



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en administración de empresas

**“PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
COMPETITIVAS PARA EL SECTOR DE
CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR EN
CUENCA”**

Trabajo de graduación previo a la
obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas

AUTOR: ING. JULIO CÉSAR BENALCÁZAR C.

DIRECTOR: ING. IVÁN ORELLANA

CUENCA – ECUADOR

2016

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a mi familia, mi esposa Paola, mis hijos Carolina, Rafaela y Julián; y mis padres Carlos y Sarita, todos ellos han sido mi respaldo y mi incentivo, cada uno en las respectivas etapas de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Es muy importante para mí, agradecer en primera instancia a Dios por la vida, y luego a todas las personas con las que me he relacionado en los ámbitos familiar, social, profesional, laboral, y de estudios; pues justamente con cada una de las personas con las que he compartido, me ha servido para aprender en gran escala, en esos precisos momentos de logros, alegrías, esfuerzos, fracasos y tristezas.

Agradezco al Ing. Iván Orellana, director de la presente investigación, su apoyo ha sido incondicional y sobre todo muy profesional.

RESUMEN

Este trabajo de investigación hace un análisis de todo el sector de confección de lencería de hogar en Cuenca, y a partir de la información obtenida se desarrolla la Estrategia Competitiva, detallando varias acciones estratégicas de Innovación y Moda, de Capacitación y Fortalecimiento, y de Emprendimiento, los mismos que posibilitan al sector ser sustentable en el tiempo, generando fuentes de empleo y desarrollo económico para la ciudad y el país.

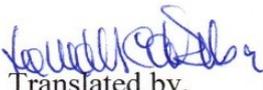
La investigación y el análisis del sector de la confección de lencería de hogar, contribuye especialmente a los negocios, dando una visión más profunda de los comportamientos del mercado, de la competencia, y de las acciones que debemos desarrollar estratégicamente para mejorar las herramientas de marketing con el propósito de aumentar las ventas, cumpliendo de esta forma el objetivo de todo negocio, obtener beneficios económicos de los capitales invertidos y que todos los actores se beneficien: los trabajadores, los clientes, los proveedores, el estado y la sociedad en general.

ABSTRACT

This research paper makes an analysis of the entire household linen sector in Cuenca, and based on the information obtained, a Competitive Strategy plan detailing a number of strategic actions for its Innovation and Fashion, Training, Strengthening and Entrepreneurship, is developed. All these strategies will enable the sector to be sustainable over time, generating sources of employment and economic development for the city and the country.

The research and analysis of the household linen production sector contributes especially to this type of business, giving a deeper insight into the market behavior, the competition, and the actions that must be develop to improve their marketing tools in order to increase sales. Therefore, the goal of every business, which is to obtain economic profits from the invested capital for the benefit of all the actors involved: employees, customers, suppliers, the state and society in general, is fulfilled




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO.....	4
1.1.- Antecedentes del Sector de Confección de Lencería de Hogar en Cuenca.....	4
1.2.- Diagnóstico del Sector de Confección de Lencería de Hogar en Cuenca.....	11
Análisis de Factores Internos de las principales empresas del sector.....	49
Análisis de Factores Externos.....	51
CAPÍTULO 2: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	57
2.1.- Análisis de la Competencia en el Sector de Confección de Lencería de Hogar en Cuenca.....	57
Naturaleza y su Capacidad Competitiva.....	57
Competidores Directos dentro del Sector de Confección de Lencería de Hogar.....	59
Nuevos Competidores Actuales.....	63
Nuevos Competidores Futuros.....	66

Sustitutos.....	67
Barreras de Entrada.....	77
Barreras de Salida.....	80
Proveedores.....	80
Compradores.....	80
2.2.- Poder de influencia de cada fuerza competitiva. Condiciones de Presión. Oportunidades y Amenazas.....	81
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	86
Estrategia Competitiva.....	86
3.1.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA.....	88
3.2.- Estrategias Ofensivas, Defensivas, Ajuste y Supervivencia.....	91
Ofensivas.....	93
Ajuste o Adaptativas.....	94
Defensivas.....	95
Supervivencia.....	96
3.3.- Estrategias de Crecimiento: Diversificación, Especialización e Integración.....	97
Diversificación.....	97
Especialización.....	100
Integración.....	102
3.4.- Estrategias Competitivas: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque.....	106
Liderazgo en Costos.....	107
Diferenciación.....	110

Enfoque.....	112
CAPÍTULO 4: MAPA ESTRATÉGICO.....	121
Mapa Estratégico.....	121
Estrategias.....	123
Acciones Estratégicas.....	124
4.1.- Perspectiva Financiera.....	135
4.2.- Perspectiva del Cliente o Mercado.....	136
4.3.- Perspectiva Del Proceso Interno.....	136
4.4.- Perspectiva del Aprendizaje.....	137
Acciones Estratégicas y Perspectivas.....	137
Cuadro de Resumen del Mapa Estratégico del Sector de la Confección de Lencería de Hogar en Cuenca.....	143
4.5.- Visión y Misión.....	143
CAPÍTULO 5: INDICADORES DE GESTIÓN Y PLAN OPERATIVO.....	145
5.1.- Indicadores de Gestión.....	145
Cuadros de Indicadores de Gestión para las Acciones Estratégicas del Sector de la Confección de Lencería de Hogar en Cuenca.....	146
5.2.- Plan Operativo Anual.....	147
ANEXOS.....	149
DISCUSIÓN.....	151

BIBLIOGRAFÍA.....	154
-------------------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Las empresas más importantes productoras de lencería de hogar en el Ecuador, año 2013.....	9
Cuadro No. 2	Porcentaje de encuestados por rango de edad.....	12
Cuadro No. 3	Porcentaje de importancia de las características de uso de lencería de hogar.....	14
Cuadro No. 4	Porcentajes de importancia de los atributos en la comercialización de productos de lencería de hogar, segmento femenino con estado civil casada.....	16
Cuadro No. 5	Porcentajes de importancia de los atributos en la comercialización de productos de lencería de hogar, segmento femenino con estado civil soltera.....	17
Cuadro No. 6	Porcentajes de importancia de los atributos en la comercialización de productos de lencería de hogar, segmento masculino.....	18
Cuadro No. 7	Porcentajes de importancia de los atributos en la comercialización de productos de lencería de hogar, todas las personas.....	19
Cuadro No. 8	Porcentaje de posicionamiento de las marcas de lencería de hogar.....	23
Cuadro No. 9	Porcentaje de recordación de marca o nombre de local comercial de productos de lencería de hogar.....	25
Cuadro No. 10	Descripción y subpartidas arancelarias de productos del sector de lencería de hogar.....	68

Cuadro No. 11	Importaciones cif del ecuador, Subpartidas arancelarias del sector, Lencería de hogar por mes, año 2015.....	73
Cuadro No. 12	Importaciones cif del ecuador, Subpartidas arancelarias del sector, Lencería de hogar por país de origen, año 2015.....	74
Cuadro No. 13	Importaciones cif del ecuador, Subpartidas arancelarias del sector, Lencería de hogar por importador, año 2015.....	75
Cuadro No. 14	Matriz de las cinco fuerzas competitivas del sector de la confección de lencería de hogar en Cuenca.....	83
Cuadro No. 15	Matriz conceptual del Foda y sus estrategias.....	92
Cuadro No. 16	Resumen de las estrategias competitivas.....	114
Cuadro No. 17	Riesgos de las estrategias genéricas.....	116

INTRODUCCIÓN

El sector de la confección en el Azuay, se encuentra con serios problemas de rentabilidad y sustentabilidad, esto es lo que identifican varios empresarios del mencionado sector en conversaciones mantenidas, y por experiencia propia del autor de la tesis. Hay algunas variables que son complicadas y que hacen que el mercado sea de difícil acceso, entre estas variables tenemos la materia prima de baja calidad y de costo alto, mano de obra poco calificada y de bajo rendimiento, y la falta de liquidez en la economía ecuatoriana hace que disminuya la capacidad de compra de los clientes, entre otros aspectos económicos, legales y tributarios.

El sector de la confección en general creció hasta el año 2007 y desde esa fecha ha mantenido su participación en el mercado ecuatoriano hasta el año 2014, el 2015 y principios del presente año ha sufrido reducciones preocupantes en la participación, esta información se confirma con el Diagnóstico del Sector de Textil y de la Confección, elaborado por Daniela Carrillo, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en donde se indica textualmente: “Con excepción de 2003, entre 2000 y 2008 la industria incrementó anualmente su producción (1,9% en promedio), sin embargo las previsiones indican para 2009 un decrecimiento de dos puntos porcentuales en relación a 2008 (452 millones de dólares). Lo cual da cuenta del impacto de la crisis mundial en el sector textil” Carrillo, D. – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección

Según el Análisis Macroeconómico Sectorial, 2000 – 2010, de la AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, desarrollado en el año 2011, existen aproximadamente 9.739 empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles y prendas de vestir en Ecuador, de las cuales el 58%, se encuentran en la región sierra y el 42% en la región costa.

Es importante indicar que Quito y Guayaquil concentran el 82% del total de empresas, mientras que Azuay y Tungurahua con una participación mucho menor tiene una participación del 7% y 5%, respectivamente. AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2011). El Sector Textil y Confección en el Ecuador.

La actividad textil constituye una importante fuente generadora de empleo, siendo el mercado laboral muy sensible en el sector de la confección, pues se trabaja con tecnología limitada, y cada máquina de coser industrial opera con una persona, lo que implica que la mano de obra es importante. Según el INEC, en el año 2010 existían 130.772 personas que conformaban el PEA (Población Económicamente Activa), en el sector laboral de la industria textil. INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo Económico 2010 - Población Económicamente Activa – PEA. Y según la AITE (2011), alrededor del 68% son mujeres y el 32% hombres, lo que implica que las mujeres son las que realizan en mayor porcentaje el trabajo de confección, y muchas veces son de sectores rurales y jefes de familia o madres solteras, por tanto son parte de la población vulnerable del país. AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2011). El Sector Textil y Confección en el Ecuador.

El contrabando también es un factor que se ha incrementado y que afecta particularmente al sector de la confección. Según un estudio realizado por PROFITAS para la AITE, Panamá es el origen principal del contrabando, con alrededor de USD 84,6 millones (para el período 2006 – junio 2009) seguido de China USD 48 millones y Perú con USD 12,2 millones para el mismo período. AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2011). El Sector Textil y Confección en el Ecuador: Análisis Macroeconómico Sectorial 2000-2010 y Primera Encuesta AITE 2010.

En la categoría de confección lencería de hogar, las empresas productoras en el Ecuador en estos años se han especializado y han generado productos de mayor valor

agregado, esta categoría del sector textil es la que más ha crecido, y ha logrado ganar participación en el mercado local frente a los productos importados durante la primera década del presente siglo.

En el año 2014 según el Especialista sectorial de textiles y confecciones, Dirección de Promoción de Exportaciones, y Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Proecuador., la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador ha indicado que en el primer cuatrimestre del 2014 se ha logrado exportar 440 toneladas de ropa de hogar, en términos FOB USD 3 millones de dólares americanos. Así mismo, durante el año 2013 se exportó un volumen de 1,433 toneladas y en valor FOB se exportó USD 10.4 millones de dólares americanos. Los mercados del exterior con mayor participación de productos de lencería de hogar, confeccionados en el Ecuador, son Colombia, Brasil, Venezuela y Perú. Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar. Quito, Ecuador: Proecuador.

Al ser un sector que usa en alto grado la mano de obra, pero a la vez sensible a factores externos como el contrabando y las importaciones de materias primas, es un sector que presenta muchos riesgos, por lo que determinar una propuesta de Estrategia Competitiva para el sector de confección de lencería de hogar es muy importante para la supervivencia del mismo.

CAPÍTULO 1

DIAGNÓSTICO

1.1.- ANTECEDENTES DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR EN CUENCA

La historia del sector textil en el Ecuador empieza en la época de la colonia, cuando la lana de oveja era el principal insumo para la elaboración de tejidos.

El algodón empezó a utilizarse a inicios del siglo XX, y fue alrededor de 1950 cuando la industria ecuatoriana consolida a esta materia prima como la principal fibra textil. La fibra natural algodón es la de mayor uso en la industria textil a nivel mundial, se estima que ocupa 2,5% de la superficie agrícola global y la producción mundial es de unas 25 millones de TM anuales y los principales productores son China, India, EEUU y Pakistán, según Sánchez L., (2013). Revista Gestión 229.

Fibras como poliéster, acrílico, lana, seda, y nylon también son utilizadas hoy en día en la industria ecuatoriana del sector textil, desarrollándose nuevos productos que se complementan con el algodón.

La participación promedio del sector textil en el PIB total es de 1.9%, y en la industria manufacturera representa el 13%, según Carrillo, D. – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección.

Sector Textil y Confección

El sector textil ha generado desde el inicio de sus actividades fuentes de trabajo muy importantes, según el INEC, en el año 2010 existían 130.772 personas que conformaban el

PEA (Población Económicamente Activa), en el sector laboral industria textil, INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo Económico 2010 - Población Económicamente Activa – PEA, esto significa puestos de trabajo en el sector textil y confección, siendo una de las actividades que más aporta a generar plazas de trabajo tanto en mano de obra directa como mano de obra indirecta.

El desarrollo productivo de un sector debe contar con una planificación estratégica que origine una sinergia entre las potencialidades, el esfuerzo y los capitales invertidos por las personas que apuestan a la producción, para obtener resultados óptimos y sobre todo predecibles.

Las organizaciones gremiales que agrupan al sector de la confección son:

- Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha – CAPEIPI

Av. Amazonas y Atahualpa, 2do piso Centro de Exposiciones.

www.capeipi.org.ec/index.php/sectores-productivos/sector-textil

02-2459-493

Quito – Ecuador

- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE

Av. Amazonas y Av. República Edificio Las Cámaras Piso 8

<http://www.aite.com.ec/>

02-2451350 / 02-2451286

Quito – Ecuador

- Cámara de la Pequeña Industria de Azuay – CAPIA

Ex Centro de Convenciones Cuenca entrada al Parque Industrial

<http://www.capia.com.ec>

07-2809553 / 07-2800949

Cuenca – Ecuador

- Asociación de Confeccionistas de Cuenca – CONFECUENCA

Av. Octavio Chacón, 1-19 Parque Industrial

07-2861310

Cuenca – Ecuador

- Cámara de la Pequeña Industria del Guayas – CAPIG

Av. de las Américas No. 128 y calle 10ma (frente al Centro de Convenciones)

<http://www.capig.org.ec/>

04-2281524

Guayaquil - Ecuador

- Cámara de Comercio de Antonio Ante

06-2906075

Atuntaqui – Ecuador

- Asociación de Confeccionistas Textiles de Ambato - ACONTEX

03-2990389 / 03-2450600

Ambato - Ecuador

Categoría Lencería de Hogar

La categoría de lencería de hogar, está dentro del sector textil y confección, se ha desarrollado en la primera década de este siglo y hasta el año 2014, innovando diseño, calidad y variedad de productos y utilizando diversos tipos de textiles como parte de su materia prima, con el objetivo de obtener productos diferenciados.

Según el informe de Especialista sectorial de textiles y confecciones, Proecuador, en un Análisis Sectorial de Lencería de Hogar, realizado en el 2014, indica que la producción ecuatoriana de lencería del hogar en los últimos años se ha especializado y ha generado una mayor diversificación de los productos de ésta categoría, siendo una de las ramas del sector textil que más ha crecido. La producción local de textiles del hogar incluso ha ganado participación en mercado local frente a la competencia de los productos importados. Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar.

En esta categoría de lencería de hogar, se desarrollan los siguientes productos: edredones, sábanas, cobertores, cobijas, cojines, almohadas, cortinas, manteles, caminos de mesa, etc. Los productos son destinados para las demandas de hogares, hoteles y hospitales; mercado que cada vez es más exigente, pues los altos estándares de calidad cada vez son requisitos mínimos que se deben cumplir, como también estar actualizados en las tendencias de moda a nivel mundial, en colores, diseños y textiles.

“La ubicación geográfica de textiles de lencería del hogar se centra principalmente en la provincia de Pichincha, aquí se encuentran domiciliadas las principales empresas productoras de lencería del hogar. En segundo lugar por el nivel de producción resalta la provincia del Azuay”, Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar., adicionalmente existe también producción en Imbabura y Tungurahua.

Las exportaciones totales realizadas por el Ecuador en la categoría lencería de hogar, alcanzaron los USD 10.469.000 dólares americanos durante el año 2013. Los principales mercados de esta categoría fueron Colombia con el 65,68% del total exportado, Brasil con una participación de 28,80%, y con porcentajes inferiores al 2% cada uno: Perú, Venezuela y Estados Unidos; según Especialistas sectorial de textiles y confecciones., Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar.

El mismo documento indica por otro lado que, los países que mayores importaciones realizan a nivel mundial en la categoría lencería de hogar, según cifras del año 2013 son Estados Unidos representando el 32,42% del total de importaciones en todo el mundo, Alemania 9,32%, Japón 7,70%, Reino Unido 5,74%, Francia 6,04%, y Canadá 3,06% de participación; el resto de países tienen una participación inferior al 3%, siendo las importaciones totales a nivel mundial de USD 19.192 millones de dólares americanos y convirtiéndose en un importante valor de compra.

Los países con mayores exportaciones a nivel mundial en el año 2013, en la categoría lencería de hogar son China con el 49,49% de participación, Paquistán 11,29%, India

10,91%, Turquía 5,43% y Alemania 2,98%; el resto de vendedores tienen porcentajes menores al 2,5% por país. Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar.

Las empresas nacionales más importantes, su marca y los productos que se fabrican y comercializan en el Ecuador y en el exterior, se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1

LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES PRODUCTORAS DE

LENCERÍA DE HOGAR EN EL ECUADOR

AÑO 2013

Empresa	Marca	Productos
	Comercial	
Tejidos Pintex S.A.	Pintex	Sábanas, edredones, cobertores
Delltex Industrial S.A.	Delltex	Cobijas Acrílico y Poliéster

Textil Ecuador S.A.	Casa Linda	Edredones, Manteles, Menaje de cocina
Textil San Pedro S.A.	San Pedro	Toallas y Mantelería
Textiles Mar y Sol S.A.	Mar y Sol	Toallas y Menaje de Cocina
Cortinas y Visillos Cortyvis Cía. Ltda.	Cortyvis	Visillos y Toallas
Noperti Cía. Ltda.	Noperti	Edredones, cobertores, sábanas
Konforthogar Cía. Ltda.	Kálido	Edredones, sábanas y cojines

Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. Proecuador. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar. Ecuador: Proecuador. p.12

Después de realizar una investigación de mercado local y nacional, visitando a los almacenes y lugares de venta de productos de la categoría lencería de hogar se han detectado e identificado a los siguientes productores locales en la ciudad de Cuenca:

- Laminados y Textiles Lamitex S.A – Lamitex, marca comercial
- Konforthogar Cía. Ltda. – Kálido, marca comercial
- Trazos, marca comercial.
- Edén, marca comercial.

1.2.- DIAGNÓSTICO DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR EN CUENCA

Se ha desarrollado encuestas a posibles clientes de la ciudad de Cuenca, entrevistas a empresarios del sector de confección y a representantes de cadenas de tiendas departamentales que realizan compras de lencería de hogar para colocar en sus locales.

Esta información obtenida permite elaborar el diagnóstico del sector de confección de lencería de hogar en Cuenca, y luego proceder al análisis de los factores internos y externos del sector.

ENCUESTA A POSIBLES CLIENTES DE LA CIUDAD DE CUENCA

Se realizó una investigación de campo mediante una encuesta a adultos mayores de 18 años y que tengan o estén realizando estudios superiores, esto permitió que la encuesta se

realice a personas que son parte de un hogar, que puedan dar su opinión referente a la lencería de hogar y que pertenecen a un sector socio económico medio y alto.

La encuesta fue realizada en la ciudad de Cuenca por el autor de la tesis, Ing. Julio César Benalcázar C., a 383 personas, calculado un intervalo de confianza del 5% y un nivel de confianza del 95%. Esta muestra representa a las 138.263 familias existentes en Cuenca, con un promedio de 4,2 personas por familia, de los 580.706 habitantes de la ciudad de Cuenca según el INEC. INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo Económico 2010 - Población Económicamente Activa – PEA.

Del trabajo de investigación realizado obtuvimos la siguiente información:

Datos de identificación básica de los entrevistados.-

De las personas encuestadas, las edades fueron las siguientes:

CUADRO No. 2

PORCENTAJE DE ENCUESTADOS POR RANGO DE EDAD

RANGO DE EDAD	PORCENTAJE
De 19 a 21 años	22%
De 21 a 22 años	33%
De 23 a 28 años	36%
De 29 a 36 años	20%

De 37 a 45 años	3%
De 46 a 55 años	1%
Total	100%

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

Del total de las personas encuestadas, el 62% fueron del sexo femenino y el 38% del masculino. El 30% indica que 4 son los miembros que conforman su hogar, y el promedio de integrantes por familia de los encuestados es 3,70 personas.

Datos básicos del hogar de los entrevistados.-

De la encuesta se obtuvo la siguiente información importante del mercado de lencería de hogar:

El 67% considera como muy importante la decoración de interior de su casa, el 31% como regular, y solo el 2% lo califica sin importancia; adicionalmente, el 99% de los encuestados indica que en su hogar usan edredones y cojines, productos importantes de la línea lencería de hogar.

También se obtuvo información sobre la importancia de las características de uso de la línea lencería de hogar: descanso, decoración y cubrir el mueble, y se obtuvo el siguiente resultado:

CUADRO No. 3

**PORCENTAJE DE IMPORTANCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE USO
DE LENCERÍA DE HOGAR**

	IMPORTANTE	REGULAR	SIN IMPORTANCIA	TOTAL
DESCANSO	48%	35%	17%	100%
DECORACIÓN	48%	42%	10%	100%
CUBRIR EL MUEBLE	11%	21%	68%	100%

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

Lo que demuestra claramente que es muy importante la decoración del hogar, y que actualmente la lencería de hogar se adquiere con el objetivo de decorar el hogar y para usar cuando se descansa dentro de la casa, y muy pocas personas lo consideran como un artículo que sirve simplemente para cubrir el mueble.

El ciclo de compra también es importante, el 20% lo compra cada 6 meses, mientras que el 37% lo adquiere cada año, el 28% lo hace cada dos años y el 15% lo hace pasado los dos años, lo cual indica que no se realiza una compra permanente o habitual de la lencería de hogar, pero que si está dentro de las compras del año, considerándolo como una opción de decoración al ser el 57% que lo compran cada año.

Datos de gustos y preferencias de los atributos de los productos de lencería de hogar.-

La investigación reveló los gustos y preferencias de los atributos más importantes, en la comercialización de los productos de lencería de hogar, en donde se analizó por separado a las mujeres de los hombres, e incluso se analizó a las mujeres casadas y a las mujeres solteras por separado, y al comparar la información obtenida, el comportamiento es muy similar, por lo que se presenta la información de cada segmento y luego el total de todas las personas encuestadas:

CUADRO No. 4

**PORCENTAJES DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS EN LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LENCERÍA DE HOGAR**

SEGMENTO FEMENINO CON ESTADO CIVIL CASADA

ATRIBUTO	IMPORTANCIA PARA LAS MUJERES CASADAS							
	SUPER	MUY	BIEN	REGULAR	POCO	CASI NADA	NADA	TOTAL
DURABILIDAD Y GARANTÍA	52%	7%	11%	8%	11%	0%	11%	100%
PRECIO	25%	26%	12%	12%	12%	9%	4%	100%
DISEÑO Y PRODUCTO DE MODA	9%	22%	18%	24%	18%	5%	4%	100%
BUENOS ACABADOS	16%	18%	23%	25%	7%	7%	4%	100%
TACTO DEL PRODUCTO	14%	7%	17%	10%	12%	19%	21%	100%
SERVICIO Y ATENCIÓN DEL VENDEDOR/A	4%	5%	5%	11%	33%	27%	15%	100%
ACCESO O CERCANÍA AL LOCAL DE VENTA	3%	7%	14%	2%	7%	21%	46%	100%

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

CUADRO No. 5

**PORCENTAJES DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS EN LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LENCERÍA DE HOGAR
SEGMENTO FEMENINO CON ESTADO CIVIL SOLTERA**

ATRIBUTO	IMPORTANCIA PARA LAS MUJERES SOLTERAS							
	SUPER	MUY	BIEN	REGULAR	POCO	CASI NADA	NADA	TOTAL
DURABILIDAD Y GARANTÍA	57%	12%	14%	7%	3%	3%	4%	100%
PRECIO	17%	31%	18%	15%	14%	3%	2%	100%
DISEÑO Y PRODUCTO DE MODA	16%	26%	24%	13%	11%	6%	4%	100%
BUENOS ACABADOS	6%	16%	22%	29%	16%	9%	2%	100%
TACTO DEL PRODUCTO	8%	7%	11%	18%	24%	21%	11%	100%
SERVICIO Y ATENCIÓN DEL VENDEDOR/A	3%	10%	9%	13%	17%	33%	15%	100%
ACCESO O CERCANÍA AL LOCAL DE VENTA	4%	3%	3%	5%	10%	19%	56%	100%

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

CUADRO No. 6

**PORCENTAJES DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS EN LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LENCERÍA DE HOGAR**

SEGMENTO MASCULINO

ATRIBUTO	IMPORTANCIA PARA LOS HOMBRES							
	SUPER	MUY	BIEN	REGULAR	POCO	CASI NADA	NADA	TOTAL
DURABILIDAD Y GARANTÍA	52%	12%	12%	7%	4%	5%	8%	100%
PRECIO	23%	28%	24%	9%	7%	4%	5%	100%
DISEÑO Y PRODUCTO DE MODA	20%	25%	18%	13%	11%	9%	4%	100%
BUENOS ACABADOS	6%	17%	14%	15%	22%	15%	11%	100%
TACTO DEL PRODUCTO	14%	4%	15%	22%	17%	21%	7%	100%
SERVICIO Y ATENCIÓN DEL VENDEDOR/A	5%	9%	10%	16%	17%	24%	19%	100%
ACCESO O CERCANÍA AL LOCAL DE VENTA	2%	3%	6%	12%	15%	19%	43%	100%

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

CUADRO No. 7

**PORCENTAJES DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS EN LA
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE LENCERÍA DE HOGAR**

TODAS LAS PERSONAS

ATRIBUTO	IMPORTANCIA PARA TODAS LAS PERSONAS							
	SUPER	MUY	BIEN	REGULAR	POCO	CASI NADA	NADA	TOTAL
DURABILIDAD Y GARANTÍA	54%	11%	13%	7%	5%	3%	7%	100%
PRECIO	21%	29%	19%	12%	11%	4%	4%	100%
DISEÑO Y PRODUCTO DE MODA	17%	24%	21%	15%	12%	7%	4%	100%
BUENOS ACABADOS	8%	16%	19%	23%	17%	11%	6%	100%
TACTO DEL PRODUCTO	11%	6%	13%	19%	19%	21%	11%	100%
SERVICIO Y ATENCIÓN DEL VENDEDOR/A	4%	9%	9%	14%	19%	29%	16%	100%
ACCESO O CERCANÍA AL LOCAL DE VENTA	3%	4%	6%	7%	12%	19%	49%	100%

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

De los resultados de la encuesta podemos analizar cada atributo, en donde:

Durabilidad y garantía del producto.-

Es el atributo más importante, con el 54% de encuestados que lo sostienen como lo más importante, tanto para hombres como para mujeres, además si tomamos en cuenta entre lo super importante, lo muy importante y lo bien importante, la durabilidad y garantía del producto marca un 78% de peso, esto indica que los clientes requieren un producto que si dure y que de alguna forma les de confianza gracias a la garantía que debe brindar el producto, y que al ser un producto que es para decorar su hogar esperan que dure el mayor tiempo posible en términos de material y buenos acabados.

Precio.-

Es un factor muy importante, tanto para mujeres solteras o casadas como para hombres, con un 29% de incidencia entre todos los encuestados, por tanto es un factor que hoy en día hace que se tome muy en cuenta al momento de desarrollar un producto y determinar el precio de venta, pues debemos presentar un producto con un precio competitivo.

Diseño y producto de moda.-

Este atributo del producto es también de los más importantes, definiéndolo como muy importante el 24% de los encuestados, y siendo notorio sobre todo para los más jóvenes de los encuestados de ambos sexos, pues en las mujeres casadas este atributo es bien importante en solo el 18%. Esto indica que la tendencia de la importancia del diseño y moda cada vez es más importante en la nueva generación, siendo esta la explicación para que el mercado de diseño y moda de los productos de lencería de hogar esté en constante crecimiento. Al ser un atributo que se le da alta importancia al igual que el precio, refiere de que el valor agregado

es muy significativo e importante para el cliente y que debemos trabajar para satisfacer esta tendencia o necesidad.

Buenos acabados.-

Los buenos acabados de los productos de lencería de hogar tienen regular importancia, determinados por el 23% de los encuestados, siendo más notorio e importante para las mujeres casadas, entendible, ya que las mujeres que forman un hogar se fijan más en los detalles, que las mujeres solteras y que los hombres solteros, buscan y se aseguran que los detalles de los productos sean de muy buena calidad. Es un atributo regularmente importante y debe tenerse en cuenta al ser sinónimo de calidad, y la calidad hoy en día es un requisito básico indispensable para los clientes.

Tacto del producto.-

Es un atributo que se refiere a lo que siente una persona al tocar un producto, el sentido del tacto nos informa sobre las características y lo que percibimos. Y este sentido está pendiente de prendas elaborados con textiles que se usan para descansar o dormir, o para acomodarse en una sala. Los textiles para el uso de vestir y para el hogar deben ser suaves, pero duraderos, estas características se conocen y perciben solo tocando y sintiendo las bondades de cada tela confeccionada y transformada en una prenda.

Este atributo es de poca importancia según el 19% de los encuestados, pues les dan mayor importancia a los atributos o factores mencionados anteriormente, siendo las mujeres solteras y los hombres jóvenes los que más importancia le dan a este atributo.

Servicio y atención del vendedor/a.-

Este factor al momento de realizar una venta o un servicio es muy importante, al momento de vender cualquier producto, pero hoy en día es como un genérico, es decir, una característica que simplemente debe tener todo comercio, pues la calidad y el servicio hoy en día no son negociables, son acciones y características indispensables que el cliente espera que le brinden siempre y con el más alto estándar y la mejor disposición.

Esta puede ser la razón por la que los encuestados no la califican como una de las más importantes, porque seguramente dan por hecho de que el servicio debe ser bueno o que un excelente servicio se sobre entiende que sí se va a recibir.

El resultado fue del 29% como casi nada importante, pues dan prioridad a la durabilidad, al diseño y al precio, antes que al servicio, ya que dan por hecho de que el servicio es de ley algo que van a recibir.

Acceso o cercanía al local de venta.-

Es el factor menos importante para todos los encuestados, el 49% indica que es nada importante o lo menos importante de todos los atributos o factores anteriores. Tan sesgado es esto que calificado como poco, casi nada y nada importante da el 80%, por tanto definitivamente la ubicación del local es el factor menos importante frente a los demás factores.

Esto demuestra que para este tipo de productos que no se compra habitualmente o periódicamente, el acceso no es lo más importante, pues puede el cliente tomarse un poco más de tiempo a llegar al punto de venta.

De todos los atributos se destacan Durabilidad y Garantía, Precio, y Diseño y producto de moda; los mismos que son los que más peso tendrán para la elaboración de una estrategia competitiva en función de satisfacer estas características indicadas por los clientes.

Datos de posicionamiento de marcas de lencería de hogar.-

Adicionalmente, se obtuvo información importante sobre posicionamiento de marcas de los productos de lencería de hogar, y de los locales comerciales que recuerdan los clientes para ir de compras de estos productos, los cuales presentamos a continuación:

CUADRO No. 8

PORCENTAJE DE POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS DE LENCERÍA DE HOGAR

MARCA	PORCENTAJE DE POSICIONAMIENTO	ACTIVIDAD	PROCEDENCIA
NINGUNA	66%		
CHAIDE & CHAIDE	10%	COLCHONES	QUITO
KALIDO	6%	LENCERIA DE HOGAR	CUENCA
COLINEAL	4%	MUEBLES	CUENCA

REGINA	2%	COLCHONES	QUITO
HAUS (SUKASA)	2%	LENCERIA DE HOGAR	QUITO
PARAISO	2%	COLCHONES	QUITO
PINTEX	2%	LENCERIA DE HOGAR	QUITO
OTRAS MARCAS (29 MARCAS)	12%	23 DE LAS 29 MARCAS SON DE LENCERIA DE HOGAR	

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

Es muy notorio que no existe una marca totalmente posicionada y que existe espacio para que cualquier marca pueda posicionarse como líder del mercado local, pues el 66% de los encuestados indica no conocer una marca de lencería de hogar.

Gracias a la publicidad realizada en televisión, radio y material pop, el 10% indica conocer la marca Chaide & Chaide como marca de lencería de hogar, ésta marca es realmente de colchones, y se ha posicionado con un concepto de descanso y muy relacionada con los productos de lencería de hogar, pero no es realmente la especialidad de esta marca.

La marca Kálido, tiene un posicionamiento o recordación de marca del 6%, siendo la marca de Cuenca y que se especializa en lencería de hogar, pero este porcentaje es muy débil para pensar en que existe un real liderazgo de posicionamiento.

Colineal del sector de muebles, y Regina y Paraíso del sector de colchones, están relacionadas con el sector de lencería de hogar, pero no son su especialidad.

Está presente Haus, marca de Sukasa para lencería de hogar, y Pintex que es fabricante de lencería de hogar localizada en Quito, con el 2% de recordación de marca cada una, el resto de marcas nombradas no llegan al 2%, haciendo presencia mínima en posicionamiento en la mente de los posibles clientes de la ciudad de Cuenca.

Es importante indicar que los encuestados podían mencionar varias marcas, por lo que el porcentaje no tiene que dar un total de 100%.

Datos de recordación de locales comerciales de lencería de hogar.-

CUADRO No. 9

**PORCENTAJE DE RECORDACIÓN DE MARCA O NOMBRE DE LOCAL
COMERCIAL DE PRODUCTOS DE LENCERÍA DE HOGAR**

NOMBRE DE LOCAL COMERCIAL	PORCENTAJE DE RECORDACIÓN DE LOCAL COMERCIAL	TIPO DE ALMACÉN O LOCAL	ACTIVIDAD QUE REALIZA	UBICACIONES DE LOS LOCALES
SUKASA	44%	CADENA	TIENDA DEPARTAMENTAL	CUENCA, GUAYAQUIL, QUITO
CORACENTRO	37%	CADENA	TIENDA DETARTAMENTAL	CUENCA, GUAYAQUIL, QUITO

NINGUNO	19%			
MALL DEL RIO	10%	CENTRO COMERCIAL	VARIOS NEGOCIOS	CUENCA
COLINEAL	7%	CADENA	MUEBLERÍA	CUENCA, GUAYAQUIL, QUITO
KALIDO	5%	LOCALES COMERCIALES	LENCERÍA DE HOGAR	CUENCA
SUPERMAXI	5%	CADENA	SUPERMERCADO	TODO EL PAIS
CASA FLORES	4%	LOCALES COMERCIALES	TEXTILES	CUENCA
SUPER STOCK	4%	LOCAL COMERCIAL	TIENDA DEPARTAMENTAL	CUENCA
FERIA LIBRE	3%	MERCADO	VARIOS NEGOCIOS	CUENCA
MONAY SHOPPING	2%	CENTRO COMERCIAL	VARIOS NEGOCIOS	CUENCA
DEPRATI	2%	CADENA	TIENDA DEPARTAMENTAL	GUAYAQUIL, QUITO
TOSI	2%	LOCAL COMERCIAL	VESTIMENTA	CUENCA

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

Existe el reconocimiento muy marcado de Sukasa con el 44% de recordación y de Coralcentro con el 37%, como local comercial para comprar lencería de hogar, ambos locales son Cadenas que ofrecen productos organizados como tiendas departamentales, con una gran variedad de líneas y productos, por tanto no son especialistas exclusivos en lencería de hogar, pero al ofrecer una alta variedad para el hogar, son locales que el cliente les tiene como una opción importante para la compra de productos del sector de lencería de hogar y que están presentes en las principales ciudades del Ecuador incluido Cuenca.

Sukasa cuenta con productos de lencería de hogar importados y nacionales, y atiende un segmento medio y alto, mientras que Coracentro, del grupo Ortiz, ofrece productos elaborados en Cuenca por una empresa del mismo grupo.

Es también notorio que el 19% de los encuestados no recuerdan a ningún local comercial de lencería de hogar, esto marca una posibilidad para posicionarse, no solo como marca de productos de esta línea, si no como un lugar especializado para comprar este tipo de artículos.

También está presente en la mente de los posibles clientes el Mall del Rio, centro comercial ubicado en Cuenca, en donde se presentan gran cantidad de negocios ofreciendo artículos para todo tipo de necesidad incluido la de hogar. Si bien no es una marca de un producto definido, ni de un local en particular, es un lugar de bastante afluencia de personas y que está 10% en la mente de los posibles clientes de lencería de hogar, por tanto no deja de ser importante como opción de compra para ellos de productos de lencería de hogar. En el Mall se encuentra Kálido, local comercial especializado en lencería de hogar y Colineal, mueblería que adicionalmente comercializa productos de lencería de hogar.

También existe el reconocimiento de Colineal, con el 7%, como un lugar para comprar este tipo de producto y ubicados en las principales ciudades del Ecuador, y originario de Cuenca. Es muy importante el posicionamiento de la marca, si bien su especialidad es el sector de muebles, los posibles clientes reconocen como una marca también de lencería de hogar y adicionalmente como una marca de local comercial en donde se puede adquirir los productos de lencería de hogar, esto implica que Colineal ha logrado extensión de la marca al publicitarse y promocionarse como una alternativa de productos para el hogar y no solo de muebles.

La marca Kálido, siendo la primera marca especialista en lencería de hogar que consta en el listado de locales recordados y con apenas el 5%, ubicados sus locales en la ciudad de Cuenca, es también identificada tanto por su marca en los productos como en el nombre de local comercial para adquirir productos de lencería de hogar, siendo coherente en marca, lugar y especialidad de producto.

Supermaxi también es recordado por el 5% de los posibles clientes, como un local para comprar lencería de hogar, la oferta de Supermaxi se limita a almohadas y otros pocos productos de este sector, por lo que su recordación y opción de compra se debe más a su gran oferta y presencia en todo el país, además de contar con una extensión de negocio llamado Megamaxi en donde si ofrece productos de lencería de hogar y mayor variedad de líneas de productos como una tienda departamental completa.

Los demás locales comerciales presentes en la lista, ofrecen una gran variedad de líneas de productos y son una opción para ir a comprar lencería de hogar, pero no son especialistas o productores directos de estos productos. Estos locales individualmente están entre un 4% a un 2% de recordación de locales comerciales que ofrecen lencería de hogar.

ENTREVISTAS A COMPRADORAS DE CADENAS PARA SUS TIENDAS DEPARTAMENTALES DE PRODUCTOS DE LENCERÍA DE HOGAR

Resumen general de las entrevistas a 6 compradoras de cadenas o tiendas departamentales de Guayaquil y Quito.

Adquieren productos de lencería de hogar, como edredones, cobertores, sábanas, cojines decorativos para dormitorio, cojines decorativos para sala, cortinas, duvets, plumones, ajuares de cuna, hampers, manteles, guantes para ollas, pies de camas y toallas, como los productos más destacados.

Los segmentos de mercado que atienden por edades son amplios, aunque unos se especializan en bebés, y la mayoría en los adultos jóvenes, de rangos de 26 a 50 años, siendo el segmento de edad que más invierte en el hogar.

El segmento económico atendido es extenso, la mayoría apunta al segmento medio y bajo, pues el segmento alto es muy pequeño.

Hay una conciencia muy clara que el producto es para decoración, sobre todo en las cadenas de Guayaquil.

Conocen el mercado de confección de lencería de hogar, como a los proveedores más importantes, y ninguna cadena o tienda departamental es especialista única o productora de lencería de hogar, esta línea es un complemento para sus diferentes líneas líderes como vestuario, electrodomésticos, muebles o decoración.

La competencia entre las cadenas existe, pero el segmento de lencería de hogar es una línea que recién se está introduciendo en algunas tiendas departamentales, y en otros locales comerciales recién se está considerado como un artículo de decoración.

El atributo más importante que buscan es bajo costo, con el objetivo de obtener la mayor rentabilidad posible en la comercialización de los productos de lencería de hogar, pero con un precio competitivo en el mercado. Al ser el costo un factor primordial, las cadenas buscan en el exterior opciones que sean más económicos para cumplir con sus objetivos de rentabilidad.

Adicionalmente, es muy importante la calidad del producto, sobre todo en lo que refiere a los acabados y las características mínimas del material textil, como también buscan productos que cumplan con tendencias de moda en el sector de lencería de hogar.

Para las cadenas o tiendas departamentales es también importante el cumplimiento de los pedidos por parte de sus proveedores, en términos de tiempo, de cantidad y por supuesto de calidad, pues cuidan mucho que sus clientes finales estén satisfechos con los productos que comercializan y que no deben existir reclamos de los mismos. Por otro también miden la aceptación de los productos que son provistos por los fabricantes mediante la rotación en percha, en donde han desarrollado políticas de descuentos de saldos para los productos que no han rotado en determinado periodo de tiempo.

ENTREVISTAS A EMPRESARIOS DEL SECTOR DE CONFECCIÓN EN LA CIUDAD DE CUENCA

Empresaria 1.

Sector confección.

- Baja de ventas en comparación al año pasado.
- Trabaja uniformes, ropas hospitalarias.

- Las máquinas están ocupadas.
- Maquilamos.
- Tercerizan con talleres cuando aumenta el trabajo, paquetes completos o solo procesos.
- Mantener un empleado es carísimo.
- Cubren costos fijos y la rentabilidad es super baja.
- Cuentan con un punto de venta.
- Objetivo de sacar un producto económico, como ya lo ha hecho Pasamanería.
- 25 años de experiencia, ha vivido épocas difíciles como la guerra de Paquisha, la guerra de Cenepa, el feriado bancario, y la dolarización.
- Al inicio de la dolarización las ventas fueron muy importantes, 2000, 2001 y 2002.
- El 2003 un año muy difícil.
- Telas se vende a 1 y 2 dólares el metro, y retazos se vende también.
- Ubicación estratégica frente a mercado 12 de abril.
- Fácil acceso a materia prima, colombiana y ecuatoriana; y con moda permanentemente.
- Los precios han bajado de las materias primas.
- Canal de venta, un local, 3 almacenes de distribuidores, sistema de puerta a puerta, con la muestra de la prenda, con 40 vendedoras externas en este canal, margen del 45% mínimo para las vendedoras.

- Ventas directas, ventas a mayoristas, en todo el austro.
- El catálogo no funciona, no genera ventas altas, ni los fashion weeks.
- No hay innovación ni desarrollo de producto. Realizan visitas a Ferias para actualizarse.
- Participa en uniformes, con compras públicas, contratos de hasta 8.000 dólares.
- Mano de obra calificada para punto.
- Apoyo para la confección, se puede trabajar para el Estado, estando al día en impuestos y seguro social. El precio es muy bueno, incluido el costo fijo, rentabilidad hasta el 40%.
- Contrabando si existe y golpea, no ha disminuido.
- No hay oferta de maquinaria de mayor tecnología, pero tampoco han buscado porque no necesitan porque creen que tienen un buen porcentaje de rendimiento de la tela, y además la tecnología es muy costosa.
- Oportunidad de dar servicio de acolchado y relleno de plumón para confeccionistas.
- No ha buscado financiamiento porque no ha necesitado.
- Contratar personal es tan riesgoso por el tema laboral, que se prefiere tercerizar. Si existiera flexibilidad se contrataría personal temporal o a medio tiempo según la necesidad. La mano de obra propia cuesta menos que la tercerización, cuando se tiene personal propio se puede crecer por la capacidad que se tiene y por la responsabilidad.
- Poder de negociación de los cliente nulo.

- Los proveedores tienen mayor poder de negociación, son pocos proveedores, 6 los más representativos.
- Es fácil el acceso al sector de la confección.
- No visualiza a un sustituto para el sector de la confección.
- El proveedor de hilo le informó que cuenta con 350 clientes confeccionistas.
- Fortaleza, la experiencia y servicio, compartir con la gente sus conocimientos, tanto con empelados como con empresas del mismo sector, habilidad y constancia.
- Debilidades, falta de capacitación continua.
- Oportunidades, servirles al Estado, en ventas. Obligación de uniformar a los empleados.
- Amenazas, el producto importado. Mercado pequeño, no se hace producto en volumen. Fabricantes compra producto terminado para remplazar al producto que antes fabricaban.
- Hacer promociones buenas y constantes para promocionar locales y productos.

Empresaria 2.

Sector confección

- Hay reclamos por corrupción en las compras públicas.

Empresario 3

Proveedor para el sector de la confección

- Alianza estratégica con Quito, con empresa que le ha apoyado con la administración.

- Ha aumentado la variedad de producto, con luz led, tela para carpa, tapices para automotriz, con mayor abanico de productos.

Empresaria 4

Sector confección

- Fácil acceso a materia prima, pocos proveedores, ellos el poder de negociación. El 70% es tela nacional, el 30% importado.
- Canal de venta, cuentan con almacén propio.
- Los uniformes es un producto que se debe comprar, las instituciones son los clientes conjuntamente con el padre de familia.
- No cuenta con distribuidor. En Guayaquil se quiso entrar con un distribuidor, pero es difícil porque el margen para el distribuidor es del 4%, lo cual es muy bajo, además el uniforme no es una prenda fácil.
- Se está desarrollando el canal de la web, para clientes que no tienen que probarse las tallas.
- Desarrollo e innovación, se trabaja con diseñador para estar a la moda, desde hace unos años. Desde hace 4 años hay diseñadores de planta. Es algo necesario y da resultado.
- No se hace publicidad, no se invierte mucho. Se trabaja con marca en el producto, marquilla.
- Mano de obra calificada no existe, la experiencia está dentro de la empresa.
- El rendimiento de costura es muy importante.

- El Mipro (Ministerio de Industrias y Productividad), está constantemente capacitando al sector.
- Contrabando no siente debido a que el negocio es uniformes. Uniformes empresarial es el 30% de las ventas.
- Tecnología, no hay un cambio en innovación de tecnología. Existe la máquina electrónica que mejora la eficiencia. En costo es de 600 dólares la máquina normal y a 900 dólares la electrónica, y la mejora es en tiempos ya que remata y corta hilos sola entre otras ventajas.
- Ojaladoras, inversión de 7.000 dólares, recubridoras, se consigue aquí.
- El financiamiento, para confeccionistas no hay financiamiento que se pueda conseguir fácilmente.
- Espacio físico es muy costoso.
- El empleador tiene las de perder, el tema laboral es muy complicado, si existiera flexibilidad laboral se contratara mayor número de trabajadores de acuerdo a la demanda del mercado.
- Los clientes finales no tienen poder de negociación, los clientes intermedios si tienen mayor poder de negociación.
- El poder de negociación de los proveedores es alto, ellos imponen las condiciones.
- Acceso de nuevos competidores es fácil.
- No hay productos sustitutos en uniformes, aunque el gobierno regaló uniformes a ciertas escuelas y eso freno la venta.

- Hay muchos competidores de uniformes, los informales son los más peligrosos, aunque están calificados como artesanos.
- Fortalezas: calidad, cumplimiento de fechas de entrega y la honestidad.
- Debilidades: no siempre cuentan con el stock suficiente para la venta, no sólo al inicio de clases, también todo el año.
- Hay mercado que no se está atendiendo, y esto es una oportunidad que se está desaprovechando.
- Una amenaza para el mercado de los uniformes es la educación virtual que puede generar que un porcentaje estudiantes dejen de asistir a las escuelas y colegios.
- También la unificación de uniformes para todas las escuelas puede ser también una amenaza, ya que toda la competencia estaría confeccionando lo mismo.

Empresario 5

Sector confección

- Los puntos de ventas tienen que ser autosustentables.
- Locales comerciales con ropa de moda, no es negocio, estamos fuera de mercado, los locales con los que contaba están cerrados y no tiene proyección de volverlos a abrir.
- Para ropa de moda no se puede conseguir fácilmente proveedores de materias primas, en el país no hay mayor producción por lo que la oferta es muy baja.
- Materia prima para uniformes es más fácil conseguir.

- El costo de la confección en Ecuador es muy alto, no se puede competir con el producto de afuera.
- La ropa es un producto multinacional, en Quito y Guayaquil se encuentran marcas importantes como Zara, que cuentan con producto de buena calidad y con precios bajos comparados con los costos de fabricar localmente.
- Los precios de Pinto y Zara, son mejores por los volúmenes. Entonces logran mejores precios en materia prima y en mano de obra.
- Hacer marca es costoso.
- La moneda complica, pero sobre todo el mercado tan pequeño, es lo que nos hace muy costoso.
- El valor agregado es diseño, pero con precio competitivo.
- El mercado de uniformes empresariales es en el que se está trabajando, a la moda y enfocado a la gran industria.
- Desarrollo de producto y diseño, tiene su propia capacidad, y ahora ya no es un limitante, incluso por la tecnología y comunicación que ha avanzado significativamente.
- Estrategia de marketing, se ha repensado y se ha trabajado actualizándose según el mercado.
- No hay mucha mano de obra calificada, trabaja con 12 obreros más 8 administrativos, con lo que se hace el 20 o 25% de los pedidos; el resto se terceriza con talleres satélites, y lo complicado es lograr que los talleres trabajen con un nivel de calidad. Se les ha capacitado a las cabezas de los talleres, y se les ha exigido que cumplan con la calidad, caso contrario no se les recibe la mercadería.

- Los gremios sirven pero es complicado dar tiempo y no dar tiempo al trabajo propio.
- Existe contrabando que golpea en alto grado a la producción local.
- La tecnología se consigue, no es costosa si no se necesita algo muy especializado.
- Financiamiento, hoy en día está complicado, hace menos de un año le prestó la banca pero a título personal, no ha nombre de la empresa. La CFN le ha ofrecido para capital de trabajo, a tres años, los montos son buenos, pero entregando una garantía.
- Acceso a suelo, es difícil encontrar incluso siendo una actividad que no va en contra del ambiente, y podemos estar en cualquier parte de la ciudad, no se encuentra y es costoso el terreno.
- Las leyes laborales son un limitante para contratar personal, es un riesgo, y no permiten que la empresa pueda crecer con facilidad en las épocas de mayor venta.
- Los clientes tienen poder de negociación, al ser empresas grandes a los que está atendiendo.
- Los proveedores tienen alto poder de negociación.
- No es fácil el acceso de nuevos competidores, debido a que es necesario tener un alto valor agregado para poder marcar una diferencia.
- En nichos de uniformes para empresas estatales, es más fácil el acceso ya que es un mercado de bajo precio y de calidad básica.
- No hay productos sustitutos.
- Fortaleza: Preparación de los profesionales, lo que permite valor agregado y procesos estandarizados.

- Debilidad, la competencia artesanal, la falta de materia prima.
- Oportunidades.
- Amenazas, el costo de la producción.
- La política que cambia al vaivén de los elegidos, no existe una política de estado a largo plazo.

Empresaria 6

Sector confección

- Acceso limitado a la materia prima, debido a que los volúmenes de compra son bajos. Importar no es fácil debido a que los volúmenes de compra son altos. El 50% del producto es moda, y el 50% son básicos.
- Son 4 proveedores, y hay más oferta.
- Los almacenes son el 70% de las ventas, las cadenas son un canal más complicado por calidad, logística y transporte. Mucha pelea de precios, y el año 2015 no se vendió por tema precio, no ha golpeado demasiado ya que los márgenes son menores.
- Clientes que venden puerta a puerta para el oriente, venta a crédito.
- Diseño, cuello de botella debido a que la capacidad de respuesta es menor frente a las variaciones de moda en el mercado. El proceso de creación es más exigente, no existe el tiempo suficiente para dedicarse 100% al diseño.
- Planes de marketing básicos, para temporadas, visual, publicidad, pero muy por encima.

- No hay acceso a mano calificada, aprenden en el trabajo.
- El sector público apoya en capacitaciones, y es complicado darles tiempo y recursos.
- El contrabando golpeó bastante hace 3 años, después de los controles en almacenes y maleteros, ha disminuido, pero se siente en la frontera y viene producto de Perú y Colombia, por tanto nos sigue afectando.
- Tecnología, si hay acceso, es costosa. El año 2015 se realizó una inversión fuerte en tecnología.
- Acceso a financiamiento existe.
- Necesidad de suelo, tienen la producción dividida, y es difícil encontrar suelo barato.
- El tema laboral es muy complicado, tercerizan, los costos por aumentar personal son altos por las leyes laborales, tienen 26 personas actualmente.
- Los clientes no tienen poder de negociación.
- Los proveedores tienen alto poder de negociación.
- La competencia artesanal tiene posibilidad de ingresar, competencia directa es más complicado porque debe hacer algunas inversiones y aprender del negocio, y las cadenas ingresarían fácilmente debido a su capacidad de comercialización, ellos sí podrían ingresar en el mercado siendo competencia directa.
- Fortaleza, capacidad de reaccionar rápido a los cambios en diseño. La venta al público. 26 años en el mercado como empresa.
- Debilidades, muchos productos, exigencia de variedad en los puntos de venta. Empresa familiar, al mezclar lo personal con el negocio. Espacio limitado.

- Oportunidades, mercado todavía por aprovechar, la tendencia del deporte.
- Amenaza, el gobierno al no tener reglas de juego claras, inseguridad personal, laboral, de negocios.

Representante de empresa 7

Sector textil y confección

- La confección es una actividad generadora de mano de obra.
- Acceso de materia prima, importan fibra de algodón y poliéster.
- Tienen integrados la cadena verticalmente.
- Telas terminadas también la están importando, debido a la gran variedad de telas que hoy en día son necesarias para la confección y para la moda, y que la empresa no la fábrica. Del 65% al 70% fabrican en la empresa, y el 30% restante compran a colombianos por la calidad, variedad y moda, y un pequeño porcentaje telas nacionales.
- No son solo productores de ropa de punto, si no de ropa, y por lo tanto necesitan abastecerse con telas que no produce la empresa.
- El acceso a material primario, es posible ya que existen ofertantes. Los abastecedores son colombianos, pues ellos son los que mejor servicio brindan. Perú, tiene materia prima pero no hacen el esfuerzo necesario para abastecer, adicionalmente de las complicaciones de tramitología y corrupción existente en ese país.
- En Perú existe mucho informalismo y para venderles productos no hay mucha seguridad en lograr exportar.

- Los puntos de ventas propios son el mayor canal de ventas, existe el canal de minoristas, que son locales de terceros que venden al cliente final. Las cadenas también son un canal de venta con una participación del 20% por ciento, es un canal sin mucha atracción por su baja rentabilidad, y que notan que las exigencias de las Cadenas son cada vez más fuertes.
- La producción local es menos competitiva.
- Es necesario desarrollar sistemas de calidad y de eficiencias en la producción.
- Las trabas de aranceles para proteger la producción nacional no han dado el resultado esperado.
- Existe un alto grado de informalidad.
- Diseño y desarrollo, hay experiencia ganada en el tiempo, se puede mejorar todavía, hay un departamento encargado de esta investigación, que permanentemente está realizando acciones para crear.
- Tienen un plan de acción del área de Mercadeo para provocar mejoras en todas las áreas, como son canales de ventas y líneas de productos, está permanentemente revisándose y actualizándose.
- No hay acceso a mano de obra calificada, y más bien se ha convertido la empresa en escuela de confección, y luego salen de la empresa. No les preocupa la competencia que se pueda generar, lo que si es que no existe un centro de capacitación que permita obtener mano de obra calificada.

- En Ecuador se mal acostumbro a vivir solo del Petróleo, y no a desarrollar y generar producción no tradicional que permita generar recursos y empleo, no existe una política de estado a largo plazo,
- La unión de negocios del mismo gremio no ha logrado establecer proyectos que beneficien a todos, debido a complejos existentes de celos o egoísmo entre nosotros.
- No existe apoyo del sector público, y es un tema de concepto, no se puede vivir del gasto público. El estado debe dinamizar como arranque inicial, siempre que se ponga reglas de juegos claros para incentivar la inversión, generar producción y trabajo real. No sustentado en burocracia dorada. Concepto de generar riqueza, y no de generar rivalidad entre los ecuatorianos.
- Acuerdo comerciales que no existen para lograr vender nuestros productos al exterior.
- Capacitar, especializar, tecnificar para obtener productos confeccionados de buena calidad, debido a que los productos que se elaboran actualmente son básicos y de precio bajo, por tanto no es un producto diferenciado y el mercado no llega a valorar las prendas nacionales.
- Los gremios trabajan solo para los grandes, incluso en gremios textiles, no se diga en cámaras de la producción o industriales.
- Las empresas textiles han logrado tecnificarse mejorando su tecnología, pero lentamente debido a que el mercado es reducido.
- El estado debe generar el impulso en actividades que puedan ser ganadoras en el exterior con esfuerzos de capacitación y tecnificación, así aumentar la producción y sobre todo el empleo, esto genera un círculo virtuoso.

- Hay que generar valor.
- Los gremios deben establecer políticas a largo plazo, y sumar esfuerzos permanentes, para que los gremios se conviertan en el consultor o asesor experto en el tema para ser generadores y no beneficiarios.
- Contrabando, no hay acciones reales para detener este delito, vía frontera entra mucho contrabando. El etiquetado es importante pero no es el único medio para el control del contrabando que está latente y que afecta en alto grado a los productores nacionales. Y está presente en la Bahía, en mercados libres y en muchas áreas en donde la aduana no entra.
- El acceso a la tecnología es muy paulatina debido al costo alto que representa. Tecnología local no existe. En confección está cubierta la tecnología necesaria.
- Confección de ropa es el 70% de las ventas de la empresa.
- Los centro comerciales son muy costosos, la crisis debe ser para todos, y deben ellos también ajustarse los cinturones, el mayor peso es en Guayaquil y Quito. En Cuenca hay cuatro locales.
- Financiamiento, cuando había circulante había acceso, hoy en día están recurriendo a financiamiento público debido a la crisis, ya que la banca privada da créditos muy limitadas.
- Suelo, existen regulaciones que se cumplen con el medio ambiente. Hay inversiones que se han realizado para este fin. Si existiera apertura municipal se podría trasladarse a un suelo más económico tomando en cuenta el costo de moverse. El suelo es muy costoso en Cuenca.
- Las leyes laborales han restringido altamente el crecimiento de las empresas, las regulaciones en vez de beneficiar a los trabajadores les han perjudicado, ya que los negocios

no crecen en número de empleados por los riesgos laborales, el marco jurídico es demasiado inflexible. Las producciones y comercios no son estándares, y causa muchos problemas al ser rigurosas las leyes y los costos laborales. Todo lo anterior limita la capacidad productiva de la empresa.

- Los clientes no tienen alto poder de negociación, a excepción del canal de cadenas.
- Los proveedores tienen alto poder de negociación debido a que por los volúmenes bajos que se compran no permiten tener capacidad de mejorar condiciones como comprador.
- Acceso de la competencia es complicada en esta época de crisis.
- El número de cierre de negocios o disminución de empleados por las ventas bajas dan muestras de un escenario muy crítico en la economía del país.
- No veo como una opción fácil el ingreso de nuevos competidores, seguramente porque el tamaño de la empresa no nos da para mirar a la competencia micro e informal, a talleres de una o dos máquinas, y que multiplicado por varios talleres sin capacitación pueden dañar y perjudicar aún más el mercado y los precios. No creo que exista el ingreso de nuevos competidores, no es negocio para grandes ni para pequeños confeccionistas.
- El producto sustituto de la vestimenta son los productos confeccionados en otro país, por lo que el comercio de prendas de vestir importado es el sustituto natural de las prendas de vestir confeccionados en el país.
- Existe competencia en la confección, en todo el país, importado, nacional, grande y pequeño. No están en el mercado de precios.
- No existe una concentración de pocos oferentes en el mercado, es bastante disperso el mercado.

- Desde el año 2014 y el 2015 han sido años de estancamiento, muy duros y difíciles para la industria de la confección.
- La recomendación es sembrar marca, marca propia.
- El 2016 es un año muy complicado y cuesta arriba.
- Fortaleza: Marca, integración vertical, la diversificación y variedad de líneas, el enfoque de valor agregado a los productos, excelente ambiente de trabajo, socialmente responsable.
- Debilidades: la velocidad de cambio y reacción muy lenta, costos fijo altos, estructura muy pesada, el recurso humano es una carga muy pesada, estructura de locales comerciales propios es una carga muy pesada también.
- Los trabajadores en esta época de crisis recién empieza a hacer un esfuerzo por mantenerse en el trabajo.
- Oportunidades: Exportar a mercados naturales como Colombia y Perú. Desarrollo de productos que sean ganadores.
- Amenazas: Marco jurídico, falta de control y la corrupción existente en el estado, aduanas, compras públicas, el marco regulador del estado crea un ambiente completamente inadecuado para los negocios.

Empresaria 8

Sector confección

- Es una empresa local.
- Marathon es una competencia fuerte.

- Las ventas han bajado en el canal de cadenas.
- El poder de negociación de las cadenas es alto.
- Las promociones son necesarias todo el año.
- Es fácil el acceso a la materia prima. Hay bastante oferta.
- Canales de venta, locales y al por mayor con instituciones.
- No cuentan con distribuidores ni catálogos de ventas.
- En el canal de instituciones hay clientes del sector público.
- Diseño de producto, cuentan con un departamento para este fin, se trabaja permanentemente en investigación y desarrollo.
- Tienen un plan de acción en marketing para el año, y elaboran presupuesto para luego comparar resultados versus lo presupuestado, para ver si las acciones desarrolladas dieron resultados.
- Acceso a la mano de obra, no es fácil, pues no existe calificada.
- Los talleres satélites son una opción, pero hay que estar sobre ellos para controlar la calidad.
- No siente apoyo del sector público al sector de la confección.
- La Cámara a la que están integrados no logra tampoco gestionar proyectos o recursos del sector público encaminado a construir y apoyar al sector de la confección.
- El acceso a créditos con la banca privada está complicado.

- Entra contrabando por fronteras, y que golpea en mayor grado a las provincias fronterizas, y en el Azuay se encuentra en la Feria Libre en alto grado.
- Tecnología, hay mayor oferta de maquinaria con tecnología nueva. Los costos difieren si es maquinaria usada o nueva, uno de los riesgos son los montos que se debe invertir.
- Suelo industrial, es muy costoso el metro cuadrado.
- Es importante tener todo en orden, pero la normativa para la empresa pequeña es casi igual, lo que causa un esfuerzo muy alto para los pequeños industriales.
- Fortalezas: Estandarización de productos, personal estable y calificado, infraestructura, canal de venta propio, marca.
- Debilidades: plantas de trabajo divididas, marco jurídico laboral en tema de maternidad.
- Oportunidades: El crecimiento poblacional, proyectos de asociatividad para un producto único de exportación.
- Amenazas: La economía, el contrabando, políticas de gobierno en contra de la empresa y de los negocios, alto costo de los materiales, informalidad de confeccionistas que dañan el mercado al ofrecer productos de precios bajos por no contar con un sistema de cálculo de costos y porque no cuentan con la estructura necesaria para cumplir los estándares mínimos de calidad y de capacidad.

De estas entrevistas importantes, se diagnostica varios factores que se detallan a continuación, y que son de gran importancia para determinar la situación actual de los confeccionistas en general y sus necesidades:

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR

Recurso Humano

La actividad de tejidos y costura se desarrolló en Cuenca, dando paso al desarrollo de habilidades en la costura, la misma que es una fortaleza interna.

La región del Azuay tiene un déficit de mano de obra calificada, sobre todo en costura, patronaje y corte. Esto es una gran limitante para el desarrollo de un mayor volumen y eficiencia. Por esta razón, las curvas de aprendizaje son más largas, las empresas pierden flexibilidad a la hora de cambiar sus líneas de producción y la rotación de personal se incrementa. Todo lo anterior incrementa los costos. Adicional es el tema de los estudios, pues este también es un problema que afecta para tener mano de obra calificada y capacitada, en lo práctico y en lo teórico, como ejemplo podemos presentar a la empresa de confección de lencería de hogar en Cuenca, Konforthogar Cía. Ltda., quienes determinaron en su rol que el nivel de educación del personal de costura es mínimo, el 65% de los trabajadores operarios en la planta de la empresa tienen instrucción de escuela y el 35% de los trabajadores secundaria, lo cual genera limitaciones y el aprendizaje de métodos y procesos es más lento, la falta de mejores estudios genera menor índice de eficiencia y eficacia.

El sector textil y de la confección a nivel internacional, sobre todo en el medio oriente, han estado involucrados en grandes polémicas laborales y ambientales. Los mercados internacionales están cada vez más atentos al cumplimiento de estándares mínimos referentes a leyes laborales y ambientales, con un enfoque de responsabilidad social. Un desempeño competitivo real a largo plazo necesariamente tiene que incluir el estricto cumplimiento de estándares, quedando abierta la posibilidad, además, de utilizarlo como

elemento de diferenciación y/o valor agregado, pero en el mediano plazo el cumplimiento con la responsabilidad social será un requisito mínimo a cumplir por las empresas confeccionistas.

La inflexibilidad laboral genera en el Ecuador inseguridad a los negocios, pues es un factor que hace que el negocio se vea limitado en su crecimiento por el riesgo que causa la legislación laboral cuando se contrata personal.

Materias Primas

El mercado ecuatoriano es pequeño, esto genera:

- Materia prima costosa.
- Material textil básico, muy limitado en moda.
- Inflexibilidad en opciones de requerimientos de materiales a la medida de requerimientos específicos, pues el mínimo de pedido es muy grande para poder genera la compra.
- Dificultad de importación directa, debido a los montos mínimos de compra y al capital de trabajo necesario, se depende de los importadores locales.
- Bajo nivel de provisión de materias primas e insumos nacionales, por ejemplo la producción nacional de algodón abastece sólo el 6% del requerimiento del sector manufacturero, según Leisa Sanchez (2013). Revista Gestión 229.

Conocimiento - Diseño

Los profesionales en diseño son poco especializados en el mercado textil, desconocen las necesidades y las tendencias de moda, y adicionalmente carecen de conocimientos de

patronaje y de procesos de producción. Si bien hay una tendencia a desarrollarse en el diseño textil, todavía es muy bajo el aporte que se logra en la confección y moda.

Por otro lado, la moda es cada día más agresiva, variable y sensible, por lo que generar productos de moda genera esfuerzos de investigación y desarrollo necesarios para estar en el mercado actual, por tanto existe escasa incorporación de las tendencias de moda al mercado.

Tecnológico

La tecnología que se oferta en el país es básica, debido a que no desarrollamos tecnología propia, y la que viene del exterior llega al país solo maquinaria básica que no aporta ni genera mayores eficiencias productivas. Existe escasa utilización de nueva tecnología.

Por esta misma causa, la generación de mantenimiento preventivo es casi inexistente, debido a que existe muy poco personal especializado en mantenimiento de la tecnología o maquinaria de la confección.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Económico

Según el reporte de Masson. J, del Fondo Monetario Internacional, Proyección de Crecimiento Económico, realizado en el año 2016, el PIB del Ecuador en el año 2015 tuvo un crecimiento del 0,0%; siendo la quinta peor en crecimiento del PIB entre los 32 países de Latinoamérica y el Caribe, y con una proyección para el año 2016 de un decrecimiento del 4,5%; y para el 2017 del 4,3% de decrecimiento del PIB; siendo la segunda peor en

crecimiento del PIB entre los mismos países de Latinoamérica y el Caribe. El mismo informe, da una proyección para el 2021 de un crecimiento solo del 1% del PIB, manteniéndose como la segunda peor en crecimiento del PIB, si se mantiene con el mismo manejo económico actual y la dependencia del precio del petróleo. Masson. J, FMI. (2016). Proyección de Crecimiento Económico 2016.

Es importante también hacer referencia al informe presentado por el Economista Juan Pablo Jaramillo Albuja, catedrático IDE Business School y Gerente Comercial de Industrias Ales C.A., en donde presenta varias conclusiones que describimos a continuación:

“La evolución de los precios del petróleo han forzado a una reducción del gasto público”. “La liquidez como fuente eficiente de activación económica ha empezado a sentirse un poco escasa en la economía desde el último trimestre del 2015, acompañada de una baja en los niveles de depósitos en los bancos”. “Los niveles de desempleo este año se incrementarán”. “La contracción de la oferta y demanda de créditos también merman liquidez a la economía que, al final del día, se traducen en un estancamiento de la inversión privada, limitando el desarrollo de las industrias no petrolera”. “El año 2016 prevé un decrecimiento de su PIB del 0,5%” Jaramillo. J.P, Revista Económica del IDE Año XXI No. 3 (2016) Perspectiva Económica del Ecuador.

La economía del Ecuador se encuentra contraída y con un problema de liquidez muy serio. El Estado ha sido el motor de la economía basado en los ingresos por la venta del petróleo. El precio del petróleo bajó, y esto complica las inversiones y los gastos del Estado, por tanto toda la económica del país está muy complicada.

Las ventas han disminuido en todos los sectores comerciales, por tanto afecta seriamente a las ventas de las industrias, en consecuencia las empresas son menos rentables y

con serios problemas en sus flujos de efectivo, esta iliquidez genera un alto riesgo de sobrevivencia del negocio o empresa.

Los comercios y/o clientes presionan a que los precios bajen, pues es una reacción lógica y económica, a menor demanda, menor precio. Pero el Ecuador no es un mercado grande, y por tanto los precios son altos, debido a que no se negocia volúmenes grandes como en los países de mayor tamaño económico y poblacional del mundo.

Adicionalmente usamos el dólar americano, emitido en Estados Unidos y que no nos permite devaluarle, esta moneda fuerte tiene la ventaja de que nuestra economía tiene precios reales en términos de valor, pero que nuestros costos se vuelven altos frente a economías vecinas que usan monedas propias y devaluadas.

Los bancos han disminuido drásticamente los créditos, esto causa serios problemas al flujo de los negocios.

Los resultados de los negocios son muy sensibles a las ventas o a los costos y gastos que se incurran, debido a que nuestros costos fijos son altos. Si bajamos las ventas o si aumentamos los costos o gastos, esto pulveriza las utilidades y se obtendría pérdida. Una empresa debe siempre lograr utilidades para ser sustentable en el tiempo.

La situación antes descrita da un escenario de negocios poco competitivos, lo que nos da una desventaja enorme frente a los productos importados.

Competencia

Existe en el Ecuador competencia desleal, debido a la existencia de contrabando que ingresa al país, no paga impuestos y causa mucho daño a la producción local. Adicionalmente todavía existe en el país negocios que no pagan a sus empleados los salarios

completos, no aseguran al personal ni pagan impuestos de IVA ni de Renta. Todos estos negocios que realizan contrabando o comercializan productos que ingresaron de contrabando, como también los negocios informales, generan que los negocios formales no puedan ser competitivos en el mercado local.

Es necesario trabajar en el control en las fronteras, no solo en los controles existentes si no en los ingresos alternos que existen en la frontera con Colombia y en la frontera con Perú, como también seriedad, honestidad y eficiencia en las aduanas que controlan el ingreso de la mercadería por vía terrestre, aérea y en puertos marítimos. Esto se lograría con una política y acciones del Estado firme y drástica, la misma que no existe hoy en día.

La situación de los mercados de textiles y de productos confeccionados en varios países, Colombia, Perú, España e incluso Estados Unidos, es muy similar a la nuestra, en sus fortalezas y en sus debilidades, y el mayor problema que tenemos todos estos mercados es la globalización y la introducción de los textiles asiáticos, sobre todo de China e India, que con su producción a escala o gran volumen y sus precios bajos, hacen que la confección en los demás países sufran una reducción de su actividad y disminución de empleo.

Asociatividad

El sector de la confección genera muchas plazas de trabajo, y como negocios existen 11.006 establecimientos de manufactura de confección en todo el país según el INEC, Dirección de Estadísticas Económicas. (2012). Análisis Sectorial., y seguramente el número es mayor, pues la barrera de entrada es muy baja, la inversión de máquinas de coser básicas es relativamente baja y el aprendizaje de esta profesión no es complicada, además existen escuelas de corte y confección que capacitan a mujeres que deben emprender para generar algún tipo de sustento para su familia.

Pero al ser tan disperso y muchas veces negocios unipersonales, el sector de la confección carece de identificación e identidad propia, existen muy pocas organizaciones que les agrupe, y las pocas organizaciones existentes son de muy pocos miembros.

Financiamiento

Muy poco acceso a créditos de la banca, lo que no permite solucionar problemas de corto y mediano de liquidez, como tampoco realizar inversiones apalancándose en créditos, esto no permite desarrollar proyectos de crecimiento, y más bien pone en serio riesgo el funcionamiento de los negocios de confección.

Resumen del Capítulo 1

El sector de la confección es una actividad que aporta a generar plazas de trabajo, y la categoría de lencería de hogar se ha desarrollado en la última década innovando diseño, calidad y variedad de productos, utilizando diversos tipos de textiles como parte de su materia prima.

Pichincha y Azuay, son las provincias en donde se encuentran la principal producción de lencería de hogar.

De los factores internos se puede resaltar lo siguiente:

El recurso humano tiene un alto grado de habilidad para realizar la actividad de costura, pero no es calificada, le falta conocimientos teóricos como también estudios de colegio. A lo anterior se suma la inflexibilidad laboral que complica el crecimiento de la industria por el alto riesgo y costo que significa actualmente las relaciones laborales.

Las materias primas tienen complicaciones importantes de abastecimiento y de costo, lo que hace que el producto no sea competitivo comparado con los productos importados.

Los conocimientos, el diseño y la tecnología no cuentan con características de especializaciones que sean suficientes para la industria de la confección, lo cual genera bajo nivel de desarrollo de productos de moda.

De los factores externos también podemos detallar lo más importante:

En lo económico, el Ecuador entero se encuentra en una economía ilíquida, con ventas bajas y sin líneas de créditos, lo cual da un entorno muy complicado y de alto riesgo para los negocios, situación que se mantendría mínimo por un par de años, y que si no se toman medidas drásticas por parte de los gobernantes, la situación puede empeorar aún más.

La competencia es importante y obliga a estar realizando esfuerzos en marketing y ventas para pelear la participación en el mercado. La competencia desleal es el problema, con la existencia del contrabando y la competencia informal, hace que los esfuerzos sean mucho mayores para poder mantener el nivel de ventas necesarios para ser sustentables en el tiempo.

La asociatividad existe pero con una fuerza muy débil en participación y en acción, por tanto el sector no tiene representatividad ni proactividad para su desarrollo.

Existen factores internos y externos que dan cuenta de fortalezas y debilidades para la categoría de confección de lencería de hogar, como también podemos a partir de la información obtenida desarrollar oportunidades y amenazas.

CAPÍTULO 2

CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

2.1.- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA EN EL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR EN CUENCA

NATURALEZA Y SU CAPACIDAD COMPETITIVA

Los habitantes de Cuenca se identifican de forma positiva con su territorio y se enorgullecen de su belleza geográfica.

El aislamiento geográfico que sufrió por muchos años y la escasez de recursos naturales, sobre todo agrícolas, generó en la sociedad cuencana una respuesta positiva al emprendimiento, al trabajo y sobre todo al desarrollo de la industria, mediante la transformación de materias primas en producto terminado. Esto generó el desarrollo de la ciudad mediante actividades como joyería, orfebrería, tejidos, cuero, paja toquilla, la carpintería, panadería, licores, producción de cerámica, todo esto a partir de negocios familiares que se tecnificaron y crecieron, pasando de lo artesanal a lo industrial. Hoy en día hay grandes industrias productoras de línea blanca, cerámica, cartón, embutidos, lácteos, licores, muebles, confección textil y neumáticos. El sector industrial del Azuay genera empleo y recursos, un alto porcentaje de los productos que vende el sector comercial son elaborados por la industria cuenca.

El área de la confección textil no es la excepción, si bien la producción de algodón en el Ecuador es incipiente, siendo Manabí la provincia que aporta con el 70% de la producción

de algodón del país, la producción total de algodón en el país aporta con aproximadamente un 6% de la demanda real de la industria textil en Ecuador, con 22 mil toneladas de algodón. Carlos Egües, Director General de Funalgodón. (2013). El Diario Manabí le apuesta a la Producción de Algodón.

En Cuenca se desarrolló la industria textil y de confección, hoy en día Pasamanería S.A. es la empresa más importante del Austro ecuatoriano y una de las principales empresas textiles del Ecuador, inició en 1935 sus actividades.

En sus inicios, la empresa producía insumos para la industria de la confección, como cordones, elásticos, encajes, adornos y cintas. En el transcurso de la década de 1940 se añade a sus líneas de producción la elaboración de prendas de vestir en tejido de punto y actualmente Pasamanería S.A. brinda empleo a aproximadamente 800 personas. Pasamanería S.A. (2012). Trayectoria.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR QUE COMPITEN EN CUENCA Y A NIVEL NACIONAL

En el sector textil y confección, la categoría lencería de hogar, en Cuenca se han desarrollado algunas empresas, ellas han crecido en la última década y se han convertido en abastecedoras de productos a nivel nacional. Esta categoría incluyen la fabricación de artículos confeccionados con cualquier tipo de material textil, incluidos tejidos (telas) de punto y ganchillo: frazadas, mantas de viaje, sobrecamas, cobijas, edredones, ropa de cama, sábanas, mantelerías, toallas y artículos de cocina.

Las empresas que producen a nivel nacional también deben ser analizadas debido a que sus productos compiten directamente en el Azuay, y los productos elaborados en Cuenca compiten a nivel nacional. El mercado todavía no ha crecido lo suficiente para que exista

un líder marcado, por tanto existen productores con débiles liderazgos regionales que compiten nacionalmente.

La primera empresa en la lista a continuación, es la que lidera dentro del sector. Su fortaleza es contar con locales propios y haber construido buena imagen con reconocimiento de marca en Quito y en Guayaquil. El resto de competidores no han realizado inversión en marca ni puntos de ventas, y cuentan con menos años en el mercado, estos seguidores tienen todavía un largo camino por recorrer y una desventaja al no sembrar marca.

COMPETIDORES DIRECTOS DENTRO DEL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR

Noperti Cía. Ltda.

Noperti inicia en el año 1975 la fabricación de productos de la categoría lencería de hogar, luego en 1980 diversifica su producción integrándose verticalmente hacia atrás con líneas industriales. Su estrategia es claramente de diferenciación, sus productos están presentes en locales comerciales propios (concesionados), en los más importantes centros comerciales de Guayaquil, Quito, y Machala, como también en las cadenas más importantes del país. Su crecimiento también ha sido internacional, en Colombia, Costa Rica y Venezuela. En Cuenca, de acuerdo a la encuesta realizada tiene solo un 0,30% de recordación de marca de productos de lencería de hogar, y el mismo porcentaje como opción de local comercial para adquirir lencería de hogar, esto se debe a la falta de presencia con un local de venta con la marca Noperti.

Según Corporación Ekos. (2015), las ventas en el año 2014 fueron de 7.222.795 dólares y la utilidad alcanzo el 1,1% sobre ventas. Empresa ubicada en la ciudad de Quito,

su dirección es De Los Madronos 1141 y Las Palmeras, sector El Inca. Grupo Noperti. (2015) Empresa.

Textielites Cía. Ltda.

Su canal de venta es mediante catálogo, donde se ofrece gran variedad de productos de la categoría lencería de hogar, su estrategia es de precio mezclado con productos de diseño, no tiene presencia en Cuenca. Las ventas alcanzaron la cifra de 1.745.277 dólares en el año 2014, su rentabilidad alcanza el 3% sobre venta. La empresa está ubicada en Francisco García N73-53 y José de la Rea - Carcelén – Quito, con RUC 1791768256001. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

Artículos Para El Hogar Deskanza S.A.

Creada en el año 2008, como un negocio unipersonal, y al poco tiempo en empresa. En la actualidad se dedica al diseño y fabricación de lencería de hogar; cuentan con vendedores para la venta y atiende a cadenas y a locales comerciales externos. Grupo Deskanza (2008) Empresa.

Las ventas alcanzaron la cifra de 1.689.739 dólares en el año 2014, su rentabilidad fue del 1,52% sobre venta y la empresa está ubicada en Av. 10 de Agosto N37-288 y Villalengua, Quito, con RUC 1792220025001. Superintendencia de Compañías (2016). Portal de Información. No tiene presencia en la ciudad de Cuenca.

Prisma Hogar Prismogar S.A.

Fabricación, distribución y venta de lencería para el hogar, con la marca comercial Prisma. Su estrategia ha sido variada, pues de una estrategia de precios se ha trasladado a diferenciación, pero existe hoy en día, todavía mezcla de las dos estrategias complicando y

creando problemas de especialidad y de costos. Las ventas en el año 2014 alcanzaron el valor de 1.499.237 dólares y su rentabilidad alcanzó el 4,4% sobre ventas. La dirección es Las Casas 639 y Av. América, Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

Konforthogar Cía. Ltda.

Marca comercial Kálido. Sus operaciones arrancan en el año 2001, y como compañía se estableció en el año 2008. Su estrategia comercial desde sus inicios es de diferenciación, productos con diseños exclusivos, materiales garantizados y acabados perfectos. Sus principales canales de venta son cadenas o tiendas departamentales, y locales propios ubicados en la ciudad de Cuenca, su especialidad es la lencería de hogar. Las ventas de la empresa en el año 2014 fueron de 1.389.568 dólares, y su rentabilidad fue del 2,9%. Sobre ventas. De acuerdo a la encuesta realizada cuenta con un 6% de posicionamiento de marca y con un 5% de recordación como local comercial de productos de lencería de hogar en Cuenca.

La dirección es Av. Gil Ramírez Dávalos 4-35 y Francisco Pizarro, Cuenca. Kálido (2016) Nosotros. Konforthogar Cía. Ltda. (2016). Empresa.

Modertex S.A.

Modertex s.a. fue creada en junio de 2009, elabora productos textiles para el hogar. Sus principales canales de venta son mediante las cadenas o tiendas departamentales. Modertex S.A. (2012). Empresa.

Las ventas de la empresa en el año 2015 fueron de 885.649 dólares, y su rentabilidad fue del 3,81% sobre ventas. La dirección es Malvinas y Pasaje, Nayón, Quito.

Superintendencia de Compañías (2016). No tiene presencia de marca o local comercial en Cuenca y cuenta con un local comercial en Cumbaya.

Trazos – marca comercial.

Realizan un trabajo de precio bajo, pero han desarrollado diseño y variedad de productos, están presentes en algunas cadenas a nivel nacional y venden en dos locales propios, ubicados en el sector de la Feria Libre y en el Parque Industrial, ambos en Cuenca. Fábrica dedicada a la elaboración de lencería del hogar desde el año 1993, con registro de Esthela Leonor Muñoz Ortiz – 0100879089001, no se ha constituido como compañía de ninguna naturaleza. Su dirección principal es Calle Carlos Vintimilla 2-02 y Av. de Las Américas, Cuenca. De acuerdo a la encuesta realizada en la ciudad de Cuenca, el 1,10% de los encuestados conocen de la marca Trazos y el 0,83% indica que Trazos es un local comercial para adquirir productos de lencería de hogar.

Edén – marca comercial

Destinada a diseñar, producir y comercializar lencería para el hogar con accesorios y elementos decorativos. Su canal de venta son mayoristas en las 24 provincias del país, con una estrategia de volumen y bajo costo, su actividad inició en el año 2001, y da empleo a unas 19 personas aproximadamente. La propietaria es la Ing. Sara Peralta, y no se ha establecido como compañía, su dirección es Francisco Ascazubi y Av. Américas, Cuenca. Peralta, Sara (2015) Edén. Según la encuesta realizada, el 1,40% de los posibles clientes recuerda a Edén como marca de lencería de hogar y el 1,11% nombra a Edén como el local comercial para adquirir los productos.

NUEVOS COMPETIDORES ACTUALES

Son las compañías o empresas nacionales, que actualmente participan en el mercado nacional, y que de ser empresas fabricantes de textiles (telas), o plumón sintético, han crecido verticalmente hacia adelante y han desarrollado productos para la categoría lencería de hogar. Estos competidores directos en el mercado son una seria amenaza, ya que logran costos bajos debido a su integración vertical, y pueden dañar el mercado al establecer costos y precios no reales debido al subsidio que pueden autogenerarse, adicionalmente son empresas con alta capacidad de inversión y buenos canales de ventas.

Laminados y Textiles Lamitex S.A.

Esta empresa es la más grande del país, en la categoría lencería de hogar, su estrategia de bajo costo y gran volumen, y su integración vertical ha posibilitado un desarrollo a gran escala. Son parte del Grupo Gerardo Ortiz e hijos, esto ha permitido su integración vertical, siendo productores de telas, hilos, mica, empaques, plumón, como también servicios de transporte y comercio al por mayor y por menor con sus almacenes de autoservicios a nivel nacional. Sus ventas en el año 2014 alcanzaron los 46.889.696 dólares, su rentabilidad alcanzó el 14,8% sobre ventas y su marca comercial para algunos de sus productos es Lamitex. Dirección: Calles Juan Eljuri Chica y Del Retorno, Parque Industrial de Cuenca. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

Las marcas adicionales con las que Lamitex venden sus productos son muy poco conocidas, como parte del Grupo Ortiz está Coralcentro, y tiene como reconocimiento de local comercial de lencería de hogar en un 37% de la población cuencana, lo que le da un liderazgo muy importante en cuanto a canal de venta.

Tejidos Pintex S.A.

Su estrategia es de bajo costo y volumen, sin embargo, el proceso de crecimiento de Pintex ha tenido un giro evolutivo de gran impacto en los últimos 10 años, ya que la empresa mantiene la producción de tela para sábanas en bramantes, pero adicionalmente, ahora confecciona para la categoría lencería de hogar: juegos de sábanas, cobertores, edredones y almohadas, los cuales se comercializan en sus propios almacenes, situados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta, integrándose verticalmente y avanzando en la categoría hacia un producto con diseño y relativamente de moda.

Se encuentran en actividad desde 1959 como empresa productora de textiles (telas) y cuenta con aproximadamente 580 trabajadores. Pintex S.A. (2012). Empresa.

Las ventas fueron de 16.216.347 dólares en el año 2014, su dirección es Avenida de La Prensa O-E528 y Pasaje Manuel Herrera - Norte – Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

Pintex, como marca de lencería de hogar es reconocida en Cuenca por el 2% de los posibles clientes, y como local comercial con apenas el 0,83% debido a que no cuenta con un local directo en la ciudad.

Textil Ecuador S.A.

Es una fábrica textil fundada en 1942, con muchos años de trayectoria en el mercado ecuatoriano y de exportación. Es una fábrica textil verticalmente integrada, elaboran tejidos planos en 100% algodón y mezclas con poliéster. Cuenta con cuatro líneas de producción: vestuario, hogar, industrial y popular. Su enfoque actual de crecimiento esta hacia la línea hogar con productos confeccionados para dormitorio, comedor y cocina, los cuales se

comercializan bajo la marca Casa Linda, en donde hacen ya una estrategia de diferenciación, con el limitante de ser gran empresa.

Se encuentran sus productos en los locales propios, ubicados en Quito y además en distribuidores en todo el país, como en algunas de las principales cadenas nacionales. Textil Ecuador (2011). La Empresa.

Las ventas al año 2014 alcanzaron el valor de 9.041.093 dólares y la rentabilidad fue del 0,41% sobre ventas. La dirección es Pedro Pérez Echanique y Sucre - Amaguaña – Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

En Cuenca el posicionamiento de la marca Casa Linda es 0,28%, y ningún valor como recordación de local, seguramente debido al cierre del local que existía hasta el año 2013 aproximadamente.

Almacenes Buenhogar E.W. Cía. Ltda.

Sus inicios fueron como importador textil, y adornos y accesorios navideños, hoy ha tenido integraciones verticales con la fabricación de plumón y de lencería de hogar. Hoy en día tiene una gran variedad de productos como son las telas, muebles, iluminaria, lencería de hogar y complementos.

Cuentan con la exhibición y ventas de sus productos en cuatro locales en Guayaquil, uno en Quito y uno en Cuenca, como en algunas cadenas nacionales. Buen Hogar (2014). La Empresa.

Las ventas al año 2014 alcanzaron el valor de 7.409.699 dólares y la rentabilidad fue del 5,43% sobre ventas. La dirección es Chimborazo 4-20 y Clemente Ballén, Guayaquil. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

De acuerdo a la encuesta realizada el posicionamiento de la marca Buen Hogar, en Cuenca es del 0,28% y como local comercial para comprar productos de lencería de hogar es 0,55% gracias a la apertura del local comercial desde el año 2014.

NUEVOS COMPETIDORES FUTUROS

Son empresas nacionales que compiten con pocos productos dentro de la categoría lencería de hogar, y en su mayoría son fabricantes de telas, son una amenaza alta, debido a que cuentan con un capital alto para poder incursionar en más cantidad de productos para esta línea o categoría.

Delltex Industrial S.A.

Si bien está dentro de la categoría lencería de hogar, sus productos se limitan a cobijas acrílicas y poliéster, y producción de hilos y telas de las mismas características. Las ventas en dólares fueron de 20.372.643, en el año 2014, su dirección es Ricardo Chiriboga E2-168 y Juan Montalvo, Cumbayá, Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos. No tiene presencia de marca en la ciudad de Cuenca, de acuerdo a la encuesta realizada.

Cortinas y Visillos Cortyvis Cía. Ltda.

Se dedica específicamente a la confección de cortinas, cenefas y visillos, siendo estos los únicos productos que compiten en la categoría lencería de hogar, sus ventas en el año 2014 alcanzaron los 12.833.862 dólares. Su dirección es Duchicela 536 y 9 de Agosto, Calderón, Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos Corporación.

Textil San Pedro S.A.

Fabricación de telas aterciopelados y de felpilla, de rizo, de gasa, entre otras de estas características, produce también toallas y mantelería, siendo estos los productos de la categoría en análisis. Las ventas en el 2014 alcanzan 10.459.033 dólares. La dirección es en la Vía Sangolquí Km. 3 Amaguaña El Cortijo - Valle De Los Chillos – Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

Textiles Mar y Sol S.A.

Fabrica telas de algodón, lana, y más mezclas de hilados sintéticos o artificiales. Elaboran también toallas y menajes de cocina, únicos productos de la categoría. Las ventas en el año 2014 fueron de 4.604.385 dólares. Dirección Francisco Compte N31-05, Guápulo, Quito. SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos.

SUSTITUTOS

Son todos los productos que decoran el hogar como adornos, lámparas, cuadros y muebles; por tanto están las empresas que elaboran y/o comercializan todos estos artículos antes mencionados.

Dentro de estas alternativas, se encuentran también los vendedores de productos sustitutos como las cadenas o tiendas departamentales que representan alto grado de amenaza, no solo por las alternativas que presentan al mercado sino por las importaciones que realizan de producto de la categoría lencería de hogar y que compiten directamente con la producción nacional.

Adicionalmente es importante destacar que para el mercado de lencería de hogar, los productos importados se vuelven sustitutos a los productos confeccionados en el Ecuador. Y estos productos ingresan con precios sumamente más bajos debido a que tienen menores costos de materiales, de mano de obra y por los volúmenes que elaboran y venden logran costos bajos gracias a las economías de escala.

Principales Países Exportadores

A nivel mundial los principales países exportadores de lencería del hogar están liderados por China debido a la amplia industria textil que han desarrollado y por los bajos precios a los que oferta sus productos, en el año 2013 logró alcanzar USD 12,840 millones de dólares americanos, con una participación de 49.49%, seguido por Pakistán 11.29%, India 10.91%, Turquía 5.43%, entre otros países. Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar.

En la siguiente tabla se detalla el código arancelario y la respectiva descripción de cada uno producto de los productos que pertenecen al sector de lencería de hogar:

CUADRO No. 10

DESCRIPCIÓN Y SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DE PRODUCTOS DEL SECTOR DE LENCERIA DE HOGAR

SUBPARTIDA	DESCRIPCIÓN ARANCELARIA
63.01.10.00	MANTAS ELÉCTRICAS
63.01.20.00	MANTAS DE LANA O PELO FINO (EXCEPTO LAS

	ELÉCTRICAS)
63.01.20.10	DE PUNTO
63.01.20.90	LAS DEMÁS
63.01.30.00	MANTAS DE ALGODÓN (EXCEPTO LAS ELÉCTRICAS)
63.01.30.10	DE PUNTO
63.01.30.90	LAS DEMÁS
63.01.40.00	MANTAS DE FIBRAS SINTÉTICAS (EXCEPTO LAS ELÉCTRICAS)
63.01.40.10	DE PUNTO
63.01.40.90	LAS DEMÁS
63.01.90.00	LAS DEMÁS MANTAS
63.01.90.10	DE PUNTO
63.01.90.90	LAS DEMÁS
63.02.10.00	ROPA DE CAMA, DE PUNTO
63.02.21.00	LAS DEMÁS ROPAS DE CAMA, ESTAMPADAS, DE ALGODÓN
63.02.22.00	DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES
63.02.22.10	DE TELAS SIN TEJER
63.02.22.90	LAS DEMÁS
63.02.29.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.02.29.10	DE LINO O DE RAMIO

63.02.29.90	LAS DEMÁS
63.02.31.00	LAS DEMÁS ROPAS DE CAMA, DE ALGODÓN
63.02.32.00	DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES
63.02.32.10	DE TELAS SIN TEJER
63.02.32.90	LAS DEMÁS
63.02.39.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.02.39.20	DE LINO O DE RAMIO
63.02.39.90	LAS DEMÁS
63.02.40.00	ROPA DE MESA, DE PUNTO
63.02.51.00	LAS DEMÁS ROPAS DE MESA, DE ALGODÓN
63.02.53.00	DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES
63.02.53.10	DE TELAS SIN TEJER
63.02.53.90	LAS DEMÁS
63.02.59.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.02.59.10	DE LINO
63.02.59.90	LAS DEMÁS
63.02.60.00	ROPA DE TOCADOR O COCINA, DE TEJIDO CON BUCLES DEL TIPO TOALLA, DE ALGODÓN
63.02.91.00	LAS DEMÁS, DE ALGODÓN
63.02.93.00	DE FIBRAS SINTÉTICAS O ARTIFICIALES

63.02.93.10	DE TELAS SIN TEJER
63.02.93.90	LAS DEMÁS
63.02.99.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.02.99.10	DE LINO
63.02.99.90	LAS DEMÁS
63.03.12.00	DE PUNTO, DE FIBRAS SINTÉTICAS
63.03.19.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.03.91.00	LOS DEMÁS, DE ALGODÓN
63.03.92.00	DE FIBRAS SINTÉTICAS
63.03.92.10	DE TELAS SIN TEJER
63.03.92.90	LOS DEMÁS
63.03.99.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.03.99.10	DE TELAS SIN TEJER
63.03.99.90	LAS DEMÁS
63.04.11.00	COLCHAS, DE PUNTO
63.04.19.00	LAS DEMÁS
63.04.19.10	DE ALGODÓN
63.04.19.30	DE LINO O RAMIO
63.04.19.90	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES
63.04.91.00	LOS DEMÁS, DE PUNTO

63.04.92.00	DE ALGODÓN (EXCEPTO DE PUNTO)
63.04.93.00	DE FIBRAS SINTÉTICAS (EXCEPTO DE PUNTO)
63.04.99.00	DE LAS DEMÁS MATERIAS TEXTILES (EXCEPTO DE PUNTO)
94.04.30.00	SACOS (BOLSAS) DE DORMIR
94.04.90.00	LOS DEMÁS
94.04.90.10	RELLENOS DE O PLUMÓN
94.04.90.90	LOS DEMÁS

Elaborado por: Julio César Benalcázar C.

Fuente: Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar.

Aduana de Ecuador – SENA. (2015) Boletín 2015 Anexo 011-2015.

Las importaciones del Ecuador en el año 2015, de productos del sector lencería de hogar, se detallan a continuación:

CUADRO No. 11**IMPORTACIONES CIF DEL ECUADOR**

SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DEL SECTOR

LENCERÍA DE HOGAR POR MES - AÑO 2015

AÑO 2015	DÓLARES	%
ENERO	1,150,764.33	11%
FEBRERO	561,182.08	5%
MARZO	990,772.52	9%
ABRIL	930,899.86	9%
MAYO	278,976.17	3%
JUNIO	809,206.83	7%
JULIO	575,130.43	5%
AGOSTO	1,087,568.60	10%
SEPTIEMBRE	1,474,635.48	14%
OCTUBRE	764,810.79	7%
NOVIEMBRE	1,208,621.91	11%
DICIEMBRE	994,505.10	9%
TOTAL	10,827,074.10	100%

Elaborado por: Julio César Benalcázar C.

Fuente: Aduana de Ecuador – SENA. (2015) Estadísticas.

Al Ecuador exportan también con incidencias altas de participación Colombia y Perú, representando para ellos el Ecuador un mercado natural por su cercanía y similar cultura. A continuación un cuadro con el detalle de las importaciones CIF del Ecuador de los productos de lencería de hogar por país, en el año 2015:

CUADRO No. 12

IMPORTACIONES CIF DEL ECUADOR

SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DEL SECTOR

LENCERÍA DE HOGAR POR PAÍS DE ORIGEN - AÑO 2015

PAIS	DÓLARES	%
CN-CHINA	4,685,106	43%
CO-COLOMBIA	2,444,997	23%
PE-PERÚ	1,212,938	11%
IN-INDIA	725,654	7%
US-ESTADOS UNIDOS	394,867	4%
CL-CHILE	219,392	2%
BO-BOLIVIA	214,898	2%
BR-BRASIL	146,578	1%
ES-ESPAÑA	131,443	1%
OTROS PAISES	651,202	6%
TOTAL	10,827,074	100%

Elaborado por: Julio César Benalcázar C.

Fuente: Aduana de Ecuador – SENA. (2015) Estadísticas.

Adicionalmente se investigó las importaciones CIF del Ecuador por importador, el cuadro a continuación detalla de mayor a menor y que porcentaje representa cada importador comparado con el total de importaciones de lencería de hogar en el año 2015:

CUADRO NO. 13

IMPORTACIONES CIF DEL ECUADOR

SUBPARTIDAS ARANCELARIAS DEL SECTOR

LENCERÍA DE HOGAR POR IMPORTADOR - AÑO 2015

RUC	IMPORTADOR	CLASIFICACIÓN	DÓLARES	%
1790016919001	CORPORACIÓN FAVORITA C.A.	CADENA	2,415,366	22%
0990011214001	ALMACENES DE PRATI S.A.	CADENA	2,146,673	20%
0990004196001	CORPORACIÓN EL ROSADO S.A	CADENA	966,147	9%
0101895985001	JAYA MALDONADO PEDRO ALBERTO	DISTRIBUIDOR	377,089	3%
0990000530001	PYCCA S.A	CADENA	363,011	3%
0990010110001	ALMACENES BOYACÁ S.A.	CADENA	351,712	3%
1791170032001	PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A.	CATÁLOGO	252,403	2%

1790322831001	BEBELANDIA S A	CADENA	188,367	2%
1792369487001	AZZORTI VENTA DIRECTA S A	CATÁLOGO	163,807	2%
0703372953001	OCAMPO LAPO ROSARIO ELIZABETH	DISTRIBUIDOR	127,436	1%
0700866585001	ORTIZ ASTUDILLO EDRIZ HUMBERTO	DISTRIBUIDOR	110,216	1%
0104259379001	SALINAS VÁSQUEZ PATRICIO ANDRÉS	DISTRIBUIDOR	107,927	1%
1790849716001	ZAROAL REPRESENTACIONES INTERNACIONALES S.A.	DISTRIBUIDOR	104,537	1%
1711632636001	HESSAMZADEH SEYEDMOHAMMADTAGHI	DISTRIBUIDOR	97,245	1%
1791341899001	CORPMUNAB SOCIEDAD ANONIMA	DISTRIBUIDOR	91,281	1%
0190110001001	COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	CADENA	87,282	1%
VARIOS	RESTO DE IMPORTADORES	VARIOS	2,876,576	27%
ECUADOR	TOTAL	TODOS	10,827,074	100%

Elaborado por: Julio César Benalcázar C.

Fuente: Aduana de Ecuador – SENA. (2015) Estadísticas.

Es importante identificar que las cadenas o tiendas departamentales representan en conjunto, el 60% de las importaciones realizadas al país de productos de lencería de hogar en el año 2105.

BARRERAS DE ENTRADA

El ingreso de nuevos competidores al sector de la confección, específicamente en la categoría lencería de hogar es posible, la inversión no es mayor y los conocimientos necesarios para la elaboración de los productos son fáciles obtenerlos. El mercado existe, y más bien es un mercado que ha crecido gracias al desarrollo de la moda, ya no solo son productos para abrigarse o descanso, sobre todo son productos para decorar.

Economías de Escala

Dentro de un mercado pequeño como el ecuatoriano, en el sector textil en la categoría lencería de hogar existen grandes industrias que se han integrado verticalmente, y parte de su estrategia ha sido ingresar en este segmento que han visto que ha crecido. Estas empresas logran economías de escala justamente por su integración, esto complica en alto grado tener que competir directamente con la gran industria, más aún si han aplicado una estrategia de bajo costo o precio bajo. La característica más importante de esta estrategia es alcanzar volúmenes altos de producción y costos unitarios bajos al pulverizar los costos fijos unitarios. Por lo tanto la barrera de entrada en la estrategia de volumen es alta, porque solamente con una alta capacidad de producción y con un nivel alto de capital se puede competir dentro del segmento de mercado de precios.

Diferenciación

La barrera de entrada es relativamente baja al competir en un mercado de diferenciación, pues la gran industria textil no ha desarrollado la capacidad de versatilidad en moda, diseño y variedad ante la exigencia de un mercado de moda y diseño, y la competencia que está presente en esta estrategia no tiene un liderazgo muy marcado. Por otro lado para desarrollarse en esta estrategia es necesario creatividad. Referente a recursos económicos, la inversión en maquinaria no es alta ni los conocimientos en confección, por tanto la barrera de entrada no es alta. La barrera puede convertirse en alta si es que el líder realiza inversión alta en posicionar su marca y su producto, y así lograr marcar diferencia real en el mercado frente al resto de competidores.

Inversión de Capital o Económicas

La inversión de capital en esta categoría es baja, pues con máquinas industriales de costura se puede ingresar en este mercado, es una barrera alta cuando la estrategia es bajo costo, pues la tecnología para lograr volúmenes grandes es costosa.

Costos

Los costos de materias primas en esta categoría no son altos, pero como en toda compra, a mayor volumen precios más bajos. La tecnología tampoco es costosa. Es baja la barrera de entrada.

Canales de Distribución

Los canales de distribución si son barreras altas de ingreso, pues existen pocos compradores y estos tienen un alto poder de negociación, sobre todo las cadenas o tiendas departamentales, en donde se impone precio, forma de pago, fechas límite de entrega de mercadería e incluso devoluciones y/o consignaciones de producto.

Política Gubernamental

Las regulaciones existentes para la confección no conforman una barrera alta, por tanto la barrera de entrada es baja, pues no existen altos riesgos ni contaminación ambiental, y este tipo de negocio es totalmente lícito.

Las normativas o regulaciones son básicas, pues se debe colocar una etiqueta en la prenda confeccionada que cumpla con la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1875, adicionalmente se debe estar en cumplimiento de obligaciones con la Superintendencia de Compañías, si es empresa y con el cumplimiento de obligaciones con el Servicio de Rentas Internas SRI, referente a las declaraciones del Impuesto al Valor Agregado IVA y al Impuesto a la Renta IR, como de otras declaraciones y reportes que se deben realizar periódicamente al SRI.

En cuanto a las normativas legales, es importante obtener el Permiso de Funcionamiento del Municipio y del Cuerpo de Bomberos.

Referente al cumplimiento de obligaciones frente a los trabajadores es importante cumplir con todos los derechos de los trabajadores, tanto en sus haberes, beneficios sociales como en las contrataciones y liquidaciones realizadas. Es muy importante cumplir con todas las obligaciones como empleador frente al Instituto de Seguridad Social IESS.

En resumen podemos definir que la barrera de entrada es alta cuando es necesario lograr costos bajos para competir en un mercado de precios bajos y gran volumen, por el nivel de inversión que se necesita para tecnología y para capital de trabajo para la producción y la comercialización.

Para una estrategia de diferenciación la barrera de entrada es baja, porque la tecnología necesaria no es costosa y el volumen no es tan grande como para necesitar grandes

clientes para la comercialización, aunque el costo para contar con locales propios y posicionar la marca es alta.

BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida son bajas, pero siempre depende de la inversión en tecnología especializada y del número de trabajadores que mantiene la empresa, el costo de salida depende sobre todo de estos dos recursos.

PROVEEDORES

Los proveedores nacionales en su mayoría son importadores de telas, que están situados en la ciudad de Guayaquil, Quito y Cuenca; que si bien dan facilidades de crédito y mantienen un stock de inventarios adecuado para la necesidad de demanda, tienen un alto poder de negociación, debido a que son pocos los grandes importadores que logran precios competitivos para el sector de la confección.

COMPRADORES

Los compradores debemos segmentar en varias categorías:

Cadenas o tiendas departamentales, son empresas que tiene varios almacenes a nivel nacional en las ciudades más grandes del país, estas se dedican a vender la categoría lencería de hogar como un complemento a sus líneas principales que pueden ser ropa, artículos para bebés, decoración o artículos para el hogar, muebles, artículos de plásticos para el hogar, entre otras actividades comerciales, estas tiendas miden su rentabilidad por producto y por

área de exhibición, y tienen un alto poder de negociación debido a los grandes volúmenes que comercializan.

Los demás clientes institucionales tienen un bajo poder de negociación, debido a que sus volúmenes no son tan grandes y sobre todo porque los productos se elaboran de forma personalizada para cada necesidad según el caso para hoteles, hospitales y mueblerías; por lo que tiene un bajo poder de negociación.

Adicionalmente se encuentran los clientes finales, que son consumidores para el hogar, quienes tienen un bajo poder de negociación.

2.2.- PODER DE INFLUENCIA DE CADA FUERZA COMPETITIVA. CONDICIONES DE PRESIÓN. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Después de haber analizado cada una de las fuerzas competitivas llegamos a las siguientes conclusiones del poder de influencia real de cada una de ellas.

Rivalidad de los competidores, nuevos competidores y sustitutos

La rivalidad va a estar presente permanentemente, y depende de las acciones que realicen y dejen de realizar cada una de las fábricas del sector de la confección de lencería de hogar en Cuenca.

Actualmente no existe una política de gestión competitiva para el sector de confección, y menos dentro de un gremio o asociación que los agrupe, adicionalmente a esto, el Estado tampoco establece políticas que apoye, integren o fortalezcan a las empresas o fábricas de la categoría.

Se visualiza en el mercado que existe competidores directos, siendo estos el sector textil (productores de telas) que están ingresando a la categoría de la confección de lencería, de forma agresiva con un nivel alto de rivalidad, pues imponen nuevas condiciones de precios que bajan los márgenes del sector. Seguidos muy de cerca con los nuevos competidores que se visualizan que han crecido también verticalmente pero que confeccionan muy pocos productos de la categoría lencería de hogar y que son potenciales competidores.

También se visualizan los productos sustitutos en el sector de la madera siendo los muebles como mesas, consolas centros de entretenimientos, salas, entre otros artículos de la madera; y otros productos que son también sustitutos de la decoración como son adornos, lámparas, y cuadros.

Adicionalmente a esto, encontramos productos importados que también golpean a la categoría por precio, esto genera que incluso las grandes cadenas obtén por esta alternativa de productos en donde generan mayor rentabilidad para ellos, pero causan un daño muy grande a la industria nacional y a la sociedad al generar desempleo, que podría repercutir en las ventas de sus propios locales al contar en el mercado con personas desempleadas y sin posibilidad de comprar.

Las amenazas son altas y las oportunidades bajas en un ambiente de rivalidad agresivo de la competencia interna del sector como de los sectores sustitutos.

Barreras de Entrada y de Salida.

Las barreras de entrada y de salida en su mayoría son bajas lo cual indica que los rendimientos son bajos debido a que existe bastante competencia que ingresa al mercado, y que dañan el poco poder de negociación de los fabricantes estables debido al exceso de oferta

informal, inexperta o desleal. Al ser la barrera de salida baja, crea un ambiente de estabilidad y no de riesgo, pues los participantes salen sin dejar mucho daño a su competencia.

Matriz de las Cinco Fuerzas Competitivas

El siguiente cuadro representa la matriz de las cinco fuerzas competitivas elaborado para el sector de la confección de lencería de hogar para la ciudad de Cuenca:

CUADRO NO. 14

MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR EN CUENCA

CINCO FUERZAS	PODER DE NEGOCIACIÓN	BARRERA DE ENTRADA	BARRERA DE SALIDA	DESCRIPCIÓN
LOS COMPRADORES				
CADENAS O TIENDAS DEPARTAMENTALES	ALTA	ALTA	ALTA	CANAL CON MAYOR INCIDENCIA POR SUS VOLÚMENES DE COMPRA
MUEBLERÍAS – HOSPITALES – HOTELES	BAJA	BAJA	BAJA	CLIENTES INSTITUCIONALES
CLIENTES FINALES	BAJA	BAJA	BAJA	HOGARES
LOS PROVEEDORES	ALTA	ALTA	BAJA	IMPORTADORES DE TEXTILES Y FABRICANTES NACIONALES

	AMENAZA	BARRERA DE ENTRADA	BARRERA DE SALIDA	
NUEVOS COMPETIDORES	ALTA	BAJA	BAJA	EMPRESAS QUE CRECEN HORIZONTAL O VERTICALMENTE
PRODUCTOS SUSTITUTOS	ALTA	BAJA	BAJA	SECTOR MADEDERO – SECTOR HOGAR – TIENDAS DEPARTAMENTALES
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	BAJA	BAJA	BAJA	COMPETIDORES UBICADOS EN OTRAS ZONAS GEOGRÁFICAS DEL PAÍS
ESTRATEGIA		BARRERA DE ENTRADA	BARRERA DE SALIDA	
PARA UNA ESTRATEGIA DE COSTOS BAJOS		ALTA	ALTA	TIENEN ESTA ESTRATEGIA LAS EMPRESAS QUE SE HAN INTEGRADO HORIZONTAL O VERTICALMENTE
PARA UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN		BAJA	BAJA	MUY POCOS PARTICIPANTES DEL SECTOR MANTIENEN ESTA ESTRATEGIA

Elaborado por: Ing. Julio César Benalcázar C.

Esta matriz nos demuestra en síntesis que los compradores tienen un alto poder de negociación, debido a que las cadenas o tiendas departamentales son las que mayor incidencia tiene en el análisis por ser el canal con mayor volumen de compra en el sector.

Los proveedores también tienen un alto poder de negociación, debido a que son los que controlan el mercado gracias a alto nivel de inversión convirtiéndose en una barrera de entrada muy alta el competir directamente con ellos. Son los que imponen plazos de pago, cantidades de compras mínimas, como otras condiciones que ellos determinan de acuerdo al volumen de tela que se demanda.

Los nuevos competidores son una amenaza alta, debido a su capacidad de inversión y a que están alineados de forma horizontal o verticalmente en sus negocios, y esto les permite reducir sus costos para ser más competitivos.

Los fabricantes o comercializadores de productos sustitutos, también son una amenaza alta, debido a su capacidad de negociar o importar importantes volúmenes, siendo una alternativa de decoración importante en el hogar.

La rivalidad entre los competidores del mismo sector todavía es baja, debido a que el mercado todavía no crece lo suficiente para que los nuevos competidores realicen inversiones de tecnología o en mercado para posicionarse como líderes absolutos. Existen liderazgos locales en cada zona geográfica del país, siendo las ciudades con mayor producción Quito, Cuenca, Atuntaqui y Ambato. Adicional, el mercado más grande está en la ciudad de Guayaquil, en donde se centra la mayor demanda y por supuesto la mayor oferta procedente de las ciudades antes mencionadas y del exterior.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIA COMPETITIVA

“Porter sostiene que la estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa se destacará para establecer una diferencia sustentable en el mercado.”

Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos.

El determinar atributos o lo que se puede llamar la ventaja competitiva que el sector debe desarrollar para cumplir con las expectativas y satisfacciones de los clientes, posibilita estar algunos pasos delante de la competencia, y realizar las actividades estratégicas que desarrollen esa ventaja competitiva y las magnifiquen para crear una cultura enfocada en el cliente permite no solo estar unos pasos adelante, si no posicionarse de líder en el mercado que se compete.

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.” Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos.

Desarrollar la estrategia de una empresa u organización es necesario para poder establecer cuál es la esencia de la misma, cuáles son sus metas, y sobre todo cuáles van a ser las acciones que se desarrollarán para cumplir con los objetivos que lleven a cumplir con la estrategia planteada. Todo lo anterior, con el objetivo de cumplir con las aspiraciones y necesidades que tienen accionistas y clientes, tal como lo describen Kaplan y Norton.

Para determinar una estrategia se debe tener una visión completa de la organización y de los actores que se relacionan con la misma, por tanto se deben incluir a proveedores, clientes, competencia, estado, trabajadores y accionistas.

La estrategia competitiva facilita a los emprendedores o administradores el insumo para desarrollar las fuerzas del mercado en favor de la organización, convirtiéndose en una herramienta clave para el análisis de negocios y/o industrias y de la competencia.

El objetivo central con el desarrollo de una estrategia competitiva es lograr competir con mayor eficacia y fortalecerse o mejor aún alcanzar el liderazgo en el mercado, tomando en cuenta las amenazas y oportunidades externas como también las fortalezas y debilidades internas.

Para alcanzar dicha meta y poder desarrollar una estrategia competitiva se debe analizar la industria o sector en toda su amplitud actual, y visualizar su futuro, comprender a los actuales competidores y su posición, pues lo que se haga ahora o se deje de hacer, como lo haga la competencia o que deje de hacer, dependerá el futuro del mercado en el que se está participando, y la posición del negocio que queremos que se encuentre o que alcance el liderazgo.

El modelo de una estrategia competitiva se basa en el análisis de las cinco fuerzas de la competencia que están presentes en el sector del negocio y en sus consecuencias de sus acciones estratégicas, por tanto es importante ampliar el análisis a competidores, compradores o clientes, proveedores y potenciales nuevos participantes.

En resumen la estrategia competitiva consiste en elaborar un plan de como competir, determinando sus metas y sus acciones que se requieren para poder alcanzar una visión en un determinado periodo de tiempo.

Como meta podemos tener crecimientos de rentabilidad, de participación de mercado, de responsabilidad social, aumento de ingresos, entre otras que tengan características muy importantes, todo basado en las acciones que se desarrollen en las diferentes áreas de influencia como son ventas, marketing, canales de ventas, investigación y desarrollo, líneas de productos, producción, mano de obra, compras, control y finanzas.

3.1.- FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS, FODA

De acuerdo a las entrevistas realizadas a empresarios y a clientes cadenas podemos determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de confección de lencería de hogar en Cuenca.

FORTALEZAS

- La calidad en el sector de la confección es aceptable, significa que es un producto con buenos acabados y material confiable – F1
- Las empresas continuamente se esfuerzan para desarrollar diseños y estar a la moda, para obtener productos de valor agregado y precio competitivo – F2
- Variedad y amplitud de la cartera de productos – F3
- Experiencia en confección, empresas del sector de lencería de hogar con más de 4 décadas de labores – F4
- La confección es una actividad generadora de mano de obra directa – F5
- Existe capacidad productiva y flexibilidad en realizar productos según los requerimientos de los clientes – F6

- El sector cuenta con personal estable, baja rotación – F7

DEBILIDADES

- No existe mano de obra calificada y la mano de obra que labora no tiene capacitación adecuada y constante – D1
- Dificultad de generar puntos de venta propios y auto sustentables, individualmente o del sector – D2
- Construcción de marca propia es costoso y no existe un plan de marketing completo para crear marca y ventas – D3
- Falta de cooperación inter empresarial y gremial – D4
- No es posible importar debido a los bajos volúmenes de compra para el mercado local – D5
- Falta de un proceso de desarrollo e innovación permanente de productos para obtener moda – D6
- Costos fijos altos, incluida la mano de obra – D7

OPORTUNIDADES

- Mercado en crecimiento por necesidad de decoración con tendencias y diseños nuevos en el hogar – O1
- Se puede obtener en base al uso adecuado del textil, un producto con valor agregado en el sector de lencería de hogar – O2
- Pocos locales de venta de lencería de hogar – O3

- Existe tecnología para mejorar capacidades y eficiencias – O4
- Ofrecer otros servicios que pueden necesitar otros sectores de la confección, y puede integrarse verticalmente u horizontalmente – O5
- Mayor oferta de profesionales para la administración y desarrollo del negocio – O6

AMENAZAS

- Crisis económica, en consecuencia caída de las ventas – A1
- El mercado busca el menor precio posible en la actual crisis económica, el producto importado tiene menor costo que el producto nacional, mercado pequeño, no se logra economía de escala y no somos competitivos en esta época globalizada – A2
- Existencia de competencia desleal, informal o artesanal, adicionalmente el contrabando no permite el desarrollo del sector de la confección de forma justa. Corrupción en el país, inseguridad social y económica – A3
- Las leyes laborales son un limitante, es un riesgo, y no permiten crecer en las épocas de mayor venta – A4
- No hay acceso fácil a crédito – A5
- Acceso a suelo es difícil encontrar, incluso siendo una actividad que no va en contra del ambiente, y podemos estar en cualquier parte de la ciudad, es costoso el suelo para fabricación y comercio – A6
- Costos altos debido a los impuestos estatales y materias primas importadas por pocos oferentes – A7

- No existe una política de estado a largo plazo que incentive la inversión, la producción y la generación de empleo – A8
- La dependencia en el canal cadenas de tiendas departamentales que imponen las condiciones de negociación a favor de ellos. En este canal de venta la rentabilidad es baja – A9
- No existen acuerdos comerciales que permitan comercializar nuestros productos en el exterior – A10
- No se siente una verdadera unión de los agremiados ni esfuerzo de las cámaras para alcanzar objetivos que beneficien a los confeccionistas – A11
- Cambio de las tendencias de compra del cliente – A12
- Sector de la confección muy debilitado, y con poco peso político – A13

3.2.- OFENSIVAS, DEFENSIVAS, AJUSTE Y SOBREVIVENCIA

Con el detalle de las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas, desarrolladas para el sector de la confección de la lencería de hogar, podemos construir una matriz que nos permita establecer Estrategias Ofensivas, Defensivas, Ajuste y de Supervivencia. La matriz conceptual es la siguiente:

CUADRO No. 15

MATRIZ CONCEPTUAL DEL FODA Y SUS ESTRATEGIAS

	<p align="center">FORTALEZAS – F</p> <p align="center">Análisis interno</p>	<p align="center">DEBILIDADES – D</p> <p align="center">Análisis interno</p>
<p align="center">OPORTUNIDADES - O</p> <p align="center">Análisis externo</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS – FO</p> <p align="center">OFENSIVA</p> <p align="center">Usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS – DO</p> <p align="center">AJUSTE</p> <p align="center">Superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades</p>
<p align="center">AMENAZAS – A</p> <p align="center">Análisis Externo</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS – FA</p> <p align="center">DEFENSIVA</p> <p align="center">Usar las Fortalezas para evitar las Amenazas</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS – DA</p> <p align="center">SOBREVIVENCIA</p> <p align="center">Reducir las Debilidades y evitar las Amenazas</p>

Elaborado por: Julio César Benalcázar C.

OFENSIVAS

Determina las fortalezas internas del sector para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias Ofensivas

Sistema I+D

Implementación de un sistema interno del sector, de Investigación y Desarrollo permanente, en donde la innovación, creación, y la moda sean las características principales para obtener a partir de los diferentes textiles que se encuentran en el país, nacionales o importados, productos de lencería de hogar que puedan generar la satisfacción de decorar las habitaciones y el hogar. F2 – O1 – O2 – O6

Cadena Lencería de Hogar

Implementar un canal propio de venta del sector mediante una cadena de tienda departamental especializada en lencería de hogar y complementos, y donde participen todos los productores locales, con sus productos para un mercado de segmento socio económico medio y alto, y que estén ubicadas en las principales ciudades del país, con números de locales suficientes para atender a todo el país. F1 – F3 – F4 – F6 – O3

Servicios Complementarios

Ofrecer servicios adicionales a la lencería de hogar que sean complementos para actividades de mueblerías, de decoración, deportivos, con artículos y/o servicios que se tengan la capacidad y la flexibilidad de realizarlos. F3 – F6 – O5

AJUSTE O ADAPTATIVAS

Identificar las debilidades internas del sector para superarlas mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas.

Estrategias de Ajuste

Fortalecimiento del Centro de Diseño

Fortalecer el Centro de Diseño para promocionar la formación, el diseño, la innovación, y la calidad, entendidos como factores estratégicos para favorecer la productividad, el desarrollo, la competitividad, y la calidad de las acciones productivas del sector de confecciones textiles de la región, capaz de competir en mercados locales, nacionales e internacionales. Promover actividades de formación y ofertar servicios especializados, enfocados a las necesidades reales de los productores y de los centros de capacitación. D1 – D4 – D6 – O1 – O2

Cadena Lencería de Hogar

Implementar un canal propio de venta del sector mediante una cadena de tienda departamental especializada en lencería de hogar y complementos, y donde participen todos los productores locales, con sus productos para un mercado de segmento socio económico medio, y que estén ubicadas en las principales ciudades del país, con números de locales suficientes para atender a todo el país. Esta estrategia ya se planteó como estrategia ofensiva, pero también es una estrategia ajuste, al usar las siguientes oportunidades y superar las debilidades. D2 – D3 – D4 – O3

Sistema I+D

Implementación de un sistema interno del sector, de Investigación y Desarrollo permanente, en donde la innovación, creación, y la moda sean las características principales para obtener a partir de los diferentes textiles que se encuentran en el país, nacionales o importados, productos de Lencería de Hogar que puedan generar la satisfacción de decorar las habitaciones y el hogar. Esta como estrategia ofensiva y se plantea ahora como estrategia de ajuste. D6 – O6

DEFENSIVAS

Usar las fuerzas internas del sector para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias Defensivas

I+D Competitivo

Desarrollar productos con materiales económicos que puedan obtenerse productos de valor agregado pero a precio muy competitivo, mediante la innovación y desarrollo creativo. F1 – F3 – F6 – A1 – A2 – A12

Asociación de Confeccionistas del Ecuador

Organizar y fortalecer a los confeccionistas de todo el país, agrupándoles en una asociación que tenga como misión promover la cultura de integración, fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de valor, lograr el acceso y reconocimiento en los mercados nacionales e internacionales a través de la diferenciación en diseño y moda, todo dentro de un país con políticas públicas que

permitan desarrollar la empresa, generando mejor productividad y alcanzando competitividad de nuestros productos en el mercado nacional e internacional. F4 – F5 – A3 – A4 – A5 – A7 – A8 – A10 – A11 – A13

SOBREVIVENCIA

Estrategias de Solvencia

Capacitación y Empleo

Desarrollar un proyecto de capacitación que mejore la calidad y eficiencia de la mano de obra, tanto del personal empleado como del recurso humano que busca una profesión técnica, alcanzando escuelas de confección, instituto de confección e incluso capacitaciones de tercer nivel para mandos medios y gerenciales. Este proyecto debe estar vinculado con el empleo, con los objetivos de poder generar fuentes de trabajo en las empresas de confección para la mano de obra calificada y, generar una buena relación laboral que permita la contratación sin riesgos para el empleador y le dé estabilidad al trabajador en base a su eficiencia y eficacia. D1 – D7 – A4 – A8 – A11 – A13

Cadena Lencería de Hogar

Implementar un canal propio de venta del sector mediante una cadena de tienda departamental especializada en lencería de hogar y complementos, y donde participen todos los productores locales, con sus productos para un mercado de segmento socio económico medio, y que estén ubicadas en las principales ciudades del país, con números de locales suficientes para atender a todo el país. Adicional a las estrategias antes mencionadas, esta

acción estratégica cumple como una estrategia de solvencia. D2 – D3 – D4 – A1 – A6 – A9 – A11 – A 13

Fortalecimiento de la generación de empleo

Proyecto de reducción de impuestos estatales, disminución del riesgo de la contratación laboral y del costo laboral, y generación de empleo.

El sector textil presenta un alto índice de ocupación de mano de obra, es muy importante mantener el empleo y generar nuevas fuentes de empleo, esto se lograría alcanzando flexibilidad en temas tributarios y laborales. D5 – A4 – A7 – A8 – A10 – A11 – A13

3.3.- CRECIMIENTO: DIVERSIFICACIÓN, ESPECIALIZACIÓN E INTEGRACIÓN

Para establecer qué estrategias son las adecuadas realizar dentro del sector de confección de lencería de hogar, es necesario desarrollar los marcos teóricos de cada estrategia, al final se establece que estrategia es la adecuada, de acuerdo a la teoría y a la información que se obtiene a partir de las encuestas tanto a clientes cadenas, clientes finales y confeccionistas.

DIVERSIFICACIÓN

La diversificación busca crear nuevas operaciones distintas a las que actualmente realiza. El objetivo es separar o desvincular la operación actual de la nueva, para reducir los

riesgos como negocio que pueden tener cada una de las actividades, siendo independiente los negocios y no vulnerables entre sí.

Es una estrategia arriesgada, debido a la alta inversión en la que estaría inmerso y a la necesidad de desarrollar conocimientos del nuevo negocio para asegurar el funcionamiento y rentabilidad, pero puede ser la mejor opción cuando el negocio del mercado actual ya no permite crecimientos, o cuando el mercado actual puede ser sensible a cambios dramáticos que afecten su actual tamaño reduciéndose significativamente o desapareciendo; o por efectos de mayor competencia o el producto en decrecimiento dentro de su ciclo de permanencia.

Al ejecutar esta estrategia de diversificación el negocio puede expandirse y crecer, mediante la utilización importante de capital e invertirlo en un negocio alterno completamente.

Los grupos empresariales, han desarrollado y desarrollan permanentemente esta estrategia con el objetivo de colocar sus rendimientos en otros negocios que permitan disminuir el riesgo del negocio actual, y crear la posibilidad de que sus utilidades puedan generar nuevas opciones de negocios igualmente rentables. Para esto se adquieren nuevas empresas, o parte de su capital, formando sociedades o fusiones, que permiten la expansión más rápida, y logra la transferencia o acceso al conocimiento del nuevo negocio.

Así como hay riesgos, también hay ventajas, como la posibilidad que el negocio crezca, y la probabilidad de mayores rendimientos al introducirse en nuevos mercados, la diversificación del riesgo al no tener y centrar su negocio en un solo sector o actividad.

“La diversificación basada en interrelaciones es la forma de diversificación con mayor probabilidad de aumentar la ventaja competitiva en los sectores industriales existentes o que

lleve a una ventaja competitiva sostenible en los nuevos sectores industriales.” Michael E. Porter (1987). Competitive Advantage.

Relacionadas

La diversificación relacionada está enfocada en negocios, que si bien son operaciones distintas a las del negocio original, guardan algún tipo de relación o compatibilidad productiva, comercial, administrativa o tecnológica. Esto puede generar ciertos beneficios mutuos al trabajar coordina y/o conjuntamente.

No Relacionadas

En este caso, las nuevas actividades u operaciones son completamente diferentes a las operaciones del negocio actual, por lo tanto no guardan ninguna relación.

Tiene mayor riesgo que las relacionadas, debido al cambio radical de negocio, aunque exista el capital, debe realizarse un estudio muy amplio para realizar inversiones diferentes pero que aseguren rentabilidad.

Aplicación

Las estrategias de diversificación, relacionadas como no relacionadas, son importantes para el crecimiento de un sector o industria determinada. El sector de la confección de lencería de hogar, es un mercado que estuvo en creciendo permanentemente pero a la vez lentamente. La realidad actual es que todos los mercados están contraídos y con reducciones importantes en ventas, debido a la situación económica indicada en el Capítulo 2.

Algunos productos de lencería de hogar sirven para abrigo, sobretodo en el caso de la sierra, pero no son productos de primera necesidad, por tanto las empresas que están en este segmento no logran generar ventas altas y crecientes que permitan desarrollar capital

suficiente para poder incursionar en negocios paralelos que les permitan la mencionada diversificación con todas sus ventajas.

Por tanto, no se recomienda al sector realizar una estrategia de diversificación.

ESPECIALIZACIÓN

Se trata de crecer en base al producto o servicio que se ofrece, intensificando esfuerzos en mejoras de productos, aumentando la variedad, ampliando sus esfuerzos de ventas con nuevos canales o mayor fuerza de ventas, en los mercados actuales o en nuevos mercados.

Penetración

El objetivo es crecer incrementando las ventas entre sus clientes actuales con los productos que se ofrecen actualmente.

El desarrollo de la demanda o mercado actual, aumentando el volumen de venta en el propio mercado, con los clientes actuales, por medio de nuevas formas, acciones y/o actividades que cumplen con la meta.

Estas acciones son, presentando un producto mejorado en sus características o en su uso, generando necesidades nuevas del cliente del mismo producto, realizando comunicaciones, publicidad, promociones, mejores y nuevos esfuerzos en los canales de ventas, mejorando el precio al cliente mediante esfuerzos de eficiencia para ser más competitivos, y mejorando el servicio a los clientes.

Desarrollo de Mercado

El objetivo es introducir los productos o servicios actuales en nuevos mercados. El crecimiento geográfico, mediante nuevas zonas, ciudades, regiones o incluso países, es una de las acciones inmediatas que generan aumento de ventas, estas tienen que estar siempre analizadas en términos de costo/beneficio para que los esfuerzos en ventas y sus resultados sean justificados en términos de rentabilidad. La creación de nuevos segmentos objetivos también puede generar crecimientos, ocupando nichos de mercado especializados o diferenciados que no están actualmente atendidos por la empresa. El desarrollo de nuevos canales de distribución también puede generar mayores ventas, pues normalmente estas acciones generan clientes que antes no eran atendidos o no tenían acceso a los bienes y/o servicios que la empresa presta.

Desarrollo de Producto

Busca aumentar las ventas en el mercado, desarrollando nuevos productos dentro del sector o mercado en el que actualmente se trabaja.

Se puede alcanzar estos crecimientos al modificar o innovar los productos actuales con características o atributos apreciados en mayor grado por los clientes. Aumentando la variedad de productos como el stock disponible para el cliente, así se puede generar mayor opciones para el cliente y en consecuencia mayor venta. Modificando ciertas características del producto para que se pueda introducir diferentes segmentos dentro del mismo mercado. Presentando nuevas líneas de productos, que den servicios o satisfagan necesidades complementarias.

Todas estas acciones se centran en políticas claras de investigación y desarrollo de productos y servicios, en políticas de productos ofertados al mercado y en políticas de análisis de segmentación de ventas.

Aplicación

Estas estrategias están siempre presente en muchos de los negocios de varios sectores, y en el caso del sector de la confección de lencería de hogar también se puede aplicar, tanto la estrategia de penetración, como las estrategias de desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Lo recomendable para el sector es desarrollar las tres estrategias, dando prioridad a los clientes actuales, entregando productos que cumplan con garantía y con precios competitivos para así asegurar mantener el mercado actual, y por supuesto desarrollar productos que generen nuevas opciones de ventas dentro del sector, como también el desarrollo de mercado, ofreciendo el producto a nuevos clientes en todo el mercado nacional.

INTEGRACIÓN

El objetivo es el crecimiento de la empresa, mediante estructura propia o con adquisiciones de empresas, en negocios relacionados a los negocios actuales. La meta final es alcanzar mayores ventas y mejores rendimientos en el mismo sector.

Vertical

Un negocio dentro de un proceso de crecimiento, puede desarrollar la estrategia de integración, y se trata de participar en más de una etapa sucesiva de la producción o de la distribución de productos o servicios integrados verticalmente.

La inversión es alta para lograr este tipo de crecimiento, pues se necesita participar en un nuevo negocio, y para eso es importante considerar que las cantidades de abastecimiento de productos o materia prima, deben ser importantes para que se justifique dicho crecimiento vertical hacia atrás; de igual forma puede integrarse hacia adelante por ejemplo integrándose y formando una empresa de distribución masiva para no depender de distribuidores externos, esto también necesita de inversiones altas.

Estas inversiones pueden ser factibles siempre que la empresa cuente con capital propio, caso contrario deberá buscar alternativas de financiamiento de los accionistas, de fusiones o de capital externo para conformar nuevas sociedades del nuevo negocio o de todo el grupo corporativo, también puede apalancarse con capital financiado de la banca, pero esto es más riesgoso si es que el apalancamiento es en el 100% del capital necesario para la inversión.

“La integración vertical tiene importantes beneficios y costos genéricos que es preciso atender en cualquier decisión, pero cuya importancia dependerá del sector industrial. Se aplican por igual a la integración hacia atrás y hacia adelante, con los cambios pertinentes de perspectiva.” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

“Los beneficios de la integración vertical dependen, ante todo, del volumen de productos o servicios que una compañía compra o vende a la etapa contigua en relación con el tamaño de la instalación eficiente en esa etapa.” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

Esta integración puede ser Regresiva, siendo la que se integra hacia arriba o hacia a atrás. Por ejemplo, integrarse verticalmente con un proveedor, o de productos que actualmente necesitan como materia prima. Las adquisiciones, fusiones y absorciones, son opciones

validas que pueden aumentar volúmenes de compra y venta, generando economías de escala y mejorando la eficiencia de utilización de recursos.

La integración también puede ser Progresiva, cuando se realiza hacia abajo o hacia adelante, significa que se crece con negocios en donde los productos que se elaboran pueden convertirse en materia prima para otros negocios, o se puede integrar en un negocio que se arme para poder mejorar las ventas o un nuevo canal de ventas en el mercado actual. Este tipo de estrategia bien implementada en términos de costo/beneficio positivo, son muy importantes en términos de mercado, pues asegura la sustentabilidad del negocio actual, pues el negocio integrado verticalmente hacia adelante se convierte en el primer y gran generador de ventas, pero no debería ser el único.

Estas integraciones verticales hacia adelante en términos de mercado son importantes, ya que se deja de depender de distribuidores o canales de ventas independientes al negocio, para crear su propia estructura que asegure rentabilidad y mercado propio que no depende de terceros. Por ejemplo, pueden desarrollarse franquicias, o un punto de venta propio para no depender de cadenas o tiendas departamentales.

“La integración vertical consume recursos de capital que pueden tener un costo de oportunidad para la empresa; en cambio, si se trata con una entidad independiente se emplea el capital de externos. La integración vertical debe producir un rendimiento mayor o igual a los costos de oportunidad de la compañía, efectuando los ajustes pertinentes de las consideraciones estratégicas” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

Horizontal

De la misma forma, la integración horizontal se trata de que la empresa crezca desarrollando o adquiriendo negocios que compiten, sustitutos o complementarios.

Se logra con esta estrategia neutralizar a los competidores más directos o cercanos en términos de tamaño y espacio geográfico. Es importante la sumatoria de negocios y de esfuerzos administrativos que aseguren economías de escala en sus gestiones y que brinden rendimientos superiores.

También puede generar aumentar la variedad de productos ofertables al contar con nuevas líneas de productos, como también aprovechar esfuerzos conjuntos de distribución y ventas.

“La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de las unidades de negocios relacionadas. Abarca tanto unidades de negocios existentes como la selección de nuevos sectores industriales a los cuales entrar con base en las interrelaciones con los grupos existentes. La estrategia horizontal puede y debe existir en el nivel de grupo, sector o corporación.” Michael E. Porter (1987). *Competitive Advantage*.

Aplicación

La estrategia de integración son opciones aplicables en alto grado para el sector de confección de lencería de hogar, tanto verticalmente como horizontalmente. Como sector, si este se fortalece y trabaja en conjunto puede lograr capacidad suficiente para realizar inversiones en este sentido.

Verticalmente puede integrarse como abastecedor mediante la importación directa de textiles y como fabricante de los mismos para abastecer la demanda actual y futura. También puede integrarse hacia atrás en la producción y abastecimiento del plumón, material necesario para varios productos de lencería de hogar, y que actualmente existe pocos ofertantes.

Verticalmente, hacia adelante, puede integrarse en la distribución y ventas, pues el ofrecer productos en un centro comercial de lencería de hogar, en un outlet o en un local comercial integrado por todos los ofertantes, puede generar una sinergia mayor de demanda, al dar variedad, precio competitivo y un excelente servicio, trabajando todos en conjunto y asociativamente.

La integración horizontal sería un segundo paso, en donde se una la oferta de lencería de hogar con accesorios para el hogar tanto en decoración como en muebles y elementos para el hogar, llegando a ser el punto de oferta de todos los accesorios y artículos necesarios para el hogar, integrándose ampliamente con líneas de electrodomésticos, audio y video, mueblería, accesorios decorativos, alfombras, lámparas, cuadros, cortinas en todas sus características, colchones, y accesorios para la cocina y baño.

3.4.- ESTRATEGIA COMPETITIVA: LIDERAZGO EN COSTOS, DIFERENCIACIÓN Y ENFOQUE

El desarrollo del marco teórico es la base para después de presentar las tres estrategias, se planteen la aplicación de la estrategia para el sector de confección de lencería de hogar.

El creador de los conceptos de Estrategia Competitiva es Michael E. Porter, Profesor de la Universidad Harvard Business School, autor del libro Competitive Strategy, luego de realizar un trabajo de investigación por alrededor de 5 años en los negocios, lo que dio inicio a la conceptualización y practica de análisis a las industrias y/o negocios y de los competidores.

El autor define a la estrategia competitiva, como las diferentes acciones ofensivas y/o defensivas que una empresa tiene para crear una posibilidad de mejorar su posición de mercado dentro de un sector o actividad, las acciones que deba desarrollar en virtud de la estrategia definida, siempre buscando obtener rentabilidad y sustentabilidad del negocio.

Porter identifica tres estrategias que pueden usarse, y que ejecutándolas, en el largo plazo obtener una mejor posición que permita un mejor desempeño que sus competidores en su sector y por tanto una mejor situación en términos de participación de mercado, ventas y rentabilidad.

Estas estrategias son:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

LIDERAZGO EN COSTOS

El objetivo de esta estrategia es mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.

Al alcanzar costos bajos, permite primero establecer un precio del producto o de los productos bastante bajo y asequible para el cliente o consumidor, y segundo permite obtener volúmenes muy altos de ventas como resultado de la venta de los productos con precio bajo.

Es muy importante que el precio del producto que se establezca cubra todos los costos variables del producto, y que las ventas de volúmenes muy altos de los productos den como resultados ingresos suficientes para cubrir los costos fijos y generar importantes utilidades.

Ese resultante generaría beneficios por encima del promedio de la competencia y le daría una ventaja competitiva muy importante protegiéndose de las fuerzas competitivas que existan.

La competencia al no establecer una estrategia clara, pueden entrar en un juego de disminución de precios para poder mantenerse en el mercado, lo que provocaría que sus utilidades desaparezcan hasta que muchos de ellos incluso no puedan mantenerse en el negocio y se eliminen o liquiden.

Para aplicar esta estrategia es muy importante contar con los recursos necesarios tanto tecnológicos como de capital, para alcanzar los costos más bajos del sector, y poder sostener los precios más competitivos, esto significa que los precios de venta deben ser los más bajos del sector, y mantenerse con los mismos hasta poder alcanzar la cuota más grande del mercado de ese sector.

Esta estrategia implica tener que realizar algunas acciones importantes como: inversiones altas en tecnología de punta para poder reducir costos de operación, precios agresivos que reducen el margen de contribución, gestión importante de ventas para conseguir un alto volumen de productos vendidos.

Michael Porter, en el libro *Competitive Strategy*, traducido al español, indica lo siguiente referente a esta estrategia:

“El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control

riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos.” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

“La implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

Por otro lado es muy importante al establecer la estrategia de costos bajos, como la estrategia a ser usada en el negocio, el asegurarse en poder liderar los costos más bajos, como el precio de venta más bajo del mercado, conociendo que la competencia no va a poder reaccionar rápidamente. Entrar en una guerra de precios entre dos o más competidores es desastroso para todos, si es que no se logra el objetivo principal que es ser el líder absoluto en el mercado en donde se compite.

"La estrategia lógica del liderazgo de costos normalmente requiere que una empresa sea el líder en costos, y no una de varias empresas luchando por esta posición.” Michael E. Porter (1987). *Competitive Advantage*.

Buscar alcanzar dimensiones de negocios óptimas, es decir, negocios que crezcan y que este crecimiento y conocimiento desarrollado por la empresa, permita producir con el menor costo posible como consecuencia de economías de escala.

Las economías de escala se obtienen al reducir el costo promedio de una unidad fabricada, a medida que el negocio crece y aumenta la cantidad producida.

DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia se basa en el objetivo de crear o producir un bien o servicio que sea percibido en el mercado como único, entendiéndose como mercado a la sumatoria de personas que toman la decisión de adquirir y pagar el bien o servicio el precio o valor mayor al precio o valor de un producto estándar o genérico.

Si el cliente está dispuesto a pagar ese valor mayor, reconociendo que está adquiriendo algo de mejor características, que el cliente alcance a percibir y reconocer esas cualidades, solo en ese momento estamos logrando y asegurándonos que el producto es realmente diferenciado y se lo está apreciando de esa forma.

Esto no significa que la empresa puede darse el lujo de ignorar los costos, y que se realice un trabajo ineficiente, y que ese trabajo ineficiente o de desperdicio de recursos se lo pueda cargar indiscriminada y directamente al cliente. La competencia va a darse cuenta, y sobre todo va a entregar un producto bastante similar a un costo menor, y en ese momento la estrategia se cae por su propio peso.

“Una empresa se diferencia de sus competidores si puede ser única en algo que sea valioso para los compradores” Michael E. Porter (1987). *Competitive Advantage*.

El objetivo principal es la diferenciación o valor agregado pero a costos competitivos, asegurándose un margen bueno pero asegurándose también de que la competencia no va a minar esa posibilidad de venta.

Se logra cumplir con esta estrategia cuando se trabaja en el diseño de producto, se construye marca o una imagen de marca, eficiencias tecnológicas más que de capacidades y servicio postventa, entre las acciones más importantes.

La diferenciación trabaja mayormente en segmentos o nichos de mercados altos económicamente, esto significa que los mercados son más pequeños que los mercados de los segmentos medios o bajos económicamente, por tanto esta estrategia impide alcanzar una alta participación de mercado.

Se puede obtener lealtad de los clientes a la marca y menor de sensibilidad al precio, y en consecuencia logra alcanzar mejores márgenes.

Para aplicar esta estrategia es importante invertir en actividades comerciales y de mercadeo, que son costosas, esto significa mayor recursos en comunicación, empaque, canales de distribución, etc.; como también en contar con la capacidad de analizar y anticiparse a las nuevas necesidades del mercado, y al trabajo de investigación y desarrollo de productos y servicios que pueda brindar la compañía.

“Cuando se logra diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo de costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que

éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*

Los riesgos es que el precio que se establezca versus el precio de los productos genéricos o básicos de la competencia sean muy grandes como para que el cliente pueda tener lealtad a la marca o producto, que el mercado se contraiga por tema de capacidad económica de los clientes y/o que exista competencia que realice producto similar o imitaciones que el cliente perciba la inexistencia de una diferenciación con el auténtico o que simplemente acepten una imitación como el adecuado sin importar la marca. El negocio puede establecer diferenciación, pero solo hasta cierto límite el cliente pagará un precio mayor.

Es imperativo entender que la diferenciación es una estrategia que puede generar liderar en un nicho o segmento del mercado, pero siempre que se cumpla con poder ofrecer un producto que el cliente lo valore y esté dispuesto a pagar por lo que está recibiendo, y que eso le genere rentabilidad para el negocio, y fidelidad del cliente hacia la empresa.

ENFOQUE

El objetivo es concentrarse en un segmento o nicho específico del mercado, en un producto o en un servicio, convirtiéndose en el especialista y obteniendo mayor efectividad o eficacia que los competidores que se encuentran atendiendo todo el mercado en forma general.

“En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a

un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá presentar una mejor atención a un segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos.” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

Al especializarse en un nicho específico, se puede alcanzar una alta participación en ese nicho, pero baja participación en el mercado total. Como también puede obtenerse rendimientos mayores al promedio de su sector.

Al desarrollar esta estrategia también se logra dejar de competir con empresas grandes y líderes en el mercado, pues generar un nicho específico y liderarlo, puede ser que los líderes grandes no lo noten e inclusive desechen la posibilidad de ir a competir en ese nicho pequeño.

El nicho de mercado debe tener un tamaño y poder de adquisición suficientes, para que sea rentable para la empresa o negocio, debe tener la posibilidad de que el mercado crezca, no debe ser muy grande como para que los demás competidores generen acciones para ingresar en ese nicho de mercado, y por supuesto la empresa debe estar en capacidad de satisfacer las necesidades específicas de ese pequeño nicho de mercado.

“La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio de la industria” Michael E. Porter (1982). *Competitive Strategy*.

Las principales actividades que deben plantearse como objetivos en una estrategia de enfoque son: crear, ampliar y proteger los nichos.

En esta estrategia existen riesgos que se pueden generar debido a que el precio puede ser muy alto frente a los de la competencia, y la especialización o diferenciación lograda puede no ser valorada en ese nivel por los clientes. Los competidores pueden también

buscar mejorar sus productos o servicios y generar disminuir o reducir la ventaja competitiva que generaba la especialización. También puede ser que el nicho de mercado al que se atendía tienda a subdividirse en varios nichos o que ese mercado o nicho simplemente se reduzca o desaparezca definitivamente.

“La diferenciación general y los enfoques de diferenciación son tal vez las estrategias más confusas en la práctica. La diferencia es que el diferenciador general basa su estrategia en atributos ampliamente valorados, mientras que el enfocador en diferenciación busca segmentos con necesidades especiales y las cubre mejor.” Michael E. Porter (1987). Competitive Advantage.

Al final, debemos asegurar que se alcance un alto o importante rendimiento con una baja o relativa participación en el mercado total, pero si liderar el nicho del mercado especializado. El negocio enfocado o especializado, termina conociendo muy bien a los clientes y satisface sus necesidades mejor que los competidores de masas.

CUADRO No. 16

RESUMEN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

ESTRATEGIA GENÉRICA	HABILIDADES Y RECURSOS REQUERIDOS COMUNMENTE	NECESIDADES ORGANIZACIONALES COMUNES
Liderazgo en Costos Globales	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos • Informes detallados y

	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de ingeniería de procesos • Supervisión meticulosa de la mano de obra • Productos diseñados para facilitar la manufactura • Sistema barato de distribución 	<p>frecuentes de control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización y responsabilidades bien estructuradas • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Solidas capacidades de marketing • Ingeniería de productos • Estilo creativo • Gran capacidad de investigación básica • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad • Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo de productos y de marketing • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas

	<p>obtenidas de otras industrias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación incondicional de otros canales 	
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Michael E. Porter (1982). Competitive Strategy.

Es también importante identificar los riesgos de cada una de las estrategias, los mismos que se resumen en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 17

RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

LIDERAZGOS DE COSTOS	DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE
<p>No es sostenido cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan • La tecnología 	<p>No es sostenido cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores imitan • Las bases para la 	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de enfoque se imita <p>El segmento objetivo se hace poco atractivo</p>

<p>cambia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras bases para el liderazgo de costos se erosionan <p>Se pierde la proximidad en la diferenciación</p> <p>Los enfocadores de costos logran aún costos menores en los segmentos</p>	<p>diferenciación se hacen menos importantes para los compradores</p> <p>Se pierde la proximidad de costos</p> <p>Los enfocadores en diferenciación logran aún mayor diferenciación en los segmentos</p>	<p>estructuralmente</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se erosiona • La demanda desaparece <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias de segmento de otros segmentos se reducen • Aumentan las ventajas de una línea amplia <p>Nuevos enfocadores subsegmentan al sector industrial</p>
--	--	--

Michael E. Porter (1987). Competitive Advantage.

Las estrategias genéricas plantean acciones o actividades que conviertan al negocio en exitosos, estas actividades están supeditadas a la estrategia escogida por la empresa, la misma que debe ser una de las tres explicadas, ya que no se puede aplicar dos estrategias al mismo tiempo, pues esto causaría confusiones en las acciones y en la rentabilidad del negocio.

Dentro de un sector, sí existe la posibilidad de que los competidores desarrollen cada uno una estrategia, y que lideren en los segmentos donde compitan. Pero no lo contrario, ya que si todos aplican la misma estrategia, se canibalizan y por tanto pierden rendimientos como sustentabilidad del negocio.

Por tanto cuando se trata de negocios individuales, es muy importante encontrar el nicho de mercado específico en donde el negocio puede ser rentable aplicando la estrategia correcta y desarrollando las actividades que construyan una fortaleza que se conviertan en barreras de entradas para los competidores actuales y para nuevos competidores.

“El concepto de estrategias genéricas está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base diferente para la ventaja competitiva. Aunque no todas tendrían éxito, las estrategias genéricas proporcionan rutas alternativas para desempeño superior.” Michael E. Porter (1987). *Competitive Advantage*.

El desarrollo de las estrategias tiene que ser con el objetivo de desarrollar verdaderas ventajas competitivas, que permitan ser la causa para obtener liderazgos o por lo menos crecimientos importantes en los mercados.

Aplicación

Como sector es muy importante consolidarse en el mercado actual, el mismo que al estar contraído debemos encontrar la estrategia correcta para poder enfrentar la crisis, y sobre todo la incursión de productos importados que están ingresando a menor costo o precio, y esto perjudica aún más la posibilidad de vender los productos confeccionados en el Ecuador para el mercado interno.

El segmento socio económico medio alto y medio medio están moviéndose hacia el mercado medio bajo y bajo, debido a la contracción económica fuerte que también fue explicado en el Capítulo 2. El segmento socio económico alto, es muy pequeño en términos de número de compradores, reduciéndose aún más cuando este segmento puede decidir realizar la compra de productos de lencería de hogar en el extranjero debido a costos menores de los productos en los países desarrollados como Estados Unidos y Europa.

Lo anterior evidencia, que el mercado ecuatoriano para una estrategia de diferenciación es reducido, y que si bien es una alternativa muy válida para poder competir contra los productos procedentes sobre todo de la China, con el riesgo de la reducción de la clase socio económica alta. Por tanto la estrategia de diferenciación es viable siempre que sus productos sean competitivos, es decir, se debe generar un producto diferenciado que el cliente lo identifique y aprecie como tal, pero con el menor costo posible para que el cliente tenga acceso al mismo.

La estrategia de bajo costo es riesgosa, de márgenes muy pequeños con el objetivo de alcanzar volúmenes altos para compensar y llegar a rentabilidades sustentables. Los integrantes del sector podrían auto canibalizarse mediante una guerra de precios, y destruir la posibilidad de generar un sector fortalecido. Es importante indicar que al ser el Ecuador un

mercado pequeño, es complicado realizar economías de escala cuando los volúmenes de compra, producción y venta no son suficientes para masificar y alcanzar costos realmente bajos, en ciertos sectores o actividades, como es el caso del sector de confección de lencería de hogar.

La estrategia de enfoque puede lograr especialización más clara y eficaz, pero se cae en el mismo problema de que el producto sería costoso y el mercado aún más reducido que en las dos estrategias anteriores, a menos que se pueda establecer o encontrar mercados o nichos que paguen un alto precio por un producto diferenciado, y que ese mercado o nicho pueda crecer y expandirse bajo el liderazgo del sector, mercados o nichos que son muy complicados encontrarlos y sobre todo desarrollarlos.

Después de analizar las tres estrategias, podemos concluir que la estrategia recomendada para el sector de confección de lencería de hogar para el Cuenca es la estrategia de diferenciación.

CAPÍTULO 4

MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es como una imagen que representa visualmente la estrategia de una empresa, en el cual se describe las acciones que se desarrollarán relacionándose en una suerte de causa y efecto para cumplir con los objetivos generales de la estrategia, presentándose en cuatro perspectivas.

El mapa estratégico representado en las cuatro perspectivas traduce lo intangible en tangible, de subjetivo a objetivo, mediante indicadores reales que permitan medir las acciones que se plasman en la estrategia.

Es importante al medir, poder después comparar con la meta planteada en cada acción, para poder establecer si las actividades desarrolladas están generando resultados positivos y deseados.

Debe generar compromiso en la empresa o en el sector, y sobre todo claridad en las acciones que se desarrollan, conociendo cuales son las razones para generar dichas actividades y resultados que se esperan obtener en términos objetivos y cuantitativos, pues si bien es necesario poder medir, también es muy necesario poder transmitir el por qué de los esfuerzos y de las metas, de esa forma se convierte realmente en una fuerte herramienta de comunicación.

Adicionalmente permite establecer correcciones o mejoras a los objetivos y metas planteadas de acuerdo a los resultados obtenidos para afinar acciones que permitan obtener resultados más eficientes o cercanos a los esperados.

Se puede resumir como los elementos del mapa estratégico a las perspectivas, los objetivos y las relaciones causa-efecto.

Las perspectivas, son un enfoque de las áreas de interés presentes en la organización o sector en donde se desarrolla el mapa estratégico, las mismas que deben estar relacionadas una con otras y así, integrar y sistematizar a la empresa.

Los objetivos son decisivos para alcanzar la estrategia, importantes para la ejecución y desarrollo de la misma.

El mapa estratégico posibilita que las hipótesis estratégicas se las describan como un conjunto de relaciones causa-efecto que son especificadas y medibles.

“Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño de proceso, lo que a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas” Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos.

La construcción de las relaciones de causa y efecto son las que permiten vincular las cuatro perspectivas, alrededor del desarrollo del mapa estratégico.

Es importante determinar que el mapa estratégico posibilita la descripción de la lógica de la estrategia, especificando de forma clara los objetivos de los procesos internos que crean valor y los activos intangibles para su sostenibilidad. El Balanced Scorecard, transforma los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a obtener. No es suficiente el solo

hecho de identificar y enumerar metas, es completamente necesario el articular acciones con metas medibles y alcanzables, transformándoles en indicadores de gestión válidos y que creen o construyan compromiso de toda la organización.

Un mapa estratégico ayuda a encontrar contradicciones entre los objetivos, posibilita contar con información completa y clara para comunicar a la organización, posibilita la realización de presupuestos adecuados, permite desarrollar gestiones innovadoras y de mejoras mediante las actividades diarias de los responsables, ayuda a la toma de decisiones que están enfocadas en la estrategia, entre otras cosas.

En resumen, se trata de mejorar las habilidades y capacidades de los empleados, que junto a la tecnología e informática adecuada, dará lugar a mejorar procesos internos de importancia. De esta forma, mejorando el proceso interno debe mejorar la propuesta de valor que se entrega al cliente, si el cliente asume o valora realmente el producto o servicio recibido, provocará su satisfacción, retención como cliente, e indudable aumento de ventas por el incremento de negocios con los clientes. El aumento de ventas significa mayores ingresos para la empresa y por tanto mayor rentabilidad para el negocio y sus accionistas.

ESTRATEGIAS

Las acciones que se pretende desarrollar están de acuerdo a las estrategias que definimos en el capítulo 3, y que vamos a detallar a continuación:

Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia va a estar presente en todas las acciones estratégicas que se presenten, pues la Diferenciación se logra cumplir cuando se trabaja en el diseño de producto, se

construye marca o una imagen de marca, eficiencias tecnológicas más que de capacidades y servicio postventa, entre las acciones más importantes.

Estrategias Ofensivas, de Ajuste, Defensivas y de Supervivencia

Todas estas estrategias estarán también presentes de acuerdo a cada acción estratégica que se desarrolle, las mismas que se identificaran en cada acción.

Estrategias de Crecimiento con Especialización, con Penetración, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Producto

Es importante tener presente que se puede desarrollar acciones que ayuden y sean parte de cada una de estas estrategias de crecimiento con especialización, sin perder de vista la diferenciación, y no confundir acciones que hagan que la organización pierda el norte o cree conflictos en las acciones y sus resultados.

Estrategias de Integración, Vertical y Horizontal

Estas estrategias también son importantes, aunque sus acciones o proyectos son más a mediano plazo por el nivel de inversión y de esfuerzo que genera un crecimiento en estos sentidos. También estarán presentes en algunas acciones estratégicas.

ACCIONES ESTRATÉGICAS

Estrategia Innovación y Moda

Implementación del Sistema I+D

Implementación de un sistema interno del sector, de Investigación y Desarrollo permanente, mediante la implementación de un Departamento de Innovación y Desarrollo en

cada empresa y del Comité Sectorial I+D Competitivo, en donde la innovación, creación, y la moda sean las características principales para obtener a partir de los diferentes textiles que se encuentran en el país, nacionales o importados, productos de lencería de hogar que puedan generar la satisfacción de decorar las habitaciones y el hogar.

El sector de lencería de hogar en Cuenca debe implementar este sistema que beneficie a todos los participantes del sector, asociándose con toda la cadena de valor, esto incluye a proveedores de materia prima y maquinaria, a diseñadores y decoradores, a universidades, y tiendas departamentales y distribuidores, e incluso a profesionales de marketing, imprenta gráfica, medios publicitarios y de comunicación, ingenieros industriales, sector público y más sectores que proveen o adquieren bienes y servicios al sector de confección de lencería de hogar, de esta forma propiciar y obtener el apoyo para obtener información de tendencias y moda internacional, capacite a los productores y diseñadores del sector, y genere accesibilidad a ferias y exposiciones de diseño, tendencias y moda de hogar. Eventos locales, nacionales e internacionales que fortalezcan el conocimiento para poder obtener conocimientos en investigación y desarrollo cada empresa, como también el desarrollo.

Las metas son modificar o innovar los productos actuales con características o atributos apreciados en mayor grado por los clientes, como es la moda y la diferenciación o valor agregado de los productos. Aumentando la variedad de productos como el stock disponible para el cliente, así se puede generar mayor opciones para el cliente y en consecuencia mayor venta. Modificando ciertas características del producto para que se pueda introducir diferentes segmentos dentro del mismo mercado. Presentando nuevas líneas de productos, que den servicios o satisfagan necesidades complementarias.

Mediante esta acción, se ejecuta la Estrategia de Diferenciación, al crear o modificar productos de moda para satisfacer las nuevas necesidades del cliente. También se da lugar a

la Estrategia Ofensiva y de Ajuste, de acuerdo a lo pre escrito en el capítulo 3. La Estrategia de Desarrollo de Producto, también está presente al realizar innovación y desarrollo permanentemente.

Fortalecimiento del Centro de Diseño

Fortalecer el Centro de Diseño para promocionar el diseño, la calidad, la formación y la innovación, entendidos como factores estratégicos para favorecer el desarrollo, la competitividad, productividad y la calidad de las actividades productivas del sector de confecciones textiles de la región, dotándoles a los productores de una imagen propia y diferenciada capaz de competir en mercados locales e internacionales. Promover actividades de formación y ofertar servicios especializados, enfocados a las necesidades reales de los productores y de los centros de capacitación.

El aporte de talento humano innovador, especializado, competente y emprendedor; el fomento y la incorporación de la tecnología a través de la prestación de servicios tecnológicos, la generación y desarrollo de productos de alta calidad, serían los factores que posibilitarían el éxito al Centro de Diseño.

Los objetivos principales serian:

- Desarrollar cursos de formación que especialicen a obreros y mandos medios en las diferentes etapas de la cadena productiva.
- Ofertar servicios especializados y cursos de capacitación a la comunidad productiva del sector de confecciones textiles para mejorar la productividad y competitividad de sus actores.
- Realizar investigación de tecnología, tendencias de moda e insumos.

- Promocionar y difundir el concepto de moda, mediante el diseño, las tendencias, tecnologías y materiales que refuercen el mencionado concepto.
- Promover y ejecutar eventos como ferias, visitas técnicas y generar desfiles de modas.
- Transformarse en una institución que oferte o apoye la ejecución de cursos de cuarto nivel y de actualización de conocimientos destinados a todas las personas involucradas en el sector de confecciones textiles.

La aplicación de esta estrategia es factible mediante el trabajo mancomunado de todo el sector de confección y el sector textil, como también de la Universidad del Azuay, de la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay, Confecuencia y del Clúster de Cuero y Calzado, actores principales del Centro de Diseño, como también del sector público, mediante el Ministerio de Industrias y Productividad.

Para el efecto es importante fortalecer la dirección administrativa, como también conseguir el capital de trabajo para que el proyecto sea viable, y que en el mediano plazo sea autosustentable.

En esta acción está presente la Estrategia de Diferenciación, de Ajuste y de Desarrollo de Producto.

Generación de I+D Competitivo

Desarrollar productos con materiales económicos para obtener productos de valor agregado pero a precio muy competitivo, mediante la innovación y desarrollo creativo.

Esta acción es importante aunque parecida al Sistema I+D, como también dependientes mutuos del Fortalecimiento del Centro de Diseño, pero se diferencia en que es

una acción puntual de investigación y desarrollo dentro de una Estrategia de Diferenciación pero conceptualizando que es fundamental ser competitivo.

El sector de confección de lencería de hogar debe ejecutar esta acción mediante el Comité Sectorial I+D Competitivo, con el apoyo del Centro de Diseño y de los Departamentos de Desarrollo e Innovación que debe existir en cada organización.

En esta acción está presente la Estrategia de Diferenciación, de Ajuste y de Desarrollo de Producto.

En resumen, la **Estrategia de Innovación y Moda**, basada en estas tres acciones de la Implementación de un Sistema I+D, el Centro de Diseño y la Generación de I+D Competitivo, es una meta muy importante que debe desarrollarse, pues el atributo de que el producto de lencería de hogar sea un producto de Moda y/o Diferenciado tal como lo demuestra la encuesta realizada a los potenciales clientes, es fundamental para el éxito del sector de la confección de lencería de hogar en Cuenca. Por tanto la creación de Departamentos de Innovación y Desarrollo dentro de cada empresa participante del sector, que trabaje en conjunto para con el Centro de Diseño y con el Comité Sectorial I+D Competitivo, puede lograr que el sector desarrolle la Moda y que el cliente final se beneficie de esta oferta de productos diferenciados, y a la vez hay que establecer el apoyo asociativo o sectorial en beneficio de las empresas individuales y participantes del sector.

Estrategia de Capacitación y Fortalecimiento

Asociación de Confeccionistas del Ecuador.

Organizar y fortalecer a los confeccionistas de todo el país, agrupándoles en una asociación que tenga como misión promover la cultura de integración, fomentar la innovación y el desarrollo de las empresas e instituciones que interactúan en la cadena de

valor, lograr el acceso y reconocimiento en los mercados nacionales e internacionales a través de la diferenciación en diseño y moda.

Los objetivos generales de esta acción estratégica son varios, entre ellos ser soporte para la búsqueda permanente del valor agregado en la confección nacional, fortalecer y crecer en la cadena productiva, representar al sector de la confección a nivel nacional, ser actores del desarrollo de la comunidad ecuatoriana, mantener relación mancomunada con la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE y actuar responsablemente con el medio ambiente.

Es muy importante, obtener y retroalimentar información pertinente a la actividad de confección a los integrantes de la asociación en las siguientes materias: societaria, laboral y de seguridad social; moda y diseño; maquinaria y tecnología para la confección; técnicas, materiales e insumos y métodos para la confección; comercial y de mercadeo; financiera, bancaria y administrativa. Esto en el ámbito de la capacitación y obtención de asesoramiento.

La asociación debe promover políticas públicas para el crecimiento y eficiencia de la confección, y disminución del desempleo. Además en las áreas de políticas en las áreas laboral, tributaria, comercial, de financiamiento y control.

En materia laboral, en cuanto a la contratación dinámica y sustentable, la reducción de los conflictos laborales, así como también lo referente a las aportaciones y servicios al IESS.

En materia tributaria, la eliminación del anticipo mínimo al impuesto a la renta y las retenciones de IVA del 30% de contribuyentes especiales, eliminación del ISD y exoneración de impuestos de importación para materia prima, maquinarias e insumos de la confección y

estabilidad normativa, exención del impuesto al valor agregado IVA, exención de impuestos y tasas municipales.

En materia comercial lo referente a los acuerdos comerciales con mercados internacionales que sean beneficiosos para el Ecuador y para la confección, los procesos de compras públicas legales y participativas, eliminación de la competencia ilegal e informal, el control de mercado en fronteras, puertos y aeropuertos.

En materia financiera, una banca pública ágil, y financiamiento público más competitivo. La banca privada que apoye a la industria más que al consumo.

Propulsar la normalización de los productos en toda la cadena, para generar productos de calidad y garantizados.

Apoyar y generar la participación en ferias, ruedas de negocios, asesoramientos y capacitaciones a nivel local, nacional e internacional.

En cada provincia existen gremios que pueden asociar a confeccionistas de la localidad, y estos gremios pueden juntarse para crear la asociación nacional, para esto fundamental dejar intereses individuales para trabajar y alcanzar objetivos conjuntos.

Esta acción complementa y apoya a las otras acciones, y además fortalece la estrategia defensiva, como la estrategia de diferenciación y la estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de producto mediante la innovación de tecnología, procesos, materias primas y producto confeccionado. También apoya a la estrategia de integración horizontal al generar acciones en conjunto que beneficien a todo el gremio confeccionista.

Capacitación y Empleo

Desarrollar un proyecto de capacitación que mejore la calidad y eficiencia de la mano de obra, tanto del personal que se encuentra empleado como del recurso humano que busca superarse o que está desempleado y que busca una profesión técnica, mediante escuelas de confección, institutos de confección e incluso capacitaciones de tercer nivel para mandos medios y gerenciales. Este proyecto debe estar vinculado con el empleo, con los objetivos de poder generar fuentes de trabajo en las empresas de confección para la mano de obra calificada y, generar una buena relación laboral que permita la contratación sin riesgos para el empleador y le dé estabilidad al trabajador en base a su eficiencia y eficacia.

Este proyecto debe generarse con la vinculación del sector universitario y del sector público, mancomunado con el Ministerio de Industrias y Productividad, el Ministerio de Trabajo, y los gremios de industriales y comerciales.

Para el funcionamiento y gestión de estas acciones, se creará el Comité Pro Empleo, conformado con representantes de empresas de la confección

Esta acción fortalece la estrategia de diferenciación, como también la estrategia de sobrevivencia, y la estrategia de crecimiento de desarrollo de producto al mejorar el conocimiento básico y superior del sector de la confección, y de esta forma generar productos innovadores y de alta calidad. También apoya a la estrategia de integración horizontal al generar acciones en conjunto que beneficien a todo el gremio confeccionista como en la acción estratégica anterior.

Fortalecimiento para generación de empleo

Proyecto de reducción de impuestos estatales, disminución del riesgo de la contratación laboral y del costo laboral, y generación de empleo.

El sector textil presenta un alto índice de ocupación de mano de obra, es muy importante mantener el empleo y generar nuevas fuentes de empleo, esto se lograría alcanzando flexibilidad en temas tributarios y laborales.

Se puede alcanzar esto, generando un acercamiento y trabajo conjunto con la Asamblea Nacional, como con los Ministerios de Trabajo y el Ministerio de Industrias y Productividad, en donde se pueda evidenciar que estos cambios estructurales realmente generen producción y nuevas fuentes de trabajo, además de competitividad al sector de la confección.

Estas acciones también pueden realizarse dentro del Comité Pro Empleo, mencionado en la acción estratégica Capacitación y Empleo. Esta acción se alinea con la Estrategia de Supervivencia.

Estrategia de Emprendimiento

Cadena de Lencería de Hogar

Implementar un canal propio de venta del sector mediante una cadena de tienda departamental especializada en lencería de hogar y complementos, y donde participen todos los productores locales, con sus productos para un mercado de segmento socio económico medio, y que estén ubicadas en las principales ciudades del país, con números de locales suficientes para atender a todo el país.

Los productores del sector que participen en la Cadena de Lencería de Hogar, deben cumplir con requisitos de calidad, disponibilidad y servicio. Es muy importante que las empresas participantes den servicio postventa a la tienda, y que sus productos se vendan con marca registrada con concepto de garantía y especialización. Los productos deben ser de moda e innovados en diseño permanentemente.

De esta forma, esta acción estratégica está dentro de la Estrategia de Diferenciación, y de las Estrategias Ofensiva, de Ajuste y Supervivencia, como consta en el capítulo 3. Adicionalmente forman parte de la Estrategia de Desarrollo de Mercado, pues el crecimiento debe ser incursionando mediante este canal en las principales ciudades del país, convirtiéndose en la primera opción de almacén de productos de lencería de hogar para los clientes, al encontrar gran variedad de producto del sector. Este canal Estratégicamente se Integra Verticalmente hacia adelante con las empresas que producen lencería de hogar, de forma que sean socios de acuerdo a la participación de capital de cada una.

Cadena de Hogar

Una segunda etapa es convertirse en una tienda departamental especializada en hogar, en donde la lencería de hogar siga siendo su mayor fortaleza pero en donde podamos ofrecer todos los artículos para el hogar y su decoración. Cumple con todos los esfuerzos y acciones de Cadena de Lencería de Hogar, y se complementaría con una Estrategia de Integración Horizontal, en donde se una la oferta de lencería de hogar con accesorios para el hogar tanto en decoración como en muebles y elementos para el hogar, llegando a ser el punto de oferta de todos los accesorios y artículos necesarios para el hogar, integrándose ampliamente con líneas de electrodomésticos, audio y video, muebles, accesorios decorativos, alfombras, lámparas, cuadros, cortinas en todas sus características, colchones, y accesorios para la cocina y baño. Esto significa que también se desarrolla la Estrategia de Desarrollo de Producto, al incursionar en todas esas nuevas líneas e incluso nuevos sectores.

Servicios Complementarios

Ofrecer servicios adicionales a la lencería de hogar que sean complementos para actividades de mueblerías, de decoración, deportivos, con artículos y/o servicios que se

tengan la capacidad y la flexibilidad de realizarlos, es decir con capacidades de producción que no se están aprovechando actualmente.

Estos bienes o servicios adicionales son ofrecidos a los demás sectores que puedan requerir las capacidades de producción del sector de lencería de hogar, puede ofrecerse productos elaborados, semielaborados o procesos de producción que sirvan como materia prima, accesorios para un producto terminado o simplemente complementar procesos de producción de alguna actividad.

Los productos que pueden ofrecerse son fundas decorativas para rellenar cojines, servicios de relleno para peluches, servicio de acolchado de textiles para muebles, forros o prendas de vestir, servicios de sublimado, estampado o bordados, servicios de corte y confección, servicios de planchado, artículos para decoración de ambientes para venta de muebles, artículos y accesorios de decoración para ambientes de venta de terminados de construcción, entre otros servicios y productos.

Para esto es importante conformar el Clúster Asociativo de las Empresas de Servicios Complementarios, con una oficina de atención al cliente para servicios especializados, en donde se genere y se recepte las necesidades y los pedidos de los clientes, esta oficina de servicios complementarios cotizará al cliente, y una vez aprobada la cotización por el cliente, se destinara el proceso a una de las plantas de producción, de acuerdo a sus capacidades y precios, los mismos que deben ser conocidos por todos los productores del sector de confección de lencería de hogar que se asocien en la oficina. La oficina trabajará como un distribuidor o un canal de venta con administración propia pero como un negocio asociado a los productores.

Esta acción se enmarca dentro de la Estrategia de Diferenciación, y Estrategia Ofensiva de acuerdo a lo planteado en el capítulo 3, como también en la Estrategia de Desarrollo de Mercado al lograr generar ventas mediante la consecución de nuevos clientes. Está también presente la Estrategia de Integración Vertical hacia adelante al establecer una oficina para los Servicios Complementarios como un canal de venta adicional.

En el Anexo No.1, encontramos la matriz de estrategias para el sector de confección de lencería de hogar de Cuenca.

4.1.- PERSPECTIVA FINANCIERA

En esta perspectiva se debe determinar los objetivos financieros para un tiempo o periodo determinado. Enfoca los resultados económicos que permitan la sustentabilidad real de la empresa, por tanto ayuda a definir el más alto nivel de éxito que puede tener la organización en términos económicos. Por tanto, se traduce en realizar las acciones correspondientes que permitan conseguir el objetivo esencial para las empresas con fines de obtener beneficios y maximizar su rentabilidad.

Se puede medir rentabilidad, en términos de razones financieras, pero sencillas ya que los resultados positivos económicamente dependen solamente del aumento de las ventas y de la reducción de los gastos; por tanto debemos mejorar aumentando los ingresos o siendo productivos, esto significa usar el menor recurso posible y obtener el mayor ingreso.

“El objetivo financiero general es, y debe ser, sostener el crecimiento del valor para los accionistas. Por lo tanto, el componente financiero de la estrategia debe tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad). El

equilibrio simultáneo de estas dos fuerzas es el marco organizador para el resto del mapa estratégico.” Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos.

4.2.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE O MERCADO

Acciones que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos financieros cumpliendo con las necesidades de los clientes, satisfaciéndolos, generando aumento de ventas y generando mayores ingresos. Esta perspectiva es la más importante, pues se dice que el cliente es el que da de comer a la empresa, y es una gran realidad, pues son quienes permiten generar ingresos para la sustentabilidad de la organización, por tanto es la perspectiva central de la estrategia. Aquí debe reflejarse si el cliente mejora o aumenta la satisfacción frente al producto, servicio o calidad que brinda la empresa, que pueden ser medidos en términos de adquisición de clientes, satisfacción, aumento de compra por cliente, retención y/o participación de mercado; tomando en cuenta su mercado objetivo.

“La propuesta de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo.” Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos.

4.3.- PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Realizar actividades internas para alcanzar y/o satisfacer las perspectivas de clientes. El objetivo es determinar los procesos internos que nos permitan obtener eficiencias para contar con el mejor servicio y atención a los clientes.

Por tanto en esta perspectiva se construye para alcanzar la propuesta de valor para los clientes, y se en donde la organización debe mejorar los procesos y reducir los costos y gastos.

4.4.- PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

Conocimientos y/o capacidades que deben hacerse para cumplir con la perspectiva del proceso interno. Desarrollar entonces habilidades que se necesitan para que toda la organización se centre, aporte y contribuya a la empresa.

En esta perspectiva se combinan el recurso humano, la tecnología y la cultura organizacional para hacer un verdadero equipo de trabajo para cumplir con la meta de la estrategia.

En el recurso humano debe considerarse las habilidades, competencias y conocimientos necesarios para desarrollar la estrategia, en la tecnología están presentes en los sistemas de información, el hardware, sus redes y la infraestructura.

ACCIONES ESTRATÉGICAS Y SUS PERSPECTIVAS

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA I+D.

GENERACIÓN DE I+D COMPETITIVO.

FORTALECIMIENTO DEL CENTRO DE DISEÑO

PERSPECTIVA FINANCIERA

1.- Incrementar ventas con nuevos productos competitivos, innovados o desarrollados para el sector de la confección de lencería de hogar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- 1.- Oferta de productos competitivos nuevos para la decoración del hogar.
- 2.- Ofrecer productos de valor agregado en diseño y moda.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

- 1.- Creación e implementación de Departamentos de Innovación y Desarrollo, en cada empresa productora en el sector de confección de lencería de hogar, para obtener productos de valor agregado y de moda.
- 2.- Formación de un comité sectorial de I+D competitivo que busque la generación de eficiencias del sector, siempre que se cumpla con la diferenciación.
- 3.- Oferta de servicios especializados en el Centro de Diseño, que mejoren los procesos productivos para obtener productos de valor agregado.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

- 1.- Capacitación del personal de producción en procesos que generan diferenciación.
- 2.- Capacitación de los procesos de investigación y desarrollo para alcanzar la innovación y la creatividad en lencería de hogar competitiva.
- 3.- Adquirir conocimientos en mejora de procesos y tecnología en producción, como también de materiales y aplicaciones en el sector textil y de confección que generen eficiencias, diferenciación en sus productos y competitividad.
- 4.- Obtención y procesamiento de la información de las tendencias de moda internacional para la aplicación en lencería de hogar.
- 5.- Desarrollo de ferias y visitas técnicas para aprender de procesos nacionales e internacionales que generan moda y valor agregado.

ASOCIACIÓN DE CONFECIONISTAS DEL ECUADOR

PERSPECTIVA FINANCIERA

1.- Aumentar las ventas del sector de confección de lencería de hogar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1.- Ofrecer garantía en el producto elaborado por el sector de confección de lencería de hogar.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

1.- Alcanzar la representación del sector de la confección ante las diferentes entidades del Estado ecuatoriano.

2.- Constituir la Asociación Nacional de Confeccionistas del Ecuador, con las asociaciones provinciales o cantonales.

3.- Promover políticas públicas para desarrollar el mercado de la confección, alcanzar mayores eficiencias y procesos de aseguramiento de la calidad de los productos que brinden durabilidad y garantía.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

1.- Desarrollo de reuniones y capacitaciones que fomenten la asociatividad, con el objetivo de organizar y fortalecer el sector de la confección.

2.- Capacitación en aseguramiento de la calidad para elaborar productos que sean garantizados.

CAPACITACIÓN Y EMPLEO

FORTALECIMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO

PERSPECTIVA FINANCIERA

- 1.- Incrementar ventas con nuevos productos competitivos.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

- 1.- Ofrecer productos de menor costo por mejora de eficiencias en procesos.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

- 1.- Menor costo laboral.
- 2.- Mejorar el flujo efectivo del sector al contar con menor carga tributaria.
- 3.- Mayor estabilidad del trabajador mediante el trabajo más eficiente.
- 4.- Generación de mayores fuentes de trabajo en el sector textil.
- 5.- Gestionar y alcanzar la reducción de impuestos tributarios para el sector de la confección.
- 6.- Gestionar y conseguir la flexibilidad laboral.
- 7.- Utilizar mano de obra y mandos medios calificados.
- 8.- Menor costo de aprendizaje.
- 9.- Aumento de la eficiencia productiva.
- 10.- Creación del Comité Pro Empleo con representantes de empresas de la confección.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

- 1.- Desarrollar y ejecución de programas y escuelas de segundo, tercer y cuarto nivel; para profesiones técnicas para operarios y mandos medios, para mejorar los procesos productivos y eficiencias.

2.- Capacitación al sector de la confección sobre los beneficios en la reducción de impuestos tributarios y generación de nuevos empleos.

3.- Capacitarse y asesorarse en los beneficios para el sector de la confección en generar la flexibilidad laboral.

CADENA LENCERÍA DE HOGAR

PERSPECTIVA FINANCIERA

1.- Aumento de ingresos por implementación del canal propio.

2.- Mejorar los rendimientos del sector.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1.- Ofrecer variedad y calidad de productos de lencería de hogar a precios competitivos en las tiendas departamentales de lencería de hogar.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

1.- Implementar tiendas departamentales de lencería de hogar en las principales ciudades del país.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

1.- Capacitación de los procesos de investigación y desarrollo para alcanzar innovación y creatividad en lencería de hogar competitiva.

2.- Capacitación para implementar sistemas de aseguramiento de calidad, disponibilidad y de servicio al cliente.

3.- Capacitación y aprendizaje del know how del servicio y negocio de tienda departamental.

CADENA HOGAR

PERSPECTIVA FINANCIERA

1.- Aumento de ingresos por nuevas líneas de productos para el hogar.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1.- Ofrecer todas las líneas de hogar, a precios competitivos.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

1.- Apertura de tiendas departamentales para el hogar en las principales ciudades del país.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

1.- Capacitación y aprendizaje del know how del servicio y venta departamental en mayor variedad de líneas.

2.- Aprendizaje de los requerimientos y necesidades de los clientes de productos de las líneas para el hogar.

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

PERSPECTIVA FINANCIERA

1.- Aumentar los ingresos por la implementación del nuevo canal de servicios complementarios.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

1.- Ofrecer servicios de calidad y con precios competitivos, cumpliendo cantidad solicitada y tiempos de entrega.

PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

1.- Implementación de una oficina de servicios complementarios de confección para nuevos clientes específicos.

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

1.- Capacitación para el desarrollo de servicios y productos que se brinden mediante la tecnología y capacidad de los confeccionistas.

CUADRO DE RESUMEN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico presenta para el sector de confección de lencería de hogar en Cuenca, las acciones estratégicas ordenadas en forma secuencial iniciando con la perspectiva del aprendizaje y terminado en la perspectiva financiera, esto se visualiza en el Anexo No. 2.

4.5.- VISIÓN Y MISIÓN

DESCRIPCIÓN DE VISIÓN

Representa el objetivo u objetivos macros, en términos de como se ve la organización en el futuro, debe centrarse en un periodo de tiempo de largo plazo, y debe tener metas cuantificables o medibles para poder establecer el cumplimiento de esta visión.

Por tanto, representa una imagen del futuro, a la vez que ayuda a establecer el camino que debe recorrerse para alcanzar la meta descrita. Permite la comprensión de los funcionarios de la organización de las metas y de la necesidad de formar equipo para conseguir el rumbo deseado.

VISIÓN 2022 - PARA EL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR

- Ser un sector referente y líder de crecimiento en términos de PIB en el Ecuador.
- Alcanzar el posicionamiento en conocimiento de las marcas que representan a los confeccionistas y comercializadores de lencería de hogar.
- Ser reconocidos como asesores en oferta de productos de calidad y moda para el hogar, en el mercado ecuatoriano.
- Ser el sector con mayor crecimiento en generación de empleo.
- Ser generadores de trabajo para otros sectores complementarios y de servicios adjuntos, medido en términos de PIB y número de empleos de la región.

DESCRIPCIÓN DE MISIÓN

El objetivo es proporcionar el inicio de la estrategia al describir la razón de ser de una organización, y esta debe mantenerse en el tiempo. Esta debe ser redactada en forma de declaración, muy resumida y con claridad. Quienes somos, que hacemos y para que hacemos.

MISIÓN - PARA EL SECTOR DE CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR

Somos confeccionistas de lencería de hogar, que proporciona productos de calidad, moda y decoración, brindando confort y diseño a los diferentes ambientes habitacionales, de acuerdo a las necesidades de los clientes nacionales e internacionales, generando empleo para todos los sectores de la cadena productiva.

CAPÍTULO 5

INDICADORES DE GESTIÓN Y PLAN OPERATIVO

5.1.- INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión se aplican a los objetivos estratégicos esquematizados en las diferentes perspectivas, para transformarles en metas u objetivos tangibles, fáciles de calcular y de comparar en un tiempo o periodo de tiempo.

Es necesario poder visualizar de forma rápida, clara y resumida al mapa estratégico, traducidos en índices que permitan cuantificar objetivamente el progreso de las acciones que se desarrollan para cumplir las metas planteadas y que consolidan en la sumatoria la estrategia general de las organizaciones o del sector.

El Balance Scorecard es una herramienta que ayuda, justamente a balancear las perspectivas organizadas en una estructura de causa efecto, determinado metas y visualizando las mismas en formas de indicadores prácticos, cuantificados objetivamente y en un período de tiempo, pero sobre todo enfocados en la estrategias planteadas. Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos.

Es importante que los indicadores cumplan un objetivo, que sean generadores de metas reales, que no sirvan solamente como unos números resultantes de algo, si no que cumplan y ayuden a realizar acciones que conlleven a cumplir metas reales y alcanzables, en función la gran estrategia.

Las mediciones deben ser de fácil comprensión, en un lenguaje entendible y deben facilitar y dar claridad a los objetivos, estas deben ser usadas para comunicar, no solo para controlar el avance o no al objetivo.

En resumen, la estrategia es el primer paso dentro de un ciclo corrido de acciones, esta estrategia determinada por misión, visión, y sus acciones estratégicas, dan lugar a poder establecer el siguiente paso que es establecer el mapa estratégico. Los indicadores de gestión, y las iniciativas y proyectos estratégicos deben cumplirse con las acciones estratégicas planteadas, y que causen acciones individuales o de grupo para cumplir con las metas propuestas dentro de las cuatro grandes perspectivas desarrolladas. Convirtiéndose en una metodología que permite a las organizaciones a comprender su estrategia en objetivos operacionales, medibles y tangibles (no subjetivos, si no muy objetivos), pues todo lo que sí se puede medir, se puede realizar y gestionar.

CUADROS DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL SECTOR DE LA CONFECCIÓN DE LENCERÍA DE HOGAR EN CUENCA

Los cuadros de los indicadores de gestión están organizados por acción estratégica, y ordenadas por perspectivas. Son importantes las actividades, la forma de medir, las metas que se plantea y el indicador que está planteado en un periodo de tiempo y que realmente sea cuantificable.

Los indicadores de gestión, para cada acción estratégica para el sector de la confección de lencería de hogar de Cuenca, se visualizan en los siguientes anexos:

Anexo No. 3 – Indicador de gestión - Servicios complementarios.

Anexo No. 4 – Indicador de gestión - Cadena hogar.

Anexo No. 5 – Indicador de gestión - Cadena de lencería de hogar.

Anexo No. 6 – Indicador de gestión - Generación de I+D competitivo; Sistema I+D; Fortalecimiento Centro de Diseño.

Anexo No. 7 – Indicador de gestión - Capacitación y empleo; Fortalecimiento para la generación de empleo.

Anexo No. 8 – Indicador de gestión - Asociación nacional de confeccionistas

5.2.- PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan operativo anual para el sector de la confección de lencería de hogar para Cuenca, está elaborado detallando las actividades que se deben realizar en el sector, con responsables de cada acción, en este caso áreas, departamentos, comités, o asociaciones que puedan gestionar o desarrollar las tareas que deben realizarse en función de las estrategias planteadas. Este plan operativo está establecido en un periodo de tiempo de un año, y se ha representado en los 12 meses para visualizarlo más detalladamente.

Los planes operativos están indicados en diferentes anexos, así el Plan operativo anual - Servicios complementarios consta en el Anexo No. 9, el Plan operativo anual - Cadena hogar en el Anexo No. 10, el Plan operativo anual - Cadena de lencería de hogar en el Anexo No. 11, el Plan operativo anual - Generación de I+D competitivo; Sistema I+D; Fortalecimiento Centro de Diseño en el Anexo No. 12, Plan operativo anual - Capacitación y empleo; Fortalecimiento para la generación de empleo en el Anexo No. 13, y el Plan operativo anual - Asociación nacional de confeccionistas en el Anexo No. 14.

A continuación complementamos a los planes operativos anuales, los cronogramas estratégicos representados en un periodo de 5 años, y por área de gestión administrativa. Así tenemos el Cronograma estratégico – Márketing y Ventas en el Anexo No. 15, el Cronograma estratégico – Operaciones en el Anexo No. 16, el Cronograma estratégico – Talento Humano en el Anexo No. 17, y el Cronograma estratégico – Administración en el Anexo No. 18.

ANEXOS

- Anexo No. 1 Matriz de estrategias para el sector de confección de lencería de hogar
- Anexo No. 2 Mapa estratégico para el sector de confección de lencería de hogar en cuenca
- Anexo No. 3 Indicador de gestión para la acción estratégica – Servicios Complementarios
- Anexo No. 4 Indicador de gestión para la acción estratégica – Cadena Hogar
- Anexo No. 5 Indicador de gestión para la acción estratégica – Cadena de Lencería de Hogar
- Anexo No. 6 Indicador de gestión para la acción estratégica – Generación de I+D Competitivo; Sistema I+D; Fortalecimiento Centro de Diseño
- Anexo No. 7 Indicador de gestión para la acción estratégica – Capacitación y Empleo; Fortalecimiento para la generación de Empleo
- Anexo No. 8 Indicador de gestión para la acción estratégica – Asociación Nacional de Confeccionistas
- Anexo No. 9 Plan operativo anual para la acción estratégica – Servicios Complementarios
- Anexo No. 10 Plan operativo anual para la acción estratégica – Cadena Hogar
- Anexo No. 11 Plan operativo anual para la acción estratégica – Cadena de Lencería de Hogar

- Anexo No. 12 Plan operativo anual para la acción estratégica – Generación de I+D Competitivo; Sistema I+D; Fortalecimiento Centro de Diseño
- Anexo No. 13 Plan operativo anual para la acción estratégica – Capacitación y Empleo; Fortalecimiento para la generación de Empleo
- Anexo No. 14 Plan operativo anual para la acción estratégica – Asociación Nacional de Confeccionistas
- Anexo No. 15 Cronograma estratégico de márketing y ventas
- Anexo No. 16 Cronograma estratégico de operaciones
- Anexo No. 17 Cronograma estratégico de talento humano
- Anexo No. 18 Cronograma estratégico de administración

DISCUSIÓN

Debido a los altos costos de la materia prima, a la mano de obra no calificada, y al bajo rendimiento productivo, el sector de la confección de lencería de hogar de Cuenca necesita buscar soluciones para ser competitivos en el mercado nacional. Adicionalmente, la falta de liquidez en la economía nacional, reduce el mercado y en consecuencia las ventas han disminuido encontrándose serios problemas de rentabilidad y sustentabilidad de los negocios.

El sector de la confección genera plazas de trabajo, utilizando mano de obra, en su mayoría mujeres de sectores rurales, madres solteras y muchas veces sostén de familia, el riesgo que pierdan sus puestos de trabajo deja la necesidad de buscar soluciones al riesgo que hoy tiene el sector.

La investigación nos ha proporcionado información importante, como también ha presenta varias alternativas que pueden desarrollarse por separado o paralelamente para mejorar la productividad y competitividad del sector.

Desarrollar estrategias de Innovación y Moda permite que el sector se especialice en un nicho de mercado que puede vender productos diferenciados y dejar de competir en un mercado de precio.

El desarrollo de un Sistema I+D, (investigación y desarrollo), dentro de cada empresa, en donde la innovación, la creatividad y la moda sean las principales características de las diferentes prendas elaboradas por el sector de la confección de lencería de hogar, para satisfacer la necesidad de decoración de hogar, permite encontrar un nicho de mercado que es menos susceptible al precio de los productos importados de China y del resto del mundo. El fortalecimiento del Centro de Diseño permite que el sector de la confección aproveche

diseño, know how, e innovación que se genera, aportando al desarrollo del sector y de su cadena productiva, conocimiento e innovación. La generación de I+D Competitivo, enfoca diferenciación pero buscando ser competitivo en el mercado nacional e internacional. Con todo lo anterior, se obtiene y se ofrece productos de Moda, que satisfacen la necesidad de decoración del hogar.

Las estrategias de Capacitación y Fortalecimiento mediante la Asociación de Confeccionistas del Ecuador, fomenta la innovación, y el desarrollo de las empresas, fortaleciéndose y representándose ante los sectores públicos y privados, para capacitarse y ser generadores de soluciones en lo societario, laboral, moda y diseño, maquinaria y tecnología, materiales e insumos, eficiencias productivas, comercialización y mercadeo. La capacitación y Empleo, mejora la calidad y eficiencia de la mano de obra, integrando al trabajador y al empleador en beneficio de todos los actores que se relacionan dentro y fuera de un negocio, enfocado en el sector de confección. El Fortalecimiento para la generación de empleo, está enfocado en el apoyo estatal con visión de flexibilización de impuestos y de leyes laborales que generan desincentivación al emprendimiento y a la generación de nuevos empleos.

La estrategia de Emprendimiento está enfocada en buscar y generar aumento de ventas, mediante las Cadenas de Lencería de Hogar y la Cadena de Hogar, tiendas departamentales especializadas en lencería de hogar, complementos y artículos para el hogar, permitirán generar nuevos espacios importantes de negocios sin depender de terceros. El mismo esfuerzo de generación de ventas son los Servicios Complementarios que posibiliten aumentar la utilización de la capacidad instalada de cada planta de producción de las empresas y/o negocios del sector de lencería de hogar.

Esta investigación contribuye al sector de la confección de lencería de hogar, para que el sector se convierta en una actividad competitiva y generadora de empleo, beneficiando adicionalmente a los sectores de la cadena productiva.

La fortaleza del sector depende de la consolidación de un grupo unido, que trabaje en beneficio de todos, es decir de una asociatividad transparente, honesta y de trabajo en conjunto, que rompa barreras internas y externas en beneficio del sector y por su puesto de cada uno de sus integrantes.

La competitividad en el Ecuador es importante, pues la economía actual, obliga a que los productores establezcan estrategias que permitan la sostenibilidad de sus empresas y los sectores a los que pertenecen, por tanto esta investigación y la estrategia competitiva planteada genera una opción válida para alcanzar justamente competitividad de los productos en el mercado ecuatoriano.

Se concluye que el sector tiene posibilidad de crecimiento, especializándose en el mercado de diseño y moda, y generando asociatividad para poder obtener ventajas para ser competitivos frente a los productos importados que ingresan al país.

BIBLIOGRAFÍA

Aduana de Ecuador – SENA. (2015). Boletín 2015 Anexo 011-2015. Recuperado de <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>

Aduana de Ecuador – SENA. (2015). Estadísticas. Recuperado de http://www.aduana.gob.ec/news/dwh_statistics.action

AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador. (2011). El Sector Textil y Confección en el Ecuador: Análisis Macroeconómico Sectorial 2000-2010 y Primera Encuesta AITE 2010. Quito, Ecuador: Publiasesores Cía. Ltda. p. 50,54, 56, 90

Buen Hogar (2014). La Empresa. Recuperado de <http://www.almacenesbuenhogar.com/web/home.html#>

Carlos Egües, Director General de Fungalgodón. (2013). El Diario. Manabí le apuesta a la Producción de Algodón. Portoviejo, Ecuador: Recuperado de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/272954-manabi-le-apuesta-a-la-produccion-de-algodon/>

Carrillo, D. – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. p. 2-3

Grupo Deskanza (2008). La Empresa. Recuperado de <http://grupodeskansa.com/index.php/grupo-deskansa>

Grupo Noperti. (2015). Empresa, Puntos de Venta. Recuperado de http://www.gruponoperti.com/site/index.php?id_menu=53&et=\

INEC, Dirección de Estadísticas Económicas. (2012). Análisis Sectorial. Quito, Ecuador: Infoeconomía. p.1

INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Censo Económico 2010 - Población Económicamente Activa – PEA. Quito, Ecuador: INEC

Jaramillo. J.P, Revista Económica del IDE Año XXI No. 3 (2016) Perspectiva Económica del Ecuador. Quito, Ecuador. IDE. p. 13-14

Kálido (2016). Nosotros. Recuperado de <http://web.kalido.com.ec/>

Konforthogar Cía. Ltda. (2016). La empresa. Cuenca, Ecuador. Información recopilada en oficinas.

Masson. J, FMI. (2016). Proyección de Crecimiento Económico 2016. Washington D. C., Estados Unidos: Fondo Monetario Internacional – FMI. Tabla A4

Michael E. Porter (1987). Competitive Advantage. Massachusetts, USA. Continental. pp. 31, 33, 38 – 39, 81, 137, 379, 390

Michael E. Porter (1982). Competitive Strategy. Massachusetts, USA. Continental. pp. 52 – 55, 57, 63, 308 – 309, 317

Modertex (2012). La empresa. Recuperado de <http://www.modertex.com/>

Pasamanería S.A. (2012). Trayectoria. Recuperado de http://www.pasa.ec/?page_id=38

Peralta, Sara. (2015). Edén. Recuperado de <http://www.fabricaeden.com.ec/index.php/somos>
<http://www.latarde.com.ec/2013/12/11/fabricas-eden-el-placer-del-descanso/>

Pintex S.A. (2012). Empresa. Recuperado de <http://www.pintex.com.ec/index.php/2012-10-12-07-19-53>

Proecuador, Especialista sectorial de textiles y confecciones., Dirección de Promoción de Exportaciones., & Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2014). Análisis Sectorial de Lencería de Hogar. Quito, Ecuador: Proecuador. p.1, 4, 9-10, 12

Roberts S. Kaplan, David P. Norton (2004). Mapas Estratégicos. Massachusetts, USA. Harvard Business School Press. Pp. 31, 35, 65, 69, 72

Sanchez, L. (2013). Revista Gestión 229. Quito, Ecuador: Gestión. p. 2, 7, 8.

SRI, Servicio de Rentas Internas. (2015). Corporación Ekos - Guía de Negocios, Ranking Empresarial. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016). Portal de Información. Recuperado de http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

Textil Ecuador (2011). La Empresa. Recuperado de http://www.textilecuador.com/la_empresa.html