



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*Plan Estratégico para las Empresas del Sector Textil del cantón
Cuenca. Caso de Estudio: Producción de Jeans “Negocio D&T
Magic”*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera Comercial

Autoras: Elsa Beatriz Lucero Guncay

Mercy Carolina Tejedor Astudillo

Director: Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por brindarme vida, salud y permitirme culminar con esta etapa estudiantil.

De manera especial a mi padre José por el apoyo incondicional que me supo brindar durante este largo camino que, sin duda, estuvo lleno de muchos obstáculos y gracias a sus consejos que estuvieron repletos de sabiduría supe afrontarlos.

A mi madre Norma por estar a mi lado siempre, transmitiéndome su amor, su paciencia y su apoyo, sobre todo, por ser el pilar fundamental que me supo sostener cuando muchas veces me deje caer y por inculcarme sus valores que hoy en día son parte de mí.

A mis hermanas Estefanía y Cindy que fueron parte de mi inspiración para culminar con éxito esta carrera, que desde hace mucho tiempo atrás era solamente un sueño y que hoy en día se convierte en realidad.

Elsa Beatriz Lucero Guncay

DEDICATORIA

«Somos arquitectos de nuestro propio destino».
(Albert Einstein)

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios por darme la fortaleza necesaria para afrontar cada uno de los momentos difíciles y permitirme culminar esta etapa de mi vida.

A mi familia, por todo el apoyo incondicional

En especial a mis padres Carlos y Marcia por ser el pilar fundamental para cumplir cada uno de mis sueños, quienes con su ejemplo me impulsan a ser cada día mejor.

Así también a mis hermanos Carlos, Karen y Mateo que han estado junto a mi brindándome su apoyo incondicional y ser quienes me inspiran a superarme en todo momento ya que son quienes siguen mi ejemplo.

A mis abuelitos paternos que guían mi camino desde el cielo y a mis abuelitos maternos por estar en todos los momentos importantes de mi vida, por brindarme sus consejos que han sido de gran ayuda en cada instante.

Mercy Carolina Tejedor Astudillo

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la inteligencia necesaria para culminar con esta etapa estudiantil.

A mis padres, por todo el amor y el apoyo que me brindan día a día.

A mi tutor Econ. Andrés Ugalde que me supo guiar durante todo este tiempo, por transmitirme cada uno de sus conocimientos que fueron la base para terminar con éxito este trabajo de titulación.

Mi más sincero agradecimiento a la Señora Rosa Guamán propietaria del negocio “D&T Magic” por permitirme realizar este trabajo de titulación en su negocio.

Elsa Beatriz Lucero Guncay

AGRADECIMIENTO

Al director de tesis Econ. Andrés Ugalde por el apoyo brindado, su capacidad para guiar cada una de mis ideas propuestas, su experiencia y la dedicación que ha demostrado durante la elaboración de este trabajo titulación.

De igual manera a la señora Rosa Guamán por facilitar toda la información de su negocio “D&T Magic” y por aportar con sus conocimientos, los cuales fueron de gran ayuda para culminar este trabajo.

A mi familia por apoyarme y motivarme durante toda esta etapa de mi formación académica.

Infinita gratitud a cada uno de ustedes, quienes hicieron posible realizar este anhelado sueño.

Mercy Carolina Tejedor Astudillo

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	i
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos.....	v
Tabla de ilustraciones.....	x
Tabla de fotografías.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Análisis externo empresarial	1
1.1.1. Macroentorno	1
1.1.1.1. Definición de Análisis PEST	2
1.1.1.1.1. Análisis de Factores Políticos y Legales	2
1.1.1.1.2. Análisis de Factores Económicos	2
1.1.1.1.3. Análisis de Factores Sociales	3
1.1.1.1.4. Análisis de Factores Tecnológicos.....	3
1.1.1.2. La mezcla de marketing (4 P's)	3
1.1.1.2.1. Producto	3
1.1.1.2.2. Precio	4
1.1.1.2.3. Plaza o Canales de distribución.....	4

1.1.1.2.4. Promoción o Comunicación.....	5
1.1.2. Microentorno.....	5
1.1.2.1. Análisis PORTER	7
1.1.2.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras.....	9
1.1.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores	10
1.1.2.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	10
1.1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores	11
1.1.2.1.5. Poder de negociación de los consumidores.....	11
1.2. Análisis interno	12
1.2.1. Administrativo	14
1.2.1.1. Planeación	15
1.2.1.2. Organización	16
1.2.1.3. Motivación	17
1.2.1.4. Administración del Talento Humano	18
1.2.1.5. Control	19
1.2.2. Financiero.....	20
1.2.3. Operativo.....	21
1.2.4. Tecnológico.....	23
1.3. Análisis FODA.....	23
1.4. FODA Cruzado	25
1.5. Definición de Planificación Estratégica	26
1.5.1. Evolución	26
1.5.2. Importancia	27

1.5.3. Herramientas	27
1.5.4 Clasificación.....	28
1.5.4.1. Planificación normativa o tradicional:	28
1.5.4.2. Planificación situacional:	28
1.5.4.3. Planificación estratégica:	30
1.6. Indicador	32
1.7. Diagrama de Gantt	32
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS.....	34
2.1. Antecedentes del Sector	34
2.2. Análisis Externo.....	36
2.2.1. Macroambiente.....	37
2.2.1.1. Análisis PEST	38
2.2.1.1.1. Factores Políticos	39
2.2.1.1.2. Factores Económicos	40
2.2.1.1.3. Factores Sociales.....	42
2.2.1.1.4. Factores Tecnológicos.....	42
2.2.1.2. Las cuatro P's del sector	43
2.2.1.2.1. Producto	43
2.2.1.2.2. Precio	45
2.2.1.2.3. Plaza o Canales de distribución.....	47
2.2.1.2.4. Promoción o Comunicación.....	47
2.2.2. Microambiente	48

2.2.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores.....	51
2.2.2.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	52
2.2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.	53
2.2.2.1.5. Poder de negociación de los consumidores.....	53
2.3. Análisis FODA.....	54
2.3.1. Fortalezas	55
2.3.2. Oportunidades	55
2.3.3. Debilidades.....	56
2.3.4. Amenazas	56
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL NEGOCIO “D&T MAGIC”	57
3.1. Antecedentes	57
3.2. Análisis 4Ps “D&T Magic”.....	57
3.2.1. Producto	58
3.2.2. Precio	58
3.2.3. Plaza o Canales de Distribución.....	58
3.2.4. Promoción (Comunicación o Canales de Comunicación)	59
3.3. Análisis interno	61
3.3.1. Operativo.....	61
3.3.2. Financiero.....	62
3.3.3. Comercial	63
3.3.4. Del Talento Humano	64
3.3.5. Tecnológico.....	65
3.3.6. Proveedores	66

3.4. Análisis FODA.....	67
3.4.1. Fortalezas	67
3.4.2. Debilidades.....	68
3.4.3. Amenazas	69
3.4.4. Oportunidades	70
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRaTÉGICO PROPUESTO PARA EL NEGOCIO “D&T MAGIC”.....	71
4.1. Diseño de la Planificación Estratégica.....	71
4.1.1. FODA.....	71
4.1.2. FODA CRUZADO.....	72
4.2. Formulación de Estrategias	76
4.2.1. Operativas	76
4.2.2. Comerciales Y Marketing	77
4.2.3. De la Producción	80
4.2.4. Para el Talento Humano.....	82
4.3. Formulación	85
4.3.1. Misión	85
4.3.2. Visión	85
4.3.3. Objetivos Empresariales.	86
4.3.3.1. Objetivos Generales	86
4.3.3.2. Objetivos Específicos (2018-2020).....	86
4.3.4. Valores Organizacionales.....	86
4.3.5. Organigrama Empresarial	88

4.4. Elaboración del diagrama de Gantt	89
4.4.1. Operativas	89
4.4.2. Comerciales y de marketing	90
4.4.3. Producción.	93
4.4.4. Talento humano.....	95
4.4.5. Tecnológicas	97
Conclusiones	99
Recomendaciones.....	101
Bibliografía	102
Anexos	106
ANEXO 1: Respuesta a la solicitud emitida al servicio de rentas internas	106
ANEXO 2: Constitución del negocio “D&T MAGIC”	107
ANEXO 3: Constitución de la nueva marca “D&T ICKTUS”	108
ANEXO 4: Balance general del negocio	109
ANEXO 5: Distintas marcas con las que cuenta el negocio	113

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Modelo de competencia de las cinco fuerzas.....	8
Ilustración 2: Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	14
Ilustración 3: Análisis FODA	24
Ilustración 4: Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA.....	25
Ilustración 5: Oportunidades - Amenazas	71
Ilustración 6: Fortalezas - Debilidades.....	72
Ilustración 7: Estrategias FO.....	73

Ilustración 8: Estrategias FA.....	74
Ilustración 9: Estrategias DO	75
Ilustración 10: Organigrama Propuesto	88
Ilustración 11: Estrategias Operativas Propuestas	89
Ilustración 12: Estrategia Comercial y de Marketing Propuesto	90
Ilustración 13: Estrategias para producción propuestas	93
Ilustración 14: Estrategias para Talento Humano Propuesto	95
Ilustración 15: Estrategias Tecnológicas Propuestas	97

TABLA DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1: NEGOCIO "D&T MAGIC"	116
Fotografía 2: LUGAR EN DONDE REALIZAN LA PRODUCCIÓN.....	117
Fotografía 3: MAQUILACIÓN	118
Fotografía 4: PLANCHADO	119
Fotografía 5: TERMINADO	120
Fotografía 6: ETIQUETADO	121

RESUMEN

La industria textil es la tercera actividad más importante dentro de la economía ecuatoriana, por ello este trabajo se enfoca en la elaboración de una planificación estratégica mediante la formulación de metas adecuadas aplicadas a “D&T Magic” estudiando minuciosamente el macroentorno y microentorno en el cual se encuentra situado este negocio para aprovechar cada una de las oportunidades y fortalezas, de manera que la gerente pueda tomar decisiones que le permitan disminuir y afrontar las amenazas y debilidades, existentes en la empresa y su entorno, que pudieran perjudicar el buen funcionamiento y evitar el crecimiento progresivo de la misma.

Palabras claves: Textil, planificación, metas, entorno

ABSTRACT

The textile industry is the third most important activity in the Ecuadorian economy. This work focused on the preparation of strategic planning by formulating appropriate goals applied to "D&T Magic" company by carefully studying the macroenvironment and microenvironment where this business is located. It sought to take advantage of the opportunities and strengths, so that the manager could make decisions that allowed him to reduce and deal with threats and weaknesses existing in the company and its environment. All in order to avoid what could harm the proper functioning and progressive growth of the company.

Keywords: Textile, planning, goals, environment.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas



Translated by:

Ing. Paúl Arpi

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en un mundo totalmente competitivo, es por ello que se deben tomar medidas que ayuden a afrontar estas situaciones, sobre todo que permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, de manera que se pueda estar un paso adelante de la competencia. Esto se puede lograr mediante la correcta formulación, implementación y control de las estrategias, ya que, podemos determinar que el éxito de cualquier empresa está en la calidad más que en la cantidad de estrategias que esta maneje.

Varias empresas de la localidad no cuentan con una planificación estratégica definida y muchas de ellas desconocen la importancia de esta herramienta empresarial. Tal es el caso del negocio “D&T Magic” que lleva funcionando dentro de la industria textil alrededor de 21 años, lo que le ha impedido que pueda seguir creciendo a nivel nacional, por lo cual se formulará las distintas estrategias a seguir y las metas que se desean alcanzar.

Por lo tanto, el presente trabajo de titulación estará compuesto de cuatro capítulos, en los cuales se abordarán diferentes puntos:

El primer capítulo a desarrollar hace referencia al marco teórico, en el cual se procede a plasmar los conceptos claves de varios autores que nos permitirán tener una noción más clara y profunda de todos aquellos temas que serán el pilar fundamental y el horizonte que seguiremos para desarrollar con éxito esta planificación estratégica.

El segundo capítulo en el que se analiza el sector textil de la producción de Jeans engloba la realización de investigaciones, entrevistas físicas y consultas electrónicas, con la finalidad de conocer los aspectos más relevantes que rigen en nuestro país relacionados a este sector, para esto, se aplicará dos herramientas fundamentales que permiten analizar el macroentorno. Uno de ellos es el análisis PEST en el cual se procede a estudiar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y el otro es el análisis de las 4P'S del marketing. De igual manera se analizará el microentorno

mediante el análisis PORTER. Estas herramientas nos permitirán conocer los factores críticos del sector, empresa y del producto como tal.

En el tercer capítulo se dará a conocer toda la información del negocio “D&T Magic” desde sus inicios hasta la actualidad, las marcas de pantalones Jeans que fabrican, las personas que están al mando del mismo, sus proveedores y los diferentes departamentos con lo que cuenta, entre otros.

Finalmente, en el capítulo cuatro se procederá a realizar la planificación estratégica para el negocio “D&T Magic”, para esto es necesario realizar el FODA CRUZADO, ya que con esta herramienta se podrá obtener las estrategias necesarias para cada uno de los departamentos. Además, se procederá a establecer metas, tareas, indicadores y el diagrama de Gantt, posteriormente se formulará la misión, visión, objetivos, valores y la estructura empresarial para el negocio, esto se podrá realizar mediante entrevistas a profundidad y lluvia de ideas realizadas entre los miembros del negocio y las autoras.

CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO

1.1. Análisis externo empresarial

El análisis externo se deja ver como el diagnóstico completo de la situación de la empresa, en el que se van descubriendo las oportunidades y las amenazas claves que tiene una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular las estrategias concernientes para de tal manera aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas (González, 2014).

El propósito de un análisis externo es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. El análisis externo no tiene por objetivo desarrollar una investigación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables claves que ofrezcan respuestas susceptibles de mejoramiento, ayudando junto al análisis interno a formular estrategias que aprovechen las oportunidades o minimicen el impacto de las amenazas potenciales (Chiavenato & Sapiro, 2011).

1.1.1. Macroentorno

El macroentorno se entiende como la situación en la que se inserta la organización. Dado que la organización está funcionando como un sistema abierto, esta realiza transacciones e intercambios con el entorno general. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno influye en lo que sucede en su interior. Reconociendo, por medio del análisis PEST y las cuatro P's, las tendencias del mercado en general y el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, podremos definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que generarán esos cambios (Chiavenato & Sapiro, 2011).

1.1.1.1. Definición de Análisis PEST

Armijo (2011) define al Análisis PEST como una herramienta estratégica en la cual trabaja la organización. Siendo PEST un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Para este análisis se elabora una lista de factores de cada dimensión, pudiendo los encargados de hacer el análisis, realizar una lluvia de ideas y luego proceder con la decantación y priorización de los factores más relevantes o significativos (Armijo, 2011).

1.1.1.1.1. Análisis de Factores Políticos y Legales

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, políticas, referentes al sector de estudio, por ejemplo (Chiavenato & Sapiro, 2011):

- *Política monetaria, tributaria y fiscal.* Impuestos, divisas y fiscalización del sector.
- *Legislación y reglamentos.* Conjunto de leyes y reglamentos establecidos que afecten a la industria en estudio.
- *Leyes de defensa económica.* Leyes creadas para regular la competencia o proteger al consumidor.
- *Relación del gobierno con los sectores productivos.* Regulación de los sectores productivos, subsidios, etc.

1.1.1.1.2. Análisis de Factores Económicos

El análisis de la situación de los factores económicos que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población.
- Tasa de crecimiento del ingreso.
- Patrón de consumo y gasto.

Ya que no se ha probado que haya una preferencia mundial por productos más baratos, cada mercado deberá ser analizado de forma individual. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

1.1.1.1.3. Análisis de Factores Sociales

Se analizan las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico. Algunos de estos indicadores son (Chiavenato & Sapiro, 2011):

- Nivel socioeconómico.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la educación.
- Medios de comunicación masivos.

1.1.1.1.4. Análisis de Factores Tecnológicos

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores son:

- Avance tecnológico.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de desarrollo del país.
- Adquisición, desarrollo y transferencia de la tecnología, entre otros (Chiavenato & Sapiro, 2011).

1.1.1.2. La mezcla de marketing (4 P's)

Es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina para obtener la respuesta que deseada en el mercado meta (Kotler & Armstrong, 2012). La mezcla de marketing consiste en todo lo que la empresa es capaz de hacer para influir en la demanda de su producto. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P”: Producto, Canales de distribución, Precio y Comunicación.

1.1.1.2.1. Producto

El producto es el objeto que se ofrece en un determinado mercado con el objetivo de satisfacer una necesidad o deseo del consumidor. Así, el producto final que viene a darse después de manufacturar la materia prima vendría siendo el bien tangible que se

ofrece en el mercado. No así es el caso del producto no material, por así llamarlo, al que se le denomina servicio, el cual tiene la misma finalidad.

Los factores o lineamientos a considerarse son:

- Variedad.
- Diseño.
- Características.
- Nombre de marca.
- Empaque.
- Servicio. (Kotler & Armstrong, 2012).

1.1.1.2.2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes intercambian para obtener un producto o servicio (Kerin, Berkowitz, Hartley, & Rudelius, 2015). Dependiendo de la demanda del producto, el precio que se le ha establecido puede bajar o subir. Por ello, el precio viene a funcionar como un indicador económico concerniente a la producción y al consumo de un determinado bien o servicio, ayudando a asegurar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Dentro de este factor están el comportamiento del cliente que se manifiesta al negociar un producto o servicio con el proveedor mediante un valor de descuento o créditos. Tales acciones ajustan los precios a la situación económica competitiva actual, y la percepción que tiene el comprador del valor del producto. Los factores a considerarse son:

- Precio de lista.
- Descuentos.
- Bonificaciones.
- Periodo de paga.
- Planes de crédito.

1.1.1.2.3. Plaza o Canales de distribución

Se le denominan plaza a los diferentes canales o medios de distribución de un producto o servicio, es decir, la manera por la cual una empresa hace llegar el bien o servicio al consumidor. La distribución tiene varios canales por los cuales el consumidor obtiene los productos, estos pueden ser: el directo, comprador mayorista y minoristas, puntos

de venta o de atención, almacenamiento, formas de distribución, intermediarios entre otras maneras de distribución. Uno de los principales desafíos que las empresas tienen es su distribución, ya que necesitan innovar en medios para que de tal manera estén más accesibles a los clientes (Acuña, 2013). Los factores a considerarse en la evaluación son:

- Canales.
- Cobertura.
- Ubicaciones.
- Inventario.
- Transporte.
- Logística. (Kotler & Armstrong, 2012)

1.1.1.2.4. Promoción o Comunicación

Define a las estrategias que la empresa tiende a realizar para que el público quiera consumir y comprar los productos que se ofertan, es decir, el convencimiento mediante la iluminación de las características que el producto o servicio disponga. La promoción incluye variables como: las ventas, ofertas y relaciones públicas, las cuales son de gran importancia. Uno de los mejores medios de promoción es la sugerencia o influencia de un cliente satisfecho a otro individuo. Las empresas pueden implementar cualquier estrategia de promoción, pero debe tener siempre como objetivo al cliente (Acuña, 2013). En la promoción se incluyen los gastos por publicidad en los diferentes canales de comunicación. Los factores a considerarse en este análisis son:

- Publicidad.
- Ventas personales.
- Promoción de ventas.
- Relaciones públicas (Kotler & Armstrong, 2012)

1.1.2. Microentorno

Días & Rubio (2010) manifiestan que se denomina microentorno al conjunto de elementos del entorno que tienen un impacto específico en la actividad comercial de una empresa en función, exclusivamente, de las características particulares de dicha empresa (Díaz & Rubio, 2010).

Conocer el macroentorno no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Se deduce que una parte importante del análisis externo es la identificación del microentorno, es decir, de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Por otra parte, las compañías privadas no hacen pública su información financiera o de marketing. Al momento de realizar un análisis externo es importante formular preguntas sobre los competidores que incluyan:

- Publicidad.
- Servicio al cliente.
- Competitividad en precios.
- Calidad de los productos.
- Comercio electrónico.
- Posición financiera.
- Lealtad del cliente.
- Expansión.
- Distribución de ventas.
- Participación de mercado.
- Establecimientos con quienes se compite.

Las preguntas clave sobre los competidores:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas que afectan nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
6. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
7. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria?
8. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
9. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?

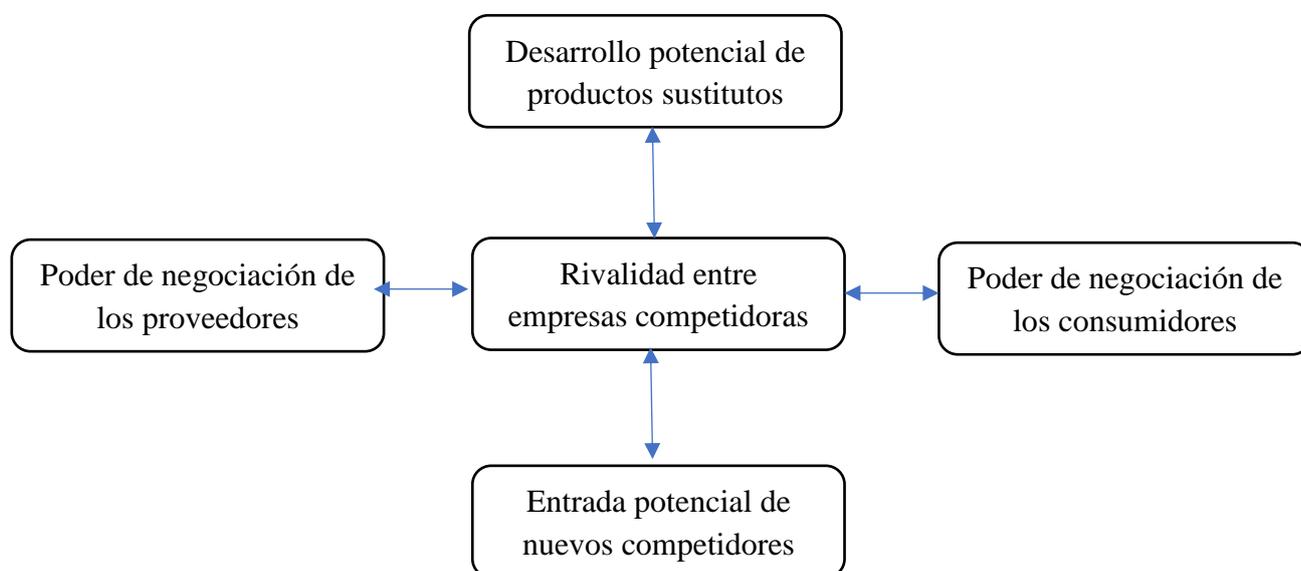
Entre los análisis competitivos está el modelo de cinco fuerzas de Porter, que es el que usaremos. (FRED, 2013)

1.1.2.1. Análisis PORTER

El libro las 5 fuerzas de Porter (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016) menciona que este modelo es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria, permite identificar la competencia de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio.

Como se ilustra en la figura, el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo, es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra, pero es más alto en industrias de bajas ganancias.

Ilustración 1: Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: (FRED, 2013)

Elaborado por las autoras

De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los tres pasos siguientes pueden indicar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía.
3. Tomando en consideración la fuerza conjunta de los elementos, decidir si para la empresa vale la pena entrar o permanecer en la industria. (FRED, 2013)

1.1.2.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como: la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad (FRED, 2013).

La rivalidad de empresas competidoras para la editorial Díaz está definido por la forma de competencia que llevan a cabo las empresas que participan en el sector en cuestión, habla de un enfrentamiento permanente, lucha por el liderazgo y guerras de precios o acuerdos tácticos o explícitos entre los diversos competidores. (Marketing Publishing, 2007).

Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras:

1. Número elevado de compañías competidoras.
2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras.
3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras.
4. Reducción de la demanda de los productos de la industria.
5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria.
6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad.
7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas.
8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas.
9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
10. Cuando los productos son perecederos.
11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad.
12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye.
13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario.
14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares.
15. Cuando las fusiones son comunes en la industria (FRED, 2013).

1.1.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados, falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016).

Incluso habiendo numerosas barreras contra la entrada, algunas veces se da el ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios más bajos y considerables recursos de marketing. Cuando la amenaza de que nuevas empresas entren a la industria es fuerte, las compañías que ya participan en ella tienden a fortalecer sus posiciones y a poner en práctica acciones como reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características, u ofrecimiento de financiamientos especiales para disuadir a los nuevos participantes. (FRED, 2013)

1.1.2.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias. La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado (FRED, 2013).

La posibilidad de generar productos sustitutos plantea la mayor o menor posibilidad de que un producto nuevo sustituya a corto o a largo plazo al que esté produciendo la empresa (por ejemplo, el fax sustituyó al telex, las calculadoras electrónicas

sustituyeron a las reglas de cálculo, los ordenadores personales están ocupando el lugar que antes pertenecía a las máquinas de escribir) (Marketing Publishing, 2007).

1.1.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo. En muchas industrias resulta más económico utilizar los servicios de proveedores externos para adquirir componentes que fabricarlos (FRED, 2013).

El poder de negociación de los proveedores según la editorial Díaz, determina si en el sector en estudio los proveedores son quienes determinan las reglas del negocio (por ejemplo, muy pocos proveedores o proveedores con productos claramente diferenciados) (Marketing Publishing, 2007).

Cada vez en más industrias los vendedores están forjando sociedades estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por

1. Reducir los costos de inventarios y logística (por ejemplo, mediante entregas a tiempo);
2. Acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación;
3. Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, y reducir los índices de defectos, y
4. Forzar la obtención de ahorros significativos en los costos, tanto para ellos mismos como para sus proveedores. (FRED, 2013)

1.1.2.1.5. Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es

fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados, a menudo en este caso los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios. Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva (FRED, 2013).

Para la editorial Díaz, el poder de negociación de los consumidores, determina si en el sector de estudio son los compradores quienes tienen mayor poder de decisión que los vendedores que actúan en este (por ejemplo, muchos proveedores que tratan de vender al mismo cliente) (Marketing Publishing, 2007).

Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo. (FRED, 2013).

1.2. Análisis interno

Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades internas junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara de la misión proporcionan las bases para establecer los objetivos y las estrategias, cuya finalidad es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades (FRED, 2013).

Para los autores del instituto de auditores internos de Argentina, el análisis interno es una actividad totalmente independiente y objetiva, que brinda seguridad y permite evaluaciones, concebida para agregar o generar valor y mejorar todas las operaciones de una organización. También ayuda a la empresa a cumplir con sus objetivos dando

un enfoque sistemático y disciplinado que ayude a evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Instituto de Auditores Internos de Argentina, 2017).

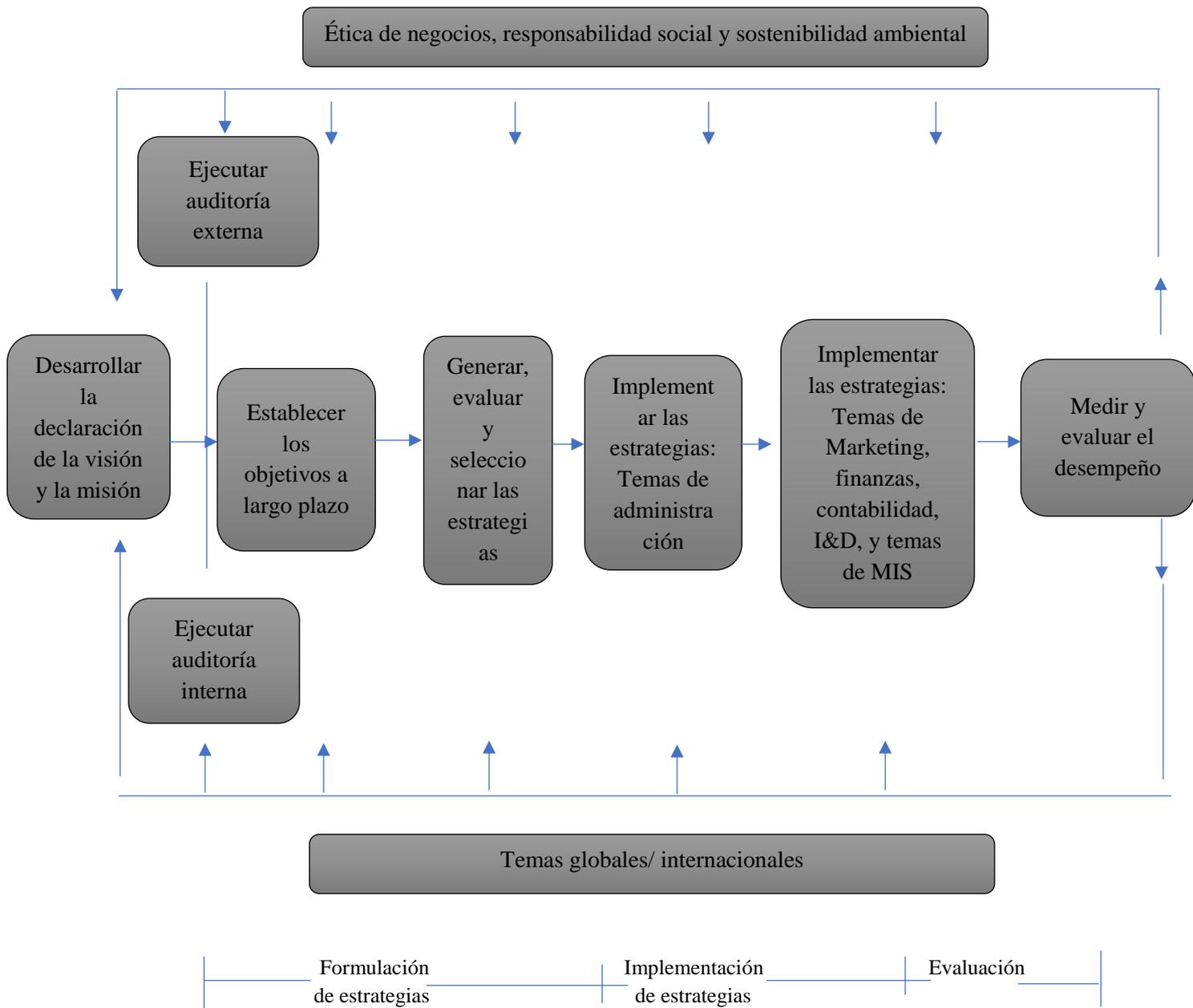
El proceso de una auditoría interna es muy similar al de una auditoría externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, talento humano, y de los sistemas de administración de información de la empresa. Se deben priorizar los factores clave, de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa puedan identificarse de manera colectiva (FRED, 2013).

Para realizar el análisis interno, el equipo designado en la empresa puede orientarse por instrumentos de análisis. Uno de estos es el análisis de la cadena de valor que propone Michael Porter, con la que se analiza todo el proceso esencial de generación de valor, desde conseguir los abastecimientos hasta la comercialización misma del producto. (Jiménez, 2011).

En comparación con el análisis externo, el proceso del análisis interno brinda mayores oportunidades a los participantes para entender cómo encajan sus puestos, departamentos y divisiones dentro de la organización. Juntos, el análisis externo y el análisis interno, nos brindan un panorama muy amplio y conciso sobre cómo, dónde y por qué actuar (FRED, 2013).

Se presenta a continuación una figura sobre el modelo integral del proceso de administración estratégica:

Ilustración 2: Modelo integral del proceso de administración estratégica



Fuente: (FRED, 2013)

Elaborado por las autoras

1.2.1. Administrativo

Las funciones de la gerencia se dividen en cinco actividades básicas:

- Planeación.
- Organización.

- Motivación.
- Administración del personal y
- Control.

Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus áreas de administración fuertes y mejorar las débiles (FRED, 2013).

1.2.1.1. Planeación

Lo único seguro en el futuro de cualquier organización es el cambio, y la planeación es el puente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados. La planeación es el proceso por el cual se determina si se debe intentar una tarea, se calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se hacen los preparativos para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados (FRED, 2013).

La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar sus sueños en logros (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016). La planeación nos evita caer en la trampa de trabajar demasiado para conseguir muy poco. La planeación es una inversión inicial para el éxito. Ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo determinado. Permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. La planeación ayuda a garantizar que la empresa estará preparada para cualquier eventualidad razonable y para todos los cambios que resulten necesarios. La planeación permite a una empresa reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible. Permite a la empresa conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener utilidades justas y ser vista como una empresa útil y eficaz. También le permite identificar con precisión qué es lo que debe lograrse y detallar con precisión quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo lograr los objetivos deseados. La planeación permite a una empresa evaluar si el esfuerzo, los costos y las implicaciones asociados con el logro de los objetivos deseados están justificados.

La planeación es la piedra angular de una formulación estratégica eficaz. Pero, a pesar de que se le considera como la base de la administración, a menudo es la tarea que los

gerentes descuidan más. La planeación es esencial para el éxito en la implementación y evaluación de las estrategias, sobre todo porque organizar, motivar, integrar y controlar al personal depende de una buena planeación. En el proceso de planeación deben participar gerentes y empleados de toda la organización. El horizonte de tiempo para la planeación es de dos a cinco años para la alta dirección y de menos de seis meses para los gerentes de los niveles más básicos. Lo principal es que todos los gerentes lleven a cabo una planeación en la que participen sus subordinados para facilitar la comprensión y el compromiso de todos. La planeación puede tener un efecto positivo en el desempeño de una organización y un individuo, ya que permite a la empresa identificar y aprovechar las oportunidades externas al tiempo que minimiza el efecto de las amenazas externas. Planear es más que extrapolar del pasado y el presente al futuro (planeación a largo plazo). También incluye desarrollar una misión, pronosticar tendencias y acontecimientos futuros, establecer objetivos y elegir las estrategias que se habrán de seguir (planeación estratégica).

Una organización puede lograr sinergias a través de la planeación. La sinergia existe cuando todos trabajan como un equipo que sabe lo que quiere lograr; la sinergia es el efecto $2 + 2 = 5$, al establecer y comunicar objetivos claros. (FRED, 2013)

1.2.1.2. Organización

El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación. Organizar significa definir quién hará qué y quién le reportará a quién.

Una empresa bien organizada, por lo general, cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización. En una empresa bien organizada, la asignación de recursos es más eficaz y su uso es más eficiente que en una desorganizada. La función de organización de la administración se compone de tres actividades secuenciales: subdividir las tareas en puestos de trabajo (especialización laboral), combinar puestos para formar departamentos (departamentalización) y delegar autoridad. Subdividir las tareas en puestos de trabajo requiere desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos. Estas herramientas dejan en claro para los empleados y los gerentes en qué consiste cada puesto de trabajo (FRED, 2013).

Aunque existe una amplia diversidad de formas para las estructuras empresariales, predominan ciertos tipos básicos en las complejas organizaciones actuales. Algunas de estas estructuras son:

- Estructura Simple: Esta no tiene categorías funcionales por productos o líneas de producción y es adecuada para una pequeña empresa.
- Estructura Funcional: Esta es adecuada para una empresa mediana con varias líneas de productos que operan en una industria, por lo cual, los colaboradores tienden a ser especialistas en sus respectivas funciones (manufactura, marketing, etc.).
- Estructura Divisional: Por último, hablaremos de la estructura divisional que es adecuada para una empresa grande con varias líneas de producto y que pueden operar en varias industrias relacionadas (Wheelen & Hunger, 2007).

Combinar puestos para formar departamentos genera una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Los cambios de estrategia a menudo requieren cambios en la estructura porque se pueden crear, eliminar o fusionar los puestos. La estructura organizacional dicta cómo se asignan los recursos y cómo se establecen los objetivos en una empresa.

Delegar autoridad es una actividad importante de la organización, como dice el antiguo refrán, “Un gerente es tan bueno como la forma en que funciona su departamento cuando no está”. En la actualidad, los empleados cuentan con más estudios y tienen mayor capacidad para participar en la toma de decisiones de la empresa. En la mayoría de los casos, esperan que se les delegue responsabilidad y autoridad, y que se les considere responsables de los resultados. Delegar autoridad es una actividad inherente al proceso de administración estratégica (FRED, 2013).

1.2.1.3. Motivación

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para que cumplan con determinados objetivos. La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con gran ahínco y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas posibilidades de éxito si los gerentes y empleados no están motivados para implementar las estrategias formuladas. La función de motivación de la administración

se compone de al menos cuatro componentes principales: liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

El liderazgo implica desarrollar una visión del futuro de la empresa e inspirar a la gente a esforzarse para alcanzar esa visión. (Kirkpatrick & Locke) encontraron ciertas características distintivas de los líderes efectivos: conocimiento del negocio, habilidad cognoscitiva, con-fianza en sí mismos, honestidad, integridad e ímpetu (FRED, 2013).

La investigación sugiere que el comportamiento democrático por parte de los líderes trae como resultado actitudes más positivas hacia el cambio y una mayor productividad que el comportamiento autocrático.

En cualquier organización se forman grupos o alianzas informales, cuyas normas pueden variar, desde ser muy positivas hasta muy negativas con respecto a la gerencia. La participación de los líderes de esos grupos informales es de especial importancia en la formulación e implementación de los cambios estratégicos.

La comunicación, quizá la palabra más importante en administración, es un componente fundamental de la motivación (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016).

1.2.1.4. Administración del Talento Humano

La función de administración del talento humano incluye actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la prueba, la selección, la orientación, la capacitación, el desarrollo, el cuidado, la evaluación, las recompensas, la disciplina, la promoción, la transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales.

Las actividades de administración del personal desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implementación de estrategias, por lo cual los gerentes de recursos humanos están aumentando su participación en el proceso de administración estratégica. Asimismo, es importante identificar las fortalezas y debilidades en esta área.

El departamento de talento humano coordina las decisiones referentes a la administración del personal de la empresa para que la organización cumpla con tales requisitos legales. Este departamento también proporciona la coherencia necesaria al

administrar las reglas de la empresa, los salarios, las políticas y los beneficios de los empleados, así como las negociaciones colectivas con los sindicatos. (FRED, 2013).

Para Wheelen y Hunger, la tarea principal de la administración de talento humano es mejorar las correspondencias entre los colaboradores y sus empleos. La investigación indica que las empresas con prácticas adecuadas de este tipo de administración obtienen mayores y mejores beneficios y una mejor tasa de supervivencia que las empresas sin estas prácticas (Wheelen & Hunger, 2007).

1.2.1.5. Control

La función de control de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas.

Esta función es muy importante, en especial para la evaluación eficaz de la estrategia. El control consta de cuatro pasos fundamentales:

1. Establecer normas de desempeño.
2. Medir el desempeño individual y de la organización.
3. Comparar el desempeño real con las normas de desempeño establecidas.
4. Tomar acciones correctivas.

La siguiente lista de preguntas puede ayudar a determinar las fortalezas y debilidades específicas de un área funcional del negocio. Las respuestas afirmativas a la lista de preguntas sugieren áreas potenciales de fortaleza.

1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?
7. ¿Es alta la moral de los empleados?
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa? (FRED, 2013).

1.2.2. Financiero

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016)

Determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización es esencial para la formulación efectiva de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden excluir a algunas estrategias como alternativas viables. Los factores financieros con frecuencia modifican las estrategias existentes y cambian los planes de implementación. De acuerdo con James Van Horne, las funciones de finanzas y contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos (FRED, 2013).

La decisión de inversión, también llamada presupuestación de capital, consiste en asignar y reasignar el capital y recursos entre los proyectos, productos, activos y divisiones de una organización. Una vez formuladas las estrategias, es necesario presupuestar el capital para implementar con éxito las estrategias.

La decisión de financiamiento determina cuál es la estructura de capital más conveniente para la empresa tras examinar diferentes métodos por medio de los cuales la empresa puede reunir capital.

Las decisiones sobre dividendos suponen cuestiones como el porcentaje de utilidades pagado a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados en el tiempo y la recompra o emisión de acciones.

Deben examinarse las siguientes preguntas referentes a finanzas y contabilidad, similares a las que se presentaron antes acerca del marketing y la administración:

1. ¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?
5. ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?
6. ¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?
7. ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
8. ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?
9. ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa? (FRED, 2013).

Wheelen y Hunger refieren que un administrador financiero debe determinar las mejores fuentes de fondos, así mismo usarlos y controlarlos. Todos los aspectos de una planificación estratégica tienen implicaciones financieras y se debe vigilar siempre el flujo de efectivo en las operaciones de una organización (Wheelen & Hunger, 2007).

1.2.3. Operativo

La función operativa de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios. La administración operativa o de la producción y operaciones se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicio.

Roger Schroeder sugiere que la administración de producción y operaciones comprende cinco funciones o áreas de decisión:

1. *Proceso*, Estas decisiones incluyen la elección de la tecnología, la organización de la instalación, el análisis del flujo de procesos, la ubicación de la planta, el equilibrio de las líneas, el control de procesos y el análisis del transporte.
2. *Capacidad*, Estas decisiones incluyen los pronósticos, la planeación de las instalaciones, la planeación agregada, la calendarización, la planeación de la capacidad y el análisis de líneas de espera.
3. *Inventario*, Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajos en proceso y bienes terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales.

4. *Fuerza laboral*, Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados calificados, no calificados, de oficina y administrativos, mediante el cuidadoso diseño de puestos, la medición y el enriquecimiento del trabajo, las normas laborales y las técnicas de motivación.
5. *Calidad*, Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de calidad, muestreo, pruebas, garantía de la calidad y control de costos.

En la mayoría de las industrias se incurre en los mayores costos de producción de un bien o servicio en el área de operaciones, de manera que las funciones de producción y operaciones pueden tener un gran valor como arma competitiva dentro de la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y debilidades en las cinco funciones de producción pueden significar el éxito o el fracaso de una empresa.

Lista de preguntas para una auditoría de producción y operaciones

Se deben examinar preguntas como las siguientes:

1. ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?
2. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?
3. ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?
4. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?
5. ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?
6. ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica? (FRED, 2013).

Para Wheelen y Hunger la tarea principal de un análisis interno de operaciones es saber cómo opera un sistema de producción y como se puede lograr que produzca el número requerido de productos de cierta calidad, a determinado costo, en un tiempo asignado. Cabe mencionar que dentro del análisis operativo también entran aspectos de investigación y desarrollo. Los administradores de operaciones deben estar inmersos en la investigación y desarrollo, y son los responsables de sugerir e implementar la o las estrategias tecnológicas en una empresa con base en sus objetivos y políticas corporativas (Wheelen & Hunger, 2007).

1.2.4. Tecnológico

En el primer Congreso Internacional de Gestión tecnológica e Innovación efectuado en Bogotá, Colombia, en el año 2008, se detalló el proceso del análisis tecnológico interno. Se debe empezar por realizar el inventario tecnológico que tiene disponible la empresa para la producción de los bienes, luego analizar la importancia para el proceso, el ciclo de vida y mantenimiento de los equipos tecnológicos, pudiendo de esta manera saber que equipos tiene, en qué estado se encuentran, cuál es su vida útil, para con esto decidir cómo se puede o no mejorar el equipo tecnológico de la empresa.

1.3. Análisis FODA

Un análisis FODA o SWOT por sus siglas en inglés, evalúa las fortalezas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D), y las amenazas (A) generales de la empresa.

Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la empresa a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos.

Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma.

Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja.

Las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño (FRED, 2013).

Ilustración 3: Análisis FODA



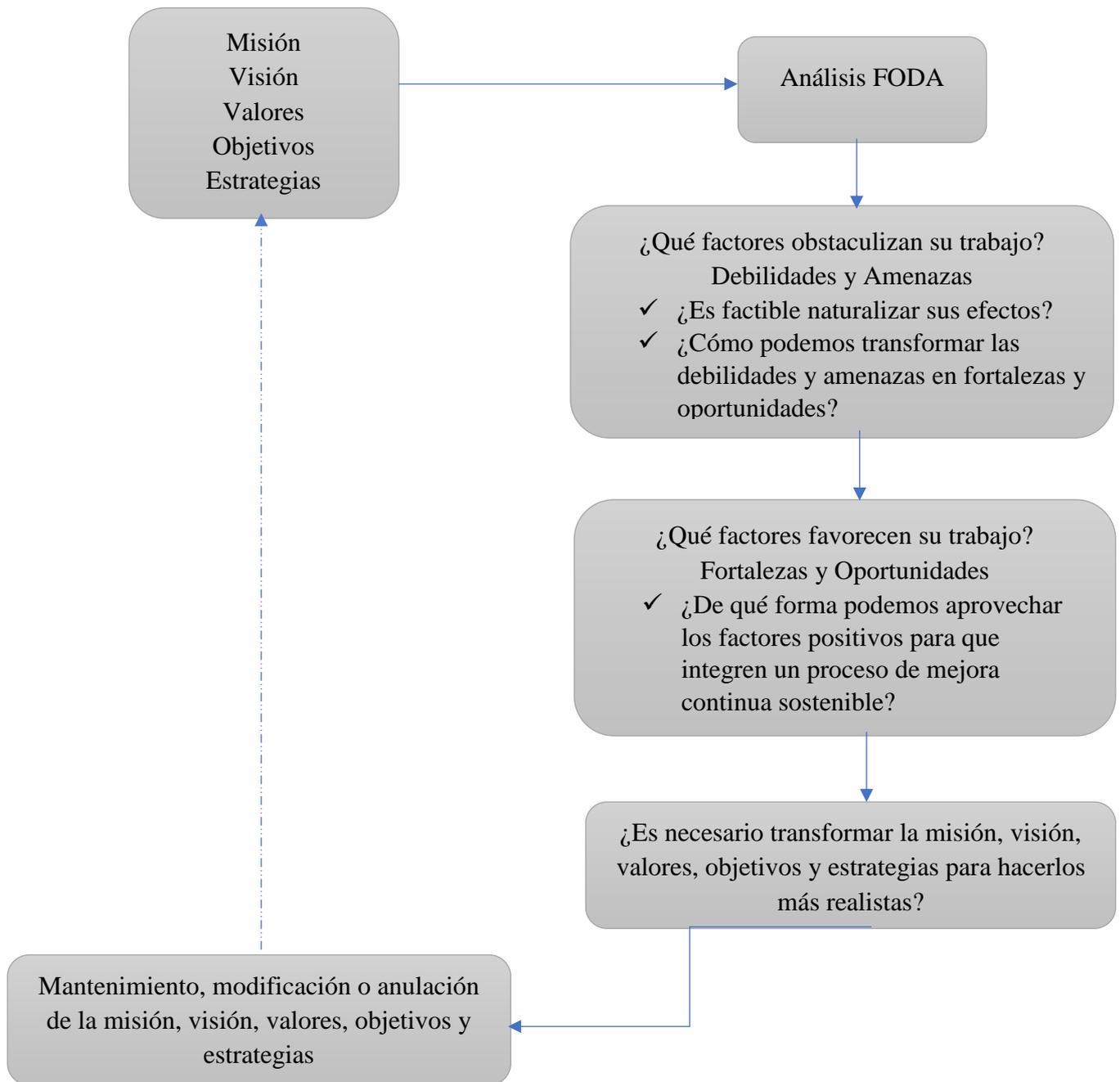
Fuente: (Rodríguez, Taborda, Eula, Camisasso, & Maniaci, 2016)

Elaborado por las autoras

La empresa debe analizar las fortalezas y las debilidades de la misma, así como la situación actual y potencial para determinar cuáles oportunidades aprovecharía mejor. El objetivo consiste en ajustar las fortalezas de la empresa con oportunidades atractivas del entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir lo más posible las amenazas. El análisis puede ofrecer datos a cada una de las otras funciones de administración (González, 2014).

González (2014) presenta un esquema del proceso de aplicación del análisis FODA, el cual se presenta a continuación (González, 2014):

Ilustración 4: Esquema del proceso de aplicación del análisis FODA



Fuente: (González, 2014)

Elaborado por las autoras

1.4. FODA Cruzado

Según Paredes (2010) La matriz FODA Cruzado se elabora luego de analizar las principales variables internas y externas relacionadas con el negocio, como algunas de

las mencionadas anteriormente en el respectivo capítulo: como los Análisis Externos de Factores PEST, PORTER, 4 P'S, y los Análisis internos: Operativo, Comercial, Financiero, De Talento Humano y Tecnológico. Al hacer este análisis uno podría identificar aquellas variables (actuales o potenciales) que podrían tener un impacto en la empresa o negocio en los cuales se realizará el estudio. Dependiendo del impacto de cada una de las variables podremos determinar si son amenazas u oportunidades en el caso del análisis externo, o son fortalezas o debilidades si nos referimos al análisis interno. Posterior a esto se inicia el análisis estratégico, que es la determinación de acciones estratégicas que permitirán que el negocio o empresa pueda lograr su finalidad de una mayor rentabilidad basada en la generación de ingresos, mejora de la productividad y en el control y/o reducción de costos (Paredes, 2010).

Una metodología basada en matrices que ofrece FRED (2013) facilitan el análisis de la información. Entre estas matrices están las de Evaluación de Factores Externos (EFE) y de Evaluación de Factores Internos (EFI) que permiten generar la matriz Interna-Externa, la cual genera tres escenarios posibles: Cosechar y Desinvertir, Retener y Mantener, y Crecer y Construir (FRED, 2013).

En conclusión, la finalidad de la matriz FODA Cruzada, es la identificación de acciones estratégicas las cuales serán el marco para definir el Plan Estratégico de la empresa.

1.5. Definición de Planificación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc.

Básicamente se define como el camino que quiere seguir para alcanzar los objetivos que se pretende realizar. (Amaru, 2009)

1.5.1. Evolución

Tal como se observa en la figura anterior, la planificación estratégica evoluciona a partir de la década de los sesenta, en donde se expresan tres estilos: estilo de planeación, estilo visionario, estilo de aprendizaje. Se consideran como pioneros de la

estrategia a Peter Ducker y John Von Neumann ya que fueron los primeros en introducir el concepto de estrategia en los negocios (Armijo, 2011).

1.5.2. Importancia

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción, o estrategias, para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través de los diversos tipos de análisis), la planificación estratégica establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Planificación Estratégica. (Armijo, 2011)

1.5.3. Herramientas

Un proceso sistemático de planeación estratégica es una secuencia de análisis y decisiones que comprende los siguientes componentes principales:

- Análisis de la situación estratégica actual de la organización. (¿Dónde estamos?)
- Análisis del ambiente. (¿Cuáles son las amenazas y las oportunidades del ambiente?)
- Análisis interno. (¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los sistemas internos de la organización?)
- Elaboración del plan estratégico de la organización. (¿Hacia dónde debemos ir? ¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?)

Estas etapas pueden cumplirse en cualquier orden, dependiendo de la situación. (Amaru, 2009)

1.5.4 Clasificación

1.5.4.1. Planificación normativa o tradicional:

Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el estado. La planificación tradicional o normativa presenta las siguientes características (Amaru, 2009)

1. Tiene una permanente capacidad para auto criticarse y evolucionar.
2. Ha hecho el acopio de numerosísimas técnicas de análisis y predicción.
3. Ha desarrollado todo un complejo sistema institucional y legal propio.
4. Cuenta con una vastísima experiencia en los más diversos campos de aplicación.
5. Dispone de un considerable conjunto de instituciones para la investigación y docencia, de donde han salido los elementos más relevantes de su revolución actual.
6. Su gran fortaleza es su familiaridad con los problemas propios del desarrollo económico – social visto desde el ángulo gubernamental.
7. El planificador es “omnisciente”.
8. Se subdivide en: Centralizada (Países socialistas) y Mixta, Pluralista, o Indicativa (Países de Latinoamérica).
9. Utiliza conceptos de Políticas, Proyectos, Acciones y Recomendaciones como proposiciones vagas de contenido de ejecución.

1.5.4.2. Planificación situacional:

Para este enfoque la planificación es poder calcular, dirigir y ser previsible antes las acciones para llevar a la empresa de una situación inicial a otras posteriores, hasta llegar a la situación que se pretende conseguir. (Castellano, 1998)

Otra definición dice que es aquella que se produce por lluvias de ideas, cálculos y análisis de los diversos entes involucrados de una empresa que elabora una situación objetiva para alcanzar (Amarista & Camacho, 2004)

Este tipo de planificación posee las siguientes características:

1. Es una herramienta para el cambio social.
2. Tecnológicamente, aborda la anticipación simulada por la práctica.
3. Asume supuestos más realistas, ya que quién planifica está dentro de la realidad y coexiste con otros actores que también planifican.
4. No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una explicación situacional.
5. Se articula lo político con lo económico pues su horizonte es político y el futuro es incierto.
6. Es un proceso que no se agota en el tiempo, siempre está en acción.

Entre la relación del “debe ser” y el “puede ser” tiene expresión “lo viable” que presenta aspectos económicos, institucionales, culturales y políticos. Concibe la norma como la orientación direccional entorno a la cual es necesario construir las condiciones para su cumplimiento, es decir, lo normativo tiene validez, pero no constituye de por sí el plan.

La planificación situacional se da en cuatro momentos básicos, los cuales son:

1. El momento explicativo se basa en flujogramas de causa – efectos para cada problema considerado; las manifestaciones más visibles de dichos problemas se anotan como fenoproducción. Sus causas más inmediatas, resultado de la acumulación de e institucionalización de ciertos hechos, como fenoestructura; y las causas más profundas, en la raíz misma de la sociedad, como genoestructura.
2. En el momento normativo se establece el “deber ser”. Determina los objetivos. Luego de la explicación situacional se diseñan los proyectos con visión de futuro, las operaciones y acciones que enfrentan los problemas en forma consistente con la situación objetivo perseguida.
3. En el estratégico, mediante un análisis de viabilidad económica, técnica, política e institucional, el “poder ser”. Es decir, se analizan las distintas formas en las cuales sea posible sortear los obstáculos y restricciones que dificultan la ejecución de los proyectos, de las acciones y de las estrategias para cada actor y operaciones. Se ubican las trayectorias y se selecciona el curso de acción sobre el cambio situacional esperado.

4. Finalmente, en el momento operacional se pone en funcionamiento la “voluntad de hacer”, lo cual tradicionalmente ocurre a través de la práctica diaria de los gobiernos y en el situacionismo a través de la Sala de Situaciones, donde están juntos políticos y técnicos, apoyados por un banco de datos, analizando el cambio diario de la realidad y tomando decisiones al respecto.

La planificación situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujograma situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional).

1.5.4.3. Planificación estratégica:

A este tipo de planificación, (Steiner, 2006) la define como el proceso continuo y sistémico que relaciona el o los futuros con las decisiones que se pueden tomar actualmente en el contexto general de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de una de planes o metas interrelacionadas.

La planificación estratégica tiene las siguientes características:

- Permite establecer claramente la misión y valores de la organización, como principio rector.
- Tiene su origen en el ámbito empresarial y surge como fuente de consolidación de la llamada Planificación Tradicional.

Para definir los elementos estratégicos, se parte del proceso de investigación sistemática interna y externa.

1. Es un sistema que tiene la capacidad de autoreproducción y organización (Autopoietico).
2. Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo.
3. Su centro práctico es la coyuntura, y se refiere al cálculo que precede y preside la acción.
4. Se centra más en el logro de metas y objetivos que en seguir normas y reglamentos.
5. Reconoce la incertidumbre y que la realidad es un sistema complejo.

6. Rechaza la posición reactiva para adoptar una posición preactiva, aún con los riesgos que ello supone.
7. Se sustenta en tres grandes pilares: el usuario, la propia organización y los competidores.

Descansa en la formulación de tres tipos de planes fundamentales como son los planes estratégicos de largo plazo; los programas a mediano plazo, los planes operativos y presupuestarios a corto plazo.

En este enfoque de planificación se realizan planes estratégicos o planes de acción, los cuales son los que permiten definir las acciones, concretar las estrategias y las distintas herramientas a utilizar para lograr los objetivos de la empresa. Para su elaboración se tienen las siguientes etapas:

- Definir la misión de la empresa para identificar el alcance de sus servicios o productos.
- Definir la visión de la empresa identificando hacia donde desea posicionarse en el futuro deseado.
- Se selecciona los objetivos globales que pretenden alcanzarse a largo plazo y el espacio deseado.
- La elaboración de las herramientas que permitan definir las metas que se propone alcanzar. Ejemplo FODA Cruzado.
- Las estrategias específicas que cada negocio de la empresa diseña para la definición de los productos o servicios que presta, los clientes que desea captar.

La constante vigilancia que las empresas dominantes, de un sector determinado, deben mantener hacia el resto de las empresas que puedan amenazar su privilegiada posición.

Se busca formular con la base en las competencias distintas alternativas posibles encaminadas a la implantación de nuevos negocios en el mercado, tomando en cuenta calidad y precio.

La planificación estratégica usa varias herramientas básicas que permiten alcanzar las metas propuestas. Algunas de ellas son: Análisis FODA, Hoja de verificación, estratificación, histograma y matriz de selección o matriz FODA Cruzado.

1.6. Indicador

Se puede definir básicamente a un indicador como una estadística simple o compuesta que intenta medir de manera cualitativa o cuantitativa distintos eventos.

Con los resultados obtenidos se analizan las variables medibles para implementar distintos planes de acción.

Para la elaboración de un buen indicador se deben tener en cuenta las siguientes características:

- Que sea relevante o útil para la toma de decisiones.
- Debe ser susceptible de medición.
- Tiene que poder conducir fácilmente información de un lugar a otro.
- Debe ser altamente discriminativo.
- Tiene que ser verificable.
- Se requiere la aceptación por parte de la organización.
- Tiene que ser fácilmente interpretado.
- Debe poder utilizarse con otros indicadores.
- Tiene que existir precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Por último deben tener precisión conceptual los indicadores cualitativos.

(Benjamín, 2007)

1.7. Diagrama de Gantt

Fue desarrollado por Henry Laurence Gantt a inicios del siglo XX, este diagrama muestra un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a realizar en secuencias de tiempo concretas. Las tareas entre sí quedan conectadas por su posición en el cronograma. El inicio de una acción que depende de la conclusión de una tarea previa se podrá representar con un enlace fin-inicio. El gráfico del diagrama de Gantt es un sistema de coordenadas con dos ejes esenciales: en el eje vertical se colocan las

tareas a desarrollarse desde el inicio hasta el fin del proyecto, mientras en el horizontal se colocan los tiempos.

Para elaborar un diagrama de Gantt hay que realizar una lista de todas las actividades que pueda requerir el proyecto en cuestión. El diseño de este diagrama debe ser lo más esquemático posible y debe transmitir lo más importante, ya que podrá y será consultado tan a menudo como sea requerido.

Por último, recordar que, gracias al diagrama de Gantt, es posible realizar una monitorización completa y precisa del progreso del proyecto para descubrir fácilmente los puntos críticos, los períodos de inactividad y para calcular los retrasos en la ejecución (OBS Bussines School, s.f.).

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS

2.1. Antecedentes del Sector

En los estudios realizados por (Vivanco, 2015), nos menciona que según investigaciones comenzadas en la década del 70 permiten estimar hoy que la domesticación de los camélidos andinos empezó hacia el 4000 a.C. (Gayton, 2001) Considera los datos arqueológicos y las representaciones figurativas de las cerámicas y los textiles. Nos comenta que la gran cantidad sugiere la existencia de individuos especializados y no sólo en cuanto al tejido sino también en la fabricación y preparación de diversos materiales usados para este fin, tales como la fabricación de fibras de algodón y lana, también su hilado y teñido. Estos trabajos implicaban un conocimiento técnico muy amplio en cuanto a la elaboración, tratándose por lo tanto de una ocupación principal en esta sociedad. En términos modernos, constituían una verdadera industria textil ya que coordinaban las tareas productivas y los recursos económicos de la población.

La cronista (Polo, 2002) manifiesta la existencia de un sistema de verificación, del uso correcto, de la lana que se distribuía para el tejido de vestimentas personales, ya que la obligación de tejer para el Estado y el Culto daba derecho de recibir lana para ese fin, siendo el Estado quien imponía castigos cuando esta obligación no se respetaba.

Murra (2000) Interpreta este sistema en su totalidad, como un sistema gubernamental basado en la distribución de un material y de sus productos finales especialmente valorados en una sociedad sin moneda, siendo el individuo tributario quien concibe la lana como artículo utilitario y particularmente estimado que el estado ofrece, asegurando así sus necesidades textiles (Murra, 2000)

En el contexto Inca, a los textiles recibidos como tributo se trataba de hacerlos circular para crear alianzas políticas o reforzarlas, satisfaciendo también las necesidades de vestido y ritual de la nobleza Inca, estatal y religiosa. La existencia de dos divinidades:

de la agricultura (Imaymana) y del textil (Tocapo), certifica la importancia capital de estas dos actividades dentro de esa sociedad.

Según (Cobo, 1999) la producción textil incaica se puede entender mejor si se considera al textil como el elemento clave de esta sociedad. Las telas eran parte integral de la expresión religiosa en la sociedad inca. En la época de la colonización, los historiadores de la invasión española de los andes se impresionaron con el descubrimiento de los depósitos de telas por todo el imperio Inca, tomando conciencia rápidamente estos del valor del textil en las sociedades andinas y desviando esta producción en su propio provecho. La época colonial subsiguiente a la invasión española, se identificó como el inicio de una economía mercantil en la cual las telas jugaron un papel primordial ya que, desde ahí en adelante, ya no se destinó la producción textil al autoconsumo y al intercambio con las etnias vecinas, sino a la comercialización por parte de los españoles. Bajo toda la colonización española el textil andino adquiere un valor mercantil por la modificación del sistema tributario y las nuevas formas de circulación de bienes.

Tal como se ha indicado hasta este momento, la industria textil actual sentó sus bases en la época incaica y en la época colonial, a finales del siglo XVI, convirtiéndose en una de las actividades económicas más importantes de la Real Audiencia de Quito, siendo todo esto hasta la crisis de mediados del siglo XVIII. Desde el siglo XX se ha visto beneficiada nuevamente la industria textil debido a la modernización de la industria en el país y básicamente en Quito, siendo que las industrias, textil y de confección, se han dedicado a fabricar productos de fibras naturales como algodón, lana y seda; y fibras artificiales como poliéster, nailon y todo tipo de acrílicos. La expansión de la industria textil ocurrió desde Ibarra hasta Cuenca y coincidió con el crecimiento de las capitales provinciales de la sierra. Las fábricas de estas ciudades, bien articuladas gracias al ferrocarril, llegaron a representar el 90% de las industrias textiles del país en 1930. Conforme avanzaban los años, las fábricas textiles tendieron a una mayor mecanización, dejando atrás la forma de producción de los obrajes en forma manual (Cuvi, 2011).

En la actualidad las empresas textiles se encuentran mayormente distribuidas en parques industriales para optimizar sus recursos e implementar procesos de mejora ambiental. Los textiles ecuatorianos modernos poseen una relevante participación en

mercados internacionales, como lo comentaremos en el análisis externo, con confecciones de prendas de vestir y lencería para hogar. La industria textil cuenta con certificaciones ISO 9000, confecciones de tejido orgánico, y poseen certificación de Comercio Justo (Jácome, 2010).

2.2. Análisis Externo

Partiremos desde la comprensión de que el sector textil es un importante imán del empleo y el micro emprendimiento, según (INEC, 2015) unas 158 mil personas laboran directamente en el sector textil y de confección. Santiago León, ex ministro de Industria y productividad, en marzo de 2017 mencionó que el sector textil es el segundo de Ecuador en generar más empleos con 174 125 puestos de trabajo que representa el 21% de lo que produce la industria manufacturera del país. También mencionó que las ventas del sector textil fueron de USD 1313 millones en 2016, mencionando que es un área prioritaria para la economía nacional, ya que tiene un enorme potencial para la sustitución de importaciones.

Siendo las recientes sobretasas arancelarias las que modifican su panorama de crecimiento, en el que los principales determinantes son la búsqueda constante de calidad, a través de innovación y capacitación, y la lucha por la erradicación del contrabando y las prácticas desleales. Las empresas de este sector destinan la mayor parte de su producción al mercado local. Sin embargo, sus exportaciones se han incrementado en los últimos años, hasta llegar a representar el 15 % del total de la producción textil local según (Díaz & Rubio, 2010), llegando a USD 148,13 millones en el 2014 según el BID, pero que solo representa 1,19% con relación a las exportaciones no petroleras de ese año.

En lo que se refiere al subsector textil, de nuestro estudio, de las confecciones se destacaron las exportaciones de sacos para envasar de polipropileno, más conocidos como costales, las mantas de fibras sintéticas y las calzas (leggings) y pantimedias. También se puede destacar productos como suéteres, camisetas de punto de algodón y tejidos de algodón ya que son algunos de los bienes textiles ecuatorianos más exportados y que más se compran en los mercados internacionales. Cabe mencionar que no constan los jeans entre los más importantes a la hora de exportar.

Entre los principales países destino aparecen: Colombia con poco más del 70% del total de exportaciones, seguidos por Brasil, Venezuela, Perú y los Estados Unidos, que se reparten el resto de las importaciones en porcentajes muy cercanos. El sector ve como una oportunidad potencial alcanzar estos mercados a través de la firma de acuerdos comerciales que beneficien a las dos contrapartes. En cuanto a la balanza comercial textil para comparar importaciones con exportaciones, hay que mencionar un balance desfavorable para las importaciones, ya que las exportaciones son casi 3 veces más en montos económicos (cerca de USD 420 millones según (BID, 2014) siendo nuestros principales proveedores Colombia y China. No hay datos específicos para importaciones de pantalones jeans.

En cuanto al crecimiento de este sector valdría la pena comparar con los datos del año 2011, en el cual las exportaciones textiles ascendían a USD 109,1 millones, los cuales se repartieron en USD 54,6 millones de fibras e hilos, siendo los principales destinos los mismos que en el caso subsiguiente con la única variación de que el Reino Unido estaba por encima de Estados Unidos; mientras las confecciones textiles ascendían a USD 64,5 millones y sus principales mercados eran: Colombia, Estados Unidos y México. Podemos avizorar un crecimiento del 27 %, un poco más de la cuarta parte del mercado en 3 años, lo cual nos hace pensar en un buen sector no petrolero para la inversión y el crecimiento mientras se mantengan o mejoren las condiciones actuales generales que intervienen en la producción textil ecuatoriana.

Hay que destacar, también y sobre todo, que uno de los productos más vendidos Colombia, nuestro principal socio comercial en exportaciones textiles, ha sido la tela denim según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (2015), de lo cual se puede deducir que estamos vendiendo materia prima más no productos acabados como pantalones jeans u otra ropa de trabajo que se puede producir con esta tela (AITE, 2015).

2.2.1. Macroambiente

En base a la información de la Superintendencia de Compañías, actualizados hasta el año 2016, podemos concluir que en la rama textil existen unas 170 empresas formales y unas 500 en la confección de prendas de vestir a nivel nacional (AITE, 2017) mientras que en la ciudad de Cuenca existen 11 empresas formales y 2 de confección, de las compañías encargadas de la fabricación de prendas de vestir (C1410.02 -

FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DE TELAS TEJIDAS, DE PUNTO Y GANCHILLO, DE TELAS NO TEJIDAS, ENTRE OTRAS, PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES: ABRIGOS, TRAJES, CONJUNTOS, CHAQUETAS, PANTALONES, FALDAS, CALENTADORES, TRAJES DE BAÑO, ROPA DE ESQUÍ, UNIFORMES, CAMISAS, CAMISETAS, ETCÉTERA.), dentro del cual se incluye pantalones.

Según los datos proporcionados por el Servicios de Rentas Interna existen 336 empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir artesanales registradas bajo la clasificación nacional de Actividades económicas (CIIU) con código C1410.02.01 (ver ANEXO 1).

Debido a que el negocio “D&T Magic” se encuentra registrado con el código C1410.04- ACTIVIDADES DE CONFECCIÓN A LA MEDIDA DE PRENDAS DE VESTIR (COSTURERAS, SASTRES), existen alrededor de 455 empresas datos obtenido de la base de datos del SRI.

Javier Díaz Crespo, presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE, 2017) el sector textil es el tercero manufacturero más grande del país, y se cuenta puede haber más de 4.000 empresas a nivel nacional dedicadas a la rama del textil y la confección de manera informal. No existen datos sobre empresas dedicadas exclusivamente a la fabricación de pantalones jeans, lo cual muestra la falta de información y control por parte de los entes regulatorios.

Para poder tener un mejor panorama del macroentorno de nuestro caso de estudio usaremos dos análisis externos como lo son el PEST y Las cuatro P's, los cuales los detallamos a continuación.

2.2.1.1. Análisis PEST

Entre los análisis externo del macromercado está el análisis PEST, que como se manifestó en el marco teórico es el acrónimo usado por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, el mismo que se enfoca en analizar todo el sector externo en el cual se desenvuelve la empresa, pudiendo quienes estén a cargo de la planificación estratégica de la misma tomar decisiones que mejoren su competitividad frente a otras empresas que no tengan esta visión global de los aspectos externos que intervienen directa o indirectamente en el mercado textil.

2.2.1.1.1. Factores Políticos

En cuanto al marco legal de la producción textil, se destaca sobre todo la implementación del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI, 2010), el mismo que rige el entorno legal actual del sector textil en la actualidad, que buscaba básicamente el fortalecimiento de la industria nacional y nivelar la balanza comercial (Importaciones-exportaciones) que hasta ahora nos es desfavorable, mediante el cambio de la matriz productiva del país. En el artículo 3 del COPCI se redacta que el objeto de este es la regulación de los procesos productivos en todas sus etapas, y la generación y consolidación de regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado para incrementar la productividad y de esta manera cambiar la matriz productiva, facilitando así la generación de empleo, y el desarrollo económico, social y ambiental sostenible.

Esto aparentemente está dando resultados ya que como lo explica el ex ministro de Industria y Productividad, la producción textil ya es la segunda del sector manufacturero en generar empleo, como ya se mencionó anteriormente, y ha reducido el 31% las importaciones de materiales textiles y sus manufacturados.

Por último, destacar la mención a la madurez del sector, a la que hizo referencia el ex ministro, en cuanto a asumir retos responsablemente en cuanto a generar oportunidades de emprendimientos, producir con calidad, diversificar sus productos y contribuir a la ampliación de mercados.

En cuanto a las reformas actuales impulsadas por el gobierno encabezados por el presidente Moreno que hacen referencia a regresar el impuesto a la renta de nuevo del 25%, un incremento del 3% con respecto a los 22 puntos porcentuales que estaban vigentes desde el 2010, sin embargo, este incremento no aplicará para las micro y pequeñas empresas, ni tampoco para quienes se garanticen un ingreso permanente de dólares al país. Pablo Arosemena presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil, aseguró que esta medida es contraproducente ya que está enfocada a subir los impuestos y no a reactivar la producción (Arosemena, 2017).

Rosa Guamán, gerente “D&T Magic”, fábrica artesanal cuencana de pantalones jeans, nos comenta que otra de las políticas que ayudó a la mejora de la comercialización de los productos locales, fue la de generar impuestos a los productos traídos por la frontera

desde Perú y Colombia, aunque menciona que no todo respecto a esto fue favorable ya que mucha materia prima que se traía desde estos países también incrementó sus precios y bajó su ingreso al país.

Otra de las reformas es la eliminación del anticipo al impuesto a la renta, pero solo de las empresas que tengan ventas de hasta USD 300 000,00 al año, para Lenin Moreno esta medida no afectará a más del 82% de las empresas, mientras que para las que facturen cantidades mayores a estas se realizará la devolución progresiva del impuesto a la renta, comenzando con el 50% desde el año 2018. También se establece la exoneración a las microempresas ya establecidas de pagar el impuesto a la renta para los primeros USD 11 000,00 de utilidad, lo cual mencionó que beneficiará a más de 36 mil empresarios, indicando también que los nuevos microemprendedores estarán exentos de este impuesto por sus primeros dos años.

Estas medidas han generado varias reacciones negativas entre los principales representantes de la industria y producción ecuatoriana, la mayoría de ellas bastante parecidas a las que ha mencionado Pablo Arosemena, sin embargo cabe señalar que el aumento del impuesto a la renta es tan sólo del 3%, y que la gran mayoría de las empresas podrán contar con el dinero del adelanto del impuesto para repotenciar sus propias fábricas, y también está el no pago de impuestos a la renta por parte de los nuevos emprendedores, lo cual podríamos verlo tal vez negativamente desde el punto de vista de nuestra empresa de estudio, ya que generará mayor competitividad y mayor repartición del mercado, pero dado que el sector textil está en constante crecimiento puede no afectar directamente a la situación actual de la empresa ni su visión de crecimiento para el futuro.

2.2.1.1.2. Factores Económicos

Si bien es cierto, la política monetaria de fortalecimiento del dólar (Moreno, 2017) entraría en el análisis de los factores políticos, también influye, especialmente podríamos mencionar, en el nivel socioeconómico de la población y sus patrones de consumo y gasto.

Se conciben políticas que fortalezcan la dolarización incentivando a la repatriación monetaria y generar seguridad para la inversión en la empresa ecuatoriana. Así que dentro de este aspecto las nuevas regulaciones ayudarían en el aspecto económico del

país generando mayor empleo al poder ayudar a las empresas a crecer, y a nuevos inversionistas emprender.

En este momento el salario básico unificado es USD 375,00. Según (INEC, 2012) el ingreso total y egreso total promedio nacional, son respectivamente, USD 892,90 y USD 809,60, siendo mayor en el área urbana encontrándose en USD 1 046,30 el primero, y USD 943,20 el segundo; mientras en el área rural son USD 567,10 y USD 526,20 respectivamente.

Se menciona que el total de hogares cuyos ingresos son mayores a sus egresos representan el 58,8%, el porcentaje de hogares cuyos ingresos son iguales a sus egresos y representan el 0,1%, el 41,1% restante representa el total de hogares cuyos gastos son mayores a sus ingresos.

El 21,7% de la población percibe ingresos menores a un salario básico unificado, y el 32,5% de la población perciben entre 1 y 2 salarios básicos unificados, siendo este el mayor porcentaje de los hogares ecuatorianos, quienes perciben en 2 y 3 salarios básicos unificados representan el 18,6%, por lo que dada la estructura socioeconómica de la ciudad de Cuenca podemos darnos cuenta que entre estos dos últimos que representan cerca del 50% de la población son quienes consumen la mayoría de la producción interna a nivel general.

En cuanto al patrón de gasto, el 97,6% es gasto de consumo y solamente el 1,9% de gasto de no consumo; siendo que destinan el 7,9% del total de este gasto de consumo a la adquisición de prendas de vestir y calzado, variando entre las áreas urbano 7,8% y rural 8,7% esto quiere decir que la familia promedio del área rural gasta un aproximado de USD 81,00 mensual en adquirir prendas de vestir y calzado lo cual da un aproximado anual de USD 972,00. Lo cual es un buen indicador de poder de compra por parte de la población económica mayoritaria. Según informes del Ministerio de Economía y Finanzas los hogares ecuatorianos destinaron 2 400 millones de dólares para la compra de diversos productos textiles como hilados y tejidos, y diversos confeccionados como vestimenta, calzado y productos para el hogar (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

Juan Francisco Farías, experto en análisis de mercados, explica que por el crecimiento del poder adquisitivo en Ecuador y una clase media más amplia, se han beneficiado en

buena parte a las firmas comercializadoras de ropa. El especialista señala que nuestro país se ha vuelto un mercado atractivo para este tipo de empresas extranjeras y también le ha dado realce las tiendas departamentales de venta de ropa.

2.2.1.1.3. Factores Sociales

Analizando los factores sociales del comportamiento del mercado, encontramos datos del (INEC, 2012) que un 9% de la población hace sus consumos en hipermercados, y supermercados de cadena, el 48% lo hace en tiendas de barrio, bodegas y distribuidores, el 30% en mercados y ferias libres, y el 14 % a vendedores ambulantes, panaderías carnicerías quioscos fijos y otros. Siendo este patrón de comportamiento para la empresa que se usará para nuestro estudio, ya que al ser fabricantes pueden atraer a los compradores sin necesidad de intermediarios generando mayor ganancia para la misma. La cifra que manejaremos es según (INEC I. n., 2010) existen 505 585 habitantes en la ciudad de Cuenca.

En cuanto a los factores sociales también sería bueno destacar, basándonos en el enfoque investigativo de observación directa, que la forma de vestimenta diaria, a no ser que trabajen en empresas que obligan el uso de un uniforme, es el pantalón Jean, que tiene la mayor aceptación por parte de la clase media de la ciudad de Cuenca.

2.2.1.1.4. Factores Tecnológicos

La mayoría de la tecnología necesaria para el funcionamiento de nuestras empresas textiles viene de fuera del país, lo que se encuentra de sobremanera en la ciudad de Cuenca es personal capacitado para dar mantenimiento a esta tecnología moderna (Colegio de Ingenieros Mecánicos del Azuay, 2016).

Con los beneficios actuales por parte del gobierno, que se explicaron anteriormente en el análisis de los factores políticos, son muchas empresas las que están actualizando sus estamentos tecnológicos para mejorar la productividad y reducir gasto a mediano y largo plazo, según se supo de conversaciones informales en algunas fábricas reconocidas, esto también trae consigo un problema que es la falta de empleo que se produciría si la inteligencia artificial se va apoderando de nuestras labores cotidianas.

Si bien los componentes tecnológicos no se hallan diseñados ni fabricados de primera mano en nuestro país y en cuanto a la mano de obra calificada para supervisar el correcto funcionamiento de la maquinaria es escasa.

Las nuevas regulaciones dan libertad para que las pequeñas y medianas empresas sobre todo para que puedan mejorar sus respectivos paquetes tecnológicos, y el Código Orgánico de la Producción (COCPI) permite y refiere ayuda gubernamental para conseguir esta mejora tecnológica y se refleje en la alta calidad del producto, pudiendo servir para exportación esta producción mejorada o dicho de otra manera con un valor agregado que haga único el producto en mención.

En cuanto a la fabricación de pantalones el proceso en si pasa por siete máquinas antes de salir al mercado: cortadora, cerradora, pretinadora, overlock, doble aguja, recta y ojaladora, esta última siendo la más cara en valores de entre USD 14 000,00 y USD 17 000,00. Fabricantes de Pelileo (El universo, 2017) mencionan que no existen barreras para la adquisición de las máquinas necesarias y que se les está brindando todas las facilidades para la exportación de estas. También mencionan que en el Ecuador existen empresas dedicadas al mantenimiento de este tipo de maquinarias por lo cual se lleva la fabricación casi sin contratiempos.

2.2.1.2. Las cuatro P's del sector

Otro de los análisis que se puede realizar tanto a nivel macro como a nivel micro es el llamado cuatro P's del sector (Kotler, 2012), nos ocuparemos de este estudio como una análisis externo del macroentorno, para el cual nos dejaremos instruir e ilustrar por el estudio que propone Kotler, el cual se basa en un análisis de cuatro puntos fundamentales para el éxito de una empresa: producto, precio, canales de distribución y comunicación. A continuación, analizaremos detenidamente cada uno de estos cuatro puntos.

2.2.1.2.1. Producto

Entre los productos que ofrece el sector textil a nivel nacional y local están todo tipo de prendas de vestir incluidos vestidos, faldas, pantalones sobre todo en tela denim o jean, cobijas, suéteres, sábanas, toallas, medias nylon, ropa deportiva y de aventura, ropa de niños y bebés, ropa interior en general, ropa de dormir, camisas, camisetas, chompas, chalecos, abrigos, medias, overoles, mandiles y ropa de trabajo en general;

esto en toda clase de telas (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, 2017). Otro producto que oferta el sector textil son las telas en sí mismas, de diversos materiales como algodón, poliéster, cuero, denim o jean, elastano, entre otras. Según un informe del Banco Central del Ecuador, las principales telas que se fabrican en el país por volumen son telas planas y telas de punto (BCE, 2016).

Cómo se mencionó en el análisis externo, uno de los productos más vendidos, principalmente a Colombia, nuestro principal socio comercial en exportaciones textiles (AITE, 2015) ha sido la tela denim, de lo cual se puede deducir que estamos vendiendo materia prima más no productos acabados como pantalones jeans u otra ropa de trabajo que se puede producir con esta tela. En cuanto a las confecciones se destacaron las exportaciones de sacos para envasar de polipropileno, más conocidos como costales, las mantas de fibras sintéticas y las calzas (leggings) y pantimedias (AITE, 2015). También se puede destacar productos como suéteres, camisetas de punto de algodón y tejidos de algodón ya que son algunos de los bienes textiles ecuatorianos más exportados y que más se compran en los mercados internacionales. Cabe mencionar que no constan los jeans entre los más importantes a la hora de exportar, sin embargo, es uno de los productos estrella para la comercialización local (Guamán, 2017).

Entonces, en cuanto al producto en sí de nuestra empresa de caso de estudio, cabría mencionar que esta está dedicada a la confección de pantalones jeans o denims, para damas y caballeros. El diseño en sí no está supeditado a uno en particular, sino que los ofrece en varios modelos:

- Con bolsillos delanteros y traseros por lo general para caballeros y sin bolsillos y de cadera para damas, siendo estos segundos los más demandados hoy en día.
- EL tipo de tela prácticamente sin elastano para varones, y en versiones stretch para mujeres (que se amolden al cuerpo).
- Los colores son variados en ambos casos, pero prevalecen con cerca del 50% en hombres los de color azulado original o con pequeñas variaciones, pero el de mayor demanda sigue siendo el color azulado clásico o con pequeñas variaciones con una preferencia de cerca del 30%.

Existen una gran variedad de marcas locales como extranjeras. Para determinar algunas de estas marcas se hizo un rápido estudio en las distintas tiendas de la ciudad

consultando los nombres de las mismas, y en el internet otras marcas que se pueden vender vía online.

Entre los locales se encuentran: Luzzette, G&G Jeans, D&T Magic, Cisgard, Fakir, Kahlo, MF Jeans, Fardos, Areldi, Domador, entre otras.

En cuanto a las marcas de jeans peruanos están: Topy top, Pionier, Connors Jeans, Flow Jeans, Intinella, Vierss, Livey, Tentación Jeans, entre otras.

Las marcas colombianas que se comercializan en el país son: Xigma, Love me, Depech, Seven7, Divina, Roxy Jeans, Bviolet, Kabuky, Studio F, Leandrus, Amame, entre otras.

Las marcas estadounidenses más vendidas en el país están Lee, Levi's, Diésel, Studio Jeans, Guess, Gap, entre otras.

2.2.1.2.2. Precio

Entre los principales factores que afectan el precio de los diversos productos del sector textil está el costo de producción, dentro del cual se encuentran el valor de la mano de obra, el precio de la materia prima, y varios costos que se presentan excesivos por la falta de insumos nacionales de calidad y mano de obra capacitada para la nueva tecnología usada en el sector textil. Otro factor que afecta el precio son los precios ya establecidos para varios productos importados con los cuales tienen que competir nuestros productos nacionales.

Para el análisis del precio nos serviremos de una clasificación, no por marcas, sino por país de procedencia de los principales productos adquiridos tanto a nivel país como a nivel local, debido a que existen mayor facilidad de obtener los precios estimados de los jeans según el país. Estaríamos hablando de pantalones ecuatorianos, peruanos, colombianos y estadounidenses. Así, según pudimos constatar en la visita a varios locales comerciales de la ciudad de Cuenca, los precios a los que se comercializan estos pantalones son los siguientes.

Los pantalones ecuatorianos se los encuentra a la venta en tiendas de ropa con valores promedios de entre USD 13,00 y USD 28,00 dependiendo mucho el material, según nos comentaron las vendedoras y/o dueños de las tiendas de ropa que visitamos.

Los pantalones Jeans peruanos que se encuentran a la venta en tiendas de ropa ecuatorianas oscilan en valores entre USD 20,00 y USD 30,00, dependiendo de la tienda y/o la marca, según nos refirieron los dueños de algunas tiendas de venta de ropa.

En cuanto a los pantalones colombianos tienen una gran variación siendo que los podemos encontrar en valores desde USD 30,00 hasta valores de USD 55,00, dependiendo la tienda y/o la marca del pantalón.

Por último, los pantalones jeans de procedencia estadounidense, que son los más caros que se comercializan en nuestro país, en valores entre USD 45,00 y USD 70,00, así mismo dependiendo mucho la tienda que los vende y/o las marcas de los mismos.

Según los datos obtenidos en nuestra investigación oral en distintas tiendas, de venta de ropa tanto nacional como extranjera, podemos analizar que los productos locales están en general enfocados en mercados de clase económicas media o baja, esto último con precios de USD 13,00 por pantalón, lo cual también se podría considerar para las importaciones peruanas debido a que los valores son superiores a los ecuatorianos pero no existe una variación tan marcada, como se puede notar, sobre todo en los valores máximos que se está cobrando por pantalón. Los pantalones colombianos y estadounidenses están enfocados para clases económicas media y alta debido a sus precios son bastante elevados en comparación con los productos ecuatorianos o peruanos. Por ejemplo, se podría adquirir cinco pantalones ecuatorianos de USD 13,00 por lo que sería el valor de un solo pantalón estadounidense de USD 70,00; lo mismo podríamos aplicar para el caso de los pantalones colombianos ya que por el precio de uno de esos pantalones, USD 54,00; se podrían adquirir cuatro pantalones de USD 13,00. Se pudo preguntar a algunos clientes que se encontraban en estas distintas tiendas sobre su opinión acerca de los precios a lo que la mayoría de personas les parecía mucho mejor poder obtener más productos por la misma cantidad de dinero. Como segundo parámetro tomaban la calidad del mismo, mientras que, en las tiendas de pantalones colombianos o estadounidenses, preferían la calidad y la moda al precio, es decir estaban dispuestos a pagar más por adquirir productos de mejor calidad y vistosos según los cánones de la moda.

2.2.1.2.3. Plaza o Canales de distribución.

Según datos oficiales del Banco Central del Ecuador el canal de venta principal es el canal mayorista, luego está el retail o minorista y finalmente los almacenes o tiendas especializadas (boutiques) (BCE, 2016).

Con el actual uso de plataformas electrónicas en internet, existen muchas tiendas online, las mismas que no tienen una plaza física para la venta, sino que exhiben sus productos mediante fotografías publicitarias con los precios y un adicional al precio dependiendo hacia qué lugar específico del país o fuera de él se da el envío.

Usando la técnica de observación directa nos pudimos dar cuenta que los lugares físicos en que los comercializan se encuentran ubicados tanto en centros comerciales de diferentes zonas de la ciudad, como en boutiques de venta de ropa en general y tiendas especializadas al comercio de jeans. En el Cantón Cuenca la mayoría de estos locales se encuentran en el centro histórico, Feria Libre, y centros comerciales o malls.

2.2.1.2.4. Promoción o Comunicación.

De todos los medios de comunicación convencionales el que más se usa para promocionar pantalones jeans y ropa en general son los medios tradicionales, muchos en revistas, periódicos y varias clases de publicidad en medios impresos en general, esto nos menciona Rosa Guamán gerente de “D&T Magic”. Además de varios de los vendedores y clientes de diversas tiendas de ropa que pudimos visitar personalmente. No existen datos oficiales en cuanto a porcentajes de los medios de promoción de pantalones jeans.

Las tiendas particulares hacen merchandising con el uso maniqués y pancartas impresas con hombres y mujeres mostrando la ropa que tienen a la venta como forma directa de promoción. En la costa o en algunos cantones de alta producción también están personas mencionando las ofertas del día e invitando a los posibles compradores a entrar y adquirir el producto.

También se usan las denominadas “Ferias de ropa”, en estas los productores o vendedores exhiben toda clase de productos entre ellos pantalones jeans de diversos precios y modelos.

Una clase de promoción digna del galardón a la mejor forma de promocionar la mayoría de productos o servicios en la actualidad son las redes sociales, llamado Marketing Digital. Según varias escuelas de negocios a nivel mundial y universidades como (Online Business School, 2006) radicada en Estados Unidos, (Escuela de Negocios y Dirección, 2002) en España, (Universidad San Francisco de Quito, 1988), (Universidad de Buenos Aires, 1918) en Argentina, entre otras, las mismas que abalan al Marketing digital como la mejor forma de promoción al día de hoy y brindan la formación para profesionales en esta rama. Esta forma de promoción ofrece el poder de llegar a la mayor cantidad de personas, y se tiene en los propios usuarios de estas redes sociales a los “agentes de ventas y/o promoción”, ya que existe la posibilidad de compartir publicaciones con amigos, en grupos, en otras páginas y como mensajes directos. Está enfocada completamente a estilos visuales, se muestra mucha propaganda visualmente llamativa, en nuestro caso definido que son los pantalones jeans se ofrecen imágenes de hombres y mujeres atractivos usando los pantalones promocionados con algún eslogan de lo bien y elegante que harían lucir a las personas cuando usaran esta prenda. Si estas personas comparten publicaciones directamente de sus páginas personales no se paga nada por la promoción. No es igual si se tiene una página propia de la empresa, en este caso tendrán costos el diseño web, la publicidad en algunas redes sociales y el tiempo de duración de la promoción.

2.2.2. Microambiente

El análisis externo ofrece la posibilidad de conocer el ambiente completo en el que se desenvuelve una empresa, es decir el macroambiente (contexto global) y el microambiente (contexto particular). Hasta ahora hemos analizado el ambiente macro del sector textil ecuatoriano, es hora de adentrarnos en el ambiente micro del mismo.

El análisis externo del microambiente como se lo expuso en el marco teórico, es el análisis de los aspectos particulares que afectan al desarrollo específico de las operaciones de producción de la empresa.

Para la realización de este análisis ocuparemos el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.2.2.1. Cinco fuerzas de Porter

Como se mencionó en el estado del arte de acuerdo con Porter (FRED, 2013), la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

A continuación, vamos a proceder a analizar estas cinco fuerzas en el ámbito textil de la ciudad de Cuenca.

2.2.2.1.1. Rivalidad entre empresas competidoras.

Según la revista (Revista Líderes, www.revistalideres.ec, 2015), realizó un estudio acerca de la competencia entre empresas del sector textil en Ecuador, refieren un crecimiento del 2% en la competencia en relación entre los años 2013 y 2014 según datos obtenidos directamente de la Asociación de Industrias textiles del Ecuador (AITE).

Como se había señalado anteriormente el experto en análisis de mercados Juan Francisco Farías menciona que, debido a ciertos parámetros antes explicados, muchas empresas extranjeras ven al Ecuador como un mercado atractivo para la comercialización de ropa, lo cual genera mayor competitividad o rivalidad entre empresas ya que existen más empresas para atender el mercado local. Con referencia a las marcas nacionales María Susana Rivadeneira, diseñadora y promotora de eventos, destaca para el diario El Comercio, la apertura de tiendas departamentales de ropa a marcas ecuatorianas, y que esto incentiva el crecimiento de la industria (Revista Líderes, www.revistalideres.ec, 2015).

En De Prati ya han emprendido estrategias para afrontar el nuevo escenario textil con más competencia que se produce en el país, entre las cuales está la alianza que estableció con el reconocido grupo español de moda Cortefiel, y amplió así mismo la oferta de productos con el ingreso de nuevas marcas nacionales, esto comenta Soledad

Ponce, gerente sénior de Marketing de la empresa. También señala que la firma ha ido aumentando la oferta de productos ecuatorianos representando esto alrededor del 70% de empresas abastecedoras de productos comercializables por la empresa (Revista Líderes, www.revistalideres.ec, 2015).

Miltón Altamirano, presidente de la Asociación de Confeccionistas Textiles y de la Corporación Impaxtec considera que el ingreso de competencia internacional puede afectar al sector en parte, ya que no tienen los mismos costos de producción que las empresas locales debido a que estos son mucho más bajos que los de la industria local (Revista Líderes, 2017).

Javier Díaz resalta la competitividad entre la empresa local y extranjera de ventas textiles en centros comerciales estimadas, según mencionó, 60% importados y 40% nacionales. Como se nota en cuanto a la venta en centros comerciales la balanza comercial está en contra del mercado nacional. Existe una unión de todos los empresarios formales para luchar contra el mercado informal debido al contrabando de materiales textiles desde Colombia y Perú, además también comenta Javier Díaz, presidente de AITE, que afectaba al sector el sistema 4x4 (paquetes de 4 kg y USD 400,00) con el que ingresaban muchos productos con fines comerciales sin pagar aranceles. Esto se modificó con la creación de una tasa de USD 42,00 para este sistema. Sobre estos temas se han estado en continua conversación tanto con el Ministerio Coordinador de la Producción como con el Ministerio de Industrias. Aunque el Servicio Nacional de Aduanas en el Ecuador (SENAE) aún no tiene datos oficiales sobre la reducción de productos de contrabando en el mercado ecuatoriano (Revista Líderes, www.revistalideres.ec, 2015).

Sería importante mencionar lo dicho por diversos actores del sector industrial del país dentro del marco de un seminario internacional realizado en la Universidad Técnica del Norte en Ibarra en 2016, en el cual Javier Díaz menciona que la mayoría de emprendimientos están en Pichincha, Imbabura, Azuay, Tungurahua, y Guayas, también menciona que el 70% de trabajadores son mujeres. El mismo, presidente de AITE, destaca que existen entre 5000 y 6000 unidades productivas dedicadas a la industria textil y confección en el país (El telegrafo, 2016).

Rosa Guamán, gerente propietaria de nuestra empresa de caso de estudio “D&T Magic”, nos comenta que, como empresa rival a la suya por el nivel de producto y el

costo del mismo, considera que tiene dos empresas rivales, sin mencionar sus nombres por razones éticas. la primera una empresa competidora a nivel local en la ciudad de Cuenca, y la segunda una marca competidora directa a nivel nacional.

Al resto no los considera rivales directos ya que elaboran productos de menor calidad y precio. En la entrevista brindada por la dueña nos comenta que estas empresas que ella no considera rivales directos, ergo si los considera rivales, peor en sus propias palabras: *no cumplen con varios parámetros que su empresa sí cumple*. Esto último debido a la falta de ética laboral, ya que muchas de las fabricas no contrata personal, sino que brindan o prestan maquinarias a ex empleados y empleadas para maquilar en sus respectivos hogares, pagándoles por producción, evitando así el pago de seguros, decimos y otros beneficios de ley, lo que unido al uso de materia prima de menor calidad les ayuda a reducir enormemente el costo de producción y poder ofrecer productos de precios muy bajos con referencia a los suyos.

2.2.2.1.2. Entrada potencial de nuevos competidores.

Las nuevas reformas arancelarias apoyadas en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, dan muchas ventajas económicas a empresas emprendedoras locales o extranjeras que puedan generar empleo y competitividad en el sector manufacturero general incluido el sector textil (El comercio, 2017).

En cuanto a las barreras de entrada al mercado según nos comenta la gerente de “D&T Magic”, Rosa Guamán, se encuentran los altos niveles de inversión necesaria para la implementación de la fábrica misma, encontrar personal capacitado libre para incorporar de forma inmediata a la empresa, escoger a los proveedores que ofrezcan la mejor materia prima y al mejor precio del mercado, la inversión de inventario hasta lograr posicionarse en el mercado, entre otras muchas menos importantes, como el tiempo necesario para obtener permisos y demás.

En función de la información antes obtenida podemos hacer los siguientes análisis:

Aunque es cierto que la necesidad de altas inversiones en maquinarias e inventarios, y las demás mencionadas, hace que las barreras de entrada al mercado sean de consideración, el gobierno actualmente está ofreciendo créditos del estado a bajos intereses, para incentivar el emprendimiento y aminorar esas barreras de entrada. Entonces las probabilidades de la entrada de nuevos competidores es media alta y es

una cuestión a la cual se pueden enfrentar todas las empresas manufactureras, pudiendo no sentir la amenaza desde la colocación de marca en el mercado, las líneas de distribución ya establecidas, clientes fijos con quienes se hayan hecho previos acuerdos comerciales.

También cabe destacar que debido a la mejora adquisitiva de la población ecuatoriana el mercado local se ha vuelto muy atractivo al ingreso de empresas extranjeras.

2.2.2.1.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En sentido estricto las prendas de vestir no tendrían sustitutos como tales ya que las personas buscaran usar determinado tipo de ropa por comportamientos sociales, comodidad personal, condiciones climáticas de la región y uso. Finalmente, las personas buscarán vestimenta.

Entonces, dado esto, como productos sustitutos se podrían mencionar pantalones hechos de otros materiales distintos al jean entre ellos estarían pantalones de telas formales, tela pana, algodón, poliéster, incluso el plástico reciclado tal como una empresa ecuatoriana está haciéndolo desde hace poco para ayudar a disminuir la contaminación. En el caso de las mujeres también el uso de shorts o faldas y vestidos de todo tipo de telas incluidos denim (jean), ya que nuestra empresa objetivo tan sólo manufactura pantalones jeans, no otros productos elaborados con ese tipo de tela.

Desde una revisión de la información anterior podemos realizar los siguientes análisis:

Tal vez cabría destacar la mención de productos sustitutos, es decir textiles diferentes a pantalones jeans, para los cuales serían bisutería, camisas, camisetas, busos, chompas, chaquetas, ropa interior, ropa de dormir, entre otros. Sabiendo que todos ellos son productos textiles dentro del mismo contexto.

Una rápida mirada en la calle mientras caminamos, nos da una idea de lo arraigada que está en nuestra sociedad el uso del pantalón jean tanto en hombres como en mujeres, entonces no se podría realmente hablar de productos sustitutos a este producto de consumo masivo en nuestra sociedad dados parámetros costo-durabilidad.

2.2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores.

Alfredo Yagüé Núñez, presidente del sector textil de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (Capeipi), manifiesta que algunas de las materias primas que se utilizan, no sólo en la confección de prendas sino también para la elaboración de telas, no se consiguen con facilidad ya que existen algunos problemas en la importación debido a algunas prohibiciones en la misma. Manifiesta que en el país no se producen todos los tipos de telas que se usan para la confección de prendas. Por ejemplo, para nuestro caso particular, la tela para jeans si se produce en el país. Pero en general a las empresas no les resulta económicamente sustentable un stock pequeño de ciertos tipos de telas que estén en tendencia cuando se puede encontrar importado a un valor mucho menor (CAPEIPI, 2014).

Como se puede notar, los proveedores locales no tienen un gran poder de negociación, sino que tienen que ceñirse lo más posible a las pautas que rigen en el sector textil, debido, sobre todo, a que las pautas las pone el propio mercado interno-externo tal como se ha explicado.

Con referencia a “D&T Magic”, nos comenta la gerente que existe un rango en el cual se pueda conseguir la materia prima a un menor valor, es decir un pequeño poder por parte de los proveedores, que los incentivan a comprar a los fabricantes en mayor volumen y así obtener mejoras en los precios, en bajos porcentajes, significarían centavos de ahorro por unidad de producción, pero sería un ahorro significativo en el volumen de compra. También nos comenta que, si bien es cierto, compra a proveedores locales, estos son importadores de telas de Colombia, Perú y Brasil básicamente, lo cual resulta muy curioso, ya que como se mencionó con anterioridad el denim es el producto estrella de exportación de Ecuador a Colombia. Al ser consultada sobre esto último, nos mencionó que, si existe mucha materia prima de fabricación ecuatoriana pero no de muy buena calidad, o por lo menos de menor calidad a la materia prima ofrecida por los países antes mencionados.

2.2.2.1.5. Poder de negociación de los consumidores.

Como se puede notar desde el análisis de las 4 P's, los consumidores tienen un poder de negociación bastante grande ya que tienen para escoger rangos muy amplios en cuanto a marcas, calidad y precio de los productos.

Además, según nos manifiestan de manera informal los vendedores de tiendas de venta de pantalones jean, debido a la alta competencia en el mercado son los consumidores quienes han ido bajando los costos de los pantalones, uno ejemplo claro de esto en la ciudad de Cuenca se estableció con los pantalones levantacola a la cintura nacionales, los cuales hasta hace unos 6 meses aproximadamente se comercializaban en el centro de la ciudad entre USD 20,00 y USD 25,00, los mismo que ahora se encuentran en precios desde USD 13,00.

Se puede deducir que los consumidores han obtenido un mayor poder de negociación dado que se dan todas las siguientes circunstancias, que pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos, que son especialmente importantes las ventas para el vendedor, ya que mayoritariamente están luchando contra la caída en la demanda del consumidor, y los consumidores están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores. Por lo tanto, son ellos quienes tienen el poder en su decisión de comprar un producto en particular y cuándo hacerlo.

En nuestro caso de estudio en particular, “D&T Magic”, como se mencionó previamente el pantalón se distribuye a un precio a las tiendas de USD 20,00 y entre USD28,00 y USD 30,00 de precio al consumidor final, entonces podemos mencionar que si bien el poder del consumidor en el mercado general es muy grande, para la comercialización de las marcas que distribuye esta empresa, la empresa hace uso de la posición de mercado que ha logrado obtener a lo largo de estos 20 años en el mercado local y ahora nacional para no dejarse afectar por este poder y mantenerse con los precios y volumen de ventas mensuales.

2.3. Análisis FODA

Una vez realizados los distintos análisis externos tanto del microambiente como del macroambiente procederemos a realizar nuestro análisis FODA del sector textil en general el mismo que nos servirá más adelante cuando tengamos que realizar el FODA Cruzado, herramienta que nos servirá para fijar nuestras metas finales y diseñar las estrategias.

2.3.1. Fortalezas

Una fortaleza del sector textil es que ofrece fuentes de trabajo sobre todo a personas de bajos recursos o limitada educación para la parte operativa siendo la 2da generadora de empleo del país esto según el INEC.

- Patrón de gasto de consumo en prendas de vestir (8%).
- Uso mayoritario de los pantalones Jeans.
- Precios accesibles.
- Durabilidad del producto.
- Alto precio del pantalón extranjero.
- Bajo poder de negociación de los proveedores.

2.3.2. Oportunidades

Exoneración de impuestos. Los beneficios tributarios para empresas generadoras de empleo, en cuanto a la exención de impuestos es otra oportunidad importante para este tipo de empresas

Beneficios tributarios

En el artículo 3 del COCPI se manifiesta el cambio de la Matriz productiva por parte del gobierno ecuatoriano, y muchos beneficios para la posibilidad de este cambio, pudiendo las empresas de producción tener muchas facilidades.

Ecuador posee tela de exportación

Es una de las actividades más importantes de la economía ecuatoriana, según AITE ocupa el tercer lugar entre las actividades económicas más importantes del país.

Acuerdos comerciales sobre el sector textil que pueda generar el país, es otra oportunidad para las empresas que deseen empezar a exportar sus productos y ampliar su mercado significativamente. Actualmente la balanza comercial del sector textil tiene una balanza comercial desfavorable para el Ecuador entre importaciones y exportaciones.

- Personal Capacitado en cuanto a tecnología.
- Innovación en el diseño (nivel nacional).

- Beneficios (varios) por inscripción de empresa artesanal.
- La reforma propuesta por Lenin Moreno sobre la eliminación del anticipo a la renta para todas las empresas que tengan ventas de hasta USD 300.000,00.
- Globalización del internet.
- Exportación de producto terminado (Jeans).
- Asistir a ferias de ropas de producción.
- Aumento de oferta ecuatoriana en tiendas locales.

2.3.3. Debilidades

Falta de información y falta de control por los entes regulatorios, esto menciona AITE, además de que pudimos constatarlo cuando pedimos información a los diversos entes regulatorios.

- Alto crecimiento de tiendas departamentales extranjeras.
- No existe fabricación de tecnología textil (local).
- Poca introducción a nivel de marca país.
- Alto poder de negociación de los consumidores (nacional).

2.3.4. Amenazas

Informalidad en el mercado se puede considerar como una amenaza muy real ya que actualmente según AITE existen unas 170 empresas y 500 de confección de prendas de vestir en el país, y unas 300 empresas artesanales, y existen más de 1000 empresas informales a nivel nacional.

Alza de los 3 puntos porcentuales en el impuesto a la renta, para regresarlo al 25 % anterior es una amenaza que afecta a todas las empresas.

- Fortalecimiento del dólar.
- Posible ingreso de nuevas tiendas departamentales extranjeras.
- Incentivos para la creación de nuevas empresas de producción textil.
- Competencia desleal.

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL NEGOCIO “D&T MAGIC”

3.1. Antecedentes

La idea de la empresa nace en junio de 1996 como un pequeño taller de maquilar que fabricaba prendas de jean para algunas empresas de la localidad. Varios meses después de iniciado el negocio, se tomaría la decisión de fabricar bajo una marca propia y constituir la empresa como tal. Esto sucedió en 1997, año de inicio de las actividades económicas como “D&T Magic”, constituida en el año 2010 (ver ANEXO 2). Esta empresa es creada por Rosa Guamán quien en la actualidad sigue al mando como gerenta de esta empresa, que la considera como una empresa familiar, debido a que tres de sus hermanos (Diana, Ana y Santiago) y su esposo (Fabián Díaz) trabajan con ella en la misma, desempeñando diferentes funciones, como diseñador, gerente de talento humano, control de producción y ventas externas. La empresa ha ido creciendo de a poco, nos comenta que al inicio empezaron con una fabricación de cerca de 100 pantalones mensuales, aumentando paulatinamente hasta un tope de producción, que según nos comenta, en los años 2013, 2014 y 2015, en los cuales llegaron a producir entre 3500 y 4000 pantalones mensuales. En ese entonces la fábrica contaba con 20 empleados. La producción disminuyó en el año 2016, debido a diversos factores que analizaremos a continuación según el punto de vista de la gerente y personal interno, a un punto de fabricación muy bajo, el mismo que se encontraba entre 2200 y 2500 unidades mensuales, esto se mantuvo hasta hace unos pocos meses, exactamente hasta el mes de julio de este año.

En la actualidad la producción mensual es de 3000 pantalones y sus empleados son 17 personas. La fábrica se encuentra ubicada en la dirección: Vía a Guzho s/n y Autopista, a las afueras de la ciudad de Cuenca.

3.2. Análisis 4Ps “D&T Magic”

Ahora haremos un análisis del producto, precio, plaza y promoción exclusivamente de la empresa que hemos tomado como caso de estudio, es decir, “D&T Magic”.

3.2.1. Producto

Se elabora un único producto que es el pantalón jean o de tela denim, el mismo que se divide en dos subconjuntos que son para hombres y para mujeres con las marcas: “D&T Magic” desde el inicio y desde hace seis años con “D&T ICKTHUS” con (ver ANEXO 3). El tipo de tela se usa sobre todo rígido para hombre y stretch para mujeres. Los diseños son variados y están a cargo del Diseñador Santiago Guamán. Las decisiones sobre los distintos diseños se los evalúa con la gerente, para luego pasar a confeccionar una muestra y ver el resultado final en el cual se rediseñará o pasará directamente a la fábrica para la producción en masa

Para el año 2018 se planifica introducir una nueva marca de mayor precio, es decir con la orientación a un mercado de clase económica media alta y alta; y otra marca de menor valor con orientación a un mercado de clase económica baja y media

3.2.2. Precio

El precio al que se venden los productos para los clientes de la fábrica es de USD 20,00, y el precio para el consumidor final por parte de las tiendas está en valores de entre USD 28,00 y USD 30,00. Dado este precio, el mercado al que están referidos estos productos, son enfocados básicamente para clases económicas media y media alta.

En cuanto a costos de producción, por pantalón, estos están repartidos de la siguiente manera: USD 8,00 en tela; mano de obra USD 3,70; USD 1,00 en hilos, cierres, botones; USD 2,70 en el proceso de lavado que es enviado a Quito para la realización del mismo. El costo es de USD 15,40 por unidad de producción, y el precio final se tiene establecido en la empresa que se debe obtener una ganancia aproximada del 30%; lo cual si aplicamos a nuestro producto nos da un precio final de USD 20,02; quedando el precio final en USD 20,00.

3.2.3. Plaza o Canales de Distribución

Los canales de venta de los productos de “D&T Magic” son mayormente físicos, y están ubicados en varias ciudades y se reparten de la siguiente manera:

- Cuenca: 27 clientes.
- Azogues: 2 clientes.

- Cañar: 2 clientes.
- Loja: 8 clientes.
- Saraguro: 7 clientes.
- Manta: 7 clientes.
- Quito: 10 clientes.
- Ibarra: 2 clientes.
- Santo Domingo: 12 clientes.
- Guayaquil: 6 clientes.
- Sígsig: 2 clientes.
- Ambato: 2 clientes.
- Alamor: 1 cliente.
- Pasaje: 1 cliente.
- Paute: 2 clientes.
- Gualaceo: 2 clientes.

De estos clientes tan sólo tres de ellos están localizados en ferias de ropa, el resto en locales comerciales de venta específica de ropa.

Para el año 2018 se tiene planificado ofrecer el producto directamente al cliente final, para lo cual se está previendo alquilar tiendas de comercialización de ropa directa al cliente final.

Una vez la venta es concretada, se envían los productos a las distintas ciudades del país vía transporte terrestre, el costo de envío está a cargo de “D&T Magic”. Trabajan con varias empresas de transporte como ENETSA, FLOTA IMBABURA, o por la que tenga preferencia el cliente.

La forma de dar a conocer el producto es de manera personal a través de los vendedores externos quienes se acercan con muestras varias del producto que fabrica “D&T Magic”.

3.2.4. Promoción (Comunicación o Canales de Comunicación)

La forma de promoción de los pantalones, que fabrica “D&T Magic”, es una promoción directa a las posibles plazas de venta al consumidor final.

“D&T Magic” cuenta con dos vendedores externos, Fabián Díaz y Santiago Guamán quién a su vez también cumple la función de diseñador. Dichos vendedores tienen ciudades asignados a ellos con los actuales clientes y para la posible apertura de nuevos clientes, para esto viajan aproximadamente cada 10 días, con un horario establecido en forma verbal más no escrita, por lo que muchas veces los viajes se cancelan o aplazan. Santiago Guamán nos comenta que una de las razones para suspender los viajes es que hay un contacto con los clientes actuales, de su parte, vía la aplicación Whatsapp, mediante la cual él envía todos los nuevos modelos y posibles colores y los clientes le confirman por este mismo medio el pedido. Los vendedores también fungen como cobradores, por lo que muchas veces estas cancelaciones de viajes afectan a la economía de la empresa ya que se contaba con el dinero en ciertas fechas y no se logra recaudar por el motivo de que no hay la presencia física de los responsables para exigir el pago de la deuda, esto manifiesta Rosa Guamán. Los vendedores ganan por comisión de venta, cuando visitan a un posible nuevo cliente, primero hacen una inspección visual del lugar en el que se encuentra el local, los aparadores, la mercadería que ofrece, el tipo de clientes, para luego investigar mediante el RUC la información financiera en los buros de crédito, superintendencia de compañías y registro mercantil; una vez aprobadas todas estas inspecciones los vendedores se acercan a ofrecer el producto con muestras de modelos, tallas y colores del producto. Se puede deducir que hay falta de personal encargado exclusivamente de las ventas, ya que la falta de pedidos grandes también genera conflictos al momento de la elaboración de los jeans en el área de producción lo cual nos comenta Diana Guamán, Jefa de Producción, porque se pierde tiempo cambiando de modelo de producto muchas veces en el mismo día.

A inicios de septiembre, Fabián Díaz abrió una página de Facebook sin costo para promocionar los pantalones directamente a los clientes que los pudieran buscar por la marca “D&T ICKTHUS”, esta página solamente es para poder contactarse con la empresa, y tiene algunas fotos con pocos diseños, no ofrece ventas a los clientes finales tipo Amazon o similares. Esta página les permitió ganar un nuevo cliente el mismo que los contactó desde Alamor, hablamos de un cliente mayorista, a quien luego fueron a visitar personalmente y concretar las ventas.

3.3. Análisis interno

Para el diseño posterior del Plan estratégico para nuestra empresa tomada como caso de estudio, “D&T Magic”, necesitamos realizar un último análisis, que es el análisis interno de la fábrica en cuestión, para el cual nos basaremos en lo manifestado en nuestro marco teórico referencial.

3.3.1. Operativo

La producción, luego de conseguir la materia prima, se realiza de la siguiente manera:

1. Diseño del pantalón a cargo del diseñador y la gerente.
2. Existe una persona encargada de revisar la tela antes de ingresar a la producción para retirar el material con fallas de fábrica.
3. Corte de la tela para la fabricación del pantalón.
4. La producción del pantalón en si no tiene un orden específico, sino que se usa un formato de producción no lineal para evitar cuellos de botella en la misma, entonces los siguientes subprocesos se intercalan entre sí dependiendo de quién hace más rápido su trabajo:
 - a. Pegado de cierres
 - b. Colocación de Bocas
 - c. Colocación de Forros
 - d. Pegado de Bolsillos
 - e. Cierra el corte, cose.
 - f. Pretinador
 - g. Pegador de pasadores
 - h. Costura de Ojales
5. Terminados que es quién controla la calidad de producción y corrige cualquier defecto menor o regresa a la producción para arreglar el error.
6. Lavandería que lo hacen de forma externa en la ciudad de Quito.
7. Terminados nuevamente para una revisión final.
8. Bodega
9. Ventas

Todo el proceso tiene una retroalimentación continua, controlando que el proceso no tenga fallas hasta que llegue a sus manos, siendo que si es así se regresa para reprocesar

y reparar si es posible el error. Se tiene un enfoque del menor desperdicio, tratando de reutilizar cualquier desecho de producción.

Hoy en día están fabricando 3000 unidades de producción mensuales completas y aprobadas la calidad para la venta, con aproximadamente 150 unidades de producción de deshecho que no pasan la revisión final de calidad y se tiene que destinar a otras áreas como uniformes, mandiles o vestimenta de trabajo para las mismas operarias.

3.3.2. Financiero

El sistema financiero de la empresa “D&T Magic”, tiene dos consideraciones separadas, la primera al hablar de activos por cobrar, y pasivos generados en el año 2016 que se han arrastrado al año 2017. En cuanto a esto nos menciona que no había manera de cobrar las deudas ya que algunos cheques salían protestados y al querer reclamar por la vía legal se verían envueltos en un conflicto judicial difícil de resolver, por lo que se optó por evaluar la reestructuración de las deudas con sus compradores y dar plazos que se cumplen en diciembre de 2017, esto está dando resultados ya que hasta finales de octubre nos comenta que ha logrado recuperar un 65% de esta cartera, y planea hasta diciembre recuperar el 100% de la misma según la reestructuración que hizo con sus deudores; en cuanto a las deudas se hizo de la misma manera y se reestructuro una parte de la deuda y otra parte se afrontó con ahorros que posee la empresa de los años que posee en el mercado, hasta octubre de 2017 nos refiere que las deudas están completamente saneadas y se ha logrado pagar el 100% de las mismas. Justamente este último es la segunda consideración sobre “D&T Magic”, ya que la dueña nos habla de una solvencia financiera que posee la empresa, capaz de soportar épocas económicamente duras como la crisis en el Ecuador en el año 2016, manteniéndose activa sin cerrar o dejar de producir en estos 21 años. Nos menciona que poseen una solidez financiera capaz de afrontar esto y también afrontar mejoras tecnológicas que requiera su fábrica para aumentar su producción, bajar sus costos de producción y mejorar la calidad del producto terminado (ver ANEXO 4).

La empresa como tal no tiene una persona encargada de las finanzas o la contabilidad, o un departamento financiero como tal, para esto usa los servicios de contadoras externas a quienes pagan por llevar la contabilidad de la empresa de forma ocasional según los requerimientos de la misma.

Las decisiones financieras las toma la gerente propietaria conjuntamente con el apoyo de su esposo y hermanos, además del apoyo de consultores financieros externos; se basa en los consejos de personal especializado y mucho en la intuición que le ofrece el estar 21 años al frente de su empresa.

En el año 2018, a mediados, se proyecta realizar una fuerte inversión para la actualización de la maquinaria, un monto de USD 85 000,00 aproximadamente, el mismo que se dividiría la mitad con ahorros de la empresa y la otra mitad financiada con una institución financiera bancaria. Nos comenta que el préstamo lo planea realizar con algún banco y no con cooperativas, ya que tiene mejor experiencia con los primeros en cuanto a intereses y facilidades de pago, aunque menciona la Corporación Financiera Nacional por lo que ha podido investigar es la mejor entidad financiera para realizar este tipo de préstamos. Originalmente se realizaría este préstamo a 5 años plazo, aunque nos comenta planea pagarlo en unos tres años aproximadamente, para el pago de este préstamo ella analiza el ahorro de los USD 1,00 por unidad de producción más un ahorro que estima de USD 0,50 en mano de obra, lo cual daría un ahorro significativo por mes de USD 1,50 por unidad de producción, que serían USD 4 500,00 mensuales aproximadamente.

El ahorro en mano de obra no está planeado como una reducción de personal sino fabricar más productos con el mismo personal con lo cual se bajaría el costo de mano de obra por unidad de producción.

3.3.3. Comercial

“D&T Magic” no cuenta con un departamento comercial o de ventas, sino con dos vendedores externos que son Fabián Díaz esposo de Rosa, y Santiago Guamán el diseñador quien hace también las veces de vendedor externo. La forma de comerciar su producto es una manera directa, los vendedores van con muestras reales de los productos a las distintas plazas de venta de ropa en general y de jeans particularmente para ofrecerlos a estas y lograr establecer niveles de venta que cubran la producción mensual que actualmente tienen. Nos comenta que se ofrece el producto a un precio de USD 22,00 para negociar el precio final en USD 20,00 por pantalón indistintamente de la talla o si es pantalón de hombre o mujer.

A inicios de septiembre, Fabián Díaz abrió una página de Facebook para promocionar los pantalones directamente a los clientes que los pudieran buscar por la marca “D&T ICKTHUS”, esta página solamente es para poder contactarse con la empresa no ofrece ventas a los clientes finales tipo Amazon o similares. Además, Rosa nos comenta la proyección para el 2018 es entrar al mercado de consumidor final con dos nuevas marcas, una de menor valor “D&T VÁSTAGO”, la misma que se pretende a un valor final de USD 16,00; y revalorizar la marca “D&T ICKTHUS”, *para que compita con una marca internacional como Diesel*, además de la marca “D&T Magic” (ver ANEXO 5).

Se ha buscado ofrecer cierto sentido de exclusividad a los clientes en el sentido de no ofrecer el producto a sus competidores directos, sino que dar una región “libre” del producto para que el cliente pueda generar mayores ventas con este.

No existe una orientación a la mercadotecnia, tampoco la decisión de participar en ferias de productores y maximizar sus ventas a otros mercados, aún no se tiene una visión de comercio a nivel internacional.

3.3.4. Del Talento Humano

No existe un departamento de Talento Humano como tal, esta función se la reparten Diana Guamán, Jefa de Producción, y Rosa Guamán Gerente Propietaria. Diana es quien pone los anuncios en los medios impresos, revisa los currículums y realiza las entrevistas, una vez ella aprueba a las personas entrevistadas estas pasan directamente a una entrevista final con Rosa, para finalmente Diana encargarse de la parte contractual de la contratación y asignar el puesto de trabajo a la recién contratada.

Rosa nos menciona el problema de la alta rotación del personal en su empresa, si bien es cierto existe una persona que los ha acompañado a lo largo de estos 20 años un 50% del personal tiene una rotación promedio de 6 a 9 meses y el resto no más de un año y medio. Este problema nos comenta es de todo el sector textil artesanal debido tal vez al tipo de personal que trabajan allí, que son mujeres adultas con hijos y con bajos niveles de escolaridad, las mismas que pueden trabajar mientras encuentren personas que los ayuden con la crianza de sus hijos, en cuanto estas personas retiran su ayuda las mujeres tienen que renunciar para dedicarse a la crianza de estos.

No existe un comedor como tal, teniendo que comer en las mesas de trabajos o encima de las máquinas de producción, nos comentó Rosa que tiene planificado para el próximo año adecuar un espacio como comedor para evitar este conflicto a la hora de comer ya que puede suceder algún accidente con la comida y terminarían ensuciando la producción o dañando las máquinas de producción.

Existe una baja motivación del personal en cuanto a la decisión de quedarse a recibir capacitaciones en la empresa las mismas que son ofrecidas por la gerente, parece que no se logra llegar a ellas, y puedan concluir que son las beneficiadas por esto, si bien ese tiempo no se les paga, quedan con esa capacitación para desarrollar el presente trabajo o alguno futuro en empresas similares, Rosa aún batalla con esto hoy en día, y piensa encontrar ayuda externa para afrontar este problema.

No existe un organigrama de la empresa, y se nos refiere a una empresa prácticamente con dos niveles de mandos, los de alto mando y los de producción.

El personal se compone de la siguiente manera:

- Gerente propietaria Rosa Guamán
- Vendedor externo Fabián Díaz (esposo Rosa Guamán)
- Diseñador Santiago Guamán. (Vendedor)
- Jefa de producción y jefa de personal Diana Guamán
- Control de producto terminado Ana Guamán
- Bodega
- 16 personas que laboran en la línea de producción
- Contadora externa.
- Secretaria por las tardes.

Se pudo constatar que la empresa no cuenta con un organigrama establecido, tampoco con funciones plenamente establecidas o con responsabilidades asignadas por puesto de manera formal, todo es de manera verbal nos comenta Rosa y con el lema: *Todos hacen de todo*.

3.3.5. Tecnológico

En el año 2015 se realizó una reestructuración de la fábrica para lo cual se actualizó la tecnología de algunas máquinas, como son rectas, overlock, atracadora, adquiriendo

mayormente maquinaria electrónica. En el año 2018 se planea cambiar el restante equipo, que vendría siendo un 40%, por tecnología moderna, ya que esto según manifiesta Rosa, ayudaría mejorando la calidad, ahorrando en mano de obra y en tiempo de producción, ya que con maquinarias modernas se necesitan menos operarios para iguales volúmenes de producción.

Para el lavado como se mencionó se envía el producto a Quito, esto por seguridad y confianza en la compañía quiteña que ya ha trabajado con ellos durante algunos años, siendo esto bastante costoso por el tiempo y el pago en sí de este servicio.

Se planea así mismo para mediados del siguiente año una inversión en una máquina de lavado y bajar así los tiempos y costos de producción aumentando las ganancias, esto ya tiene un trabajo previo que es el que se hizo en el año 2015 de dejar todas las instalaciones listas para ubicar y poner en funcionamiento dicha maquinaria.

Rosa nos comenta que no existen profesionales capacitados para dar mantenimiento y/o reparación a la tecnología que se usa hoy en día en la industria textil artesanal, que la misma persona que importa esta maquinaria es quien ayuda con el mantenimiento de estas, pero en su experiencia no tiene los conocimientos para esto, ya que ha habido algunas ocasiones en las cuales no ha podido arreglar algunos inconvenientes de las máquinas y han tenido que buscar ayuda de técnicos colombianos. El promedio de la parada de las máquinas cuando tienen algún inconveniente está entre dos semanas y un máximo de tres meses.

3.3.6. Proveedores

La relación con los proveedores define Rosa como buenas, sanas comercialmente ya que se cumple de ambos lados por lo general con los pagos y entregas requeridos.

Básicamente compra, para lograr el producto final, productos importados ya que los considera mejores que la materia prima ecuatoriana.

Los proveedores de la empresa son:

Impordeling, empresa brasileña, que los provee con telas, cuyo origen son peruanas, brasileñas y colombianas.

Santista, otra empresa proveedora de telas importadas desde Brasil y Perú.

Index, una empresa colombiana que los provee con los requerimientos de botones.

Eka, empresa colombiana que los provee de los cierres tipo ABC, hilos Ameto (ecuatoriano), Coats y Sold (colombianos).

3.4. Análisis FODA

Una vez hecho el análisis interno de la empresa “D&T Magic”, procederemos a realizar un análisis FODA de esta y describir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma a continuación.

3.4.1. Fortalezas

Como sus principales fortalezas se encuentran su solidez financiera, su posicionamiento de marca, su expansión nacional y el brindar exclusividad de su producto.

En cuanto a lo que respecta a la solidez financiera, los ahorros con los que cuenta del buen manejo en estos 20 años de actividades comerciales, habiéndoles permitido conservar su salud financiera en el año de crisis ecuatoriana, y afrontarla de la mejor manera es el mejor ejemplo para lograr demostrar este punto.

Es claro que cuentan con un buen posicionamiento de sus marcas tal como se puede deducir de los análisis Porter y 4Ps. En estos se puede claramente evidenciar el alto rango de precios para escoger y de esto el alto poder de los consumidores para poder influir en los precios sobre todo de productos locales. A pesar del poder de los consumidores, esto no ha logrado desbancar la venta de una alta producción ya equilibrada a lo largo de este año más el inventario que quedó del año anterior.

Hasta hace unos tres años (2013-2014) solamente se vendía su producto en el mercado cuencano, en el cual contaba con más de 30 compradores. Desde ese año se tomó la decisión de ampliar sus ventas a varias ciudades a nivel nacional, esto ha sido muy beneficioso para la empresa ya que debido a diversas razones sus clientes locales han disminuido, hasta 10 en la actualidad, y si no fuera por su expansión a nivel nacional tal vez hubieran afrontado muchos problemas para lograr vender su producto bajo presión.

Se busca brindar exclusividad a sus compradores con respecto al producto, lo cual genera mayor confianza a la hora de adquirirlos ya que el cliente sabe que se diferencia su producto de sus competidores adyacentes o directos.

Otra fortaleza es su permanencia en el mercado, si bien algunas ocasiones tuvieron que bajar su producción nunca ha dejado de producir, y eso refleja en sus clientes una solidez y respaldo para su producto.

La puntualidad a la hora de la entrega de la producción es otra fortaleza que se encuentra en la empresa, si bien es cierto no cuentan con indicadores de este tipo pudimos constatar visualmente que la mayoría de las órdenes salían en los plazos establecidos.

La mejor fortaleza productiva es la garantía de un producto de calidad tanto en materia prima como en la elaboración del producto terminado, garantizando a sus clientes esta calidad.

3.4.2. Debilidades

En cuanto a la alta rotación de personal, como mencionamos Rosa Guamán nos refiere que en el sector textil artesanal en general esto es muy común, que se debe a que la mayoría de personal que trabaja en producción son mujeres con niveles bajos de escolaridad como lo habíamos mencionado.

La baja motivación del personal es otra de las debilidades de la empresa que encontramos en la entrevista con Rosa, ella ve que esto se refleja también en la alta rotación del personal, ya que, no logran sentirse parte activa y necesaria de la empresa.

Otra debilidad es el hecho de que no existe una orientación a la mercadotecnia y tampoco la decisión de participar en ferias de productores para poder maximizar sus ventas a otros mercados, asegurando así su posible crecimiento, tampoco se tiene una visión de comercio a nivel internacional.

El bajo costo de producción de pantalones actualmente, por parte de la competencia directa, se podría considerar otro factor de debilidad, ya que, si bien cuenta con un posicionamiento de marca en el mercado, si el país sufre una nueva crisis o simplemente el cliente final decide gastar menos en ropa, puede optar por estas opciones de menor valor.

El hecho de no tener ventas directas al consumidor final podría ser considerado un factor de riesgo ya que no se cuenta con una conexión directa con el consumidor final, lo cual en momentos de crisis permitiría evitar los intermediarios y ofrecer el producto al precio final que es superior al que se ofrece al mayorista, aumentando inclusive la ganancia con respecto a la venta al intermediario.

Los largos plazos que se da para cancelar los pedidos, de entre 90 a 120 días, son una debilidad existente ya que si usamos el concepto de valor actual se está perdiendo cierta cantidad de dinero que podríamos tenerlo antes para generar nuevos ingresos.

Otra debilidad es el hecho de que se usa por parte de la empresa materia prima de origen extranjero, ya que según los informes de AITE, el país cuenta con tela denim de alta calidad que es importada mayormente a Colombia, pudiendo generar menores gastos y mejorar aún más su estado financiero.

Podríamos considerar como debilidad la poca estructura administrativa y operativa que tiene “D&T Magic”, ya que no cuenta con misión, visión objetivos estratégicos como empresa, un organigrama, designación de funciones establecidas, y esto junto con una línea de producción tampoco bien establecida a pesar de que les ha ayudado para evitarse cuellos de botella.

3.4.3. Amenazas

Como amenaza Rosa nos comenta la falta de experiencia y frescura de ideas por parte de quienes estudian diseño de moda, ya que siente que esto le podría afectar en el futuro, siendo que, si no se puede cambiar en la línea de moda, que se pueda generar local y universalmente, no se podría estar actualizado con los productos y afectaría unas futuras ventas.

También consideramos una amenaza a la producción legal, todos los tipos de tercerización que aún existen, como lo son el hecho de dar las máquinas a personas particulares pagándoles por producción no respetando sus derechos laborales, con lo cual logran disminuir bastante sus costos de producción.

El bajo costo de producción de pantalones actualmente se podría considerar otro factor de amenaza, ya que, si bien cuenta con un posicionamiento de marca en el mercado, si

el país sufre una nueva crisis o simplemente el cliente final decide gastar menos en ropa, puede optar por estas opciones de menor valor.

La falta de profesionales especializados en el mantenimiento y arreglo de las maquinarias, que se usan actualmente en la industria textil artesanal, en Cuenca y tal vez en el Ecuador, ya que nos ejemplifica con una situación particular de un plotter que sirve para realizar los diseños de los productos, el mismo que estuvo parado cerca de tres meses, y para poder arreglar este equipo se tuvo que traer a alguien desde Colombia, indicando que el fallo era muy sencillo y arreglándolo enseguida. Con la mano de obra calificada se podría mejorar sustancialmente la producción y no tener inconvenientes por maquinarias detenidas generando posibles cuellos de botella en la producción.

El hecho de no tener ventas directas al consumidor final podría ser considerado un factor de riesgo, ya que no se cuenta con una conexión directa con el consumidor final, lo cual en momentos de crisis permitiría evitar los intermediarios y ofrecer el producto tal vez a un menor costo aumentando inclusive la ganancia con respecto a la venta al intermediario.

3.4.4. Oportunidades

Una oportunidad es la posibilidad de la renovación tecnológica dado que existe por parte de la dueña la planificación de realizarlo en este año que viene.

Otra oportunidad es el hecho de lograr mayor homologación al momento de la producción ya que existen pedidos de producción variantes entre a veces incluso 60 unidades hasta más de 200 unidades de producción, lo cual hace que se demoren más con pedidos cortos de producción de menos de 100 unidades de producción.

Si bien es cierto “D&T Magic” ya ha llegado a nuevos mercados en otras ciudades distintas a Cuenca, aún falta llegar a muchas ciudades más y en mercados muy grandes como Quito y Guayaquil llegar a más puntos de la ciudad.

También consideramos como oportunidad la posibilidad de mejorar el proceso productivo redefiniendo la línea de producción a corto plazo y proponiendo la obtención de la certificación ISO.

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL NEGOCIO “D&T MAGIC”

4.1. Diseño de la Planificación Estratégica

Para la formulación de nuestra planificación estratégica en las diferentes áreas de estudio nos basaremos en nuestros resultados sobre el análisis del FODA Cruzado que lo realizaremos a continuación además de la tabla del FODA conjunto de los capítulos 2 y 3, es decir sobre el sector en general y sobre la empresa.

A continuación, empezamos con la elaboración de las tablas referentes al FODA tanto del sector como de la empresa:

4.1.1. FODA

Ilustración 5: Oportunidades - Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en Tecnología 2. Mejora de la producción 3. Apertura de nuevos mercados 4. Exoneración de impuestos 5. Beneficios tributarios 6. Cambio de la Matriz productiva 7. Ecuador posee tela de exportación 8. Es una de las actividades más importantes de la economía ecuatoriana 9. Acuerdos comerciales 10. Personal Capacitado en cuanto a tecnología 11. Innovación en el diseño 12. Beneficios por inscripción de empresa artesanal 13. Eliminación del anticipo a la renta 14. Globalización del internet 15. Exportación de producto terminado 16. Aumento de oferta ecuatoriana en tiendas locales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precios ya establecidos 2. Falta de experiencia e innovación en los diseños 3. Falta de profesionales especializados para arreglar la maquinaria 4. Competencia desleal 5. Informalidad en el mercado 6. Incentivos para la creación de nuevas empresas de producción textil 7. Alza de los 3 puntos en el impuesto a la renta 8. Fortalecimiento del dólar 9. Posible ingreso de nuevas tiendas departamentales extranjeras 10. Desperdicios

Elaborado por las autoras

Ilustración 6: Fortalezas - Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez financiera 2. Posicionamiento de marca 3. Expansión Nacional 4. Brindar exclusividad a los clientes 5. Permanencia en el mercado 6. Puntualidad en la entrega de los pedidos 7. Calidad en el producto (insumos) 8. Aplicación de las 3R's Ecológicas 9. Ofrece fuentes de trabajo 10. Patrón de gasto de consumo en prendas de vestir (8%) 11. Uso mayoritario de los pantalones Jeans 12. Precios accesibles 13. Durabilidad del producto 14. Alto precio del pantalón extranjero 15. Bajo poder de negociación de los proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del personal 2. Baja motivación del personal para recibir capacitaciones 3. No tiene orientación a la mercadotecnia 4. Falta de una estructura administrativa 5. Bajo costo de producción de la competencia directa 6. No posee venta directa al consumidor final 7. Largos plazos de re-cobranza. 8. Preferencias por productos extranjeros 9. Falta de información y falta de control por los entes regulatorios 10. Alto crecimiento de tiendas departamentales extranjeras 11. No existe fabricación de tecnología textil (local) (S) 12. Poca introducción a nivel de marca país 13. Alto poder de negociación de los consumidores (nacional) 14. Falta de personal dedicado a realizar las ventas

Elaborado por las autoras

Una vez hemos realizado el compendio de las ideas principales de nuestro FODA conjunto vamos a realizar cada uno de los análisis que usaremos como herramienta de FODA Cruzado.

4.1.2. FODA CRUZADO

El análisis los haremos en tres partes:

1. FO: Cruzaremos las fortalezas con las oportunidades según sea el caso para obtener metas alcanzables pero desafiantes de ser posible en cada área de estudio.
2. FA: Cruzaremos las fortalezas con las amenazas según sea el caso para obtener metas alcanzables pero desafiantes de ser posible en cada área de estudio.

- DO: Cruzaremos las debilidades con las oportunidades según sea el caso para obtener metas alcanzables pero desafiantes de ser posible en cada área de estudio.

Ilustración 7: Estrategias FO

<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez financiera 2. Posicionamiento de marca 3. Expansión Nacional 4. Brindar exclusividad a los clientes 5. Permanencia en el mercado 6. Puntualidad en la entrega de los pedidos 7. Calidad en el producto (insumos) 8. Aplicación de las 3R's Ecológicas 9. Ofrece fuentes de trabajo 10. Patrón de gasto de consumo en prendas de vestir (8%) 11. Uso mayoritario de los pantalones Jeans 12. Precios accesibles 13. Durabilidad del producto 14. Alto precio del pantalón extranjero 15. Bajo poder de negociación de los proveedores
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación en Tecnología 2. Mejora en la producción 3. Apertura de nuevos mercados 4. Exoneración de impuestos 5. Beneficios tributarios 6. Cambio de la Matriz productiva 7. Ecuador posee tela de exportación 8. Es una de las actividades más importantes de la economía ecuatoriana 9. Acuerdos comerciales 10. Personal Capacitado en cuanto a tecnología 11. Innovación en el diseño 	<p>E1: F1-O1. Renovar la maquinaria tecnológica de la producción en la empresa.</p> <p>E2: F2-O2. Reestructurar la producción para homologarla evitando pérdidas innecesarias tanto en materia prima como tiempo.</p> <p>E3: F1-O2. Implementar las Normas ISO en el área de producción, por parte de personal certificado en esta área.</p> <p>E4: F7- O10. Empezar a adquirir tela denim de calidad de importación que se fabrica en el país.</p> <p>E5: F10-O3. Generar un mayor volumen de ventas para la empresa, ya que no</p>

<ul style="list-style-type: none"> 12. Beneficios por inscripción de empresa artesanal 13. Eliminación del anticipo a la renta 14. Globalización del internet 15. Exportación de producto terminado (Jeans) 16. Aumento de oferta ecuatoriana en tiendas locales 	<p>existen diferencias significativas en el patrón de consumo o preferencias por región en el país.</p> <p>E6: F2-F5-F6-O20. Ofertar nuestro producto a tiendas locales de renombre como De Prati.</p> <p>E7: F2-09-015 Ofertar el producto al mercado internacional, asistiendo a ferias de ropa de producción, o mediante el Ministerio de Producción.</p>
---	--

Elaborado por las autoras

Ilustración 8: Estrategias FA

<p>Estrategias FA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solidez financiera 2. Posicionamiento de marca 3. Expansión Nacional 4. Brindar exclusividad a los clientes 5. Permanencia en el mercado 6. Puntualidad en la entrega de los pedidos 7. Calidad en el producto (insumos) 8. Aplicación de las 3R's Ecológicas 9. Ofrece fuentes de trabajo 10. Patrón de gasto de consumo en prendas de vestir (8%) 11. Uso mayoritario de los pantalones Jeans 12. Precios accesibles 13. Durabilidad del producto 14. Alto precio del pantalón extranjero 15. Bajo poder de negociación de los proveedores
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios ya establecidos 2. Falta de experiencia e innovación en los diseños 3. Falta de profesionales especializados para arreglar la maquinaria 4. Competencia desleal 5. Informalidad en el mercado 	<p>E1: F1-A2. Capacitación especializada, de ser necesaria extranjera, para el personal de diseño.</p> <p>E2: F1-A3. Programar mantenimientos preventivos y/o correctivos trimestralmente.</p> <p>E3: F11-A1. Incrementar el porcentaje de utilidad.</p>

<ul style="list-style-type: none"> 6. Incentivos para la creación de nuevas empresas de producción textil 7. Alza de los 3 puntos en el impuesto a la renta 8. Fortalecimiento del dólar 9. Posible ingreso de nuevas tiendas departamentales extranjeras 10. Desperdicios 	<p>E4: F9-A4-A5. Proponer desde la empresa a los diversos entes mayor control respecto a los derechos laborales.</p> <p>E5: F2-F5-A6. Protección de la empresa ante el ingreso de nuevos competidores.</p> <p>E6: F1-F7-F12-F14-A9. Hacer frente a tiendas departamentales extranjeras, mediante la apertura de un departamento de venta directa.</p> <p>E8: F8-A10 Orientación al desperdicio CERO.</p>
---	--

Elaborado por las autoras

Ilustración 9: Estrategias DO

<p>Estrategias DO</p>	<p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Rotación del personal 2. Baja motivación del personal para recibir capacitaciones 3. No tiene orientación a la mercadotecnia 4. Falta de una estructura administrativa 5. Bajo costo de producción de la competencia directa 6. No posee venta directa al consumidor final 7. Largos plazos de re-cobranza 8. Preferencias por productos extranjeros 9. Falta de información y falta de control por los entes regulatorios 10. Alto crecimiento de tiendas departamentales extranjeras 11. No existe fabricación de tecnología textil 12. Poca introducción a nivel de marca país 13. Alto poder de negociación de los consumidores 14. Falta de personal dedicado a realizar las ventas
<p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Innovación en Tecnología 2. Mejora de la producción 3. Apertura de nuevos mercados 4. Exoneración de impuestos 5. Beneficios tributarios 	<p>E1: D3-O14 Contratar personal especializado en marketing para el área textil</p> <p>E2: D4-O2 Elaborar un organigrama delimitando las funciones del personal.</p>

<ul style="list-style-type: none"> 6. Cambio de la Matriz productiva 7. Ecuador posee tela de exportación 8. Es una de las actividades más importantes de la economía ecuatoriana 9. Acuerdos comerciales 10. Personal Capacitado en cuanto a tecnología 11. Innovación en el diseño 12. Beneficios por inscripción de empresa artesanal 13. Eliminación del anticipo a la renta 14. Globalización del internet 15. Exportación de producto terminado (jeans) 16. Aumento de oferta ecuatoriana en tiendas locales 	<p>E3: D4-O3-O9-O15 Elaborar la misión, visión y valores para la empresa.</p> <p>E4: D14-O3-O16 Contratar Personal altamente capacitado en el área de ventas, especializado de preferencia en el sector textil.</p> <p>E5: D3-O6. Crear un departamento de marketing.</p>
---	--

Elaborado por las autoras

4.2. Formulación de Estrategias

Para la formulación de las estrategias nos basaremos en las conclusiones que obtuvimos del FODA cruzado en cada uno de los diferentes análisis, como lo son el FO, FA y DO.

4.2.1. Operativas

Como parte de la formulación de estrategias para el área operativa se encuentra la parte de la función de control para lo cual estableceremos entes de control en cada área de producción (Junto al flujo de producción se planteará la parte de entes de control).:

FA-E5: Protección de la empresa ante el ingreso de nuevos competidores.

META 1: Afianzar todas las relaciones comerciales existentes en un 80% mediante visitas por parte de la gerencia en un plazo de 12 meses, recordándoles a los clientes el valor de la empresa y de su producto, sobre todo la valoración hacia los mismos.

Control: Fabián Díaz (jefe de ventas) y Diana Guamán (jefe de producción) estarán a cargo de control el cumplimiento de esta importante meta.

Tareas:

1. Planificar las visitas a todos los clientes ya existentes, tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo tanto de la empresa como de sus clientes.

2. Definir una línea de acción que permita a sus clientes sentirse valorados y respaldados por la marca, esto se podrá medir mediante el nivel de satisfacción del cliente, esto se podrá medir mediante la satisfacción de los clientes.
3. Planificar una visita guiada a la empresa para los clientes locales y regionales para que puedan conocer la calidad en su producción.

FA-E4: Proponer desde la empresa a los diversos entes mayor control respecto a los derechos laborales.

META 2: Reducir en un 50% la competencia desleal y el mercado informal durante los próximos 3 años debido a que esto afecta directamente a la empresa a la hora de poner los precios sobre sus productos y quedar en desventaja competitiva dado que los gastos asumidos por la empresa son todos los de ley.

Control: Rosa Guamán (gerente).

Tareas:

1. Elaborar y entregar oficios con respaldo jurídico dirigidos a las instituciones correspondientes, sobre los diversos problemas que genera la competencia desleal al tercerizar trabajos y sobre el mercado informal que no paga impuestos.
2. Pedir firmas de apoyo de otras empresas legales y reunirse con los actores políticos que tienen el control sobre las distintas áreas de discusión.

4.2.2. Comerciales Y Marketing

FO-E5: Generar un mayor volumen de ventas.

META 1: Generar un 60% más en el volumen de ventas de la empresa durante los próximos 3 años, ya que no existen diferencias significativas en el patrón de consumo o preferencias por región en el país abriendo nuevos mercados tanto en ciudades donde ya se comercializa el producto como en nuevas ciudades.

Control: Rosa Guamán (gerente) y Fabián Días (jefe de ventas).

Tareas:

1. Revisar primeramente por mapas electrónicos si en las ciudades que ya se venden como están distribuidos los clientes ya existentes y proponer nuevas ciudades para ofertar el producto.
2. Planificar las visitas.
3. Estudiar a los posibles nuevos clientes.
4. Concretar las ventas.

FO-E6: Ofertar nuestro producto a tiendas locales de renombre como De Prati.

META 2: Ofertar el producto en un 10% a tiendas de renombre durante los próximos 4 años para ampliar el mercado y la marca a nivel nacional.

Control: Rosa Guamán (gerente) y Fabián Díaz (jefe de ventas y marketing).

Tareas:

1. Elaborar un plan de marketing para poder vender el producto a este tipo de tiendas, estudiando el mercado de estas tiendas y ofreciendo precios competitivos sin afectar a la empresa.
2. Definir anticipadamente los mejores diseños para ofertar basados en un estudio de estas tiendas.
3. Definir el lugar y fecha para ofertar el producto.
4. Concretar ventas.

FO-E7: Ofertar el producto al mercado internacional.

META 3: Asistir a un 60% ferias durante los próximos 4 años de los distintos actores de la producción, o del Ministerio de Producción, para fabricantes de ropa, y dialogar con la entidad pertinente para acordar ofertar a mercados con quienes se esté estableciendo acuerdos comerciales o ya se hayan establecido previamente y aún se tenga un cupo de exportación.

Control: Rosa Guamán (gerente) y Fabián Díaz (jefe de ventas y marketing).

Tareas:

1. Investigar sobre como ingresar y participar de ferias para productores de ropa y planificar su asistencia.

2. Planificar reuniones con los diversos actores de las exportaciones del área textil.
3. Definir volúmenes de venta acorde a la capacidad máxima de producción.
4. Concretar ventas.

FA-E3: Incrementar el porcentaje de utilidad

META 4: Bajar el costo de producción en un dólar asumiendo el lavado de los pantalones en la misma empresa en los próximos 2 años.

Control: Diana Guamán (Talento humano, contadora externa).

Tareas:

1. Cumplir meta establecida en el área tecnológica sobre la adquisición de la maquinaria necesaria.
2. Establecer personal encargado de la nueva área.
3. Elaborar el estudio pertinente por parte de la contadora para asegurarse la reducción en el costo y manteniendo los precios de venta e incrementar las ganancias.
4. Controlar el cumplimiento de los procesos productivos para hacerlos más eficientes.

FA-E6: Hacer frente a tiendas departamentales extranjeras.

META 5: Realizar la apertura en un 100% de un departamento que se encargue de la venta directa de los productos al cliente final en los próximos dos años.

Control: Rosa Guamán (gerente) y Fabián Díaz (jefe de ventas y marketing)

Tareas:

1. Crear el departamento de ventas directas al consumidor final.
2. Definir el personal encargado de esta área.
3. Elaborar informes sobre cómo se abordará las ventas desde el punto de vista del marketing.
4. Elaborar presupuesto sobre gastos y proyección de ventas.

DO-E5: Crear un departamento de marketing.

META 6: Enfocar a la empresa en la orientación al marketing en un 100% para revalorizar la marca y los productos creando un departamento de marketing en los próximos 2 años.

Control: Rosa Guamán (gerente) y Diana Guamán (jefe de talento humano).

Tareas:

1. Realizar la proforma para la adquisición de los distintos ítems para la creación del nuevo departamento, adquiriendo todo lo necesario para la nueva área.
2. Cumplir meta establecida en el área de talento humano para elegir el personal adecuado.
3. Reestructurar toda la visión de la empresa hacia la orientación a la mercadotecnia.

4.2.3. De la Producción

FO-E2: Reestructurar la producción para homologarla.

META 1: Evitar en un 90% las pérdidas innecesarias tanto en materia prima como en tiempo, reestructurando los pedidos de producción homologándolos durante los próximos 2 años.

Control: Santiago Guamán (jefe de producción) y Fabian Díaz (jefe ventas).

Tareas:

1. Realizar mayor control por el departamento de ventas en ofertar cantidades pequeñas de productos, uniendo varias ventas para generar pedidos de producción de mayor cantidad.
2. Prever ciertas ventas para generar pedidos de producción nunca menores a 100 unidades, evitando desperdicios de tiempo y material.

FO-E3: Mejorar el área de producción.

META 2: Implementar las Normas ISO en un 100% en el área de producción en el próximo año, por parte de personal certificado en esta área.

Control: Santiago Guamán (jefe de producción), contadora externa y Rosa Guamán (gerente)

Tareas:

1. Realizar proforma presupuestaria para la implementación de las normas ISO.
2. Implementación de las normas ISO al departamento de producción.
3. Verificar el cumplimiento.

FO-E4: Cambiar la adquisición de tela importada por tela producida en el país.

META 3: Empezar a adquirir en un 45% la tela denim de calidad de exportación que se fabrica en el país durante el próximo año.

Control: Rosa Guamán (gerente).

Tareas:

1. Investigar en el ministerio de producción de cuáles son las empresas que exportan tela denim, para contactar con las distintas empresas y evaluar la posibilidad para adquirir de la tela denim.
2. Evaluar los costos de telas nacionales con las exportadas que se usan actualmente y adquirir la mejor opción.

FA-E8: Orientación al desperdicio CERO.

META 4: Reducir en un 90% los desperdicios por fallas en la producción y reutilizar los desperdicios ya generados durante el próximo año.

Control: Santiago Guamán (jefe de producción) y Anita Guamán (jefe de calidad).

Tareas:

1. Generar reportes cuando existan fallas en la producción para identificar el problema y proponer nuevas vías de manejo cuando se vuelvan a presentar los problemas y disminuir los desperdicios.
2. Evaluar nuevos productos que puedan fabricarse con los desperdicios y fabricarlos.

4.2.4. Para el Talento Humano

DO-E2: Elaborar un organigrama para el negocio

META 1: Para finales del 2017 contar con un organigrama para darle estructura administrativa, y al mismo tiempo definir el tipo de mando y el alcance de las funciones de los encargados de cada departamento.

Control: Lo realizarán Rosa Guamán (gerente), y Diana Guamán (jefe de Talento Humano).

Tareas:

1. Reunión con los mandos Alto y Medio, para plantear ideas generales.
2. Elaborar el organigrama definiendo departamentos necesarios y funciones del personal.

DO-E3: Elaborar la misión, visión, objetivos y valores empresariales para el negocio.

META 2: Para finales del 2017 elaborar la misión, visión, objetivos y valores para la empresa, partiendo de las premisas amplias de los conceptos mismos y los particulares de la empresa.

Control: El control del cumplimiento como de la aprobación está directamente a cargo de la Gerente.

Tareas:

1. Reunión entre el personal de mando Alto y Medio para establecer ideas principales y definir ideas específicas para cada punto.
2. Redactar la misión, visión, objetivos, y valores para la empresa.

FA: E1: Capacitación especializada, de ser necesaria extranjera, para el personal de diseño.

META 3: Capacitar al personal encargado de la elaboración de los diseños para la producción en un 100%, ya que no ha tenido capacitaciones desde que empezó a laborar en la empresa. Hablamos de dos capacitaciones al año (2018), una en cuanto a las tendencias nacionales, y otra en cuanto a las tendencias internacionales.

Control: Rosa Guamán (gerente).

Tareas:

1. Elegir una empresa que brinde capacitaciones en diseños.
2. Acordar fechas y lugar para la capacitación. Se recomienda una vez por año.
3. Evaluar la capacitación mediante un informe detallado y exposición a todos los involucrados.

DO-E4: Contratar personal para ventas.

META 4: Contratar personal 100% capacitado en el área de ventas, especializado de preferencia en el sector textil, para hacerse cargo del departamento de ventas, ya que no se tiene personal específico para el área de ventas, en el año 2018.

Control: Rosa Guamán (gerente) y Diana Guamán (jefe de Talento Humano)

Tareas:

1. Definir el perfil requerido para el nuevo personal.
2. Comparar los CV recibidos.
3. Elegir a quien mejor se adapte para las necesidades requeridas y elaborar el contrato.
4. Realizar una inducción al puesto por parte de la gerente y personal de ventas.

DO-E1: Contratar personal para marketing.

META 5: Contratar personal 100% especializado en el área de marketing, de preferencia con experiencia en el área textil para el año 2018.

Control: Diana Guamán encargada del área de talento humano y Rosa Guamán.

Tareas:

1. Definir requerimientos específicos para el nuevo personal.
2. Comparar los CVs recibidos.
3. Seleccionar y contratar al mejor perfil.
4. Realizar inducción a la empresa.

4.2.5. Tecnológicas

FO-E1: Renovar la maquinaria tecnológica de la producción en la empresa.

META 1: Adquirir nuevas maquinarias en un 100% para el año 2018-2019, para reemplazar muchas ya obsoletas, y para realizar otras partes del proceso de producción que en el presente se envían a realizar fuera de la empresa y de la ciudad, la misma que se realizan en Quito.

Control: Fabián Díaz (jefe de mantenimiento), contadora externa y Rosa Guamán (gerente).

Tareas:

1. Realizar un informe de las maquinarias actuales de la empresa y evaluarlas.
2. Pedir proformas de las maquinarias que se concluya requieren ser reemplazadas bien porque no funcionan o porque existen máquinas mucho mejores para la producción en si como para reducir los tiempos actuales de fabricación.
3. Realizar estudio financiero para elegir la mejor manera de afrontar los gastos de la adquisición de la maquinaria.
4. Elegir la mejor proforma y realizar la compra.
5. Adecuar la nueva maquinaria a la fábrica.
6. Realizar introducción al personal sobre el funcionamiento y finalidad de la nueva maquinaria.
7. Revisar correcto funcionamiento de la maquinaria y tomar correctivos de ser necesario.

FA-E2: Programar mantenimientos preventivos y/o correctivos.

META 2: Evitar parar o retrasar la producción en un 100% por maquinaria dañada o defectuosa en el año 2019.

Control: Fabián Díaz, encargado del correspondiente departamento y Rosa Guamán gerente.

Tareas:

1. Contactar con el personal adecuado para el mantenimiento de la maquinaria disponible en la fábrica.

2. Generar presupuesto para los mantenimientos.
3. Programar fechas para mantenimientos preventivos.
4. Acordar con la empresa o profesional en la que adquirimos la maquinaria para que brindará el mantenimiento correctivo, en el caso de ser necesario

4.3. Formulación

La empresa “D&T Magic” no posee ninguno de los ítems a elaborarse en esta parte del proyecto.

Empezamos con la formulación de la Misión o razón de ser de la empresa de una manera clara y concisa, evidenciando el propósito fundamental de esta. A continuación, formularemos la Visión de la empresa, en la cual se refleje el futuro deseado de la organización y como espera ser reconocida. Una vez estén establecidos estos dos primeros procedemos a definir los objetivos empresariales en los cuales estableceremos los logros que desea poseer la empresa para cumplir con su misión para esto nos concentraremos en dejarlos claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí. Finalmente formularemos los valores en los cuales la organización desea sentar sus bases para sus actividades cotidianas y su crecimiento.

4.3.1. Misión

Somos una empresa textil cuencana dedicada a la fabricación de pantalones jeans o denim para damas y caballeros que gustan del buen vestir con la más alta calidad y a precios accesible para todo el mercado. Trabajamos para satisfacer los elevados estándares de nuestros clientes brindando un producto de excelencia, basados en materia prima de calidad, diseños innovadores, puntualidad en la entrega y manteniendo altos niveles de perfeccionamiento en todo el proceso de producción. Estamos comprometidos con un accionar de responsabilidad social y ambiental.

4.3.2. Visión

Ser una empresa líder en la fabricación de pantalones jeans tanto a nivel local como internacional, con una cultura de excelencia operativa, prontitud de respuesta, innovación en diseños de vanguardia, precios justos, respeto por derechos laborales y un alto nivel de atención a nuestra distinguida clientela, por medio del personal

altamente calificado y motivado que nos permita tener un crecimiento y rentabilidad sostenibles.

4.3.3. Objetivos Empresariales.

4.3.3.1. Objetivos Generales

- Seguir siendo una empresa generadora de empleo.
- Ser una empresa de renombre tanto a nivel nacional como internacional.
- Ser una empresa exitosa a nivel comercial y financiero.
- Obtener un número importante de clientes fijos.
- Estar atentos a las nuevas tendencias de diseños de moda (elegancia, comodidad y estilos innovadores).
- Cubrir al máximo la demanda de nuestros clientes brindándoles satisfacción total.
- Continuar ofreciendo productos de calidad a los mejores precios en comparación de nuestra competencia directa.

4.3.3.2. Objetivos Específicos (2018-2020)

- Consolidar la producción actual.
- Renovar y adquirir la maquinaria necesaria para la mejora de la producción y disminución de los costos.
- Lograr la completa introducción de la nueva marca “D&T VÁSTAGO”.
- Introducir la venta directa en tiendas al consumidor final.
- Renovar la marca “D&T ICKTHUS” para mejorar su calidad y precio actuales a valores de entre USD 23,00 y USD 25,00.
- Renovación completa de la marca “D&T ICKTHUS” para incursionar en el mercado internacional.

4.3.4. Valores Organizacionales

- **Responsabilidad laboral.**
Respetamos y valoramos a todas las personas de la empresa cumpliendo con las normas y políticas del código de trabajo y salarios justos, velando por el bienestar de nuestro personal.

- **Responsabilidad Social.**

Tenemos un compromiso con el uso racional y responsable de los recursos, creando productos que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos, y la generación de empleo para el sector de mayor necesidad.

- **Responsabilidad ambiental.**

Estamos comprometidos con el cuidado del medio ambiente mediante el lema: “Nuestra meta es desperdicio cero”, el cual busca generar la menor cantidad de desperdicio posible aplicando el método de las 3R ecológicas: reducir, reutilizar y reciclar el material que pudiera desperdiciarse.

- **Trabajo en equipo.**

Incentivamos a nuestros colaboradores internos a trabajar en equipo, con charlas motivacionales y generando círculos de calidad en los cuales se puedan apoyar mutuamente.

- **Respeto.**

Respeto por todo el personal que labora en nuestra empresa que va desde el trato personal, velando por el clima laboral, hasta el entendimiento de ciertas necesidades personales específicas.

- **Honestidad.**

Promovemos la honestidad en la empresa mediante el cumplimiento y respeto por sus derechos personales y laborales, pidiendo reciprocidad de parte de nuestro personal tanto en la jornada de trabajo como en el cuidado de la maquinaria y materia prima.

- **Calidad.**

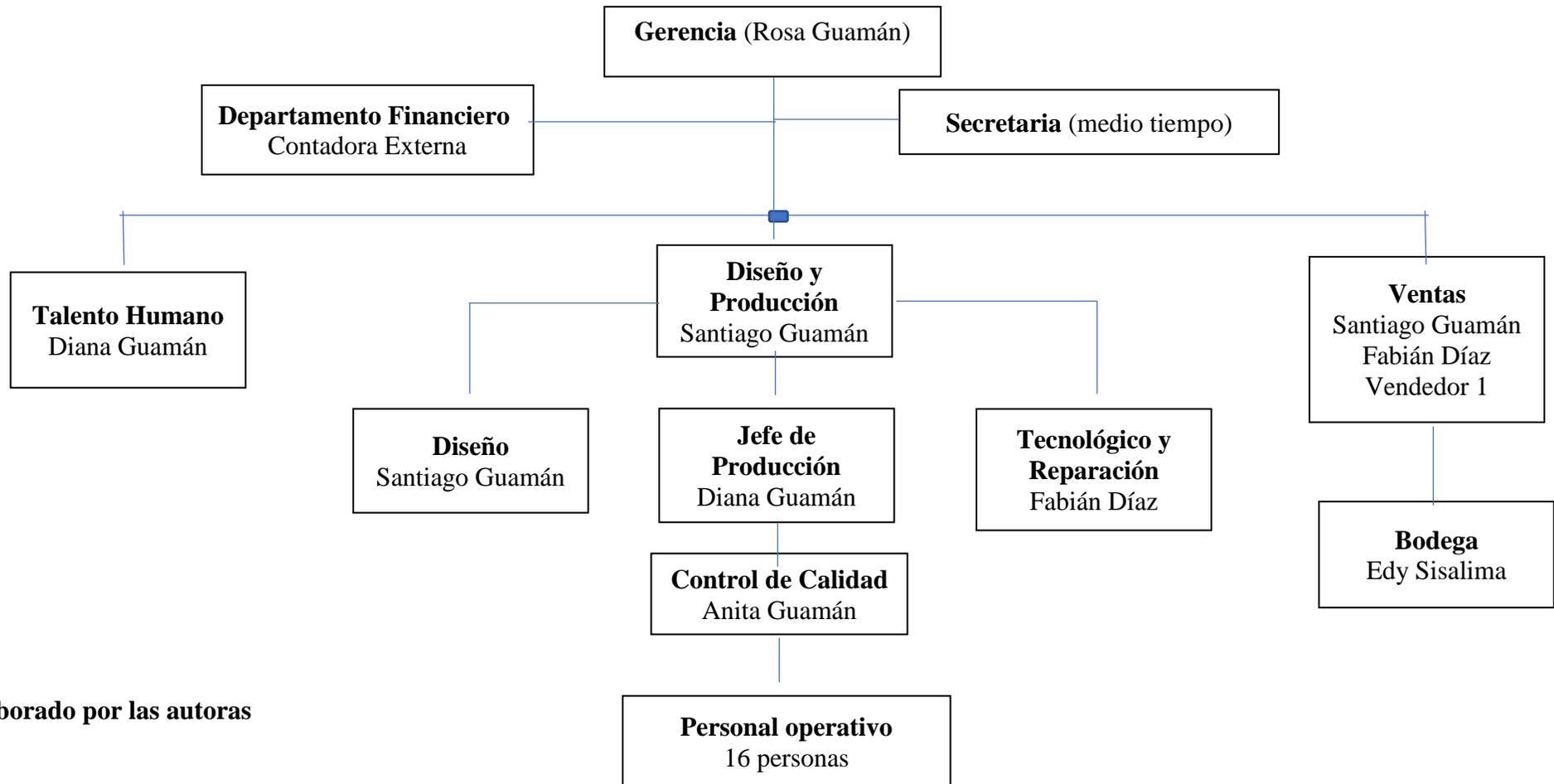
Buscamos la calidad integral en nuestros procesos y productos, acorde a las exigencias actuales del mercado globalizado.

- **Innovación.**

Buscamos la mejora continua y diferenciación competitiva a partir del análisis de mercado y la creatividad en nuestros diseños y proceso:

4.3.5. Organigrama Empresarial

Ilustración 10: Organigrama Propuesto



Elaborado por las autoras

4.4. Elaboración del diagrama de Gantt

4.4.1. Operativas

Ilustración 11: Estrategias Operativas Propuestas

ESTRATEGIAS OPERATIVAS																
FA E5	META 1: Afianzar las relaciones comerciales existentes en un 80% en un plazo de 12 meses.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE GANTT											
	TAREAS				AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020			
						T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3
	T1: Planificar visitas a los clientes ya existentes.	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas planificadas}} * 100$	% de cumplimiento	Jefe de ventas Jefe de producción	■	■	■	■								
	T2: Definir una línea de acción que permita mantener a los clientes satisfechos.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes}} * 100$	% de clientes satisfechos			■		■								
	T3: Planificar una visita para que los clientes conozcan la calidad en la producción.	$\frac{\text{Clientes que asistieron}}{\text{Total de clientes invitados}} * 100$	% clientes que visitaron la empresa					■								
FA E4	META 2: Reducir en un 50% la competencia desleal y el mercado informal en los próximos 3 años.															
	TAREAS															
	T1: Elaborar oficios con respaldos jurídicos.	$\frac{\text{Oficios atendidos}}{\text{Oficios enviados}} * 100$	% de aceptación de los entes de control	Gerente	■	■	■	■	■	■	■	■				
T2: Solicitar firmas de apoyo.	$\frac{\text{Firmas recolectadas}}{\text{Total de empresas legalmente registradas}} * 100$	% de firmas recolectadas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Elaborado por las autoras

4.4.2. Comerciales y de marketing

Ilustración 12: Estrategia Comercial y de Marketing Propuesto

ESTRATEGIAS COMERCIALES Y DE MARKETING																					
	META 1: Generar un 60% más en el volumen de ventas de la empresa durante los próximos 3 años.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE GANTT																
					AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020				AÑO 2021				
	TAREAS				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
F O- E5	T1: Mapeo de las distintas ciudades en las cuales están los clientes actuales e identificar nuevos clientes.	$\frac{\text{Ciudades actuales}}{\text{Ciudades potenciales}} * 100$	% de incremento de ciudades a atender	Gerente Jefe de ventas	■	■	■														
	T2: Planificar visitas.	$\frac{\text{Visitas realizadas a los nuevos clientes}}{\text{Visitas planificadas}} * 100$	% de nuevos clientes visitados					■	■	■											
	T3: Estudiar el nivel de exigencia de los nuevos clientes.	$\frac{\text{Requerimientos exigidos por el cliente}}{\text{Requerimientos cumplidos por la empresa}} * 100$	% de cumplimiento							■	■	■	■								
	T4: Concretar las ventas.	$\frac{\text{Clientes que realizan pedidos}}{\text{Clientes visitados}} * 100$	% incremento en ventas													■	■				
F O- E6	META 2: Ofertar el producto en un 10% a tiendas de renombre durante los próximos 4 años.																				
	TAREAS																				
	T1: Plan de marketing para vender el producto.	$\frac{\text{Ventas conseguidas en las nuevas tiendas}}{\text{ventas anteriores}} * 100$	% de incremento en ventas	Gerente Jefe de ventas	■	■	■														
	T2: Realizar nuevos diseños.	(número de nuevos diseños – número de diseños existentes)	# de nuevos diseños					■	■	■	■	■	■								
T4: Concretar las ventas.	$\frac{\text{Clientes que realizan pedidos}}{\text{Clientes visitados}} * 100$	% incremento en ventas															■	■			

4.4.3.Producción.

Ilustración 13: Estrategias para producción propuestas

ESTRATEGIAS PARA PRODUCCIÓN												
FO- E2	META 1: Evitar en un 90% las pérdidas innecesarias de materia prima como en tiempo durante los próximos 2 años.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE GANTT							
	TAREAS				AÑO 2018				AÑO 2019			
	T1: Mayor control en el volumen de pedidos para la producción.	$\frac{\text{Pedidos mínimos}}{\text{Total de pedidos producidos}} * 100$	% de pedidos mínimos	Jefe de producción	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	T2: Evitar desperdicios de producción con pedidos mayores a 100 unidades.	$\frac{\text{materia prima desperdiciada}}{\text{Total de la producción}} * 100$	% de desperdicio en ese pedido	Jefe de ventas								
FO- E3	META 2: Implementar las Normas ISO en un 100% en el área de producción en el próximo año.											
	TAREAS											
	T1: Realizar presupuestos para la implementación de las normas ISO.	$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$	% de utilización del presupuesto	Jefe de producción Contadora Gerente								
	T2: Implementar las normas ISO en el departamento de producción.	$\frac{\text{Requerimientos cumplidos}}{\text{Total de req.establecidos en la normas ISO}} * 100$	% requerimientos cumplidos									
T3: Verificar el cumplimiento.	$\frac{\text{Productos que pasen el check list}}{\text{Total de productos}} * 100$	% productos que cumplen con los requerimientos										

FO- E4	META 3: Empezar a adquirir en un 45% la tela denim que se fabrica en el país durante el próximo año.																		
	TAREAS																		
	T1: Evaluar al mejor proveedor.	$\frac{\text{Prov. de telas denim que cumplen con el estándar requerido por la empresa}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	% de proveedores que cumplen los estándares requeridos	Gerente															
T2: Evaluar los costos de la tela denim nacional con las exportadas.	$(\text{Costo de la tela exportada} - \text{costo de la tela nacional})$	valor optimizado al comprar tela nacional																	
FA- E8	META 4: Reducir en un 90% los desperdicios por fallas en la producción y reutilizar los desperdicios ya generados durante el próximo año.																		
	TAREAS																		
	T1: Generar reportes e identificar el problema.	$\frac{\text{Reportes por fallas en la producción}}{\text{Total de fallas en la producción}} * 100$	% de reportes con fallas en cuanto a producción	Jefe de producción															
T2: 2. Evaluar nuevos productos que puedan fabricarse con los desperdicios.	$\frac{\text{Desperdicios reutilizados}}{\text{Total de desperdicios}} * 100$	% de reutilización	Jefe de calidad																

Elaborado por las autoras

4.4.4. Talento humano

Ilustración 14: Estrategias para Talento Humano Propuesto

ESTRATEGIA PARA TALENTO HUMANO																			
DO- E2	META 1: Para finales del 2017 contar con un organigrama para darle estructura administrativa a la empresa.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESPONSABLE	DIAGRAMA DE GANTT														
	TAREAS				AÑO	AÑO 2018				AÑO 2019									
					T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4						
	T1: Reunión con los mandos Alto y Medio, para plantear ideas generales. T2: Elaborar el organigrama .	$\frac{\#de\ reuniones\ en\ el\ cual\ asistieron\ todos\ los\ departamentos}{Reuniones\ requeridas} * 100$	% de asistencia de los departamentos	Autoras Gerente															
	META 2: Para finales del 2017 elaborar la misión, visión, objetivos y valores empresariales para la empresa.																		
DO- E3	TAREAS																		
	T1: Reunión con los mandos Alto y Medio, para plantear ideas generales. T2: Redactar la misión, visión, objetivos, y valores para la empresa.	$\frac{\#de\ reuniones\ en\ el\ cual\ asistieron\ todos\ los\ departamentos}{Reuniones\ requeridas} * 100$ $\frac{Cumplen\ con\ lo\ criterios\ realizado\ por\ el\ negocio}{Criterios\ deseados} * 100$	% de asistencia de los departamentos % satisfacción de la gerente	Autoras Gerente															

FA- EI	META 3: Capacitar al personal de diseño en un 100%, con dos capacitaciones al año (2018).																			
	TAREAS																			
	T1: Elegir una empresa que brinde capacitaciones en diseños.	$\frac{\text{Empresas que cumpla con los requisitos de la empresa}}{\text{Empresas evaluados}} * 100$	% empresas aptas para la contratación	Gerente																
	T2: Acordar fechas y lugar para la capacitación.	$\frac{\text{Personal que recibio la capacitación}}{\text{Personal total}} * 100$	% del personal capacitado																	
T3: Evaluar la capacitación mediante un informe detallado	$\frac{\text{Satisfacción al recibir capacitaciones}}{\text{Nivel de satisfacción sin las capacitaciones}} * 100$	% de Sausiacion de las																		
DO- E4, EI	META 4: Contratar personal especializado en un 100% para el área de ventas y marketing para el año 2018.																			
	TAREAS																			
	T1: Definir requerimientos específicos para el nuevo personal.	<i>Número de requerimientos</i>	Número de requerimientos	Jefe de Talento Humano Gerente																
	T2: Comparar los CVs recibidos.	$\frac{\text{CV'S seleccionados}}{\text{CV's totales}} * 100$	% de cv's seleccionados																	
	T3: Elegir a quien mejor se adapte para las necesidades requeridas y elaborar el contrato.	$\frac{\text{Personal que cumple con los requerimientos para el cargo}}{\text{total de personas presentadas para ocupar el puesto de trabajo}} * 100$	% de personas que cumplen los requerimientos																	
T4: Realizar una inducción al puesto por parte de la gerente, personal de ventas y de marketing.	$\frac{\text{Número de inducciones realizadas}}{\text{Total del personal contratado}} * 100$	% de inducciones realizadas																		

Elaborado por las autoras

4.4.5. Tecnológicas

Ilustración 15: Estrategias Tecnológicas Propuestas

ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS																	
FO- EI	META 1: Adquirir nuevas maquinarias en un 100% para el año 2018.	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESPON SABLE	DIAGRAMA DE GANTT												
	TAREAS				AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020				
						T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
	T1: Realizar un informe de las maquinarias actuales de la empresa y evaluarlas.	$\frac{\text{Maquinarias defectuosa}}{\text{Total de maquinaria}} * 100$	% de maquinarias a reemplazar	Gerente Contador Jefe de producción	■												
	T2: Solicitar las proformas de las maquinarias.	$\frac{\text{Proveedores que cumplen con los requisitos}}{\text{Proveedores totales}} * 100$	% de proveedores que cumple con los requisitos		■												
	T3: Analizar las instituciones financieras.	$\frac{\text{Instituciones financieras con el interés más bajo}}{\text{Total de instituciones financiera}} * 100$	% de instituciones financieras con interés bajo			■											
	T4: Elegir la mejor proforma y realizar la compra.	$\frac{\text{Proveedores que agregan valor a lo requerido}}{\text{Proveedores que cumplen con los requisitos solicitados}} * 100$	% de proveedores idóneos			■											
	T5: Adecuar la nueva maquinaria a la fábrica.	<i>Maquinaria instalada</i>	maquinaria existente				■										
	T6: Realizar inducción al personal sobre el funcionamiento y finalidad de la nueva maquinaria.	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} * 100$	% de capacitaciones					■									
	T7: Revisar correcto funcionamiento de la maquinaria.	$\frac{\text{Funcionamiento real}}{\text{Funcionamientos esperado}} * 100$	% del correcto funcionamiento					■									

CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo se puede constatar que se cumplió a cabalidad con cada uno de los parámetros planteados al iniciar el diseño del trabajo de titulación, esto se logró gracias a la adecuada elección de la metodología de investigación y recolección de datos y a su buen uso. La metodología que se usó fue la forma cualitativa de recolección de información, dentro de esta están la observación participativa mediante la aplicación de técnicas tales como: reuniones grupales, observación directa, entrevistas a profundidad, además consultas bibliográficas, en la web y fuentes directas como las distintas entidades de nuestro Cantón en las que se solicitó información. Todo esto nos permitió obtener una gran cantidad de información veraz y útil para la elaboración del plan estratégico

Se pudo constatar que un plan estratégico debidamente elaborado para las empresas del sector textil, sin duda alguna, puede mejorar y fortalecer notablemente el desempeño de estas, ya que, al conocer la situación en la que se encuentran actualmente y el rumbo que desean seguir, basándose en sus valores, objetivos empresariales y sobre todo en las estrategias a implementar, les permitirá mantenerse y crecer en relación a su competencia, para esto es fundamental mantener un organigrama bien estructurado, el mismo que permite conocer cuáles son las funciones que debe desarrollar cada uno de los miembros de la organización y la jerarquía de mando.

Al analizar todo lo referente al sector textil, se pudo conocer que este sector tiene sus orígenes en la época incaica y colonial, y gracias a su constante evolución, a finales del siglo XVI se convirtió en una de las actividades económicas más importantes de la Real Audiencia de Quito, actualmente está ocupa el tercer lugar de entre las más importantes de la economía ecuatoriana y el segundo lugar en generar plazas de trabajo. Un dato muy importante obtenido de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador es que nuestro país exporta grandes cantidades de tela demin más no productos finales como tal.

Del análisis PEST podemos concluir que el gobierno tiene en la actualidad muchos incentivos económicos y legales para el establecimiento de nuevos emprendimientos, sobre todo en las áreas productivas que tengan mayor salida a mercados extranjeros y que puedan satisfacer las necesidades del país, como lo es el sector textil en general.

En el negocio “D&T Magic” se pudo constatar mediante una entrevista con la gerente, que el principal problema que deben enfrentar, es la competencia desleal que viven día a día, sobre todo, en cuanto al precio al que se oferta el producto en el mercado cuencano, el mismo que es notablemente inferior al que ofrece este negocio. Pudiendo concluir, que los entes de control no están haciendo bien su trabajo, ya que las empresas legalmente establecidas y que cumplen cabalmente sus obligaciones están en desventajas con las que no.

Otra inferencia lógica del mismo asunto, es que, si una empresa local desea competir con estos precios, se necesitan productos de menor precio y calidad, es por esto que la gerente del negocio ha tomado ciertas medidas que le permitan rivalizar en este mercado, por ello, ha optado por crear una nueva marca con el nombre de “D&T VÁSTAGO” con la finalidad de poder combatir con aquellas marcas que ofrecen precios más bajos al consumidor.

Durante las entrevistas y reuniones realizados con los miembros del negocio, se pudo apreciar que la falta de información es otro de los aspectos negativos, debido a que, la gerente compra materia prima exportada, porque desconoce que nuestro país es un gran exportador en cuanto a tela demin, además, se ignora que existe personal capacitado en cuanto a tecnología, por lo que, cuando falla la maquinaria destinada a su producción, ella acude a solicitar el servicio de personas extranjeras que conocen de este tema.

La mayoría del personal que labora en este negocio es femenino, generalmente personas desde los 18 hasta los 40 años, con niveles bajos de escolaridad, además, se pudo observar que el nivel de rotación es alto, esto se puede presentar, debido a la baja motivación existente en cada uno de los empleados o por problemas familiares, estos dos aspectos son los que influyen en nuestra empresa, mientras que a nivel de sector un factor adicional y de mayor peso que conlleva esta rotación, es el incumplimiento de los derechos laborales por parte de las empresas de este sector.

RECOMENDACIONES

Las distintas entidades deberían buscar nuevos métodos de control, o aplicar los ya existentes para evitar el incremento y básicamente erradicar la competencia desleal en el país.

Es necesario que la información que manejen las instituciones públicas sea actualizada constantemente y que contengan datos concretos y específicos, ya que, para el desarrollo de este trabajo, nos encontramos con varios inconvenientes porque no existen datos relevantes y actuales relacionados netamente con la producción de Jeans.

Se recomienda a la señora Rosa Guamán, gerente de este negocio, tener mayor liderazgo, debido a que en esta empresa laboran varios miembros de su familia y muchas veces no ejerce su autoridad como es debido, lo cual perjudica el buen funcionamiento y desarrollo de su empresa y para que el negocio pueda crecer con éxito en el mercado, es necesario que tengan en cuenta nuestra planificación estratégica y sobre todo que apliquen cada una de las estrategias formuladas en este trabajo.

Una recomendación muy importante a la gerente del negocio, es crear un departamento de marketing lo antes posible, el mismo que debe estar constituido con personal calificado y con experiencia en el sector textil, para que logre un mayor posicionamiento de la marca “D& T” en el mercado local, regional y nacional.

Se recomienda a la Universidad del Azuay que exista una mayor conectividad entre las escuelas de Diseño de modas con el mundo laboral, debido a que la gerente manifestó que al momento de contratar sus diseñadores estos no contaban con la experiencia necesaria que exige este tipo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña, J. A. (17 de Marzo de 2013). *Overblog las 4P'S (Precio, Producto, Plaza y Promoción)*. Obtenido de Overblog: <http://acualonit.overblog.com/las-4-p-precio-producto-plaza-y-promocion>
- AITE. (2015). *Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE)*. Obtenido de Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE): <http://www.aite.com.ec/>
- AITE. (2017). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE)*. Obtenido de Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE).
- Amarista, & Camacho. (2004). *Frankmorales.webcindario*. Obtenido de Frankmorales.webcindario: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo* (1era ed.). México: Pearson Edicacion.
- Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. ILPES/CEPAL .
- Arosemena, P. (2017).
- BCE. (2016). *BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <https://www.bce.fin.ec/>
- BID. (2014). *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*. Obtenido de Banco Interamericano de Desarrollo (BID): <http://www.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo,2837.html>
- CAPEIPI. (2012 de mayo de 2014). *www.capeipi.org.ec*. Obtenido de www.capeipi.org.ec: <https://www.capeipi.org.ec/index.php/11-la-camara-informa/88-premiacion-segunda-competencia-de-diseno-de-modas-xpotex-2014>
- Castellano. (1998). *frankmorales.webcindario*. Obtenido de frankmorales.webcindario: <http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planificación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (2da. ed.). Mc Graw-Hill Educacion.
- Cobo. (1999). Obtenido de <https://gabrielavivancotallerdis.wordpress.com/2015/10/26/historia-industria-textil-ecuador/>
- Colegio de Ingenieros Mecánicos del Azuay. (2016). *www.cima-cuenca.org*. Obtenido de www.cima-cuenca.org.

- COPCI. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)*. Obtenido de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI): <https://www.aduana.gob.ec/codigo-organico-copci/>
- Cuvi, N. (2011). Auge y decadencia de las Fábrica de hilados y tejidos de algodón la Industrial. *Revista Ecuatoriana de Procesos-Flacso, 1935-1999*.
- Díaz, A. B., & Rubio, R. S. (2010). *Introducción al Marketing*. San Vicente: Club Universitario.
- El comercio. (31 de octubre de 2017). *www.elcomercio.com*. Obtenido de [www.elcomercio.com: www.elcomercio.com/.../reforma-tributaria-importaciones-microempresas-ecuador.html](http://www.elcomercio.com/.../reforma-tributaria-importaciones-microempresas-ecuador.html)
- El telégrafo. (20 de febrero de 2016). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de [www.eltelegrafo.com.ec: http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-15-de-la-produccion-textil-se-exporta](http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-15-de-la-produccion-textil-se-exporta)
- El universo. (24 de Mayo de 2017).
- Escuela de Negocios y Dirección. (5 de Julio de 2002). *Escuela de Negocios y Dirección*. Obtenido de [www.escueladenegociosydireccion.com:](https://www.escueladenegociosydireccion.com/) <https://www.escueladenegociosydireccion.com/formaciones/curso-universitario-de-especializacion-en-marketing-digital-y-comunicacion-2-0/>
- FRED, R. D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va ed.). México : Pearson Educacion.
- Gayton, A. (2001). Obtenido de <https://gabrielavivancotallerdis.wordpress.com/2015/10/26/historia-industria-textil-ecuador/>
- González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: PATRIA.
- Guamán, R. (1 de Noviembre de 2017). Políticas de Comercialización. (C. Tejedor, Entrevistador)
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- INEC. (2015). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos* . Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- INEC, I. n. (2010). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec:](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/) <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
- Instituto de Auditores Internos de Argentina. (24 de Noviembre de 2017). *iaia.org.ar*. Obtenido de <https://iaia.org.ar/auditor-interno/definición-auditoria-interna/>

- Jácome, H. (2010). *Boletín Mensual del Análisis sectorial de MIPYMES- Sector confecciones. Centro de investigaciones económicas de la pequeña y mediana empresa*. Quito-Ecuador: Flasco.
- Jiménez, A. C. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Ciencias Estratégicas*, 89-100.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S., & Rudelius, W. (23 de Noviembre de 2015). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6197624.pdf>
- Kotler, P. (2012).
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14va ed.). México: Pearson Edicacion .
- Marketing Publishing. (2007). *La Ventaja Competitiva*. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas: <http://www.finanzas.gob.ec/>
- Moreno, L. (2017).
- Murra. (2000). Obtenido de <https://gabrielavivancotallerdis.wordpress.com/2015/10/26/historia-industria-textil-ecuador/>
- OBS Bussines School. (s.f.). *OBS Bussines School*. Obtenido de OBS Bussines School: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/diagramas-de-gantt/que-es-un-diagrama-de-gantt-y-para-que-sirve>
- Online Business School. (2006). *OnLine Business School*. Obtenido de www.obs-edu.com: https://www.obs-edu.com/int/maestria-en-marketing-digital-y-comercio-electronico?c=I90436M3031&gclid=EAlaIqobChMI7caQqs-82AIV2BqBCh07ng-TEAAYAiAAEgKm4PD_BwE
- Paredes, E. (24 de Noviembre de 2010). *Gestionando empresas*. Obtenido de Gestionando empresas: <https://gestionando-empresas.blogspot.com/2010/?view=sidebar>
- Polo. (2002). Obtenido de <https://gabrielavivancotallerdis.wordpress.com/2015/10/26/historia-industria-textil-ecuador/>
- Revista Líderes. (2015). www.revistalideres.ec. Obtenido de www.revistalideres.ec: <http://www.revistalideres.ec/lideres/competencia-textileros-ecuatorianos-aumenta.html>
- Revista Líderes. (10 de enero de 2017). www.revistalideres.ec. Obtenido de www.revistalideres.ec: <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-textil-exportacion-clave-ecuador.html>

- Rodríguez, E., Taborda, A., Eula, M., Camisasso, M. B., & Maniaci, A. (2016). *Planificación Estratégica: Fundamentos y Herramientas de actuación*. Córdoba: Brujas.
- SRI. (2017). *Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Steiner. (20 de mayo de 2006). *frankmorales.webcindario*. Obtenido de frankmorales.webcindario:
<http://frankmorales.webcindario.com/trabajos/tiposplani.html>
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. (2017). *SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS*,. Obtenido de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS,,:
<http://www.supercias.gob.ec/portalscvts/>
- Universidad de Buenos Aires. (1918). *Universidad de Buenos Aires*. Obtenido de www.uba.ar: www.uba.ar/posgrados/noticia.php?id=197
- Universidad San Francisco de Quito. (1988). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de www.usfq.edu.ec:
http://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/servicios/educacion/escuela_de_empresas/programas/Paginas/programa_abierto/marketing_digital.aspx
- Vivanco, G. (26 de Septiembre de 2015). *Talleres de Diseño* . Obtenido de Talleres de Diseño : <https://gabrielavivancotallerdis.wordpress.com/2015/10/26/historia-industria-textil-ecuador/>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estartégica y Políticas de negocios*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

ANEXOS

ANEXO 1: Respuesta a la solicitud emitida al servicio de rentas internas



Oficio No. 101012017OPLN003525
Cuenca, 16 de octubre de 2017
Asunto: Solicitud de Información

Srtas.
Elsa Lucero Guncay
Carolina Tejedor Astudillo
Ciudad.-

De mi consideración:

Atendiendo a su oficio ingresado en fecha 27 de septiembre de 2017, en la oficina de la Secretaría Zonal 6 del Servicio de Rentas Internas con número de trámite 101012017043712, en el cual para fines de su trabajo de tesis solicita información la siguiente sobre empresas del sector textil de la ciudad de Cuenca:

- Número de empresas textiles locales código C14
- Número de empresas que se dedican a la fabricación de ropa código C1410.02.01
- Montos de exportaciones de manera general
- Montos de importaciones de manera general
- Políticas regulatorias para el sector textil

Me permito poner a su conocimiento la siguiente información:

- Número de contribuyentes activos de la ciudad de Cuenca que constan en la base de datos del RUC con grupo de actividades C14: **2.332 contribuyentes.**
- Número de contribuyentes activos de la ciudad de Cuenca que constan en la base de datos del RUC con actividad CIU C14100201: **336 contribuyentes.**

En lo referente a los montos de importaciones y exportaciones de manera general, lastimosamente no podemos proporcionar esta información, ya que los temas de comercio exterior no son competencia de esta Administración Tributaria.

En cuanto a las políticas regulatorias del sector textil, le comunico que no existe dentro del ámbito tributario una regulación exclusiva para este sector, y por tanto debe sujetarse a las mismas normas generales para la totalidad de los contribuyentes que se encuentran en la legislación tributaria.

Le recuerdo que la información que se remite, deberá ser utilizada únicamente para los fines descritos en el oficio por Usted enviado.

Atentamente,

f.) El Dr. Armando Lana Torres, DIRECTOR ZONAL 6 DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS.

Proveyó y firmó el Oficio que antecede, el Dr. Armando Lana Torres, DIRECTOR ZONAL 6 DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, en Cuenca, a 16 de octubre de 2017.

Lo certifico.-

ANEXO 2: Constitución del negocio "D&T MAGIC"

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual	
	
Dirección Nacional de Propiedad Intelectual	Título N° 2685-10
En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 93010 de 20 de abril de 2010, se procede a OTORGAR el título que acredita el registro de la MARCA DE PRODUCTO, trámite número 221661, de noviembre 13 de 2009.	
DENOMINACIÓN	D&T Magic BY/RG + DISEÑO
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Todos los productos de la clase, especialmente ropa. CLASE INTERNACIONAL 25
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	20 de abril de 2020
TITULAR	GUAMAN MONGE, ROSA INES
DOMICILIO	SUCRE 6-60, EDIFICIO BOLIVAR, CUARTO PISO, OFICINA 402, CUENCA - ECUADOR
Quito D.M., 31 de mayo de 2010	
 Ab. José Manuel Martínez Vera DIRECTOR NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL	
R.M.S.	 D&T Magic BY/RG
 IEPI	

ANEXO 3: Constitución de la nueva marca “D&T ICKTUS”

2% BadyS Articulo: 3672. C

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual


IEPI

Dirección Nacional de Propiedad Industrial **Título N° 4500-11**

En cumplimiento a lo dispuesto en la Resolución N° 101623 de 17 de febrero de 2011, se procede a OTORGAR el título que acredita el registro de la MARCA DE PRODUCTO, trámite número 229103, de mayo 12 de 2010.

DENOMINACIÓN	D&T ICKTHUS + DISEÑO
PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROTEGE	Todos los productos de la clase, especialmente ropa. CLASE INTERNACIONAL 25
DESCRIPCIÓN DEL SIGNO	Igual a la etiqueta adjunta con todas las reservas que sobre ella se hacen.
VENCIMIENTO	17 de febrero de 2021
TITULAR	GUAMAN MONGE, ROSA INES
DOMICILIO	SUCRE 6-60, EDIFICIO BOLIVAR, CUARTO PISO, OFICINA 402, CUENCA - ECUADOR

Quito D.M., 9 de agosto de 2011



AB. JOSE MANUEL MARTINEZ VERA
DIRECTOR NACIONAL DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

R.M.S.





ANEXO 4: Balance general del negocio

CONFECCIONES D&T MAGIC			
VIA A GUZHO Y AUTOPISTA			
RUC:	0103528394001	Nuestra Calidad es su Seguridad	
Fecha de Impresión	14 - Dic - 2017	Hora	09:18:49
Usuario	Rosa Guaman (hg)	Página	1
		Reporte	Balance gen frx*

BALANCE GENERAL AL: 31/12/2016

Jueves 14 de Diciembre del 2017

Todos los locales

ACTIVO			
ACTIVOS CORRIENTES			524.160,93
111	ACTIVO DISPONIBLE		96.792,57
111001	CAJA		
111001001	Caja- EFECTIVO	70.555,49	
111001002	Caja - Tarjeta DE CREDITO	70.564,04	
111002	CAJA CHICA	-8,55	
111002001	Caja Chica	9.393,17	
111003	BANCOS		16.483,91
111003001	BCO DEL AUSTRO MAGIC CTA.	72.577,29	
111003002	BCO DE GUAYAQUIL CTA. CTE.	4.788,00	
111003003	IKTHUS AUSTRO	-5.356,50	
111003004	BANCO DEL PICHINCHA AHORROS	-45.912,04	
111003005	BCO PROCREDIT	-9.612,84	
111004	INVERSIONES		360,00
111004002	Ahorro programado banco del	360,00	
112	ACTIVO EXIGIBLE		311.380,12
112001	CUENTAS POR COBRAR		103.280,51
112001001	Clientes	103.280,51	
112002	DOCUMENTOS POR COBRAR		109.750,20
112002001	Cheques Posfechados	109.750,20	
112003	CUENTAS INCOBRABLES		-1.335,60
112003002	Provision maternidad y beneficios	-1.335,60	
112004	OTRAS CUENTAS POR COBRAR		28.392,89
112004001	Anticipo a Proveedores	-5.652,28	
112004003	Anticipos Rosa Guamán por compras a	1.537,00	
112004004	José Guaman CAMBIOS	20.062,78	
112004006	Arturo Quinde	-60,00	
112004007	ICKTHUS	-5.016,94	
112004008	Diana Guaman	-297,44	
112004010	Catalina Sigua	-100,00	
112004011	Fabian Diaz	-2.237,93	
112004013	Rosa Ines Guaman Monge	212,10	
112004014	Mercy Oleas	13.663,50	
112004015	Santiago Fabian Guamán Monje	6.282,10	
112006	CRED. TTIBUTARIO IMPUESTO A LA		2.396,86
112006001	Retencion 1% Imp. Renta venta bienes	2.396,86	
112008	I.V.A. PAGADO		68.168,38
112008001	I.V.A. Pagado en compra bienes	64.152,70	
112008002	I.V.A. Pagado en compra de Servicios	4.015,68	
112009	ANTICIPO A EMPLEADOS		726,88
112009002	Santiago Guaman	626,88	
112009005	Gastos personales Rosa Guamán	100,00	
113	ACTIVO REALIZABLE		115.988,24
113002	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	115.974,81	
113002001	Inventario Inicial de materia Prima	115.974,81	

CONFECCIONES D&T MAGIC

VIA A GUZHO Y AUTOPISTA

R.U.C.: 0103528394001 Nuestra Calidad es su Seguridad

Fecha de Impresión 14 - Dic - 2017 Hora 09:18:49 Pág 2

Usuario Rosa Guaman (hg)

Reporte: Balgener fix*

BALANCE GENERAL

AL: 31/12/2016

Jueves 14 de Diciembre del 2017

Todos los locales

113004	MATERIALES Y SUMINISTROS PARA		13,43	
113004001	Inv. Inicial de Materiales y Suministros			
	ACTIVOS FIJOS	13,43		74.993,26
122	DEPRECIABLES			74.993,26
122002	MUEBLES Y ENSERES		85,71	
122002001	Costo Adq. muebles y Enseres			
122004	VEHICULOS	85,71		
122004001	Costo Adq. Vehiculos		64.586,11	
122006	MAQUINARIA	64.586,11		
122006001	Costo Adq. Maquinaria		7.321,44	
122007	INSTALACIONES	7.321,44		
122007001	Costo Adq. Instalaciones		3.000,00	
	TRANSITORIAS	3.000,00		946,00
191	CUENTAS TRANSITORIAS			946,00
191001	Carga Inicial de Saldos			
191002	Carga Inicial de Saldos		1.125,00	
	TOTAL ACTIVOS :		-179,00	600.100,190

PASIVO

			107.682,67
	PASIVO CORRIENTE		107.682,67
211	OBLIGACIONES INMEDIATAS		
211001	PROVEEDORES		72.908,85
211001001	Proveedores de Materia Prima	56.407,71	
211001002	Proveedores de Mercaderias	2.069,08	
211001003	Proveedores de Gastos	1.747,17	
211001004	Proveedores de Servicios	12.684,89	
211002	PRESTAMOS BANCARIOS		38.300,13
211002001	Préstamos Bancarios	-402,70	
211002003	Préstamo Banco de Guayaquil	42.301,83	
211002004	American Express Banco de	-1.844,00	
211002005	Diners Club del Ecuador	-845,00	
211002006	Visa Banco del Austro	-910,00	
211003	OTROS PASIVOS		5.221,54
211003002	Préstamos de Terceros	4.547,40	
211003003	Préstamos de Fabian Diaz	674,14	
211004	IMPUESTOS POR PAGAR		2.053,38
211004001	IVA Cobrado Mercaderias	3.760,56	
211004005	IMPUESTO A LA RENTA EJERCICIOS	-1.707,18	
211005	RETENCIONES POR PAGAR		-1.034,29
211005002	Pagos con tarjeta de crédito	3.000,00	
211005014	Seguros y reaseguros (primas y	-245,54	
211005031	Comisiones y demás pagos por	-3.784,75	
211005057	Transporte público de pasajeros	-4,00	
211006	SUELDOS POR PAGAR		-5.856,16
211006001	Sueldos por Pagar	-4.503,63	
211006004	Vacaciones por Pagar	617,47	
211006007	COMISIONES POR PAGAR	-1.390,00	
211006008	HORAS EXTRAS POR PAGAR	-580,00	
211007	IESS POR PAGAR		-4.511,59
211007001	Aporte Patronal IESS por pagar	-2.844,40	
211007002	Aporte Personal IESS por pagar	-1.667,19	
211008	PRESTAMOS A TERCEROS		600,81
211008001	lckthus	-875,38	
211008002	Jose Guaman	8.435,44	
211008003	CHAVITA	-5.400,00	
211008004	SANTIAGO GUAMAN	-1.559,25	
	PASIVO LARGO PLAZO		-4.230,00
221	PRESTAMOS A LARGO PLAZO		-4.230,00
221001	PRESTAMOS BANCARIOS		-4.230,00
221001001	Préstamo Bco. procredit L. Plazo	-4.230,00	

CONFECCIONES D&T MAGIC
 VIA A GUZHO Y AUTOPISTA
 RUC: 0103528394001 Nuestra Calidad es su Seguridad
 Fecha de Impresión 14 - Dic - 2017 Hora 09:18:49 Pág 4
 Usuario Rosa Guzman (bg) Reporte Balgener frx*

BALANCE GENERAL
 AL: 31/12/2016

Jueves 14 de Diciembre del 2017
 Todos los locales

TOTAL PASIVOS : **103.452,67**

CONFECCIONES D&T MAGIC
 VIA A GUZHO Y AUTOPISTA
 RUC: 0103528394001 Nuestra Calidad es su Seguridad
 Fecha de Impresión 14 - Dic - 2017 Hora 09:18:49 Pág 5
 Usuario Rosa Guzman (bg) Reporte Balgener frx*

BALANCE GENERAL
 AL: 31/12/2016

Jueves 14 de Diciembre del 2017
 Todos los locales

PATRIMONIO

	CAPITAL	459.041,94
311	CAPITAL SOCIAL	
311004	RESULTADOS	459.041,94
311004003	Utilidad del Ejercicio	459.041,94
TOTAL PATRIMONIO :		459.041,94
RESULTADO DEL PERIODO		37.605,58
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :		600.100,19

Gerente General:

Contador:

ANEXO 5: Distintas marcas con las que cuenta el negocio



UNION **1982** MADE

T.M REGISTERED
ORIGINAL AND STRONG
MADE FOR ME

ICKTHUS MAN



THE BEST
JEANS WEAR
ICKTHUS

9
8



T R A D E M A R K



Fotografía 1: NEGOCIO "D&T MAGIC"



Fotografía 2: LUGAR EN DONDE REALIZAN LA PRODUCCIÓN



Fotografía 3: MAQUILACIÓN



Fotografía 4: PLANCHADO



Fotografía 5: TERMINADO



Fotografía 6: ETIQUETADO

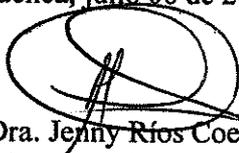


Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

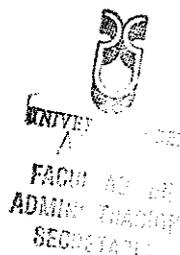
Que, el Consejo de Facultad en sesión del 05 de julio de 2017, conoció la petición de los estudiantes **ELSA BEATRIZ LUCERO GUNCAY** con código 74352 y **MERCY CAROLINA TEJEDOR ASTUDILLO** con código 64249, quienes tienen aprobado más del 80% de créditos de su malla curricular, y que presenta el diseño de su trabajo de titulación denominado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTON CUENCA. CASO DE ESTUDIO: PRODUCCION DE JEANS NEGOCIO D&T MAGIC”**, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial.- El Consejo de Facultad acogió el informe de la Junta Académica de Administración de Empresas y resolvió aprobar el diseño. Designa como **Director** a l: economista **Andrés Ugalde Vásquez** y como miembros del Tribunal Examinador al economista Xavier Patiño Aguilera e ingeniero Benjamín Herrera Mora. En esta misma sesión el Consejo de Facultad fija como plazo para la entrega del trabajo de titulación, seis meses contados desde la fecha de su aprobación, esto es hasta el **05 de enero de 2018**, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, julio 06 de 2017



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

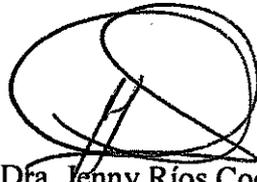
rccr.-



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de **Administración de Empresas**, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS EN EL CANTÓN CUENCA"**, presentado por las estudiantes **Elsa Beatriz Lucero Guncay** con código **74352** y **Mercy Carolina Tejedor Astudillo** con código **64249**, previa a la obtención del grado de **Ingeniera Comercial**, para el día **LUNES 19 DE JUNIO DE 2017 A LAS 19h00.** La sustentación se realiza en la Aula Adrián Domínguez.

Cuenca, 14 de junio de 2017

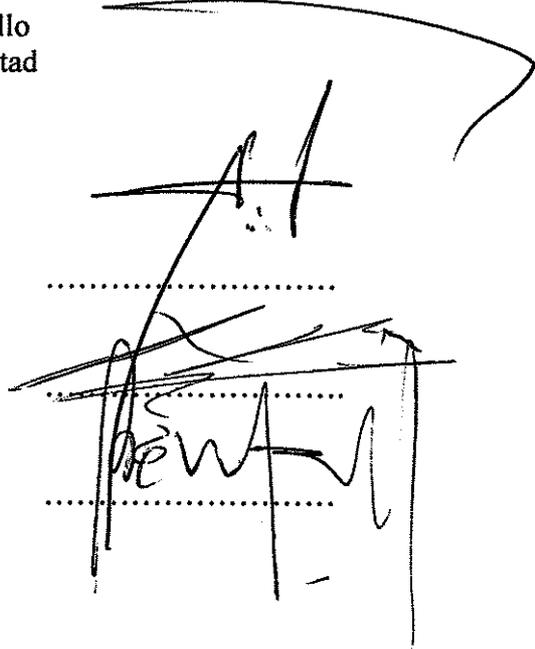


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Econ. Xavier Patiño Aguilera

Ing. Benjamín Herrera Mora



mjmr/

*C. Coronado O.M.
14.06.2017.
Srd. Tejedor*



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 13 de junio de 2017
Oficio: EA-1263-2017-UDA

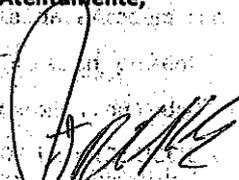
Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Lucero Guncay Elsa Beatriz con código 74352 y Tejedor Astudillo Mercy Carolina con código 64249 tema: "MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS EN EL CANTÓN CUENCA", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Econ. Ugalde Vasquez Andres Francisco
Tribunal sugerido: Econ. Patiño Aguilera Xavier Marcelo
Ing. Herrera Mora Benjamín

Atentamente,


Eco. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: **Elsa Beatriz Lucero Guncay** con código 74352 y **Mercy Carolina Tejedor Astudillo** con código 64249
- 1.2 Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Econ. Xavier Patiño Aguilera/ Ing. Benjamín Herrera Mora
- 1.5 Título propuesto: **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS EN EL CANTÓN CUENCA"**
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

Limitar la tesis al Plan Estratégico / Revisar el Anuncio / Modificar el Proceso de Investigación.

1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Econ. Andrés Ugalde V.

1.6.4 No aceptado

• Justificación:

Tribunal

.....
Econ. Andrés Ugalde V.

.....
Econ. Xavier Patiño Aguilera

.....
Ing. Benjamín Herrera Mora

.....
Srta. Elsa Beatriz Lucero Guncay

.....
Srta. Mercy Carolina Tejedor Astudillo

.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día LUNES 19 DE JUNIO DE 2017 A LAS 19h00

REGISTRO DE LA UNIDAD DE TITULACION ESPECIAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 14-06-2017

Estudiante: Lucero Guncay Elsa Beatriz y Tejedor Astudillo Mercy Carolina

no es procedente





RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: **Elsa Beatríz Lucero Guncay** con código 74352 y **Mercy Carolina Tejedor Astudillo** con código 64249
- 1.2 Director sugerido: Econ. Andrés Ugalde Vásquez
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: **“MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS EN EL CANTÓN CUENCA”**
- 1.5 Revisores (tribunal): Econ. Xavier Patiño Aguilera/ Ing. Benjamín Herrera
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	✓			
11. ¿Es factible de verificación?	✓			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				



14.¿Concuerdan con el objetivo general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*). Breve justificación, explicación o recomendación.



- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....

.....
Econ. Andrés Ugalde V.

.....
Econ. Xavier Patiño Aguilera

.....
Ing. Benjamín Herrera Mora



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Elsa Beatriz Lucero Guncay/74352 y Mercy Carolina Tejedor Astudillo /64249.

1.1.1. Código: 74352/ 64249

1.2. Director sugerido: Eco. Andrés Francisco Ugalde Vásquez

1.3. Docente metodólogo: Dr. Carlos Wilfrido Guevara Toledo

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: "Modelo de Planificación estratégica para el sector textil de la Producción de Jeans en el Cantón Cuenca"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	✓		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	✓		✓	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		—	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		—	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Escuela de Administración de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADY-HE-151-17

Revisión 01

02/06/2017

02/06/2017

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Atención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasado de la Facultad

Cuenca, 02 de junio de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotras **Elsa Beatriz Lucero Guncay** con C.I. **0106460108**, código estudiantil **74352** y **Mercy Carolina Tejedor Astudillo** con C.I. **0105367023**, código estudiantil **64249**; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS EN EL CANTÓN CUENCA"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Elsa Lucero

Carolina Tejedor

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **LUCERO GUNCAY ELSA BEATRIZ**, con código 74352, alumna de
la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del 80% de los
créditos de su malla de estudios.

Que, a la señorita **LUCERO GUNCAY ELSA BEATRIZ**, le falta aprobar las Practicas
Pre-Profesionales y las siguientes asignaturas para finalizar sus estudios:

~~METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION~~

~~PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA~~

~~EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS~~

~~EMPRENDIMIENTO~~

~~ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II~~

~~GERENCIA DE CALIDAD~~

~~GERENCIA DE VENTAS~~

~~ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II~~

~~AUDITORIA DE GESTIÓN II~~

~~ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS~~

~~GESTIÓN DE RIESGOS~~

~~EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES~~

Cuenca, 29 de mayo de 2017

Derecho No. 001-010-000118416



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **TEJEDOR ASTUDILLO MERCY CAROLINA**, con código **64249**,
alumna de la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado más del
80% de los créditos de su malla de estudios.

Que, a la señorita **TEJEDOR ASTUDILLO MERCY CAROLINA**, le falta aprobar las
Practicas Pre-Profesionales y las siguientes asignaturas para finalizar sus estudios:

~~PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA~~

~~METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION~~

~~EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS~~

~~ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN II~~

~~GERENCIA DE CALIDAD~~

~~GERENCIA DE VENTAS~~

~~ADMINISTRACIÓN FINANCIERA II~~

~~AUDITORÍA DE GESTIÓN I~~

~~AUDITORÍA DE GESTIÓN II~~

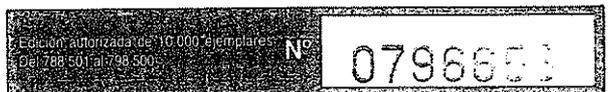
~~ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS~~

~~GESTIÓN DE RIESGOS~~

~~EVALUACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES~~

Cuenca, 29 de mayo de 2017

Derecho No. 001-010-000118414



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 12 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

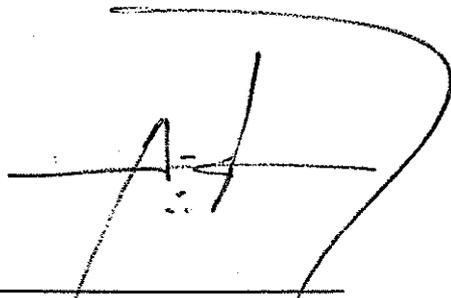
De mi consideración,

Yo, **Andrés Francisco Ugalde Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **"MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR TEXTIL DE LA PRODUCCIÓN DE JEANS EN EL CANTÓN CUENCA"**, realizado por las estudiantes **Elsa Beatriz Lucero Guncay**, con código estudiantil 74352 y **Mercy Carolina Tejedor Astudillo**, con código estudiantil 64249, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Eco. Andrés Ugalde

Cuenca, 01 de junio de 2017

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo Rosa Inés Guamán Monje, Gerente General de la empresa D&T Magic, autorizo a las estudiantes Lucero Guncay Elsa Beatriz y Tejedor Astudillo Mercy Carolina de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudará a las estudiantes proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Rosa Inés Guamán Monje



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 27 de junio del 2017

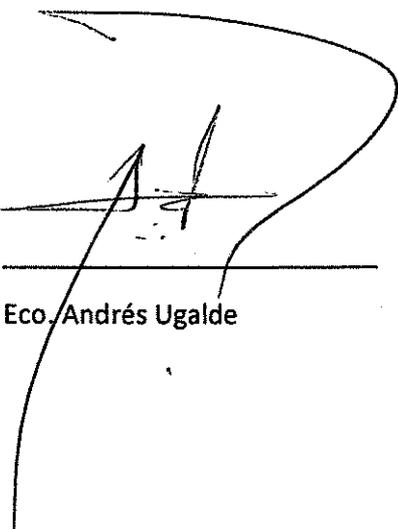
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Andrés Francisco Ugalde Vásquez** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DEL CANTÓN CUENCA. CASO DE ESTUDIO: PRODUCCIÓN DE JEANS NEGOCIO D&T MAGIC"**, realizado por las estudiantes **Elsa Beatriz Lucero Guncay**, con código estudiantil 74352 y **Mercy Carolina Tejedor Astudillo**, con código estudiantil 64249. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



Eco. Andrés Ugalde



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

08

Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

PROYECTO DE
TITULACIÓN
Nº 0802132

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Plan estratégico para las empresas del sector textil del
Cantón Cuenca.**

**Caso de estudio: Producción de Jeans “Negocio D&T
Magic”.**

Nombre de Estudiante(s):

Lucero Guncay Elsa Beatriz

Tejedor Astudillo Mercy Carolina

Director(a) sugerido(a):

Economista Ugalde Vásquez Andrés Francisco

Cuenca - Ecuador

2017



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Lucero Guncay Elsa Beatriz – Tejedor Astudillo Mercy Carolina

1.1.1. Código

ua074352 – ua064249

1.1.2. Contacto

Lucero Guncay Elsa Beatriz

Teléfono: 07-3053089

Celular: 0984227059

Correo Electrónico: el16jun@hotmail.com

Tejedor Astudillo Mercy Carolina

Teléfono: 07-2865613

Celular: 0995740761

Correo Electrónico: caro_lina1894@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ugalde Vásquez, Andrés Francisco, Economista.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998639470

Correo Electrónico: augalde@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Guevara Toledo, Carlos Wilfrido, Doctor.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación Estratégica

1.9. Título Propuesto:

Plan estratégico para las empresas del sector textil del Cantón Cuenca. Caso de Estudio:

Producción de Jeans "Negocio D&T Magic".

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación

El motivo de la investigación radica en el análisis general del sector textil del Cantón Cuenca en cuanto a sus estrategias competitivas y de creación de valor. Se pretende utilizar como caso de estudio el negocio "D&T Magic", puesto que, al venir operando alrededor de 17 años en el mercado textil cuencano no cuenta con una planificación estratégica definida.

2.2. Problemática

La problemática es la falta de competitividad que se presenta en el sector textil del Cantón Cuenca, debido a la carencia de una planificación estratégica lo cual impide el desarrollo de las empresas pequeñas que se dedican a realizar esta actividad. Como es el caso del Negocio "D&T Magic", que no ha podido alcanzar su máximo crecimiento ya que no posee estrategias adecuadas que le permitan ser competitivo en el mercado.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Puede un plan estratégico fortalecer el desempeño de las empresas del sector textil del Cantón Cuenca de la Provincia del Azuay?

2.4. Resumen

El presente trabajo se realizará con la finalidad de contribuir al desarrollo y crecimiento de las empresas del sector textil del Cantón Cuenca, esto se realizará mediante un análisis general y minucioso que permitirá obtener información acerca de este sector, con el cual se podrá desarrollar una planificación estratégica que será propuesta para las pequeñas empresas que se encuentran dentro de esta industria para esto se aplicaran métodos de investigación cuantitativos y cualitativos que permitirán identificar y formular estrategias competitivas para dichas empresas, tomando como referencia el negocio "D&T Magic".

2.5. Estado del Arte y marco teórico

De acuerdo a la información obtenida de Proecuador la industrial textil aparece a finales del siglo XVI es una de las actividades artesanales más antiguas, en el siglo XVII se convirtió en el eje principal de la economía, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo, especialmente para aquellas empresas que se encuentran en este sector y en vías de desarrollo. Debido a la competitividad que han logrado en el mercado es necesario que el sector industrial cuente con una planificación estratégica adecuada, que les permitan ser más competitivos para enfrentarse y adaptarse fácilmente al entorno.

González (2014) indica que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, debe basarse en la descripción de la empresa, la misión, visión, objetivos y valores para después realizar un análisis interno y externo, y proceder a desarrollar estrategias (González, 2014). La misma que coincide con lo que establecieron Harrison y John (2002) indicando que todos los aspectos antes mencionados se destinan a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización y de los stakeholders (grupos de interés) (Harrison & John, 2002).

Según González (2014) en la creación de la estrategia se debe ubicar a la empresa en la pirámide de estrategia o jerarquía que corresponda, que pueden ser: Estrategia corporativa, de negocios, funcional y operativa. Y a su vez en la selección de la estrategia genérica competitiva la empresa debe ubicarse en el enfoque que corresponda en forma correcta eligiendo realizar una estrategia de liderazgo de bajo costo, de diferenciación y de nicho de mercado (González, 2014). Debido a la importancia de



mantener estrategias adecuadas en las empresas. Es necesario revisar algunos conceptos de la planeación estratégica la misma que permitirá a las empresas ser competitivas en el mercado.

Para Chiavenato & Sapiro (2011) La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan a las empresas durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. (Chiavenato & Sapiro, 2011). De la misma manera Navai (2013) indica que la planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite enfrentar los nuevos desafíos en cualquier ámbito; ya que tiene como finalidad producir cambios tanto interna como externamente en la organización y mediante su utilización, los productores podrán mejorar el proceso de toma de decisiones para buscar soluciones más efectivas y racionales a sus problemas integrando la visión de largo, mediano y corto plazo; enfocados en alcanzar sus objetivos empresariales, que están orientados a obtener mejores rendimientos económicos y financieros de su actividad (Navai, 2013).

Según Sierra (2013) La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores (Sierra, 2013).

De acuerdo con la definición anteriormente mencionada podemos establecer que en la actualidad vivimos en una sociedad competitiva y agresiva en cuanto a la existencia de competidores que se encuentran presentes en el sector textil cuencano, que durante los últimos años ha ido evolucionando constantemente; es por esto que las empresas deben poseer un plan estratégico determinado, que les permitan enfrentarse a las diversas situaciones que se presenten y sobre todo para que puedan mantenerse en el mercado, lo que se traduce en términos de competitividad y crecimiento.

2.6. Hipótesis

La existencia de un plan estratégico incide positivamente en el desempeño de las empresas del sector de textil y fabricación de Jeans en el cantón Cuenca.

2.7. Objetivo General

Realizar un plan estratégico para las empresas del sector textil del Cantón Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar el sector textil.
2. Fundamentar la teoría de la planificación estratégica.
3. Aplicar los hallazgos del sector al negocio "D&T Magic".

2.9. Metodología

En el presente trabajo se aplicará una investigación empírica a través del método cualitativo y cuantitativo.

La investigación cualitativa se aplicará mediante fuentes primarias y secundarias que serán utilizadas netamente para la aplicación del caso a desarrollar: las fuentes primarias nos permitirán obtener información única y precisa que aportará directamente al desarrollo del trabajo; por lo cual se realizará una entrevista a la dueña del negocio "D&T Magic", con la finalidad de obtener la información adecuada sobre su funcionamiento y conocer las necesidades actuales que posee el negocio, también se realizará una la investigación cuantitativa a través de encuestas que serán aplicadas a todos a los empleados de este negocio. Las fuentes secundarias contienen información que han sido elaboradas por terceras personas, pero que serán útiles y necesarias para el desarrollo de esta investigación tales como tesis, periódicos, artículos científicos, libros, entre otros que permitirán sustentar la situación actual en la que se encuentra el sector textil y proceder a desarrollar el plan estratégico.

2.10. Alcances y resultados esperados

Se espera realizar un análisis del sector textil del Cantón Cuenca que permitirá identificar el comportamiento de estas empresas, dando a conocer la importancia de poseer estrategias adecuadas que contribuyen al desarrollo y crecimiento de las mismas y en base a este análisis proceder a realizar un plan estratégico que será propuesto para las pequeñas empresas del sector textil, tomando como referencia el negocio "D&T Magic".

2.11. Supuestos y riesgos

No contar con el tiempo adecuado para poder recaudar toda la información necesaria.
No obtener la información de las distintas empresas a encuestar.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Libros	\$100	Conocer los temas con mayor profundidad.
Internet	\$150	Investigaciones necesarias.
Útiles de oficina	\$90	Tomar apuntes del tema y realizar las encuestas.
Energía Eléctrica	\$90	Utilización de las computadoras para llevar a cabo la redacción.
Otros	\$70	Imprevistos propios de la misma investigación.
TOTAL	\$500	

2.13. Financiamiento

El financiamiento será realizado por las autoras.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Análisis del sector textil de la producción de Jeans

1.1 Antecedentes del sector.

1.2 Análisis Externo

1.2.1. Macroambiente

1.2.1.1. Análisis PEST.

1.3 Las cuatro P'S del sector



- 1.3.1. Producto.
- 1.3.2. Precio.
- 1.3.3. Plaza.
- 1.3.4. Promoción.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Definición de Planificación Estratégica.

- 2.1.1. Evolución.
- 2.1.2. Importancia.
- 2.1.3. Herramientas

Capítulo 3. Análisis del negocio "D&T Magic"

- 3.1. Antecedentes.
- 3.2. Descripción del producto.
- 3.3. Análisis Externo
 - 3.1.1. Microambiente.
 - 3.1.1.2. Análisis PORTER.
- 3.4. Análisis FODA
- 3.5. Análisis Interno:
 - 3.2.1. Operativas.
 - 3.2.2. Financieras.
 - 3.2.3. Comercialización.
 - 3.2.4. Recursos Humanos.
 - 3.2.5. Tecnología.

Capítulo 4. Modelo Propuesto de Planificación Estratégica para el negocio "D&T Magic".

- 4.1. Formulación
 - 4.1.1. Misión
 - 4.1.2. Visión
 - 4.1.3. Valores
 - 4.1.4. Objetivos
- 4.2. Formulación de Estrategias.
 - 4.2.1. Operativas.
 - 4.2.2. Financieras.
 - 4.2.3. Comerciales
 - 4.2.4. Recursos humanos.
 - 4.2.5. Tecnológicas.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Analizar el sector textil.	1.1. Antecedentes del sector.	Conocer el sector textil	8
	1.2. Evolución del sector.		
	1.3. Analizar el macroambiente de sector textil a través del análisis PEST.		
2. Fundamentar la teoría de la planificación estratégica.	2.1. Historia de la planificación estratégica.	Obtener información adecuada y teórica acerca de la planificación estratégica.	6
	2.2. Evolución.		
	2.3. Importancias.		
	2.4. Herramientas.		
3. Aplicar los hallazgos del sector al negocio "D&T Magic".	3.1. Realizar Entrevistas y Encuestas.	Formular la misión, visión, valores, objetivos y estrategias para el negocio.	10
	3.2. Desarrollar el análisis PORTER y FODA para el negocio.		
	3.3. Elaborar el plan estratégico.		
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw-Hill Educación.

González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México: PATRIA.

Harrison, J. s., & John, C. H. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Nobel.



Navai, M. (2013). *Planificación Estratégica como herramienta para la transformación Gerencial de sistemas de producción de Doble Propósito*. Venezuela.

Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica* Pensamiento & Gestión. Colombia.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Elsa Lucero

Carolina Tejedor

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Eco. Andrés Ugalde

2.20. Firma del Metodólogo

Dr. Carlos Guevara

2.21. Fecha de entrega

12 / 06 / 2017