Córdova	072826837
11	Sexy Locuras	Padre Aguirre 11-14	072843037

Fuente: Tiendas de Cuenca

Elaborado por: La autora

2.3.4.2 Precio

Debido a la alta competencia del mercado local, como alternativa para la venta, Casa Latina ofrece variedad de productos en diferentes marcas y por ende precios dando la oportunidad a los consumidores finales en obtener productos a precios que se suelen dar a los mayoristas cuando los usuarios prefieren adquirir prendas en cantidades de media docena en delante de prendas similares.

Casa Latina como propuestas de marketing realiza combos promocionales, de esta manera llama la atención tanto de sus clientes como de personas que pueden llegar a convertirse en compradores potenciales o permanentes.

A continuación, se presenta algunas de las promociones que suele ofertar la empresa en temporadas especiales como día del padre, de la madre, etc.

Figura 16. Precios Casa Latina



Fuente: Casa Latina

2.3.4.3 Plaza o canales de distribución

Casa Latina para la venta de los productos los realiza desde su local ubicado en la ciudad de Cuenca, situado en la Feria Libre El Arenal, con dirección Av. Las Américas, desde allí se vende las prendas al por mayor y menor siendo nuestros principales clientes al por mayor los siguientes:

- Divinas Ciudad de Cuenca
- Boutique América Ciudad de Cuenca
- Lencería Emily Ciudad de Azogues
- Nani´s Lencería Santa Isabel
- Moda Juvenil Ciudad de Cuenca
- El Baratillo Ciudad de Zamora
- Comercial Taty´s Ciudad de Azogues
- Arco Iris Ciudad Zaruma
- Variedades Santos Ciudad de Cuenca
- Lencería Camila Ciudad de Macas
- El Baratón Ciudad de Macas
- Punto Zero Ciudad de Portovelo
- Zona Íntima Lencería Ciudad de Azogues
- Love Sexy Lencería Ciudad de Azogues
- Tiendas Leticia Ciudad de Zamora

2.3.4.4 Promociones

En la figura 17 se presentan varios tipos de precios y promociones, a continuación, se muestra algunas promociones que se aplican en temporada de verano o playa.

Figura 17. Promociones Casa Latina



Fuente: Casa Latina

Las promociones se mantienen de forma permanente como estrategia de marketing, considerando en especial temporadas como inicio de clases, día de la madre, del padre, viernes negro, navidad, tiempo de verano.

Es importante considerar que la lencería constituye prendas de vestir de uso diario y común en hombres y mujeres, niñas y niños, por lo tanto, el mercado de consumo es permanente. De igual manera sucede con los oferentes del producto caracterizado por el mercado formal e informal.

Por lo tanto, para Casa Latina constituye un reto mantener estrategias de venta todo el tiempo para estar a la altura del mercado informal, los precios, las ofertas y promociones de productos son la clave del éxito.

CAPÍTULO III

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico según lo expresa Torres (2014) es un proceso emprendedor que pretende marcar la diferencia entre un antes y después en el desarrollo operativo de la organización, es flexible y permite la adaptación según las necesidades que se visualizan en Casa Latina, en donde se observa la carencia de misión, visión, valores y objetivos, puntos centrales de partida de una planificación estratégica.

Por lo indicado, en este capítulo se propone implementar a la estructura de la empresa los componentes básicos de una estrategia corporativa denominados también filosofía empresarial que permitirá mejorar la imagen y agregar valor a la empresa.

El pensamiento estratégico básicamente comprende la misión de la empresa, la visión y los valores, así como también la estrategias a aplicar, con relación a las estrategias estas se desarrollan en el capítulo 4.

3.1 Misión

La misión de una empresa, organización o institución es definir las metas más altas que aspira alcanzar; se convierte en su razón de ser y contribuye a la expresión objetiva de su personalidad, su identidad. “Esta misión no puede separarse del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios por los que se pretende realizar” (Fernández Montesinos, 2017, p. 185).

En la misión se establece la estructura de la cultura de la organización hasta el punto de establecer una relación biunívoca y mutuamente determinada; la misión establece la

cultura, lo que puede dañar el cumplimiento de la misión, resultando en una reflexión que, en promedio, termina haciendo que la misión se cumpla.

El entendimiento y aceptación de la misión por parte de los miembros de un organismo es un factor examinador para la aplicación y éxito de este, ya que orienta en todo momento sus acciones individuales como también grupales, sirve como aspecto de identificación de la filosofía de la empresa y es un factor de primer orden en la cohesión del equipo de trabajo.

La proposición de misión guía y dirige a todas las partes que integran una organización sea de forma individual o grupal sobre las estrategias que se deben ejecutar para cumplir con la naturaleza de la actividad de la organización, como también guía la manera de cómo se desarrollará para ejecutar el trabajo de forma concreta. Esta declaración de misión es el "pegamento" que permite a la organización funcionar como una unidad cohesionada.

“La definición de misión pasa por precisar el campo de actuación propio de la organización, es decir, las diferentes actividades que puede afrontar, así como identificar las capacidades fundamentales que la empresa ha incrementado o puede desarrollarlas” (Navaz López, 2002, p.42). La misión de la organización es una declaración de su intención y alcance en términos de productos y mercados.

La misión se considera a menudo como el punto de convergencia para todas las personas dentro de la organización, se trata del lenguaje común para todos sus integrantes lo que les permite trabajar como una unidad, con la estrategia y la cultura organizacional equilibradas. Intenta responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el motivo para convertirse en miembro de la organización? Esta interrogante provoca una respuesta inmediata de cualquier administrador, a menudo una respuesta que habla de los productos

y servicios que la empresa ofrece. Sin embargo, la misión debe describirse en términos de la satisfacción de una necesidad.

Así mismo, la dependencia entre misión y personas puede producir una polémica afectando el extracto de su contenido, en el sentido de que hace que las personas pierdan una parte significativa de sus facultades organizativas, lo que en última instancia daña la misión; o, a la inversa, puede hacer que las personas ignoren la misión, lo que hace que el liderazgo y la organización sufran. Por lo tanto, es necesario que la estructura y contenido de la misión sea específica.

De allí la importancia de la misión empresarial y con ella ciertas interrogantes que se deben plantear para llegar a estructurar una misión correcta. Entre las preguntas propuestas por Betancourt (2021) son:

- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Qué es lo que hacemos?
- ¿Quién es nuestro cliente?
- ¿Por qué se creó este negocio?
- ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?

Entre las respuestas más comunes sobre la misión empresarial se puede indicar las siguientes:

- Se centra en el esfuerzo de las personas al presentar los compromisos de la empresa de manera explícita.
- Incrementa el énfasis en la planificación estratégica.
- Establece las bases de una actitud responsable en la ejecución de la planificación estratégica.

3.1.1 Misión de Casa Latina

En respuesta a las interrogantes para la estructura de la misión de la empresa Casa Latina se propone:

Casa Latina es una empresa que vende ropa íntima para mujeres, hombres, niños y bebés, así como ropa de dormir de alta calidad, de acuerdo con las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes.

Casa Latina es una empresa que se dedica a la venta de prendas de vestir íntimas para damas, caballeros, niñas y niños, además de lencería y pijamas de buena calidad, de acuerdo con las necesidades, gustos y preferencias de nuestros clientes, ofrecemos un stock variado de modelos, colores, diseños, bordados, acabados y texturas finas en telas frescas que contribuyan al cuidado de la salud de la piel.

3.2 Visión

La visión estratégica tiene como objetivo explicar potenciales realidades estratégicas futuras de acuerdo con los intereses y objetivos de la organización, con el fin de obtener elementos reales que determinen las proyecciones necesarias para lograrlos, protegiendo su libertad de acción. “En términos comerciales, el concepto de visión se refiere a las metas y objetivos que una empresa se fija y espera alcanzar en el futuro. Consiste en una expectativa ideal que demuestra la mentalidad de lo que quieren ser y lograr con el tiempo” (García, 2017).

Una visión es una declaración clara que indica hacia dónde quiere llegar la empresa a largo plazo y en qué necesita convertirse, teniendo en cuenta los efectos de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones de mercado, etc. “Es la visión de futuro de la organización, el

objetivo final de la organización. Expresa la "ambición" de la organización, su objetivo específico, con la frase a dónde quiere llegar” (Apolo, et al., ,2017, p. 530).

El diseño de la visión puede variar según el tipo de negocio y el nivel de ambición en el momento de la concepción. En términos de ejecución, es posible gestionar un marco de tiempo específico o no especificado. El término "visión" también está estrechamente relacionado con otros términos en el mundo empresarial, como "misión" y "valores" y "misión".

Es un proceso intelectual en el que un determinado actor, en su rol de sujeto intérprete de acciones estratégicas, representa o simula un posible futuro. “Metafóricamente, la visión estratégica es una decisión de proyectar el presente en el futuro o un reflejo del futuro en el presente, es una suposición basada en los elementos que permiten imaginar, es decir visionar el futuro de la empresa” (Thompson, et al., 2001, p. 4).

Los objetivos que se establecen para cualquier negocio deben ser realistas y alcanzables, especialmente porque la búsqueda de una visión es un espíritu motivador. El término "visión" también está estrechamente relacionado con otros términos en el mundo empresarial, como "misión" y "valores".

El concepto de visión según García (2017) puede ayudar a responder preguntas estratégicas como:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Quiénes serían mis clientes potenciales?
- ¿Cuáles serán mis ingresos?
- ¿Ampliaré mi área de operaciones?

En la visión se refleja lo que se busca en la futura trayectoria profesional, dejando un rastro de direcciones a seguir para lograr los resultados deseados.

Establecer la visión de una organización permite enfocar todos los esfuerzos de los miembros en una misma dirección, lo que ayuda para alcanzar metas, formular estrategias y realizar tareas de manera consistente y organizada.

También permite inculcar y motivar a los miembros de la empresa (al hacer que se sientan identificados y comprometidos con esta). Dar a la empresa un sentido de identidad y personalidad sentando las bases para la cultura organizacional. Creando una imagen positiva ante los ojos de los clientes, proveedores y público en general.

3.2.1 Visión de Casa Latina

Al efectuar el análisis de la visión que aspira la dueña de Casa Latina se determinó que:

En el 2021 la visión de Casa Latina es llegar a ser uno de los centros de ventas de ropa interior con variedad de prendas de lencería en donde la calidad de la tela especialmente de tipo algodón prevalezca ofreciendo la comodidad íntima de sus clientes, a través de la calidad en los productos que ofrecemos.

3.2.2 Diferencias entre misión y visión

Generalmente muchas personas suelen confundir la visión de una empresa con la misión de esta. Según Arturo (2020) una forma de distinguir entre estas dos acciones que se ejecutan en la filosofía organizacional es recordar que la visión responde a la pregunta: "¿En qué queremos llegar a ser?" mientras que la misión responde a la pregunta: "¿Cuál es nuestra razón de ser?"

Otra forma de diferenciarlos es considerar el lapso de tiempo en el que se desarrollan. Por ejemplo, la misión es algo que existe o se está llevando a cabo ahora, como brindar lencería y ropa interior que está a la moda, la visión es algo que existe o puede existir en el futuro, como ser la empresa que ofrece productos según las tendencias.

3.3 Valores

“Los valores de una empresa son los principios rectores que orientan su misión, visión y compromiso con sus clientes” (Orellana Nirian, 2020). Representan el "cómo" de la organización empresarial. Son los valores y principios profesionales (los que existen dentro de la organización al diseñar, fabricar y distribuir sus productos y servicios) y los valores y principios relacionales, son los que rigen las interacciones entre las personas, ya sea dentro de la organización o con personas externas a ella” (Apolo, et al., 2017, p. 530).

Según lo explican Orellana Nirian (2020) hoy en día, es común ver a casi todas las empresas declarar sus valores en su sitio web, pero esto es insuficiente si no se examina los distintos niveles en los que operan y el peso que tienen o deberían tener en el día a día. Para fortalecer la cultura interna y crear equipos satisfechos y productivos, es fundamental no perder de vista la importancia de trabajar en valores en todo momento.

Los valores generan creencias sobre lo que es aceptable y lo que no, y guían las acciones y comportamientos de los empleados para alcanzar las metas; “también sirven como base para evaluar situaciones, acciones, objetos y personas” (Méndez Álvarez, 2019). Sirven para generar comportamientos valorados y apreciados por quienes reciben reconocimiento, o comportamientos desfavorecidos que son sancionados por la comunidad.

Se transmiten por la persuasión, las estrategias de comunicación y el ejemplo de todo. Debe haber coherencia entre los valores, planes y proyectos que una organización desea lograr con las personas. “Cuando se aprenden valores, pasan a formar parte de la conciencia colectiva y orientan la gestión de las personas, ya que los valores sobre los que actúan se reflejan en sus resultados” (Méndez Álvarez, 2019). La educación se deriva de sus interacciones diarias con otras personas que han pasado más tiempo en la organización.

Es importante que los valores sigan presentes en las estrategias y acciones de una empresa. En consecuencia, en las ofertas de empleo, por ejemplo, además del perfil técnico necesario, se solicita que los postulantes se adhieran a ciertos principios. Esas son las mismas personas que proclaman la existencia de la empresa y desean mantenerla por parte de sus empleados.

“Los valores como marco de acción ayudan a las organizaciones a establecer su identidad y diferenciarse de sus competidores, y se reflejan en la dinámica de la estructura, los procesos de interacción y los procesos organizacionales internos” (Martínez Vázquez, 2017).

Al ser compartidos por las personas, promueven la cohesión y la integración y repercuten en aspectos internos clave como los procesos de toma de decisiones, motivación y operatividad.

3.3.1 Valores de Casa Latina

Al efectuar el análisis a Casa Latina se determinó que entre los principales valores este negocio necesita destacar los siguientes:

- **Respeto:** Hacia todas las personas colaboradores y usuarios que no visiten, sin diferenciación de cultura, color de piel, ideología o preferencias sexuales, políticas o religiosas.
- **Excelencia:** En el trabajo, en lo que hacemos y en lo que entregamos.
- **Calidad:** Productos seleccionados de acuerdo con las exigencias del mercado.
- **Innovación:** Entrega y búsqueda permanente de productos y modelos para la satisfacción de nuestros clientes.
- **Responsabilidad Social:** Nuestro compromiso permanente con el cuidado y tratamiento del entorno, del medio ambiente, de nuestros colaboradores y clientes.
- **Trabajo en equipo:** Trabajar, respetando a nuestros compañeros de labor, ejercer responsablemente el trabajo asignado más la comunicación entre todos permite desarrollar las operaciones diariamente para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Prestigio comercial:** A través de las buenas actitudes hacia los clientes, usuarios, proveedores y compañeros de trabajo, el prestigio de Casa Latina puede ser reflejada.
- **Imagen comercial:** La presentación laboral de los empleados, la vestimenta, la organización del negocio y el trato gentil y con respeto hacia los demás constituye nuestra imagen comercial.
- **Servicio al cliente:** A través del buen trato, cordialidad, entender la necesidad que persigue el cliente, eficiencia al momento de orientar hacia la compra al cliente, nos permite ofrecer un buen servicio.

3.4 Objetivos

En cualquier organización, los objetivos se definen como pautas de actuación para alcanzar la meta que se ha establecido y concretado en los planes que se han desarrollado. Estos objetivos se dividen en áreas funcionales y se definen estrategias para alcanzarlos.

En las organizaciones, la estructura define la función de gestión, establece el marco para la definición de metas y estas, a su vez, “sirven como base para definir estrategias con el fin de alcanzar las metas planteadas en los planes estratégicos, tácticos y operativos establecidos en los varios niveles de la estructura organizativa de la organización” (Bravo Rojas, et al., 2019, p. 8).

La estructura de los objetivos según Chiavenato (2016) pueden ser formulados por los administradores de la empresa, junta de socios o gerente. También recalca que en cada unidad de trabajo o departamento administrativo se debe plantear objetivos específicos en base al objetivo general propuesto para la empresa.

La meta de los objetivos empresariales son incluir directivas o planes de acción dirigidos a mejorar la actividad y el desempeño de la organización. Este tipo de objetivo determina el plan de acción, la estrategia y los recursos necesarios para completar la misión mientras se adhiere a la visión definida.

“Un objetivo empresarial nunca es algo tangible; es un escenario que se busca obtener más que un hecho que se tenga” (Chiavenato, 2016, p. 26).

Por lo tanto, estos deben ser a criterio de Mendoza Cedeño y Vivas Vélez (2019) :

- Claros: debes enviar un mensaje específico sobre lo que hay que hacer.
- Coherencia: Debe estar alineada con la visión y misión de la organización.

- Medible: Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso de la meta.
- Alcanzables: debe ser un objetivo realista basado en las capacidades de la empresa.
- Motivadores: es importante tener un límite de tiempo para completar la tarea.

Según lo expresa Chiavenato (2016) los objetivos se clasifican en general y objetivos específicos; el primero es el objetivo general que la organización desea lograr, mientras que los objetivos específicos son las directrices individuales, atares o actividades que la organización debe completar para lograr el objetivo general u objetivo principal.

3.4.1 Objetivos de Casa Latina

Bajo las conceptualizaciones, análisis y aspiraciones de la propietaria de Casa Latina se propone los siguientes objetivos:

Objetivo General

Mejorar la imagen de la empresa con el objetivo de agregar valor a Casa Latina y posicionarnos en el mercado a nivel nacional, a través del incremento de ventas.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos se plantean por departamentos con el objetivo de que todas las actividades que se realicen tengan coherencia para el cumplimiento del objetivo general de la empresa.

Por lo tanto, para el departamento administrativo el objetivo que se plantea es el siguiente:

- Examinar la situación actual de la empresa para estudiar las nuevas posibilidades de mejora y selección estratégica de los objetivos específicos, en base a tendencias de moda y catálogos de productos.

Para el departamento de ventas se propone:

- Efectuar un estudio de los clientes con mayor consumo.
- Estructurar un catálogo de promociones para ofertar cada 15 días.
- Analizar las tendencias de moda para el próximo año a través de una encuesta en línea a los clientes de la empresa sobre tendencias, preferencias, tipos de telas que desearían utilizar y nuevos modelos.

3.5 Políticas

Las políticas internas se establecen con el objetivo de que cada departamento que forma parte de la organización cumpla con los objetivos y metas. La política según los autores Mendoza Cedeño, et al., (2019) se describe como el criterio o dirección de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar estrategias, programas o proyectos institucionales específicos.

La política empresarial proporciona herramientas para la continuación de la planificación estratégica, el desarrollo de los procesos de negocio y el posterior control estratégico.

Por tanto, la política empresarial se describe como “la determinación e identificación de la voluntad y los objetivos organizativos de una empresa” (Bolívar Cardona, 2019, p. 27). Es la adaptación de una organización a los cambios en su entorno, que repercuten directamente en la toma de decisiones en todos los ámbitos.

3.5.1 Políticas de Casa Latina

Entre las políticas que se propone para Casa Latina se menciona las siguientes:

Al departamento de gerencia:

- Vigilar el cumplimiento de los objetivos de cada departamento que forma parte de la empresa.
- Asignar al responsable de cada área departamental.
- Comunicar oportunamente los objetivos que se desarrollarán a cada departamento.
- Prestar el debido apoyo o retroalimentación para el cumplimiento de las labores.
- Evaluar periódicamente el desenvolvimiento, desarrollo y cumplimiento del personal con relación a los objetivos.
- Estructurar capacitaciones para el personal de ventas.

Al departamento de ventas:

- Verificar la calidad de los productos listos para las ventas.
- Atender al cliente de forma eficiente y oportuna.
- Brindar productos alternativos para satisfacción de los clientes.
- Efectuar periódicamente ofertas especiales y darlas a conocer a los clientes a través de redes sociales, páginas en línea o canales de comunicación de preferencia de los clientes.
- Verificar que la presentación de los productos para la venta se encuentre en óptimas condiciones.

En el siguiente capítulo se desarrollan las estrategias, estas se detallan a continuación en el capítulo 4.

CAPÍTULO IV.

PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este capítulo se diseña el plan estratégico para Casa Latina. En primer lugar, se efectúa el análisis de las áreas estratégicas críticas de la empresa, se efectúa el análisis FODA y FODA cruzado considerando el sector comercial de lencería y de la empresa.

Bajo esta información se elabora las estrategias de valor teniendo como objetivos estratégicos la formulación de estrategias operativas, comerciales, de marketing, ventas, dirigidas a talento humano y también tecnológicas, a continuación se realiza la reformulación de la misión, visión, objetivos empresariales, generales y específicos con proyección a dos años, valores organizacionales, organigrama empresarial, elaboración de diagrama de Gantt considerando las áreas operativas, comerciales, de marketing, de ventas, dirigidas a talento humano y también tecnológicas, se aplican indicadores de desempeño y la formulación de un plan de acción.

4.1 Áreas estratégicas críticas

Casa Latina cuya actividad es la compra y venta de vestimenta especialmente lencería y ropa de dormir posee dos departamentos que son de administración y de ventas.

Para determinar las áreas críticas se efectuó un cuestionario de control interno en cada departamento, el cuestionario se estructuró en base a diez preguntas con opción a respuesta de sí, no o en parte, donde se obtuvo la siguiente información.

4.1.1 Cuestionario de control interno área administrativa

CASA LATINA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Departamento: Administrativo

Tabla 7. Cuestionario de control interno departamento administrativo

N°	Pregunta	Sí	No	PT	CT	Observación
1.	¿Existe un ambiente laboral sano en la empresa?	X		2	2	Si, existe respeto y buen trato.
2.	¿Se asigna las funciones de trabajo a cada empleado de manera oportuna?		X	2	1	No, el momento que se requiere se asigna.
3.	¿Existe un plan estratégico de trabajo a corto plazo?		X	2	0	No existe estructurado un plan estratégico.
4.	¿Tiene claro los objetivos y metas propuestos por la empresa?		X	2	0	No se tiene claro los objetivos y metas.
5.	¿Poseen un sistema informático para el control del negocio?		X	2	0	Carece de un sistema informático.
6.	¿La estructura administrativa se encuentra definida?		X	2	0	No existe un orden de jerarquía y de mandos en la empresa.
7.	¿Existe puntualidad en la asistencia de los trabajadores?	X		2	2	Siempre hay puntualidad por parte de los empleados.
8.	¿Poseen pensamiento estratégico de la empresa: ¿misión, visión valores?		X	2	1	No se encuentra bien delimitado.
9.	¿Poseen un reglamento de control interno?		X	2	0	La empresa no posee un reglamento interno.
10.	¿Se planifican incentivos para los empleados?	X		2	2	Si se realizan de forma mensual.
11.	¿Para la compra de mercaderías se revisan las órdenes de compra?	X		2	2	Siempre se revisa previa autorización para las compras por parte de los propietarios.
12.	¿Se promueve el trabajo en equipo?	X		2	2	Si se promueve el trabajo en equipo.
Suman				24	14	

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Valoración

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT}{PT} \times 100 = \frac{14}{24} \times 100 = 58\%$$

CP = 58%

Tabla 8. Control de riesgo departamento administrativo

ALTO	MODERADO	BAJO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

BAJO	MODERADO	ALTO
	58%	

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Resultados:

Nivel de riesgo de control= Moderado

Nivel de confianza = Moderado

Conclusión: Se constó que el nivel de riesgo de la administración de Casa Latina es moderado y presenta las siguientes áreas críticas:

- No existe estructurado un plan estratégico.
- No se tiene claro los objetivos y metas
- No existe un orden de jerarquía y de mandos en la empresa.
- No se encuentra bien delimitado la misión, visión y valores corporativos.
- La empresa no posee un reglamento interno.

4.1.2 Cuestionario de control interno área de ventas

CASA LATINA
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
Departamento: Ventas

Tabla 9. Cuestionario de control interno departamento de ventas

N°	Pregunta	Sí	No	PT	CT	Observación
1.	¿Existe un ambiente laboral sano en la empresa?	X		2	2	Si, existe respeto y buen trato.
2.	¿Se asigna las funciones de trabajo a cada empleado de manera oportuna?		X	2	1	No, el momento que se requiere se asigna.
3.	¿Posee un control adecuado de las mercaderías?		X	2	0	Deficiencia en el control de las mercaderías.
4.	¿Tiene claro los objetivos y metas propuestos por la empresa?		X	2	1	En parte se tiene claro los objetivos y metas.
5.	¿Poseen un sistema informático para el control del negocio?		X	2	0	Carece de un sistema informático.
6.	¿Se realizan planes estratégicos para incentivo de los empleados?		X	2	2	La empresa si realiza planes estratégicos.
7.	¿Existe puntualidad en la asistencia de los trabajadores?	X		2	2	Siempre hay puntualidad por parte de los empleados.
8.	¿Conoce el pensamiento estratégico de la empresa: ¿misión, visión valores?		X	2	1	No muy bien.
9.	¿Poseen un reglamento de control interno?		X	2	0	La empresa no posee un reglamento interno.
10.	¿Se cancelan todos los beneficios de ley a los empelados?	X		2	2	Si nos pagan puntualmente.
11.	¿El personal de ventas posee experiencia en el área?	X		2	2	Todo el personal tiene experiencia en lencería y ventas.
12.	¿Se promueve el trabajo en equipo?	X		2	2	Si se promueve el trabajo en equipo.
Suman				24	14	

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Valoración

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$\text{CP} = \frac{\text{CT}}{\text{PT}} \times 100 = \frac{15}{24} \times 100 = 63\%$$

CP = 63%

Tabla 10. Control de riesgo departamento

ALTO	MODERADO	BAJO
	63%	
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MODERADO	ALTO

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Resultados:

Nivel de riesgo de control= Moderado

Nivel de confianza = Moderado

Conclusión: Se constó que el nivel de riesgo del departamento de ventas de Casa Latina es moderado y presenta las siguientes áreas críticas:

- Existe deficiencia en el control de las mercaderías.
- Los objetivos y metas del negocio no se encuentran expresados claramente.
- No se encuentra bien delimitado la misión, visión y valores corporativos.
- La empresa no posee un reglamento interno.
- Carecen de un sistema informático.

4.2 Matriz FODA

Tabla 11. Matriz FODA Casa Latina

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> Diversidad de prendas de lencería y diseños. Mercado de consumo permanente, por ser prendas de uso diario. Precios módicos, gracias a la gran oferta de mercado. Expansión de ventas al mercado nacional. Implementación de sistema informático que permita agilizar la facturación. Estructura administrativa y elaboración de un reglamento interno. 	<ol style="list-style-type: none"> Presencia de mercado informal, que no paga impuestos. Fuerte competencia en el mercado, especialmente por productos de contrabando. Productos extranjeros que se venden en el mercado interno a menor precio. Inestabilidad económica a causa de las políticas y actualmente por la pandemia mundial Covid-19. Productos de mejor calidad a menor costo. Empresas mejor organizadas internamente
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> Amplio portafolio de productos para todas las edades. Canales de distribución eficientes. Excelente estrategia de marketing a través del uso de redes sociales. Amplia cartera de proveedores que ofrecen productos a menores costos. Personal con experiencia en ventas de lencería. Personal dispuesto a capacitaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> Carencia de un plan estratégico a corto y largo plazo. Ineficiente control de inventarios de mercaderías que incrementa el riesgo de pérdidas. Ausencia de un reglamento interno. Deficiencia en el control de las mercaderías. Falta de organización administrativa. Carencia de capacitaciones en ventas.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Luego de efectuado el FODA, en base a lo observado en el manejo de las operaciones de Casa Latina, a continuación, se realiza el análisis del FODA cruzado como estrategias de valor.

4.3 Estrategias de valor

4.3.1 FODA cruzado

FODA cruzado es un instrumento utilizado por los administradores que permite la elaboración de estrategias en base al FODA principal, consiste en seccionar a través del cruce de los factores externos con los internos con el objetivo de crear puntos clave de acuerdo con la observación y análisis efectuado a la empresa.

En la estructura del FODA cruzado de Casa Latina, se clasificará por áreas, considerando las fortalezas y debilidades que constan en el FODA.

Tabla 12. FODA cruzado área de Gerencia

Factores internos		Fortalezas	Debilidades
		F5: Larga trayectoria en el mercado que le ha permitido obtener experiencia	D2: Ineficiente control de inventarios de mercaderías que incrementa el riesgo de pérdidas.
Factores externos		F6: Personal dispuesto a capacitaciones.	D3: Ausencia de un reglamento interno.
	Estrategia F-O		Estrategia D-O
Oportunidades			
O4: Expansión de ventas al mercado nacional.	F5-O4: Expandir sus ventas al mercado nacional.		D2-05: La carencia de un sistema informático impide el control y desarrollo de las actividades de la empresa, como oportunidad se sugiere implementar un sistema informático a nivel administrativo facilitaría la elaboración de indicadores para determinar la rentabilidad económica además de indicadores clave para medir el desempeño operativo de la empresa.
O5: Implementación de sistema informático que permita agilizar la facturación	F5-O5: Implementar un sistema informático para el control del giro del negocio, además con esta oportunidad puede facturar de manera más ágil y brindar un mejor servicio.		D3-O5: Es importante aprovechar la oportunidad que ofrece la estructura de un reglamento interno para uso y control de todos quienes forman parte de la empresa.
	F6-O6: Implementar un sistema informático que le permita controlar el nivel administrativo, operativo y de ventas.		

Amenazas	Estrategia F-A	Estrategia D-A
<p>A1. En el mercado local existe la presencia de mercado informal, que no paga impuestos.</p> <p>A2. Existe una fuerte competencia en el mercado, especialmente por productos de contrabando cuyos productos son vendidos a un menor costo.</p>	<p>F1-A1 Casa Latina cuenta con un amplio portafolio de productos para todas las edades. Por lo tanto se debe fortalecer la presencia de la empresa a través de la imagen corporativa y marketing.</p> <p>F1- A2 Apertura de sucursales en puntos estratégicos de la ciudad.</p>	<p>D1-A1 Debido a la carencia de un plan estratégico a corto y largo plazo, Casa Latina no cuenta con estrategias para afrontar la competencia desleal existente en el mercado local.</p> <p>D2-A1 Ineficiente control de inventarios de mercaderías que incrementa el riesgo de pérdidas</p>

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 13. FODA cruzado área de Ventas

<p>Factores internos</p>	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
	<p>Factores externos</p> <p>Oportunidades</p> <p>O1: diversidad de prendas de lencería y diseños que se encuentran en el mercado y en la tienda.</p>	<p>Estrategia F-O</p> <p>F1: Amplio portafolio de productos, la presencia de diversidad de prendas y alta gama de diseños.</p> <p>F2: Canales de distribución eficientes que posee el negocio permite ofrecer una gama variada de prendas.</p> <p>F3: Posee estrategia de marketing.</p> <p>F4: El personal que labora en el área de ventas tiene conocimiento y experiencia en este tipo de productos</p> <p>F1-O1: Crear estrategias de venta a través de los medios de información virtuales.</p> <p>F2-O1: La elaboración de un catálogo virtual le permitirá mostrar todos los productos que dispone para la venta, los cuales se pueden presentar de dos formas, uno para los clientes mayoristas y otro para los consumidores finales.</p>

<p>O4: Conocimiento y experiencia del mercado de lencería por parte del personal.</p>	<p>F3-O1: La elaboración de catálogos virtuales de forma consecutiva ayudaría a mantener actualizado a los usuarios en cuanto a diseños y tendencias según las temporadas.</p> <p>F5-O4: Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal de ventas, para proyectar a la empresa hacia el mercado nacional.</p>	<p>largo tiempo, garantizándole ser la preferencia de sus clientes al momento de desear realizar las compras de lencería.</p> <p>D2-O5:, La implementación de un sistema informático permitiría controlar tanto el inventario como la rotación de las mercaderías.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1: Presencia de mercado informal, que no paga impuestos.</p> <p>A2: Competencia en el mercado, especialmente por productos de contrabando.</p>	<p>Estrategia F-A</p> <p>F1-A1: Formular una estrategia de ventas que permita mantener un buen nivel de ventas y por sobre todo la satisfacción del cliente, como estrategia la empresa puede ofrecer ferias a sus clientes como parte del marketing.</p> <p>F2-A1: Una estrategia de venta puede ser la incentivación de compra de productos bajo exigencia de factura como una contribución al pago de impuestos fiscales.</p> <p>F3-A1: Se propone como estrategia continuar con el uso de las redes sociales y las promociones las mismas que pueden ser auspiciadas por las casas que fabrican las prendas.</p>	<p>Estrategia D-A</p> <p>D2- A4: Reconsiderar los precios de venta adaptables a las circunstancias actuales a causa de la crisis económica.</p> <p>D3-A6</p> <p>Efectuar una estructura organizativa que incluya un reglamento interno y asignación de funciones.</p> <p>D4-A3: Incentivar el consumo de productos nacionales a través de promociones.</p> <p>D6-A6: Realizar capacitaciones al personal para un mejor rendimiento.</p>

A3: Productos extranjeros que se venden en el mercado interno a menor precio.

F2-A2: Incrementar en sus publicidades sus años de servicio en el mercado generando así la confianza de los posibles compradores.

A6: Carencia de capacitaciones al personal.

F2-A3: Crear estrategias en donde los usuarios valoren los productos que son de fabricación nacional, puede ser a través de campañas publicitarias por medio de las redes sociales se pretende incentivar el consumo de productos nacionales.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 14. FODA cruzado área de compras

	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<p>F4: Amplia cartera de proveedores que le ofrecen mercaderías a menores costos.</p>	<p>D1: Carencia de un plan estratégico a corto y largo plazo.</p>
Factores externos	<p>F5: Larga trayectoria en el mercado que le ha permitido obtener experiencia.</p>	<p>D2: Ineficiente control de inventarios de mercaderías que incrementa el riesgo de pérdidas.</p>
Oportunidades	<p>Estrategia F-O</p> <p>F4-O3:</p> <p>Aprovechando la amplia oferta de proveedores, tiene la ventaja de seleccionar las mercaderías considerando los modelos, calidad de productos y costos, generando una ventaja que agrega valor al negocio. Por lo tanto continuar con las promociones de forma frecuente le permite a la empresa incrementar sus ventas.</p>	<p>Estrategia D-O</p> <p>D1-O1:</p> <p>Implementar un sistema informático que permita controlar el nivel administrativo, operativo y de ventas.</p>

Amenazas	Estrategia F-A	Estrategia D-A
<p>A1: Presencia de mercado informal, que no paga impuestos.</p> <p>A4: Inestabilidad económica a causa de las políticas y actualmente por la pandemia mundial Covid-19.</p>	<p>F4-A1: Seleccionar a los proveedores que ofrecen productos a menores precios para así competir frente al mercado informal.</p>	<p>D1-A4</p> <p>Efectuar un plan estratégico a corto y largo plazo flexible que le permita adaptarse a las circunstancias que se presenten, de tal manera que la estabilidad de la empresa no se vea afectada.</p>

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 15. FODA cruzado área administrativa, financiera y contable

	Factores internos	Fortalezas	Debilidades
Factores externos		<p>F5: Personal con experiencia en ventas.</p> <p>F6: Disponibilidad del personal para capacitaciones.</p>	<p>D4: Deficiencia en el control de las mercaderías.</p> <p>D5: Carencia de una estructura administrativa limita el normal desarrollo de las operaciones del negocio.</p>
		Estrategia F-O	Estrategia D-O
Oportunidades		F5-O5:	D4-O5:
<p>O5: Ciencias tecnológicas e informáticas que se encuentran en el mercado para empresas comerciales.</p> <p>O6: Como estrategia tener un reglamento interno.</p>	<p>Aprovechar las tecnologías e incrementar un sistema informático, el cual mejoraría todo el proceso y control del negocio. El departamento administrativo mediante el sistema informático puede llevar la contabilidad, misma que le permite conocer de forma razonable la utilidad neta, además el sistema permite efectuar indicadores financieros y de gestión. Los indicadores financieros ayudarían a medir la rentabilidad y solvencia de Casa Latina, mientras que los indicadores de gestión le permitirían controlar la eficiencia y eficacia en el manejo operativo de todo el personal.</p>	<p>A través de la instalación y uso de un sistema informático y una vez estructurada la empresa se puede asignar a un responsable en el área de control de mercaderías.</p> <p>D5-O6:</p> <p>Elaboración de un reglamento interno para uso de todos quienes forman parte de Casa Latina.</p>	

	Estrategia F-A	Estrategia D-A
Amenazas		
A5: Empresas mejor organizadas internamente		D3-A5: Debido a la ausencia de un reglamento interno, Casa Latina no puede competir frente a las empresas estructuradas con mejor infraestructura.
A6: Carencia de capacitaciones al personal.	F6-A6: Es necesario que la empresa considere como estrategia la capacitación permanente del personal lo que genera una ventaja competitiva frente a empresas estructuradas con mejor infraestructura en el mercado, esta estrategia le permite a la empresa mantener su solidez en el mercado.	
Empresas mejor organizadas internamente		D5-A6 Realizar la estructura administrativa del negocio para competir frente a las múltiples empresas que se encuentran con una mejor estructura administrativa, operativa y de ventas.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autor

4.4 Estrategias de la cadena de valor

La cadena de valor permitió establecer las fortalezas y debilidades en las actividades primarias, así como en las actividades de apoyo; como resultado, se plantean estrategias basadas en la combinación de estas fortalezas y debilidades con las fortalezas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA) por áreas de la empresa Casa Latina.

Tabla 16. Estrategias de cadena de valor para Casa Latina

Actividades primarias	Actividades de soporte
Logística interna	Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de sistema informático que permita controlar el nivel administrativo, operativo y de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan estratégico a corto y largo plazo. - Elaboración de reglamento interno.
Recursos humanos	Personal administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura administrativa - Elaboración de reglamento interno - Evaluaciones de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un manual de funciones. - Estructurar planes de incentivos para el personal. - Efectuar la estructura administrativa.
Logística externa	Marketing y ventas
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un proceso de compras, recepción de los productos, selección y clasificación para su ubicación oportuna para su exhibición y venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el segmento de mercado al cual se dirigen las acciones de ventas a través de promociones. - Estructura de catálogo virtual de las líneas de productos. - Capacitaciones al personal de ventas.
Compras	Servicio
<ul style="list-style-type: none"> -Determinación de políticas de selección de proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer políticas de garantía de las mercaderías.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.5 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos tienen como finalidad especificar lo que Casa Latina pretende alcanzar en el futuro, debido a las políticas cambiantes y circunstancias del entorno, mismos que influyen en la compra y venta de productos, estos objetivos se planifican para un lapso de dos años, pese a que pueden ser a más años, pero para la empresa se los fijará para los dos años siguientes, como condición específica deben ser lógicos, claros para poder ser alcanzables y medibles.

Por lo tanto, es necesario tomar en cuenta las siguientes variables:

- Objetivos económicos y financieros
- Satisfacción del cliente
- Procesos internos de la organización
- Confianza interna y externa.

El compromiso de todo el equipo de trabajo, es decir, el departamento administrativo y de ventas son fundamental para el cumplimiento de los objetivos, por otra parte, estos objetivos estratégicos constituyen una herramienta estratégica que permite afrontar al resto de empresas que se encuentran en el mercado competitivo.

A continuación, se presenta una tabla que contiene los objetivos estratégicos estructurados en función de las áreas críticas determinadas en el control interno.

Tabla 17. Hallazgos sección área administrativa, financiera y contable

Hallazgos	Objetivos estratégicos
1. La empresa no posee un reglamento de control interno.	Establecer el cronograma para elaboración del reglamento interno en un 90%, en base a los requerimientos de la organización, considerando las leyes vigentes del país.
2. La carencia de una gestión óptima administrativa.	Organizar una estructura metodológica del 95% de las actividades relacionadas a las áreas de gerencia, contabilidad y ventas.
3. Deficiencia en la estructura administrativa correcta.	Efectuar el organigrama en base a la gestión óptima administrativa, cumpliendo el 95% de este objetivo.
4. El pensamiento estratégico es insuficiente.	Diseñar el pensamiento estratégico en un 90% según las metas y objetivos empresariales.
5. Falta de sistema informático.	Incrementar un sistema informático que abarque el 95% de las áreas de la empresa para su control.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 18. Hallazgos sección ventas

Hallazgos	Objetivos estratégicos
Falta de control de inventarios de mercaderías.	Conocer el 95% de las cantidades que se encuentran disponibles para la venta, además de las entradas y salidas de las mercaderías.
Carencia de control de almacenamiento y bodegaje de mercaderías.	Manejar con eficiencia del 95% el almacenamiento y bodegaje de los artículos disponibles para la venta.
Calidad de los productos adquiridos para la venta.	Diagnosticar el 95% sobre la calidad de los productos que los proveedores entregan a la empresa.
Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores.	Determinar la eficiencia de los vendedores al efectuar las ventas a los clientes, cuya eficiencia se considera en base al 90%.
Satisfacción del cliente	Diagnosticar el nivel de exigencia de los clientes en base a las tendencias y moda., considerando el 90% de satisfacción.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.6 Indicadores clave de desempeño

Los indicadores permiten medir y visualizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. El objetivo de los indicadores es mejorar la gestión y eficiencia de la organización, ayudan en el seguimiento y monitoreo del despliegue de las estrategias en acciones operacionales.

Un indicador de gestión o indicador de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una forma de evaluar si una organización, unidad, proyecto, o persona está cumpliendo con los objetivos y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito en el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de gestión de alto nivel pueden centrarse en el desempeño general de la empresa, mientras que los indicadores de gestión de bajo nivel pueden centrarse en los procesos o empleados de cada departamento, como ventas, marketing o un centro de atención al cliente.

El estudio y selección apropiada de los indicadores permiten llevar a cabo un monitoreo sobre su cumplimiento a través de la medición de las variables según cada indicador.

A continuación, se describen los indicadores que se proponen de acuerdo con cada hallazgo encontrado.

4.6.1 Indicadores de inventarios de mercaderías

El objetivo de estos indicadores es “determinar qué cantidades están disponibles para ser comercializadas, además de conocer la rotación de las mercaderías y optimizar la eficiencia en el proceso de control de la rotación de las mercaderías y las condiciones en que se encuentran” Corrector (2016).

Tabla 19. Indicadores con relación a control de inventarios

Ref.	Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Indicador mensual	Frecuencia de medición	Meta	Indicador de rango Límites (desde - hasta)			1 ^o
									Mínimo	Medio	Máximo	
1	GESTIÓN	Rotación de inventario	Controlar la rotación de la mercadería de manera diaria.	Medir la proporción del inventario final y	$\frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} \times 30 \text{ días}$	$\frac{6694,25}{4972,33} \times 30 = 40,39$	Mensual	80%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	0,60
2	GESTIÓN		Controlar la cantidad de	Las políticas de inventario en general deben mantener un elevado índice de rotación. Es necesario la comunicación	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{N}^\circ \text{ de veces}$	$\frac{40467}{57171} = 0,71$	Mensual	90%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	0,71
3	GESTIÓN											
4	GESTIÓN	Valor económico del inventario	Medir y controlar el valor del inventario promedio respecto a las ventas.	Se mide el valor del costo del inventario con relación a las ventas al costo con el fin de evaluar el cumplimiento de las	$\frac{\text{Costo de ventas al mes}}{\text{Valor inventario físico}}$	$\frac{3194,25}{21810,2} = 0,15$	Mensual	80%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	0,85
5	GESTIÓN	Exactitud de inventarios	Controlar y medir la exactitud en los inventarios para mejorar la confiabilidad.	Conocer el nivel de confiabilidad de la información de inventarios para	$\frac{\text{Valor diferencia (\$)} \times 100}{\text{Valor total inventario}}$	$\frac{3194,25}{21810,2} \times 100 = 14,65$	Mensual	80%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	0,85
6	GESTIÓN	Volumen de compra	Controlar la evolución del volumen de compra con volumen ventas.	Conocer el peso de la actividad de compras en relación con las	$\frac{\text{Volumen de compra}}{\text{Total de ventas}}$	$\frac{500}{360} = 1,39$	Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	0,99

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.6.2 Indicadores de control de almacenamiento y bodegaje

El objetivo de estos indicadores es controlar las operaciones relacionadas con el manejo de las mercaderías tanto en almacén como en bodega, con la finalidad de determinar el costo invertido y el nivel de riesgo al que se expone el inventario a causa de mercaderías obsoletas o cuya venta es ocasional.

El control oportuno de las mercaderías disminuye el riesgo de pérdidas ocasionadas por exceso o poca inversión en los productos, además ayuda en la detección de productos pasados de moda.

Los indicadores que se emplean a Casa Latina son:

- Costo de unidad despachada
- Unidades separadas o despachadas por empleado
- Nivel de cumplimiento en despachos

Tabla 20. Indicadores con relación a control de almacenamiento y bodegaje

Ref.	Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Indicador mensual	Frecuencia de medición	Meta	Indicador de rango Límites (desde - hasta)			1*
									Mínimo	Medio	Máximo	
7	GESTIÓN	Costo de unidad despachada	Controlar los costos unitarios por manejo de las unidades de carga a bodega.	Sirve para costear y controlar el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las unidades despachadas.	$\frac{\text{Costo operación bodega}}{\text{Total Unidades Despachadas}}$	$\frac{3194,25}{327} = 9,77$	Mensual	80%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,90
8	GESTIÓN	Unidades separadas o despachadas por empleado	Controlar la distribución de las unidades despachadas por pesona.	Para comparar la participación en unidades de cada empleado, teniendo en cuenta la carga laboral de cada uno.	$\frac{\text{Total Unidades Despachadas}}{\text{Total de Trabajadores de Ventas}} / 100$	$\frac{327}{2} = 1,64$	Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,98
9	GESTIÓN	Nivel de cumplimiento en despachos	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el local comercial.	Medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al local y conocer el nivel de productos agotados.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Despachos Requeridos}} \times 100$	$\frac{23}{25} \times 100 = 92,00$	Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,92

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.6.3 Indicadores de calidad de los productos adquiridos

El objetivo es conocer el porcentaje que representa económicamente todas las operaciones que se relacionan con la adquisición de las mercaderías para su venta, “además del valor monetario de los costos por recibir mercaderías que no cumplen con las descripciones de calidad” (Mora, 2018), como, por ejemplo; pérdidas por las ventas de las mercaderías no despachados, costo adicional a causa de tener que volver a efectuar la transacción de solicitud de las mercaderías no despachadas.

Tabla 21. Calidad de los productos adquiridos para la venta

Ref.	Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Indicador mensual	Frecuencia de medición	Meta	Indicador de rango Límites (desde - hasta)			I ⁻
									Mínimo	Medio	Máximo	
10	GESTIÓN	Entregas perfectas recibidas	Controlar la cantidad de los perdidos generados por la empresa	Costos de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos como: esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventario, pérdida de ventas.	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}} \times 100 =$	$\frac{8}{7} = 1,14$	Mensual	95%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,99
11	GESTIÓN	Entregas perfectas recibidas	Conocer la cantidad de pedidos que fueron rechazados a los proveedores durante el periodo y el número total de órdenes de compras entregadas al proveedor.	Medir y controlar la calidad de los productos recibidos, por parte de los proveedores.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos rechazados}}{\text{N}^\circ \text{ Total de pedidos}} \times 100 =$	$\frac{1}{8} \times 100 = 12,50$	Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,88
12	GESTIÓN	Calidad de productos solicitados	Determinar la calidad de productos entregados por los proveedores en relación a las	Medir y controlar la cantidad de los productos recibidos y que no están según condiciones solicitadas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos recibidos con fallas}}{\text{N}^\circ \text{ de productos solicitados}} \times 100 =$	$\frac{1}{131} \times 100 = 0,76$	Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,99

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.6.4 Indicadores de Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores

Dentro de la gestión, es necesario el control de la cantidad de órdenes que se receptan y se atienden de forma eficiente, a criterio de Mora (2011) se debe considerar variables como tiempo de entrega, cantidad de productos solicitados por el cliente y entregados satisfactoriamente, calidad del producto entregado y la documentación correcta que se entrega al cliente de forma eficiente.

Tabla 22. Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores

TABLERO DE CONTROL										Indicador de rango Límites (desde - hasta)			1*
Ref.	Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Indicador mensual	Frecuencia de medición	Meta	Mínimo	Medio	Máximo		
13	GESTIÓN	Entregas perfectas	Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa considerando las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en los productos.	Medir el nivel de cumplimiento, efectividad y exactitud en cantidades y tiempo de los pedidos despachados por la empresa.	$\frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}} = \frac{26}{25} = 1,04$		Mensual	95%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,99	
14	GESTIÓN	Entregas a tiempo	Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.	Costo para el cliente de pedidos no recibidos, como pérdida en ventas.	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos entregados}} = \frac{26}{26} = 12,50$		Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,88	
15	GESTIÓN	Entregados completos	Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el local.	Medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al local y conocer los agotados de bodega.	$\frac{\text{N° de pedidos entregados completos}}{\text{Total pedidos}} = \frac{25}{26} = 3,85$		Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,96	

Fuente: Casa Latina
Elaborado por: La autora

4.6.5 Indicadores de satisfacción de los clientes

El cliente es el factor de mayor importancia en el desarrollo de las actividades comerciales, de su presencia depende el nivel de rentabilidad para la empresa, por lo tanto, el control sobre la satisfacción del cliente permite conocer qué tan eficiente es la atención y desempeño que se ofrece a los usuarios.

Los indicadores de satisfacción del cliente según Mora (2011) permiten medir la eficiencia con que los productos son despachados considerando para este caso variables como el tiempo de atención, calidad de la mercadería despachada, tallas correctas y documentación completa sin errores.

Tabla 23. Indicadores con relación a satisfacción de los clientes

Ref.	Tipo de indicador	Indicador	Objetivo	Descripción	Fórmula de cálculo	Indicador mensual	Frecuencia de medición	Meta	Indicador de rango Límites (desde - hasta)			1 ⁻
									Mínimo	Medio	Máximo	
16	GESTIÓN	Satisfacción del cliente	Controlar la satisfacción del cliente por los productos adquiridos.	Medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados por el cliente y conocer el porcentaje de eficiencia.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos pedidos por cliente}}{\text{N}^\circ \text{ de productos despachados por cliente}} = \frac{12}{12} = 1,00$		Mensual	95%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,99
17	GESTIÓN	Satisfacción del cliente	Determinar la cantidad de clientes de la empresa satisfechos.	Medir el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} = \frac{25}{26} = 0,96$		Mensual	85%	> 0 - <50%	>= 50% < 70%	>= 70% a 100%	● 0,99

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.7 Plan estratégico de acción

El plan de acción tiene como finalidad describir paso a paso las acciones que se van a realizar con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos que Casa Latina necesita implementar de acuerdo con los hallazgos encontrados. Para el caso de estudio el plan se propone para el área administrativa y área de ventas por considerarse un negocio pequeño.

4.7.1 Plan de acción sección administración

El desarrollo de las estrategias de gestión se realiza considerando dos secciones, las tablas 24 a la 27 se relacionan con los hallazgos del departamento administrativo.

Tabla 24. Estrategia para elaboración de control interno de Casa Latina

Meta: Establecer cronograma para elaboración del reglamento interno en un 90%, según requerimientos de la organización, considerando las leyes vigentes del país.	Indicador	Unidad de medición	Responsable	Diagrama de GANTT								
				Año 2020			Año 2021			Año 2022		
				C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Tareas												
T1. Asignación de personas que participarán en la elaboración del reglamento.	N° de reuniones realizadas	Horas	Gerente									
T2. Planificación de reuniones.		Horas	Gerente									
T3. Asignación de prototipo.		Horas	Gerente									
T4. Estructura del reglamento.	N° de participantes	Horas	Jefe de cada área									
T5. Revisión de la estructura del reglamento.		Horas	Jefe de cada área									
T6. Borrador del reglamento interno.		Horas	Jefe de cada área									
T7. Aprobación del reglamento interno.	Horas	Horas	Gerente									
T8. Aprobación del reglamento interno por parte de las entidades competentes.		Horas										

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Se estructura los puntos 2 y 3 de la tabla 9 relacionados a Hallazgos sección administración.

Tabla 25. Estrategia para elaboración de estructura y gestión óptima administrativa.

Indicador	Unidad de medición	Responsable	Diagrama de GANTT									
			Año 2020			Año 2021			Año 2022			
			C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3	
<p>Meta: Organizar una estructura metodológica del 95% de las actividades relacionadas a las áreas de gerencia, contabilidad y ventas.</p>												
<p>Tareas</p>												
1. Efectuar reuniones con los dueños del negocio para delimitar las funciones administrativas.	Horas	Gerente										
2. Asignar a los principales responsables de cada área de trabajo.	Nº de reuniones realizadas	Horas										Gerente
3. Efectuar el organigrama de funciones de la empresa.	Horas	Jefe de cada área										
4. Diseñar las responsabilidades de cada empleado de forma clara y entendible.	Horas	Jefe de cada área										
5. Dar a conocer las funciones de cada miembro de la empresa.	Nº de participantes	Horas										Gerente

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Se presenta el puntos 4 de la tabla 9 relacionados a Hallazgos sección administración, donde intervienen personal de la empresa.

Tabla 26. Estrategia para elaboración de pensamiento estratégico

Meta: Diseñar el pensamiento estratégico en un 90% según las metas y objetivos empresariales.	Indicador	Unidad de medición	Responsable	Diagrama de GANTT								
				Año 2020			Año 2021			Año 2022		
				C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Tareas												
1. Asignar al personal para el desarrollo del pensamiento estratégico.	Nº de reuniones realizadas	Horas	Gerente	█								
2. Desarrollo de visión		Horas	Personal asignado			█						
3. Estructura de la misión		Horas	Personal asignado			█						
4. Determinación de los objetivos	Nº de participantes	Horas	Personal asignado			█						
5. Establecimiento de los valores empresariales		Horas	Personal asignado			█						

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Como una estrategia de gestión para la empresa Casa Latina, se propone la implementación de un sistema informático, el mismo que permitirá a los administradores del negocio reunir toda la información relacionada a la empresa para un manejo adecuado.

Tabla 27. Estrategia para implementación de sistema informático

Meta: Incrementar un sistema informático que abarque el 95% de las áreas de la empresa para su control.				Diagrama de GANTT											
				Indicador	Unidad de medición	Responsable	Año 2020			Año 2021			Año 2022		
							C1	C2	C3	C1	C2	C3	C1	C2	C3
Tareas															
1. Asesoría sobre el sistema informático más adecuado.	Nº de participantes	Horas	Jefe de cada área												
2. Selección del sistema informático.	Nº de participantes	Horas	Gerente y Jefe de cada área												
3. Instalación del sistema informático.	Proveedor	Horas	Empresa asignada												
4. Asesoría al personal de la empresa para el uso del sistema.	Proveedor	Horas	Empresa asignada												
5. Ingreso del inventario de mercaderías al sistema.	Personal asignado	Horas	Personal asignado												
6. Ingreso de cada departamento de los datos al sistema informático.	Personal asignado	Horas	Personal asignado												
7. Uso del sistema informático.	Personal asignado	Horas	Personal asignado												

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

4.7.2 Plan de acción sección ventas

Como estrategias de gestión con relación al departamento de ventas se propone lo siguiente, basado en la tabla 10.

Tabla 28. Control de inventarios de mercaderías

	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medición	Responsable	Presu puesto	Diagrama de GANTT												
							Año 2020			Año 2021			Año 2022						
							C	C	C	C	C	C	C	C	C				
							1	2	3	1	2	3	1	2	3				
Meta: Conocer el 95% de las cantidades que se encuentran disponibles para la venta, además de las entradas y salidas de las mercaderías.																			
Tareas:																			
1. Controlar la rotación de la mercadería de manera diaria.	Rotación de inventario	$\frac{\text{Inventario final}}{\text{Ventas promedio}} \times 30 \text{ días}$	Mensual	Unidades	Jefe de ventas	\$50,00													
2. Controlar la cantidad de productos despachados desde el local comercial.	Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} = \text{N}^\circ \text{ de veces}$	Mensual	Unidades	Jefe de ventas	\$50,00													
3. Medir y controlar el valor del inventario promedio respecto a las ventas.	Valor económico del inventario	$\frac{\text{Costo de ventas al mes}}{\text{Valor inventario físico}}$	Mensual	Unidades	Administración	\$50,00													
4. Controlar y medir la exactitud en los inventarios para mejorar la confiabilidad.	Exactitud de inventarios	$\frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor total inventario}} \times 100$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00													
5. Controlar la evolución del volumen de compra con el volumen de ventas.	Volumen de compra	$\frac{\text{Volumen de compra}}{\text{Total de ventas}}$	Mensual	Unidades	Administración	\$50,00													

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 29. Control de almacenamiento y bodegaje

Meta: Manejar con eficiencia del 95% el almacenamiento y bodegaje de los artículos disponibles para la venta.	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medición	Responsable	Presu puesto	Diagrama de GANTT								
							Año 2020			Año 2021			Año 2022		
							C	C	C	C	C	C	C	C	C
							1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tareas															
1. Controlar los costos unitarios por manejo de las unidades de carga a bodega.	Costo de unidad despachada	$\frac{\text{Costo operación bodega}}{\text{Total unidades despachadas}}$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
2. Controlar la distribución de las unidades despachadas por persona.	Unidades separadas o despachadas por empleado	$\frac{\text{Total unidades despachadas}}{\text{Total de trabajadores de ventas}}$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
3. Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el local comercial.	Nivel de cumplimiento en despachos	$\frac{\text{N° de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N° total de despachos requeridos}}$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									

Fuente: Casa Latina
Elaborado por: La autora

Tabla 30. Calidad de los productos adquiridos para la venta.

Meta: Diagnosticar el 95% sobre la calidad de los productos que los proveedores entregan a la empresa.	Indicador	Fórmula	Periicidad	Unidad de medición	Responsable	Presu puesto	Diagrama de GANTT								
							Año 2020			Año 2021			Año 2022		
							C	C	C	C	C	C	C	C	C
							1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tareas															
1. Controlar la cantidad de los pedidos generados por la empresa	Entregas perfectas recibidas	$\frac{\text{Pedidos generados sin problemas}}{\text{Total pedidos generados}} \times 100$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
2. Conocer la cantidad de pedidos que fueron rechazados a los proveedores durante el periodo y el número total de órdenes de compras entregadas al proveedor.	Entregas perfectas recibidas	$\frac{\text{Nº Pedidos rechazados}}{\text{Nº Total de pedidos}} \times 100$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
3. Determinar la calidad de productos entregados por los proveedores en relación a las marcas de los pedidos solicitados.	Calidad de productos solicitados	$\frac{\text{Nº Pedidos recibidos con fallas}}{\text{Nº de productos solicitados}} \times 100$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 31. Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores.

	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medición	Responsable	Presu puesto	Diagrama de GANTT								
							Año 2020			Año 2021			Año 2022		
							C	C	C	C	C	C	C	C	C
1	2	3	1	2	3	1	2	3							
Tareas															
1. Conocer la eficiencia de los despachos efectuados por la empresa considerando las características de completos, a tiempo, con documentación perfecta y sin daños en los productos.	Entregas perfectas	$\frac{\text{Pedidos entregados perfectos}}{\text{Total de pedidos entregados}}$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
2. Controlar el nivel de cumplimiento de las entregas de los pedidos.	Entregas a tiempo	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total pedidos entregados}}$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
3. Controlar la eficacia de los despachos efectuados por el local.	Entregados completos	$\frac{\text{Nº de pedidos entregados completos}}{\text{Total pedidos}}$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Tabla 32. Satisfacción del cliente

Meta: Diagnosticar el nivel de exigencia de los clientes en base a las tendencias y moda., considerando el 90% de satisfacción.	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Unidad de medición	Responsable	Presu puesto	Diagrama de GANTT								
							Año 2020			Año 2021			Año 2022		
							C	C	C	C	C	C	C	C	C
							1	2	3	1	2	3	1	2	3
Tareas															
1. Controlar la satisfacción del cliente por los productos adquiridos.	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de productos pedidos por cliente}}{\text{N}^\circ \text{ de productos despachados por clien}} \times 100$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									
2. Determinar la cantidad de clientes de la empresa satisfechos.	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	Mensual	Unidades	Departamento contable	\$50,00									

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

Conclusiones

De acuerdo a los resultados del diagnóstico que se realizó a la empresa Casa Latina se puede concluir que requiere de un plan estratégico puesto que carece de elementos indispensables para el buen funcionamiento del negocio que a su vez le permitan consolidarse en el mercado competitivo.

Como primer punto para diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la empresa se desarrolló un cuestionario de preguntas y se aplicó a los diferentes empleados de los departamentos administrativo, financiero contable y de ventas de la empresa cuyos resultados permitieron conocer cuáles son los puntos críticos de mayor interés de Casa Latina.

Con esta información inicial se realizó el análisis FODA para posteriormente desarrollar el FODA cruzado de tal manera que se logró obtener un mayor conocimiento en cuanto a la estructura actual de la empresa, llegando a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entre las oportunidades que tiene Casa Latina es la diversidad de prendas de lencería y diseños, mercado de consumo permanente, por ser prendas de uso diario, precios módicos, gracias a la gran oferta de mercado, expansión de ventas al mercado nacional, entre otras, sin embargo entre las amenazas se encuentran; presencia de mercado informal, que no paga impuestos, fuerte competencia en el mercado, especialmente por productos de contrabando, productos extranjeros que se venden en el mercado interno a menor precio, inestabilidad económica a causa de las políticas y actualmente por la pandemia mundial covid-19, productos de mejor calidad a menor costo, etc. Entre las fortalezas que posee Casa Latina se constataron las siguientes: posee amplio portafolio de productos para todas las edades, canales de distribución eficientes, excelente estrategia de marketing a través del uso de redes sociales, amplia cartera de

proveedores que ofrecen productos a menores costos., personal con experiencia en ventas de lencería, personal dispuesto a capacitaciones, sin embargo entre las debilidades se pudo constatar la carencia de un plan estratégico a corto y largo plazo, ineficiente control de inventarios de mercaderías que incrementa el riesgo de pérdidas, ausencia de un reglamento interno, deficiencia en el control de las mercaderías, carencia de estructura administrativa que limita las operaciones del negocio y carencia de capacitaciones en ventas.

Posteriormente se logró establecer la cadena de valor a través del establecimiento de las fortalezas y debilidades basado en las actividades primarias, así como en las actividades de apoyo; como resultado, se propone a Casa Latina las siguientes estrategias basadas en la combinación las fortalezas- oportunidades y fortalezas - debilidades por áreas de negocio considerando especialmente al departamento administrativo, financiero y contable y al departamento de ventas. Con relación a la logística interna se sugiere la implementación de sistema informático que permita controlar el nivel administrativo, operativo y de ventas, además de estructurar administrativamente la empresa, elaborar el reglamento interno y efectuar evaluaciones de desempeño de forma continua. Para la logística externa se propone establecer un proceso de compras, recepción de los productos, selección y clasificación para la ubicación oportuna dentro del almacén para su exhibición y venta.

Entre las actividades de soporte se propone efectuar un plan estratégico a corto y largo plazo, elaborar un reglamento interno, establecer un manual de funciones, determinar el segmento de mercado al cual se dirigen las acciones de ventas a través de promociones, estructurar el catálogo virtual de las líneas de productos y efectuar capacitaciones al personal de ventas, entre otras.

A continuación, se detallan los hallazgos relevantes y los objetivos estratégicos propuestos como aporte para el plan estratégico para Casa Latina.

Tabla 33. Hallazgos y objetivos estratégicos área administrativa, financiera y contable

Hallazgos	Objetivos estratégicos
1. La empresa no posee un reglamento de control interno.	Establecer el cronograma para elaboración del reglamento interno en un 90%, en base a los requerimientos de la organización, considerando las leyes vigentes del país.
2. La carencia de una gestión óptima administrativa.	Organizar una estructura metodológica del 95% de las actividades relacionadas a las áreas de gerencia, contabilidad y ventas.
3. Deficiencia en la estructura administrativa correcta.	Efectuar el organigrama en base a la gestión óptima administrativa, cumpliendo el 95% de este objetivo.
4. El pensamiento estratégico es insuficiente.	Diseñar el pensamiento estratégico en un 90% según las metas y objetivos empresariales.
5. Falta de sistema informático.	Incrementar un sistema informático que abarque el 95% de las áreas de la empresa para su control.
Hallazgos y objetivos sección ventas	
Hallazgos	Objetivos estratégicos
Falta de control de inventarios de mercaderías.	Conocer el 95% de las cantidades que se encuentran disponibles para la venta, además de las entradas y salidas de las mercaderías.
Carencia de control de almacenamiento y bodegaje de mercaderías.	Manejar con eficiencia del 95% el almacenamiento y bodegaje de los artículos disponibles para la venta.
Calidad de los productos adquiridos para la venta.	Diagnosticar el 95% sobre la calidad de los productos que los proveedores entregan a la empresa.
Cumplimiento de despachos realizado por los vendedores.	Determinar la eficiencia de los vendedores al efectuar las ventas a los clientes, cuya eficiencia se considera en base al 90%.
Satisfacción del cliente	Diagnosticar el nivel de exigencia de los clientes en base a las tendencias y moda., considerando el 90% de satisfacción.

Fuente: Casa Latina

Elaborado por: La autora

A partir del análisis Pest, cuestionario interno, análisis FODA y Foda cruzado y análisis de la cadena de valor, se llegó a establecer indicadores para la medición de las variables que permitirán mejorar la gestión y eficiencia de Casa Latina, servirá para el seguimiento y monitoreo

del despliegue de las estrategias en acciones operacionales. Los indicadores que se proponen son: Indicadores de inventarios de mercaderías, Indicadores de control de almacenamiento y bodegaje, Indicadores de calidad de los productos adquiridos, Indicadores de cumplimiento de despachos realizado por los vendedores, indicadores de satisfacción de los clientes.

Finalmente, se propone el plan de acción que consta del establecimiento para elaboración del reglamento interno según requerimientos de la organización, considerando las leyes vigentes del país, además se propone organizar una estructura metodológica de las actividades relacionadas a las áreas de gerencia, contabilidad y ventas. Asignar al personal para el desarrollo del pensamiento estratégico e incrementar un sistema informático que abarque el 95% de las áreas de la empresa para su control.

Recomendaciones

Con la implementación del plan estratégico Casa Latina redireccionará sus operaciones en general y podrá superar las deficiencias con relación a la organización interna y a los departamentos de administración, ventas, compras, marketing y contabilidad, a tal punto que podrá manejar adecuadamente el negocio, con miras al progreso seguro puesto que el plan estratégico que se propone contiene los elementos que actualmente carecen en la empresa y son necesarios para su supervivencia en el mercado competitivo.

Se recomienda estructurar el reglamento de control interno por cuanto al establecer procedimientos, el personal de Casa Latina tendrá protocolos a seguir al momento de realizar sus labores diarias. Estos procedimientos ayudan a establecer el orden y permiten que todos sepan qué esperar como se describe en los controles internos.

Es importante que la empresa considere establecer un gestión óptima administrativa, puesto que a través del conjunto de actividades que se desarrollan para dirigir a la empresa se genera la capacidad de controlar y coordinar acciones y las múltiples responsabilidades que existen dentro de la empresa permite la prevención de problemas y el logro de metas de forma oportuna. La gestión sistemática de una gestión administrativa adecuada promueve el logro de buenos resultados organizacionales.

Se recomienda a Casa Latina mantener el pensamiento estratégico ya que este proceso de planificación emplea innovación, planificación estratégica y planificación operativa para desarrollar estrategias comerciales con una mayor probabilidad de éxito. Como resultado, su papel en la gestión empresarial es fundamental ya que mantiene a la empresa atenta a la competitividad.

Un factor clave a considerar es que la empresa mantenga una estructura administrativa correcta ya que esta es fundamental para garantizar que todos los empleados comprendan cómo funciona

la organización. Con una estructura clara, los empleados ganan seguridad y mejora la orientación en el caso de que se incorpore a trabajar nuevo personal a Casa Latina.

Finalmente se recomienda incrementar un sistema informático ya que brinda la oportunidad de obtener importantes ventajas, aumentar la capacidad organizacional y convertir los procesos en verdaderos activos competitivos. El sistema de información es un componente importante para la recolección y análisis de datos, y si es bien utilizado por la administración, será posible proponer y realizar acciones encaminadas a mejorar la empresa.

Bibliografía

- Arteaga, H. I. (2016). La ciencia de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 421-431. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265>
- Arturo, K. (2020). *¿Qué es la visión de una empresa? (incluye 30 ejemplos)*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/vision-de-una-empresa/>
- Asociación de Industrias Textil de Ecuador, A. (2020). <https://www.modaes.com/entorno/el-comercio-de-moda-en-ecuador-cae-un-12-en-2019.html>. Obtenido de <https://www.modaes.com/entorno/el-comercio-de-moda-en-ecuador-cae-un-12-en-2019.html>
- Azócar, R. (2009). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html
- Banco Central del Ecuador. (03 de 2020). Cuentas Nacionales trimestrales del Ecuador, resultados de las variables macroeconómicas, 2019. IV. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Banco Central del Ecuador, B. (04 de 06 de 2019). <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>
- Banco Central del Ecuador, B. (2020). *PIB 2020*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- Banco Central del Ecuador, B. (06 de 2020). *Sector Real*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real>
- Banco Central del Ecuador, BCE. (31 de 03 de 2020). Boletines de prensa. Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1359-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-01-en-2019>
- Bernal, W. (30 de 04 de 2020). *Paso a paso: cómo hacer una Planeación Estratégica para tu agencia*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/blog/planeacion-estrategica/>

- Betancour Quintero, D. (13 de 10 de 2020). *Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Betancourt, D. (2021). *Cómo definir la misión, visión y los valores organizacionales de tu negocio*. *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/como-definir-mision-vision-valores-organizacionales/>
- Borges, C. (8 de 01 de 2020). *Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico/>
- Bustamante, G. (18 de 10 de 2019). *La industria textil nacional*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/cartas/industria-textil-nacional-reduccion-aranceles.html>
- Cadena, J. P. (2019). La innovación y su incidencia en el crecimiento y desarrollo de las empresas del sector alimentos y bebidas del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador) durante el 2017. *Revista Espacios*, 40(22), 17. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402217.html>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (29 de 03 de 2019). Obtenido de Federación Nacional de Cámaras de Comercio.: <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Carrera, L. (03 de 2016). *La tecnología en la actualidad*. Obtenido de <http://stellae.usc.es/red/blog/view/146085/la-tecnologia-en-la-actualidad>
- CEPAL. (19 de Octubre de 2018). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de Estudio Económico de América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/141/S1800837_es.pdf
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. Ciudad de México : Elsevier Editora Ltda.
- Círculo de Estudios Latinoamericanos, C. (2020). *Informe de situación y perspectivas de la economía de Ecuador*. Obtenido de <https://www.cesla.com/informe-economia-ecuador.php>
- Constitución del Ecuador. (2008). <http://www.trabajo.gob.ec>. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

- Corredor, C. (9 de 12 de 2016). <https://prezi.com/qs0-pxunzlai/inventarios-objetivos-metas-e-indicadores/>. Recuperado el 23 de 6 de 2020, de <https://prezi.com/qs0-pxunzlai/inventarios-objetivos-metas-e-indicadores/>
- Dimitri Colón , R., & Rodríguez Dimitri, S. (2009). *Planeación estratégica*. El Cid Editor .
- Evoli, J. (2009). *Planeación estratégica El Cid editores Apuntes 35*. México.
- Excellence, I. (19 de 07 de 2015). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/07/19/origenes-estrategia-empresarial/>
- Expreso. (22 de 05 de 2020). *Despidos por fuerza mayor, una salida de riesgo para las empresas*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/despidos-fuerza-mayor-salida-riesgo-empresas-11941.html>
- Farías, G. (19 de 03 de 2018). *Tecnología textil e industria de la moda digital*. Obtenido de <https://gabrielfariasiribarren.com/tecnologia-textil-e-industria-de-la-moda-digital/>
- Fernández, H. (02 de 2019). *¿Qué es la tecnología y por qué es tan importante?* Obtenido de <https://economyatic.com/que-es-la-tecnologia/>
- Fernández, H. (2020). *¿Qué es la inflación en la economía? Causas, consecuencias y tipos*. Obtenido de <https://economyatic.com/inflacion/>
- Forest, D. y. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15° edición ed.). Florence, South Carolina: Pearson.
- Galicia Villanueva, S. G. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Boletín Científico TEPEXIC*, 4(8). Obtenido de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a9.html>
- García, I. (2017). *Definición de Visión empresarial*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/vision-empresarial>
- Garzón, N. K. (2016). Cuaderno de Trabajo: Evolución del sector manufacturero ecuatoriano 2010-2013. Quito. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/SECTOR%20MANUFACTURERO.pdf>
- Gonçalves, W. (2016). *Facebook: ¿todo sobre la red social más usada en el mundo!* Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/facebook/>
- González, T. (06 de 2019). *El consumo de moda aumentó en un 7,2 % en Ecuador*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-consumo-de-moda-aumento-en-un-7-2-en-ecuador,1109420.html>

- http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf. (2011). (HIGH, Productor, & High Logistics Group) Recuperado el 01 de 11 de 2018, de http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_logistica.pdf
- INEC. (2012). *www,inec.gob.ec*. Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2017). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/Informe%20Economia%20laboral-dic17.pdf>.
- INEC. (2020). Proyecciones poblacionales. Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. (2018). Visualizador de estadísticas productivas. Ecuador. Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. (17 de 06 de 2020). Históricos IPI-M – Abril – 2020. Ecuador. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipi-m/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. (02 de 2018). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2018/Febrero-2018/BOLETIN_TECNICO
- Jama Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *FIPCAEC*(10), 35-57. doi:10.23857/fipcaec.v4i10.37
- Koontz, W. &. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14^o edición ed.). Leasson From Satur´n Fall.
- Kotler, P. y. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lideres. (2019). La competencia crece en el área de lencería. *Revista Lideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-crece-area-lenceria.html>
- Luna González, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Luna González, A. (2016). *Plan Estratégico para empresa comercail* (Primera edición ed.). México: Grupo editorial Patria.
- Martínez Pedrós, D. y. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Introducción al plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integrall*. Madrid: Díaz de Santos.

- Martínez Vázquez, G. y. (2017). Construcción de capacidades empresariales y tecnológicas. El caso de una pequeña empresa mexicana technology push. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 117-128. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425554493008.pdf>
- Membrado Martínez, J. (2014). *Metodologías avanzadas para la planificación y Mejora*. Editorial Díaz de Santos S.A.
- Méndez Álvarez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187260206007/html/index.html>
- Mendoza Cedeño, D. y. (2019). *Plan estratégico para la fundación FUCFORMIDM, periodo 2019-2023*. Obtenido de <http://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1168/1/TTAE36.pdf>
- Montoya Agudelo, C. y. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20(2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mora Riapira, E. V. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Mora, L. (2018). *Gestión Logística Integral. Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento* (Segunda edición ed.). Ecoe ediciones.
- Nacional, C. (2020). *Informes de Situación e Infografías – COVID 19 – desde el 29 de Febrero del 2020*. Obtenido de <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/informes-de-situacion-covid-19-desde-el-13-de-marzo-del-2020/>
- Orellana Nirian, P. (2020). *Valores de una empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/valores-de-una-empresa.html>
- Organización Mundial de la Salud, O. (2020). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCQjwoaz3BRDnARIsAF1RfLcc8mVNbQMNTH-A1xs3pFtoC64Lpt4zr7BfAAfkIFqT5aDtq1gS_7MaAiJBEALw_wcB

- Ortegón, C. (06 de 05 de 2019). *Planeación estratégica: qué es y cómo hacerla para tu empresa*. Obtenido de <https://blog.inmarketing.co/blog/planeacion-estrategica-que-es-como-se-hace>
- Ortiz Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 188-197. doi:10.23857/pc.v2i4.214
- Ortiz Díaz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 188-197. doi:10.23857/pc.v2i4.214
- Palacios Acero, L. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Parada Torralba, P. (2015). *Análisis PESTEL, una herramienta de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pérez Solanz, J. (2018). *Qué Es Instagram, Para Qué Sirve Y Cómo Se Utiliza [2021]*. Obtenido de <https://escuela.marketingandweb.es/que-es-instagram-para-que-sirve/>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (Primera ed.). México: Grupo Patria Cultural, S.A. de C.V.
- Porter, M. (1997). *Ventaja competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (2010). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance. (Ventaja competitiva, Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior)*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.).
- QuestionPro. (2021). *¿Qué es un cuestionario de control interno?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-control-interno/>
- Revista Vistazo. (12 de 02 de 2016). El sector textil en cifras. Ecuador. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/el-sector-textil-en-cifras>
- Roa Perera, I., & Ruiz Viñals., C. (2018). *Importancia y complejidad de la logística internacional*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/logistica/global-2/2606-importancia-y-complejidad-de-la-logistica-internacional>
- Rojas López, M. y. (2012). *Planeación estratégica, fundamentos y casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Rojas López, M., & Medina Marín, L. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.
- Rolón, L. (2020). *Importancia. una gupia de ayuda*. Obtenido de <https://www.importancia.org/vestimenta-saber.php>

- Ruíz Barroeta, M. (26 de 07 de 2020). *Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve?*
Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Sánchez, J. C. (2019). *Anàlisis del conusmismo en las personas según su estatus social*.
Obtenido de
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15088/1/2019_consumismo_estatus_social.pdf
- Suárez Tirado, J. (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuaderno de Contabilidad*, 14(34), 245-264. Obtenido de
<file:///C:/Users/adm/Downloads/6075-Texto%20del%20art%C3%ADculo-23537-1-10-20130823.pdf>
- Telégrafo, D. E. (01 de 05 de 2020). *Despidos por covid-19 deben reunir requisitos*.
Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/judicial/12/despidos-requisitos-covid19>
- Thompson, .. G. (2012). *Administrativa Estratégica. Teoría y Casos* (Decimo octava edición ed.). México: McGRAW-HILL Interamericana Editores S.A. de C.V.
Obtenido de
https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Trenza, A. (19 de 2 de 2020). *Anàlisis PESTEL, ¿Què es y para què sirve?* Obtenido de
<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>
- Universo, E. (10 de 04 de 2020). *Ley interpretativa del artículo 169 del Código de Trabajo no evitaría los despidos en Ecuador*. Obtenido de
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/10/nota/7809636/ley-interpretativa-no-emitaria-despidos>
- Vásquez Sánchez, B. (2018). Propuesta de planeación estratégica y modelo de indicadores de desempeño para pequeñas y medianas empresas de asesoría contable y tributaria en la ciudad de Quito, Ecuador. Empresa de servicios contables y tributarios "Multiservicios J & J". Cuenca, Azuay, Ecuador.
Obtenido de
<file:///C:/Users/adm/OneDrive/Documentos%20REPCOM/TESIS%20UDA%20>

2018/UDA%20ADMINISTRACI%C3%93N%20EMPRESAS/JESSI%20NAR
VAEZ%202020/14032.pdf

Villalobos Valdivieso, C. (2021). *Cómo hacer un análisis PEST sobre tu empresa.*

Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest>