



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**APLICACIÓN DEL MODELO OHMAE
ENFOCADO EN LAS DENOMINADAS 3C´S
COMO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA “A LA MEDIDA” EN LA CIUDAD DE
CUENCA.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado
de Licenciados en Administración de Empresas

Autores:

**Jorge Ricardo Cepeda Cabrera; Joel Ricardo Cajamarca
Sicha.**

Director:

Mst. Xavier Esteban Ortega Vásquez.

**Cuenca – Ecuador
2022**

DEDICATORIA

Dedicado a mi hija Emma Alejandra, recuerda que el conocimiento es sustancial, la paciencia es un don y los momentos adecuados son la clave.

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres Ángel y Esther quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

AGRADECIMIENTO

A mi querida esposa Mayra Alejandra por el cariño y la comprensión que mantuvo conmigo durante este proceso, cada meta la comparto contigo, también quiero agradecer a mis padres Jorge y Amanda siempre serán un ejemplo a seguir. A mi abuela por la ternura y sus sabias palabras cada consejo de vida ha sido un pilar sobre los cuales he logrado balancear todas y cada una de mis decisiones, a mis hermanos David y Pamela por todas las risas y consejos, también quiero agradecer al Ing. Xavier Ortega nuestro director gracias a su guía esta meta se pudo alcanzar y finalmente gracias a ti hija mía tu me haces querer ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTO

A mi madre Esther Arminda por el apoyo a lo largo de todo el proceso, a mi padre Ángel Desiderio por sus enseñanzas brindadas en todos estos años y ser un ejemplo a seguir, a mi hermano Byron Andrés por ser uno de los pilares principales en mi desarrollo académico y personal, Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento al Ing. Xavier Ortega, principal colaborador durante todo este proceso, quien con su dirección, conocimiento y enseñanza permitió el desarrollo de este trabajo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	V
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
RESUMEN Y ABSTRAC.....	IX
CAPÍTULO 1.....	1
1. RESEÑA DE LA INDUSTRIA TEXTIL CUENCANA Y DE LA EMPRESA “A LA MEDIDA”.....	1
1.1. Historia y crecimiento de la industria textil en el cantón Cuenca.....	1
1.2. Realidad actual de la industria textil en el cantón Cuenca.....	5
1.2.1. Balanza Comercial.....	6
1.3. Breve reseña histórica de la empresa “A la Medida”.....	7
.....	8
CAPÍTULO 2.....	9
2. ANÁLISIS DE LA PRIMERA C (CORPORACIÓN).....	9
2.1. Planificación.....	9
2.1.1. Fase Filosófica.....	11
2.1.2. Fase diagnóstica.....	13
2.1.3 Fase Operativa.....	22
2.2. Organización.....	29
2.3. Integración.....	30
2.3.1. Recursos de Talento Humano.....	30
2.3.2. Recursos Materiales.....	34
2.3.3. Recursos no Material o Sistemas.....	35
2.4. Dirección.....	36
2.4.1 Gestión por competencias:.....	36
2.4.2. Resultados de la gestión por competencias.....	37
2.4.3. Comunicación efectiva.....	38
2.4.4. La comunicación interna.....	38
2.4.5. Medios de comunicación interna.....	39
2.5. Control.....	40
2.6. Toma de decisiones.....	41
CAPÍTULO 3.....	44
3. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA C (CLIENTE).....	44
3.1. Tipo de cliente.....	45

3.2.	Segmentación de clientes.....	49
3.3.	Captación de clientes.	54
3.4.	Repetición de compra de clientes.	54
3.5.	Relación con los clientes.....	55
3.6.	Vinculación de clientes.....	55
CAPÍTULO 4.		57
4.	ANÁLISIS DE LA TERCERA C (COMPETENCIA).....	57
4.1.	Matriz de Competidores directos.....	57
4.2.	Matriz de competidores indirectos.....	61
CAPÍTULO 5		70
5.	ANALISIS DEL ENTORNO.....	70
5.1.	Matriz de proveedores.....	70
5.1.1.	Análisis de la Matriz de Proveedores	71
5.2.	Descripción de propuestas para canales de distribución.....	73
5.3.	Análisis PESTAL.....	73
5.3.1.	Análisis del factor Político	73
5.3.2.	Análisis del Factor Económico.....	76
5.3.3.	Análisis del factor Social.....	78
5.3.4.	Análisis del factor Tecnológico.....	80
5.3.5.	Análisis del Factor Ambiental	81
5.3.6.	Análisis del Factor Legal.....	82
CONCLUSIONES.....		85
RECOMENDACIONES		86
REFERENCIAS		88
ANEXOS		90

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Balance comercial textil	6
Figura 2: Ubicación de Ala Medida	7
Figura 3 Fotografías de las instalaciones de "A la Medida"	8
Figura 4: Organigrama de la empresa "A la Medida"	29
Figura 5: Familia Normas ISO 9000	40
Figura 6: Diagrama de toma de decisiones.....	41
Figura 7: Diseño Vs. Durabilidad	66
Figura 8: Experiencia de compra vs. satisfacción	67
Figura 9: Servicio al cliente vs. repetición de compra.....	68
Figura 10: Precio vs. calidad.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Descripción de los factores F.O.D.A.	15
Tabla 2: Foda cruzado, área administrativa	19
Tabla 3: Foda cruzado, área operativa.	20
Tabla 4: Foda cruzado área de marketing y ventas	21
Tabla 5: Estrategias, políticas y procedimientos	22
Tabla 6: Análisis de los clientes	46
Tabla 7: Portafolio de productos y servicios de "Ala Medida"	47
Tabla 8 Matriz de Competidores Directos	57
Tabla 9: Calidad de prendas	57
Tabla 10: Precios accesibles	58
Tabla 11: Diseño	58
Tabla 12: Servicio al Cliente	59
Tabla 13: Capacidad productiva	59
Tabla 14: Tecnología.....	60
Tabla 15: Publicidad	60
Tabla 16: Servicio Post Venta	61
Tabla 17: Matriz de competidores indirectos	61
Tabla 18: Calidad de prendas	62
Tabla 19: Precios Accesibles.....	62
Tabla 20: Diseños.....	63
Tabla 21: Servicio al Cliente	63
Tabla 22: Capacidad Productiva.....	64
Tabla 23: Tecnología.....	64
Tabla 24: Publicidad	65
Tabla 25: Servicio Post Venta	65

RESUMEN Y ABSTRAC



Resumen:

La empresa "A la Medida" ofrece un servicio complementario a la industria textil que permite la elaboración, personalización, arreglo y detallado de prendas de vestir, y complementos; sitúa sus actividades en la ciudad de Cuenca y presenta una larga trayectoria en el mercado sin lograr su posicionamiento.

La presente investigación tiene por objetivo emplear el modelo Ohmae enfocado en las 3C's y el estudio de entorno como plan estratégico para la empresa "A la Medida" en la ciudad de Cuenca permitiendo conocer la historia de la industria textil y de la empresa en el cantón, establecer las bases de la empresa con un enfoque de corporación, conocer a los verdaderos clientes e identificar factores claves referente al mercado.

Finalmente, con el estudio de macro y micro entorno conseguimos datos útiles para la toma de decisiones en la empresa poniendo énfasis en la competencia directa e indirecta de "A la Medida".

Palabras clave: 3C's, Administración Estratégica, industria textil., macro y micro entorno, modelo Ohmae

Abstract:

The company "A la Medida" offers a complementary service to the textile industry that allows the elaboration, personalization, arrangement and detailing of garments, and accessories. The company's headquarters are located in Cuenca and has a long history in the market without reaching its positioning in the market. The objective of this research was to use the Ohmae model focused on the 3C's and the study of the environment as a strategic plan for the company "A la Medida" in Cuenca to know the history of the textile industry and the company in the area, to establish the foundations of the company with a corporate approach, to meet the true customers and to identify key factors of reference in the market. Finally, with the macro and micro environment, useful data for decision making in the company was obtained, emphasizing the direct and indirect competition of "A la Medida".

Keywords: 3C's, Ohmae model, Strategic Management, macro and micro environment, textile industry



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

CAPÍTULO 1

1. RESEÑA DE LA INDUSTRIA TEXTIL CUENCANA Y DE LA EMPRESA “A LA MEDIDA”.

1.1. Historia y crecimiento de la industria textil en el cantón Cuenca.

Según varios historiadores la época de la colonia en el Ecuador, marca el inicio de la industria textil nacional, hallazgos históricos de lana de oveja utilizada como materia prima en obrajes para la elaboración de tejidos permiten constatar dicha aseveración, la industria textil nacional a logrado constituir un sector textil que poco a poco ha crecido hasta convertirse en un pilar económico del país.

Si nos ubicamos en una línea temporal y tomamos como base la época incaica y la posterior época colonial, a finales del siglo XVI, podemos ver que la producción textil empieza a formar parte de las actividades económicas más importantes de la Real Audiencia de Quito, esto hasta mediados del siglo XVIII, época en la que se desataría una crisis económica que perduraría hasta inicios del siglo XX donde la industria textil nuevamente se vio beneficiada debido a la modernización de la industria en el país.

El primer crecimiento textil-industrial tuvo su apogeo en 1930 con un alcance geográfico que abarcaba a las provincias de la sierra desde el norte de Ibarra hasta el cantón Cuenca limite sur de este crecimiento industrial; las fábricas de estas ciudades, bien articuladas gracias al ferrocarril, llegaron a representar el 90% de las industrias textiles del país.

Para (Cuvi, 2015) el crecimiento de la industria favoreció a los ingresos por exportación que para la época pasaban de 200 mil sucres a 1millon de sucres, siendo Colombia el primer país consumidor de la producción textil ecuatoriana.

En la región Austral, específicamente la ciudad de Cuenca desde finales del siglo XIX hasta la década comenzada en 1930, se puede observar una influencia francesa dentro de la cultura que se expresa a través de la arquitectura, la poesía y letras, la pintura, la educación tanto básica como superior y por supuesto la moda textil entre otras manifestaciones que en esencia guardan este aire de arte; para constatar este dato solo

basta con fijarse en el mensaje que guardan a través del tiempo las casas señoriales, diseños arquitectónicos que custodian el glamour francés de aquella época llena de nostalgia, este estilo francés no solo se supo apreciar a nivel local también desde aquella época se pudo apreciar a nivel nacional abriendo para Cuenca nuevas conexiones con el resto de pueblos.

Si queremos entender las materias primas de la época debemos centrarnos en el contexto que predominaba en estos años; la producción de prendas de vestir estaba destinada a soportar medios de transporte usados en la época; recordemos que los medios más usados eran caballos y carrozas, así pues podemos entender el uso del casimir grueso en pantalones y la paja toquilla que llegaba de las afueras de la ciudad al centro para la realización de los sombreros; otra gran influencia fue la ola de migración de campesinos a la urbe buscando mejorar la calidad de vida, los sombreros de paja toquilla en la actualidad también conocidos a nivel internacional como “Panamá Hats” son un factor importante para entender el desarrollo de la capital austral, su distribución en el resto de ciudades le dieron popularidad a su lugar de origen poniendo a Cuenca por primera vez en el mapa como un referente de la industria textil y el desarrollo cultural de la época.

Para (Bermeo Guerrero, 2013) Otro componente que indudablemente permite entender la moda de la época es la división social bien marcada existente en Cuenca, la clase alta refiriéndose a personas con posibilidades económicas, títulos de nobleza, apellidos distinguidos, gobernantes; la clase media que se refería a personas que tenían propiedades en la ciudad y finalmente la clase baja que se refiere a la gente de escasos recursos e indígenas habitantes en los límites de la ciudad.

La moda en la industria textil ha tenido grandes cambios a través del tiempo y el lugar donde se analice, estos factores forman un contexto que junto al desarrollo social dan claros ejemplos de transformación y sobre todo adaptación. Para (Moncayo Guijarro, 2021) un ejemplo claro de esta manifestación revolucionaria fue la liberación de la mujer del corsé, para entender esta prenda debemos ir a su origen, Catalina de Médici introduce a Francia el corsé en el siglo XVI como un método para realzar la figura femenina acentuar la forma de s que tanto buscaban las mujeres de la época y ensanchar las caderas permitiendo una caída en forma de globo de las faldas de los vestidos, esta moda perduraría hasta el siglo XIX, no si hasta que el diseñador Paul Poiret diseñara prendas que no requerían del corpiño pero encapsulaban las piernas y limitaban el movimiento sin

embargo sus creaciones eran mucho mas cómodas en la cintura lo que cambio toda la historia en las prendas femeninas.

Otra gran influencia para la moda de la época fue el cine que, si bien no era sonoro, sus imágenes permitían a la población local conocer las novedades de la vestimenta en otros lugares del mundo, debido a esto los atuendos femeninos tradicionales sufren otro cambio de 180 grados, las prendas mas sueltas son incorporadas a la vestimenta cotidiana de la mujer, blusas y faldas eran el conjunto perfecto y los vestidos dejaron totalmente de lado el entalle agresivo de épocas pasadas, dando lugar a un cambio hacia el lado más suave de la figura y el uso de tejidos más finos como sinónimo de comodidad, en el caso de los trajes masculinos no muestran grandes cambios el entalle de los chalecos fue menor así mismo de los sacos se puede decir que de igual manera se optó por una soltura como ocurrió con la vestimenta femenina.

El siglo XX es un periodo marcado por el clasismo y el egoísmo propio de la elite de la época en ese periodo de tiempo, los ciudadanos estaban expuestos a la vanidad y el egoísmo de las clases sociales altas; esto porque solo ellos tenían el privilegio de vestir con elegancia, dejando a los pobres, a los mestizos y a los indígenas sin este derecho.

Como ya hemos podido observar el consumidor de la zona austral es quien decide que prendas se fabrican en el mercado, en el inicio del siglo XX el algodón se vuelve la materia prima por excelencia, pero no es hasta la década de los cincuenta cuando esta fibra toma presencia y se considera el material adecuado para la elaboración de hilos y base para los telares, la industrialización y el desarrollo e investigación abren puertas a prendas de vestir que no solo cumplan la función de cubrir del frio, si no que también prevengan enfermedades cutáneas o alteraciones alérgicas. Hoy en día, la industria textil ecuatoriana elabora productos a base de todo tipo de fibras, las más utilizadas son el algodón, el poliéster, el nailon, el acrílico, la lana y la seda.

En lo referente a la ubicación geográfica de la industria podemos ver que a través del tiempo distintas empresas textiles trasladaron sus instalaciones hacia diversos cantones del país mas sin embargo, las provincias con mayor número de fabricas dedicadas a esta actividad desde inicios del siglo XX han mantenido con cierta preferencia la región Sierra las provincias que mayor cantidad de fábricas poseen son Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y no es hasta la década de los 50 cuando por primera vez en el país, Guayas entra en la lista de provincias productoras textiles. Gracias al desarrollo en

diversas áreas como la tecnología, la cultura y el turismo, Cuenca se ha convertido en una de las tres ciudades más importantes de Ecuador después de Quito y Guayaquil.

El cambio en el sistema monetario en el país de sucre al dólar redujo en el inicio de 2000 el poder adquisitivo interno, reduciendo así las ganancias en la industria textil y aumentando la competitividad de las empresas nacionales frente al mercado externo. Productos peruanos, colombianos y chinos son factores que en la primera década del 2000 produjeron que la mayoría de las fábricas textiles de la ciudad de Cuenca se redujeran en tamaño e incluso cesaran sus operaciones.

Nuevamente con los procesos migratorios iniciados a finales de los noventa la comunicación y la globalización dio paso a un rápido intercambio de información, el ingreso de nuevas divisas provenientes de la migración a Europa y Estados Unidos le permitieron a la masa adquirir prendas de manufactura extranjera, dentro de este mismo aspecto la llegada de migrantes provenientes de Asia produjeron a mediados de la primera década de los 2000 una fuerte competitividad entre las empresas manufactureras nacionales.

Ha inicios del año 2000, la industria textil en Cuenca experimentó un crecimiento acelerado, esto debido a la globalización y el acceso al conocimiento a través del internet nuevos conceptos se hacían presentes sostenibilidad, modernización, innovación, son algunos de ellos y aunque dicha terminología ya se había estudiado desde los años posteriores a la guerra fría para (AGUILAR-NUEVO et al., 2021) estas dos ultimas décadas han encontrado en su estudio una forma de expresión ecológica que se mantiene presente en la agenda política de practicante todo gobierno, esto a causado un sesgo en su estudio debido a que la perspectiva de encapsula en el medio ambiente desechando por completo la preservación cultural e identitaria, temas de suma importancia que se ven menoscabados por la importancia brindada a la perspectiva ecológica.

En la zona Austral la producción textil de las ultimas dos décadas de igual manera a adoptado una posición ecologista que por supuesto es primordial en el proceso de industrialización de una zona geográfica pero la adopción de modas rápidas o tendencias globales han causado una total pérdida cultural en el área textil. Productivamente hablando en las ultimas dos décadas se registra un gran número de pequeñas y medianas empresas especializadas en la producción de pantalones de mezclilla, suéteres de punto, camisetas y ropa blanca, textiles para el hogar como lencería de camas o cortinas, mochilas y bolsos, etc., esto generado alrededor de 10.000 puestos de trabajo directo y muchos otros mas de manera indirecta.

Finalmente y como un punto importante dentro de este análisis histórico de la industria textil cuencana, sabiendo que las crecientes necesidades de la industria textil requieren atender cada vez mas necesidades del consumidor un grupo de empresarios del sector de la confección, Consejo de la Pequeña Industria (CAPIA) se han unido para capacitarse en metodologías PAC con la finalidad de hacerle frente a las necesidades de la industria, gracias a esto se da origen al grupo de empresas textiles Confe-Cuenca, la asociación de productores brinda siempre mejoras en la industria y este caso no es la excepción.

1.2. Realidad actual de la industria textil en el cantón Cuenca.

La diversificación en el sector ha permitido que se fabrique un sinnúmero de productos textiles en el Ecuador, siendo los hilados y los tejidos los principales en volumen de producción. No obstante, cada vez es mayor la producción de confecciones textiles, tanto de prendas de vestir como de textiles de hogar. En la actualidad, la industria textil y confección es la tercera más grande en el sector de la manufactura, aportando más del 7% del PIB Manufacturero nacional.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de alimentos, bebidas y tabaco.

Según estudios estadísticos levantados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), alrededor de 158 mil personas laboran directamente en empresas textiles y de confección. A esto se suma los miles de empleos indirectos que genera, ya que la industria textil y de confección ecuatoriana se encadena con un total de 33 ramas productivas del país.

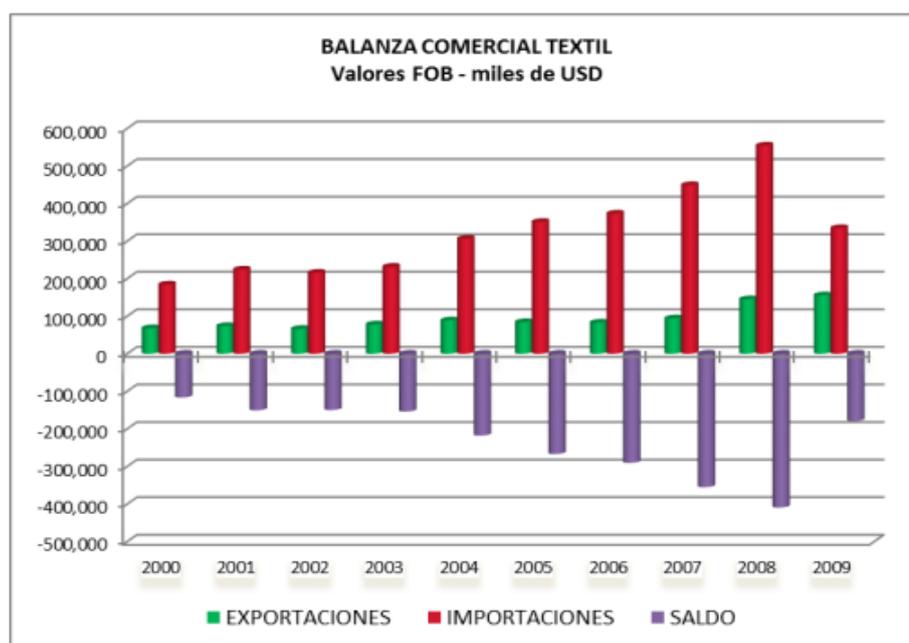
Conscientes que el desarrollo del sector está directamente relacionado con las exportaciones, los industriales textiles han invertido en la adquisición de nueva maquinaria que les permita ser más competitivos frente a una economía globalizada. Así mismo, las empresas invierten en programas de capacitación para el personal de las plantas, con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar los índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional.

Otro factor fundamental que ha permitido aumentar la participación en el mercado externo, se manifiesta por medio del gobierno de turno y sus negociaciones de acuerdos comerciales con los países que demandan producción nacional y ofrecen requerimientos de la industria. Entre los países o bloques económicos más importantes para el sector textil se encuentran: Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, México, y Canadá; por tanto, se debería considerar que el gobierno ecuatoriano debe procurar acuerdos con estas naciones que garanticen a largo plazo un acceso preferencial de productos ecuatorianos a sus mercados, enmarcados en una normativa clara que genere un ambiente de certidumbre para los negocios y las inversiones.

1.2.1. Balanza Comercial

La Balanza Comercial refleja la evolución de las exportaciones frente a las importaciones, en este caso en el ámbito textil. Como se puede observar en el cuadro, las importaciones han sido siempre superiores a las exportaciones, con una tendencia a acentuarse esa diferencia. Este comportamiento refleja que la producción no está satisfaciendo las necesidades internas, lo cual ratifica la amplia posibilidad de expansión que tiene la producción nacional, si se dan las condiciones adecuadas de apoyo al sector.

Figura 1: *Balanza comercial textil*



Obtenido de: (Banco Central del Ecuador / Dirección de Estadística Económica, 2010)

En este cuadro podemos apreciar que los consumidores nacionales prefieren adquirir prendas de vestir importadas, ya sea por su costo, su calidad o su diseño, que en muchas ocasiones supera la oferta local.

1.3. Breve reseña histórica de la empresa “A la Medida”.

La empresa “A la Medida” nace en la ciudad de Cuenca en el año 2004 como un negocio netamente familiar su fundadora ha estado vinculada con negocios similares por muchos años por lo que se puede decir que tienen una vasta experiencia y conocimiento sobre el tema.

Actualmente la administración está a cargo de la Señora Lidia Amada Cabrera Brito quien dirige dicho negocio textil bajo el nombre comercial de “A la Medida” con un registro único de contribuyente 0105308266001; registrada su actividad económica la venta al por mayor y menor de productos textiles.

Figura 2: *Ubicación de Ala Medida*



Ubicación Física de la Empresa “A la Medida “en la ciudad de Cuenca.

Los inicios de la Señora Amada Cabrera en la industria textil se remontan más allá de 30 años, cuando comenzó a trabajar con León Jeans, quienes eran un icono de la fabricación de pantalones de mezclilla en la ciudad de Cuenca. Con el tiempo la Señora Cabrera se vio obligada a independizarse para implementar bajo su perspectiva del negocio el uso de la tecnología para el desarrollo y desenvolvimiento del negocio con la finalidad de aprovechar dichos recursos para la captación de clientes.

Creando así un pequeño negocio basado en la sastrería, el arreglo de prendas de vestir y la manufactura de lencería de hogar.

En un comienzo la cobertura de mercado abarcaba una parroquia del Cantón la misma en la que mantiene su ubicación física (Sayausí) en la actualidad su clientela se ha expandido por todo el cantón llegando inclusive a otras ciudades del país con sus productos. Con el pasar del tiempo la empresa no ha escatimado esfuerzos con la implementación de una gran gama de productos para ofrecer al sector de la confección y al público en general.

Para conocer los productos con los cuales trabaja la empresa "A la Medida", los hemos clasificados en dos grandes grupos que son:

1. línea de producto terminado (ropa para público en general, lencería de hogar y accesorios).
2. Servicio de reparación, personalización y detallado de prendas de vestir, lencería de hogar y accesorios.

Figura 3 Fotografías de las instalaciones de "A la Medida"



CAPÍTULO 2.

2. ANÁLISIS DE LA PRIMERA C (CORPORACIÓN)

Como primer punto de este estudio y sabiendo que el modelo Ohmae desglosa a su estructura en tres C's tomaremos la primera de estas "C" que represente al concepto corporación y se lo analizara detenidamente, siempre buscando la aplicabilidad de cada termino en la empresa "A la Medida".

Como ya hemos mencionado anteriormente la primera "C" hace referencia al termino corporación, desde un punto de vista estratégico administrativo este termino también puede entenderse como empresa, según la RAE, una empresa se considera una "Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos". Si nuestro objetivo es comprender todo este mecanismo conformado por procesos estructura y fuerza productiva se deben establecer etapas que permitan identificar y comprender paulatinamente de manera clara y concreta como se deberá estructurar una empresa para lograr esta facilidad de comprensión se toma como base las faces establecidas en el proceso administrativo que a continuación se enlistan:

- Planificación.
- Organización.
- Integración.
- Dirección.
- Control.
- Toma de Decisiones.

2.1. Planificación.

Según (Chiavenato, 2007) La planificación estratégica es el proceso utilizado para formular e implementar las estrategias de una organización para encajarla en el entorno en el que opera de acuerdo con su misión.

Dentro de las funciones gerenciales, la planeación o planificación es primordial ya que no solo implica definir objetivos organizacionales o metas económicas a lograr, si no

también establecer estrategias, políticas, métodos y directivas departamentales o por áreas que permitan alcanzar las metas o los objetivos planteados, la creación de planes tienen como base integrar y coordinar actividades manteniendo la relación de fin (a donde se pretende llegar o que se pretende alcanzar) y método (como se pretende ejecutar el plan).

Según (Bravo Quezada & Willchez Montesdeoca, 2012) en la actualidad, la planificación estratégica debe ser entendida sobre todo por la gerencia y la alta administración como una herramienta fundamental que permite a las empresas afrontar con eficiencia y eficacia los constantes cambios de un mercado cada vez más competitivo. Lograr esto requiere un plan estratégico efectivo y bien estructurado y lo que es más importante, una comprensión del contexto real de toda la industria según un área determinada de la empresa.

Después de todo, el propósito de un plan concreto es mostrar exactamente cómo se lograrán los objetivos. El plan estratégico se considera la base de un negocio o empresa. Para los emprendimientos y las organizaciones ya establecidas de la industria textil, es importante establecer cabalmente los elementos que permitan la formalización de su estructura, además de definir la visión de la organización y el objetivo que debe alcanzar. El plan determina técnicamente el tamaño de la empresa y su crecimiento sostenible en el corto y mediano plazo.

La primera parte de una correcta planificación es la investigación de previsión, la misma que debe llevarse a cabo al comienzo de la planificación, esto para asegurar la correcta operatividad del proyecto; este paso es visto como un factor de gestión que establece las condiciones futuras que puede tener la empresa, y los escenarios que posibilitan la planificación estratégica.

Teniendo en consideración todo lo anterior creemos que para la empresa textil “A La Medida” se pueden aplicar las siguientes previsiones, las cuales permitirán la diferenciación en el futuro tanto en el área de operaciones como de gestión, a continuación, se enlistan las previsiones requeridas:

- Previsión de la Demanda: Se refiere a pronosticar y estimar la demanda de productos o servicios que una empresa puede brindar en el futuro.

- Previsión de la tendencia del mercado: Se refiere a seguir de cerca los gustos y preferencias del mercado objetivo para brindar productos que se consideren de vanguardia o servicios de alta calidad.
- Previsión Económica: puede considerarse una de las previsiones mas importante porque se refiere al establecimiento de una futura situación económica partiendo como base de la situación económica actual en la que se encuentra la empresa, se basa en diversos factores como las tasas de interés macroeconómicas, la inflación, los niveles de consumo, los impuestos, etc.

El desarrollo del plan requiere una estructura basada en tres etapas. La primera etapa o fase es la filosófica donde se definen los parámetros para la misión, visión, valores y principios, una segunda etapa es la fase de diagnóstico aquí partimos de la realización de un análisis interno y externo de la empresa aplicando el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que una empresa textil podría desarrollar. Y finalmente la tercera fase es la operativa que desempeñará un detalle minucioso de los objetivos, políticas, procedimientos y planes de cada una de las áreas críticas de funcionamiento dentro de una empresa.

2.1.1. Fase Filosófica

Debido a que la administración actual de “A la Medida” no ha llevado a cabo la estructuración de elementos primordiales para una empresa tales como la visión, la misión y valores; como parte de este proyecto se ha tomado la decisión de cubrir dichas falencias, este aporte se socializó con la señora Cabrera quien dio el visto bueno para su publicación.

Visión:

Este factor de la fase filosófica determina lo que la empresa planea lograr en el futuro poniendo énfasis en el cambio del entorno, los objetivos deben ser realistas y alcanzables; la visión tiene cualidades inspiradoras y motivadoras. Definir nuestra visión corporativa nos ayudará a responder preguntas tales como: ¿Qué se pretende lograr? ¿Cuál es nuestra dirección en el futuro? ¿Para quiénes se trabaja? ¿se desea extender la cobertura?

“Ser una empresa textil líder en innovación, con productos textiles diversificados y de calidad, ofreciendo diseños modernos y cómodos, todo ello respaldado en una cultura de excelencia tanto operativa como en atención al cliente, con el objetivo de satisfacer a nuestro cliente”.

Misión:

Se considera misión la actividad de la organización o la razón permanente de su existencia para “A la Medida” se debe determinar y detallar lo esencial, la razón, los fines para los cuales fue creada y el sentido de la existencia misma de la organización. Para ejemplificar lo indicado y “acoplarlo” a la empresa “A la Medida” podría incluir los siguientes elementos:

- Identidad: para entender este elemento a detalle, necesitamos responder a la pregunta: ¿quiénes somos? Una comprensión profunda de las actividades en las que se enfoca la empresa, debido a la diversidad potencial de su cartera de productos y servicios, saber exactamente lo que hace la empresa debe ser primordial.
- Actividad: Este elemento es el más importante; es necesario saber qué está pasando realmente en la empresa, qué productos o servicios se gestionan y producen, y lo principal es entender su verdadero alcance. La pregunta que debemos responder es ¿qué hacemos?
- Finalidad: Se necesita saber quién es el cliente final, aquel que lleva las prendas y luce el diseño, si no sabe quiénes son los clientes finales, no se podrá determinar sus deseos, anhelos y necesidades. El objetivo debe ser mantener al cliente satisfecho, y se puede hacer si se da respuesta a la pregunta: ¿Para quién estamos haciendo esto?

Con base en el anterior análisis tenemos que la misión de la Empresa “A la Medida” se acopla de una manera eficiente a cada punto detallado.

“Brindar satisfacción a todos los clientes con cada producto que salga de nuestro almacén, siempre usando materia prima de alta calidad y precisión en cada puntada, nuestro objetivo más grande es compartir nuestra pasión por la moda, haciendo que luzcas bien y te sientas bien”.

Valores:

- Ética. - Desarrollar cada una de nuestras operaciones bajo un manto ético que garantice sobre todo la responsabilidad y la integridad.
- Respeto a la creatividad. - Fomentar la creatividad en cada uno de nuestros colaboradores, alentando su creatividad y fomentando un ambiente libre de crítica negativa.
- Respeto al medio ambiente. - Mantener a nuestra empresa bajo normas que respeten al medio ambiente.
- Respeto al cliente. - Promover la moda y la cultura respetando sobre todo la visión personal de cada cliente.
- Transparencia de procesos. - Mantener una política de transparencia permanente garantizando que todos los grupos de interés dispongan de información, completa, precisa, clara y suficiente.
- Calidad. - Garantizar la máxima calidad en cada producto.
- Sostenibilidad. - Buscar siempre soluciones empresariales que garanticen la sostenibilidad frente a cada desafío de la industria textil.

2.1.2. Fase diagnóstica

Esta fase se enfoca en analizar la situación de la empresa para crear una alineación estratégica entre las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas, el desarrollo de esta fase se enmarca con el análisis llamado FODA, palabra acrónimo de la terminología “Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas”, estos serán los elementos estratégicos que luego de analizarlos permitirán crear un camino para enfocado en el desarrollo de la empresa.

La herramienta FODA, es primordial para la determinación del verdadero valor de los factores internos y externos. Las fortalezas y debilidades se refieren a factores internos, que pueden incluir los activos, las competencias o los recursos de una empresa en comparación con sus competidores. Las oportunidades y amenazas son factores externos fuera del control de las empresas, son la fuente de competitividad del mercado y generalmente consisten en factores políticos, económicos, sociales e incluso culturales. Para una microempresa de la industria textil, este tipo de análisis no solo identificará las

competencias como punto de partida para el primer análisis de la primera C del modelo Ohmae, es decir, sus capacidades y recursos y la mejor manera de utilizarlos. Si no También identificará oportunidades que la empresa no puede explotar por falta de recursos.

Al aplicar un análisis FODA en la Empresa “A la Medida” se creará una herramienta muy útil en la que se desarrollarán estrategias que permitan a la empresa tomar decisiones y establecer prioridades, para el desarrollo de este análisis FODA, nos apoyamos en las áreas funcionales claves de la empresa, de esta manera tenemos como resultado los siguientes cuadros:

Tabla 1: Descripción de los factores F.O.D.A.

Área Administrativa		Fortalezas		Oportunidades
	F1	Personal calificado para el área administrativa	O1	Nuevos convenios con proveedores de materia prima
	F2	Organización Correcta dentro del departamento	O2	Oportunidades crediticias para expansión del negocio
	F3	Software administrativo que permite tomar decisiones a tiempo	O3	Cooperación con otras empresas de la industria
	F4	Espacio Físico Adecuado	O4	Participación en el Clúster Textil del Austro Ecuatoriano
	F5	Comunicación Eficiente del área para el resto de departamentos	O5	Cotizar en bolsa de valores
		Debilidades		Amenazas
	D1	Inexistencia de manual de funciones para cada cargo	A1	Informalidad del sector
	D2	Inexistencia de metas del área administrativa	A2	Incremento en porcentajes tributarios
	D3	No se realiza una medición y control de riesgos operativos	A3	Inestabilidad Arancelaria
	D4	Indeterminada cultura organizacional	A4	Pocas barreras para la entrada de nuevos competidores
	D5	Falta de delegación para toma de decisiones	A5	Órganos de negociación colectiva con funciones de sanción

Área Operativa		Fortalezas		Oportunidades
	F1	Personal Calificado en el área operativa	O1	Materia prima basada en fibras cultivables que permitan una producción más limpia
	F2	Distribución eficiente de maquinaria	O2	Maquinaria que permita reducir desperdicio
	F3	Organización correcta en horarios y tareas	O3	Políticas públicas orientadas a la capacitación en áreas técnicas
	F4	Software adecuado para órdenes de trabajo	O4	Mayor facilidad en transporte de productos de lugares cada vez más remotos
	F5	Alto grado de conocimiento en productos y servicios ofertados	O5	Reciclaje de materia prima
		Debilidades		Amenazas
	D1	Falta de planificación en inventarios Físicos	A1	Precio de maquinaria elevado
	D2	Inexistencia Evaluación de desempeño	A2	Obsolescencia programada en maquinaria
	D3	Pérdidas de inventario	A3	Barrera Arancelaria en tecnología
	D4	Resistencia a los cambios tecnológicos falta de habilidad	A4	Nuevas sustancias químicas usadas en procesos productivos que pueden producir enfermedades al personal
	D5	Falta de sistemas de control	A5	Precios altos de materia prima importada

Área Marketing y Ventas		Fortalezas		Oportunidades
	F1	Personal Calificado en atención al público	O1	Nuevos hábitos de consumo responsable
	F2	Garantía en servicios y productos	O2	Comercio Online
	F3	Servicio Posventa	O3	Incremento en preferencias por parte del consumidor enfocadas en exclusividad
	F4	Experiencia en el mercado	O4	Mercados Internacionales que buscan marcas enfocadas en producción azul y verde.
	F5	Eficiencia en entrega de producto	O5	Tendencias enfocadas en rescatar la cultura tradicional de la zona austral fusionada con la moda actual
		Debilidades		Amenazas
	D1	Falta de plan de marketing	A1	Competencia desleal de precios
	D2	Escaso posicionamiento de la marca	A2	Crisis en la moda textil 2021/2022
	D3	Deficiente gestión comercial	A3	Aumento en preferencias por artículos baratos y de baja calidad
	D4	No existe presupuesto para publicidad	A4	Alta posibilidad de regresar a la moda Volátil post COVID
	D5	Mal uso de las herramientas de información	A5	Dependencia de la moda europea

Una vez establecidos cada factor dentro de su área y clasificado como fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza podemos continuar con la elaboración de la herramienta denominada FODA cruzada, la cual es un espacio para realizar una tormenta de ideas útiles para crear estrategias alternativas que de otro modo no podrían ser consideradas.

Esto permite a los directivos y colaboradores de la empresa la elaboración de distintos tipos de estrategias que permitirán a “A la Medida” tomar decisiones de manera acertada y concreta.

El análisis que se implementó en la empresa “A la Medida”, fue establecido según el área funcional o departamento crítico y se logró verificar muchos aspectos en los cuales las estrategias posteriormente planteadas permitirán con seguridad en el corto y largo plazo obtener el éxito deseado.

A continuación, se describen los FODA cruzados para cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Tabla 2: Foda cruzado, área administrativa

Área Administrativa		Oportunidades					Amenazas				
		Nuevos convenios con proveedores de materia prima	Oportunidades crediticias para expansión del negocio	Cooperación con otras empresas de la industria	Participación en el Clúster Textil del Austro Ecuatoriano	Cotizar en bolsa de valores	Informalidad del sector	Incremento en porcentajes tributarios	Inestabilidad Arancelaria	Pocas barreras para la entrada de nuevos competidores	Órganos de negociación colectiva con funciones de sanción
Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1	Personal calificado para el área administrativa	X	X		X			X	X		X
F2	Organización Correcta dentro del departamento						X				
F3	Software administrativo que permite tomar decisiones a tiempo		X					X			
F4	Espacio Físico Adecuado						X				
F5	Comunicación Eficiente del área para el resto de departamentos										X
Debilidades											
D1	Inexistencia de manual de funciones para cada cargo						X				X
D2	Inexistencia de metas del área administrativa				X	X					
D3	No se realiza una medición y control de riesgos operativos			X				X			X
D4	Indeterminada cultura organizacional						X				
D5	Falta de delegación para toma de decisiones										

Tabla 3: Foda cruzado, área operativa.

Área Operativa			Oportunidades						Amenazas						
			Materia prima basada en fibras cultivables que permitan una producción mas limpia			Maquinaria que permita reducir desperdicio	Políticas publicas orientadas a la capacitación en áreas técnicas	Mayor facilidad en transporte de productos de lugares cada vez mas remotos	Reciclaje de materia prima		Precio de maquinaria elevado	Obsolescencia programada en maquinaria	Barrera Arancelaria en tecnología	Nuevas sustancias químicas usadas en procesos productivos que pueden producir enfermedades al personal	Precios altos de materia prima importada
				O1	O2	O3	O4	O5			A1	A2	A3	A4	A5
			Fortalezas												
		F1	Personal Calificado en el área operativa	X	X	X								X	
		F2	Distribución eficiente de maquinaria		X			X						X	
		F3	Organización correcta en horarios y tareas				X							X	
		F4	Software adecuado para ordenes de trabajo												
		F5	Eficiencia en entrega de producto		X										
			Debilidades												
		D1	Falta de planificación en inventarios Físicos			X									
		D2	Inexistencia Evaluación de desempeño												
		D3	Perdidas de inventario												X
		D4	Resistencia a los cambios tecnológicos falta de habilidad	X		X			X						
		D5	Falta de sistemas de control	X	X									X	

Tabla 4: Foda cruzado área de marketing y ventas

Área de Marketing y Ventas		Oportunidades					Amenazas				
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
		Tendencias enfocadas en rescatar la cultura tradicional de la zona austral fusionada					Dependencia de la moda europea				
		Mercados Internacionales que buscan marcas enfocadas en producción azul y verde					Alta posibilidad de regresar a la moda Volátil post COVID				
		Incremento en preferencias por parte del consumidor enfocadas en exclusividad					Aumento en preferencias por artículos baratos y de baja calidad				
		Comercio Online					Crisis en la moda textil 2021/2022				
		Nuevos hábitos de consumo responsable					Competencia desleal de precios				
		Fortalezas									
F1	Personal Calificado en atención al público		X		X						
F2	Garantía en servicios y productos	X	X	X	X						
F3	Servicio Posventa		X		X						
F4	Experiencia en el mercado					X	X				
F5	Eficiencia en entrega de producto		X		X						
		Debilidades									
D1	Falta de plan de marketing	X	X			X	X		X		
D2	Escaso posicionamiento de la marca								X		
D3	Deficiente gestión comercial										
D4	No existe presupuesto para publicidad			X	X						
D5	Mal uso de las herramientas de información	X	X			X				X	

2.1.3 Fase Operativa

Tabla 5: Estrategias, políticas y procedimientos

	Estrategia	Procedimientos	Políticas	Métricas de control	Presupuestos
F1-O1	Elaborar planes de negociación con proveedores donde se detallen nuestras necesidades en torno a materia prima requerida por periodo y los beneficios que necesitamos.	Realizar un plan de aprovisionamiento y medir el poder de negociación de mis proveedores, en base a los anteriores análisis ahora planificar reuniones con los proveedores para la creación de acuerdos referentes a cantidades y pagos, siempre buscando que el proveedor se adapte a nuestro plan y no lo contrario.	<p>Será responsabilidad de todo colaborador involucrado directa o indirectamente en las actividades de compras y, particularmente de los encargados directos, resguardar en todo momento el buen nombre de A la Medida, estableciendo y preservando relaciones adecuadas entre la compañía y sus proveedores garantizando el uso de prácticas de compras incuestionables.</p> <p>Las siguientes prácticas deben ser consideradas en toda acción de compra:</p> <p>a) Considerar primero el interés de la empresa A la Medida en todas las decisiones de compra, por sobre el interés particular de las áreas.</p> <p>b) El personal encargado de interactuar en la adquisición de productos y servicios para A la Medida, debe colocar órdenes de compra y preparar contratos con proveedores sin incurrir en favoritismos de ninguna índole, privilegiando únicamente el interés de la empresa.</p> <p>c) Toda compra o acuerdo con proveedores debe estar previamente autorizada por la instancia con las facultades o atribuciones de compra necesarias. No se debe comprometer recursos de la compañía.</p> <p>f) Promover una sana competencia entre los proveedores para obtener el máximo valor añadido para el negocio.</p> <p>g) Promover y fortalecer continuamente la transparencia, eficiencia y agilidad de los procesos de compra.</p>	Cantidad pedida vs. Cantidad recibida	\$ 66,67
F1-O2	Elaboración de un plan financiero para la empresa	Revisión de archivos y comprobantes de compra y venta, Elaboración de Balance general, estado de ganancias y pérdidas flujo de caja y finalmente elaboración de plan de inversión y financiación acompañado de un plan de tesorería y proyecciones para el año fiscal	<p>La planeación financiera será un proceso flexible, sin embargo, se requerirá una planificación por cada periodo económico y puede ser realizada en cualquier período de tiempo.</p> <p>Puede ser utilizada para fines internos o externos, tales como negociaciones, inversiones, solicitud de créditos, toma de decisiones, entre otras.</p> <p>Los resultados de la planeación financiera mantendrán estrecha relación con las estrategias y políticas adoptadas por la empresa.</p>	Relación de Gastos de Operación	\$ 116,67
F1-O4	Registrarse en la cámara de la pequeña industria y otras organizaciones que fomentan la productividad en país	Revisión de organizaciones existentes en el país que oferten módulos de educación continua.	Será parte de nuestra empresa el fomento a la educación del personal y la búsqueda de los medios para satisfacer esta necesidad	evaluación de desempeño pre capacitación y post capacitación	\$ -
F1-A2	Capacitaciones anuales en tributación para el personal encargado de la contabilidad y área financiera que lo requiera				
F1-A3	Capacitaciones en Aranceles y procesos de Exportación e importación				
F1-A5	Capacitación a personal administrativo en derecho laboral para evitar problemas en temas de contratación con el personal colectivo				
F2-A1	Planificación organizacional de la empresa para evitar caer en la informalidad del sector	Diseño de una estructura organizacional, crear una estructura correcta, asignando responsabilidades de tareas y autoridades para la toma de decisiones.	<p>Desea una correcta estructura organizacional capaz de satisfacer la necesidad de un orden, la asignación de responsabilidades y tareas de autoridades.</p> <p>La estructura deberá ser revisada cada tercer año fiscal y su ajuste en las diferentes áreas podrá ser flexible en el tiempo dependiendo de las necesidades organizacionales.</p>	Tableros de sostenibilidad y sustentabilidad	\$ 200,00
F3-O2	Planificación financiera y búsqueda de posibles soluciones crediticias que brinden a la empresa liquidez	Revisión de archivos y comprobantes de compra y venta, Elaboración de Balance general, estado de ganancias y pérdidas flujo de caja y finalmente elaboración de plan de inversión y financiación acompañado de un plan de tesorería y proyecciones para el año fiscal	<p>La planeación financiera será un proceso flexible, sin embargo, se requerirá una planificación por cada periodo económico y puede ser realizada en cualquier período de tiempo.</p> <p>Puede ser utilizada para fines internos o externos, tales como negociaciones, inversiones, solicitud de créditos, toma de decisiones, entre otras.</p> <p>Los resultados de la planeación financiera mantendrán estrecha relación con las estrategias y políticas adoptadas por la empresa.</p>	Ratios financieras	\$ 200,00

F3-O3	Manual para la actualización tributaria en el software administrativo	Elaboración de un manual que permita la adaptación de los valores en términos tributarios del software tanto financiero como sus derivados de facturación	previo al inicio del nuevo periodo fiscal se realizará los ajustes necesarios del software tanto financiero administrativo en términos tributarios como sus derivados de facturación. La búsqueda del personal adecuado para este proceso correrá por parte del encargado administrativo financiero quien dispondrá de los recursos necesarios para el cumplimiento de esta política.	Índice de rendimiento de software	\$ 100,00
F5-A5	Revisión en temas de comunicación entre áreas velando siempre por los colaboradores	Talleres de integración con el personal que permitan intercambiar ideas y fomenten la participación dándole a los colaboradores mayor acción dentro de la empresa	Fomentar la integración del personal y colaboradores basándose en la idea de "un aprendizaje colaborativo", Integrar a los miembros de la organización y su participación es esencial para el crecimiento adaptación y desarrollo buenas relaciones laborales en la empresa.	Medición de eficacia y evaluación de cumplimiento de objetivos	\$ 80,00
D1-A1	Elaboración de Manuales de funciones para el área Administrativa	Visita a la empresa y entrevista con los responsables para la obtención de información sobre: la organización de la empresa, el objetivo que tiene y las características de las diferentes áreas y puestos de trabajo. Análisis del estado de la organización de la empresa. Documentación y racionalización del estado actual de la organización. Elaboración de un anteproyecto de manual de funciones. Contrastar el contenido del anteproyecto con el personal de la empresa. Modificación, correcciones y/o ampliaciones del anteproyecto si las hubiera. Presentación del manual de funciones de la empresa.	Será deber de "A la Medida" ver por sus colaboradores y las labores que se les asignen junto con su cumplimiento, los manuales de funciones serán revisados cada tercer año y su ajuste puede realizarse entre estos periodos de tiempo.	Indicadores de desempeño	\$ 100,00
D2-O4	Planificación de metas para el departamento, según nuestro eslabón de la cadena de valor en la industria textil	Desear metas para cada departamento revisando los logros obtenidos en periodos pasados y proponiendo tasas de mejora medibles y evaluables realistas y sobre todo creadas bajo acuerdos con los colaboradores.	Procurar una mejora continua de la eficiencia de nuestros procesos productivos y de gestión que nos permita ser competitivos por nuestra relación Calidad - Precio.	Indicadores de desempeño	\$ -
D3-O3	Realizar un plan de control de riesgos operativos elaborado en base a un estudio previo de otras empresas del sector	Realizar las evaluaciones de riesgos en cada área y en función de los resultados obtenidos se procederá a planificar las acciones preventivas o planes de control de riesgos. Sustituir lo peligroso por lo que genera poco o ningún peligro todo bajo las debidas instrucciones a los trabajadores.	Será deber de " A la Medida" combatir los riesgos en su origen, si es posible. Teniendo en cuenta la evolución de la técnica en cada proceso y adoptando las medidas que antepongan la protección colectiva a la individual.	Número de riesgos identificados. Número de riesgos que se convirtieron en problema. El número de riesgos que ocurrieron más de una vez. El impacto previsto contra el real. Número de riesgos que no fueron identificados. Costo de la gestión de riesgos. Número de riesgos cerrados.	\$ 80,00
D3-A2	Realizar la planificación tributaria de la empresa previendo varios escenarios	Primero identificar potenciales beneficios establecidos en la legislación local aplicables para la empresa, revisar la estructura del negocio enfocando al aprovechamiento de beneficios tributarios, implementar estrategias o utilización de beneficios fiscales identificados.	Será deber de " A la Medida" buscar formas de aprovechar los incentivos tributarios que contempla la Ley de Régimen Tributario Interno, así como los señalados en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) para ello se procederá a asignar una persona debidamente capacitada en temas tributarios para que sea el intermediario entre el Servicio de Rentas Internas y la Compañía.	tasa anual comparativa de maximización de beneficios fiscales dentro de la legalidad	\$ 100,00
D4-A1	Realizar un estudio referente a cultura organizacional dentro de la empresa	Identificar que tipo de cultura organizacional posee la empresa, los elementos que la conforman y que la diferencian, una vez identificado estos elementos analizar cuales son las fortalezas y debilidades que pueden provocar los mismos y proceder a establecer cuáles deben ser eliminados para obtener una cultura que permita el progreso empresarial.	Será tarea primordial de la empresa velar por el entendimiento y la divulgación interna de la cultura organizacional Dicha cultura organizacional será la que sirva de base para definir la identidad de la empresa motivar a los empleados atraer nuevos y mejores talentos y orientar hacia los resultados.	Tableros de sostenibilidad y sustentabilidad	\$ 100,00
					\$ 1.143,34

	Estrategia	Procedimientos	Políticas	Métricas de Control	Presupuestos
F1-O1	Crear un plan de producción mensual que permita conocer la cantidad de materia prima necesaria	Proporcionar un plan detallado en donde se desglosa de forma clara la cantidad planeada de materia prima que se va a utilizar, dependiendo del volumen de producción que se vaya a fabricar, también se debe contemplar los posibles desperdicios de la materia prima.	<ul style="list-style-type: none"> • Previamente se deberá entregar un documento donde se especifique el número de prendas a fabricarse y la cantidad de materia prima que se vaya a emplear en este proceso, así como la pérdida de material que normalmente suceden en los procesos productivos. • Si se excede la cantidad indicada en el documento se deberá justificar este uso excesivo • En caso de no poder justificar este uso excesivo de materia prima el o los involucrados deberán reponer este material. 	Rotación de inventario (materia prima)	\$ 100,00
F1-O2	Compra de plotter de diseño, y actualización de software que permite una distribución de piezas para el cortado que permiten reducir el tamaño de materia prima utilizado	Mediante la compra de estos implementos se pretende agilizar el proceso productivo, se solucionarán cuellos de botella, los cortes de las telas serán más rápidos y limpios además se ahorrará un desperdicio exagerado de materia prima, con esta gran inversión de capital se ahorra tiempo y materia prima reduciendo costos de producción sin sacrificar calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Se deberá llevar a cabo una capacitación para el correcto uso de estas nuevas maquinarias. • Se debe realizar una capacitación para el mantenimiento básico de estas maquinarias. 	Tasa de Reducción de costos de producción	\$ 800,00
F1-O3	Capacitación en corte y confección basado en sastrería	Mediante esta capacitación se busca no depender al 100% de las máquinas de coser, así como también se dotará de personalidad a cada prenda realizada mediante esta técnica, puesto que le dará un aspecto artesanal el mismo que hoy en día está bastante bien valorado.	<p>El personal deberá cumplir con un mínimo de asistencia, equivalente al 80% del total de tiempo duración de la capacitación.</p> <p>b) Es responsabilidad del encargado del área operativa informar a los empleados sobre estas capacitaciones.</p> <p>c) La inasistencia a las capacitaciones tendrá sanciones que podrían llegar hasta la separación del empleado de la empresa.</p>	Eficiencia de producción = (Tasa de salida real/Tasa de salida estándar) x 100	\$ 100,00
F1-A4	Capacitación en seguridad laboral enfocada en el uso de tintes, disolventes y cualquier químico usado en serigrafía y tinturado	Mantener la calidad de vida de los trabajadores es obligación de la empresa, por lo que es de suma importancia que todo individuo que vaya a estar cerca de estas sustancias tenga una correcta capacitación para el manejo de las mismas sin correr ningún riesgo.	Respetando la ley, en específico el Código de Trabajo.	Índices de accidentabilidad	\$ 60,00
F2-O2	Estudio de subestaciones de trabajo y medición de eficiencia de material	Mediante este estudio lograremos identificar aquellas subestaciones ineficientes o cuellos de botella que demoran la producción causándole pérdidas a la empresa tanto económicas como de tiempo.	Basándonos en la estrategia de las 5's.	Índice de velocidad de producción actual Tasa de mejora	\$ 100,00
F2-O5	Adecuación de recolectores de material reutilizable en cada sub estación de trabajo	Con esta estrategia se aprovecharán al 100% las capacidades de la nueva máquina de corte, reciclando los desperdicios para su posible reutilización en algún otro proceso.	ORDENANZA QUE REGULA LA GESTION INTEGRAL DE LOS DESECHOS Y RESIDUOS SOLIDOS EN EL CANTÓN CUENCA	Índice de velocidad de producción actual Tasa de mejora	\$ 60,00
F2-A4	Revisión de ubicación correcta que permita la incorporación de nuevos procesos de serigrafía y tinturado que no interfieran en dichos procesos	Con esta revisión se podrá identificar las ubicaciones adecuadas de cada máquina para que el proceso de producción fluya sin ninguna demora, como en una línea de ensamblaje.	Basándonos en la estrategia de las 5's.	Índice de velocidad de producción actual Tasa de mejora	\$ 50,00

F3-O4	Planificación mensual de uso de material	Proporcionar un plan detallado en donde se desglosa de forma clara la cantidad planeada de materia prima que se va a utilizar, dependiendo del volumen de producción que se vaya a fabricar, también se debe contemplar los posibles desperdicios de la materia prima.	Previamente se deberá entregar un documento donde se especifique el número de prendas a fabricarse y la cantidad de materia prima que se vaya a emplear en este proceso, así como la pérdida de material que normalmente suceden en los procesos productivos. • Si se excede la cantidad indicada en el documento se deberá justificar este uso excesivo • En caso de no poder justificar este uso excesivo de materia prima el o los involucrados deberán reponer este material.	Rotación de inventario (materia prima)	\$ 50,00
F3-A4	Incorporación de nuevas tareas derivadas del tinturado y Seri grafiado a los horarios de empleados	Medir el tiempo promedio de estos procesos para lograr una eficiente incorporación en los horarios de los empleados de la planta productiva para que no haya un entorpecimiento de las actividades diarias.	Respetando la ley, en específico el Código de Trabajo.	Eficacia de producción actual comparada con la anterior	\$ 50,00
F5-O2	Compra de cajas pre ensambladas, fundas, paquetería de rápido ensamble y eco amigable	Buscar colaboración con empresas que fabriquen estos empaques eco amigables, para desarrollar un diseño propio de empaque incorporando el logo de la empresa "A La Medida".	Cooperación empresarial respetando los objetivos específicos de cada parte.	Eficiencia de empaquetado	\$ 50,00
D1-O3	Capacitación de personal en logística y almacenamiento	Realizar una reunión con el personal y proponer su instrucción en logística y almacenamiento en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación profesional	Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad. Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo. Eleva los niveles de desempeño.	Coste unitario de almacenamiento. Tiempo de ciclo de orden interno Tasa de entrega completa y a tiempo	\$ 75,00
D3-A5	Capacitación de uso y almacenaje de materia prima textil importada	Realizar talleres por cada nuevo material que llegue a la empresa cuyo uso y almacenaje lo requiera	Prevenir el maltrato de materia prima para evitar pérdida de calidad y eficiencia. Enseñar a los empleados el manejo correcto del nuevo material mantener en óptimas condiciones tanto el material como el producto previo a su despacho.	Cumplimiento: CPC = Cantidad de capacitaciones culminadas / Cantidad total de capacitaciones planificadas * 100 Tasa de cobertura (TCC)	\$ 80,00
D4-O1	Capacitación en nuevos materiales de origen alternativo que cumplen las mismas funciones que el material clásicamente usado en la industria				
D4-O5	Capacitación en procesos de reciclaje y reutilización, planificación de uso y almacenaje de materia prima de origen reciclado				
D5-O1	Planificación del uso del nuevo material como punto de partida de la elaboración de la nueva prenda o la reparación y personalización de una obra propuesta	Realizar reuniones mensuales en las cuales tratar directamente con el área de producción y diseño nuevas formas de producción con materia prima alternativa.	Fomentar la innovación en el área de diseño y producción basado en material alternativo, eco amigable y producción sustentable.	Eficacia en tiempo de producción general	\$ 100,00
D5-O2	Control de uso de maquinaria de diseño y cortado adquirido en base a manuales	Taller de capacitación para el uso de plotter de corte y software de diseño todo bajo normas estipuladas por el fabricante	Prevenir el mal uso de la maquinaria y su daño. Capacitar a los empleados encargados del diseño y corte bajo recomendación del fabricante de la maquinaria empleada.	Tasa de reducción de tiempo empleado en el proceso de diseño	\$ 100,00
D5-A4	Propuesta de manual de uso de químicos dentro de los espacios del taller	Levantar un manual para el uso de químicos bajo normas estipuladas por el fabricante para su uso en diferentes procesos	Brindar a los empleados capacitación e información adecuadas sobre los materiales peligrosos en su lugar de trabajo. ofrecer al personal el equipo de protección personal (EPP) adecuado. reemplazar el PPE viejo o dañado e inspeccionar el PPE antes de cada uso.	Índices de accidentabilidad	\$ 100,00
					\$ 1.875,00

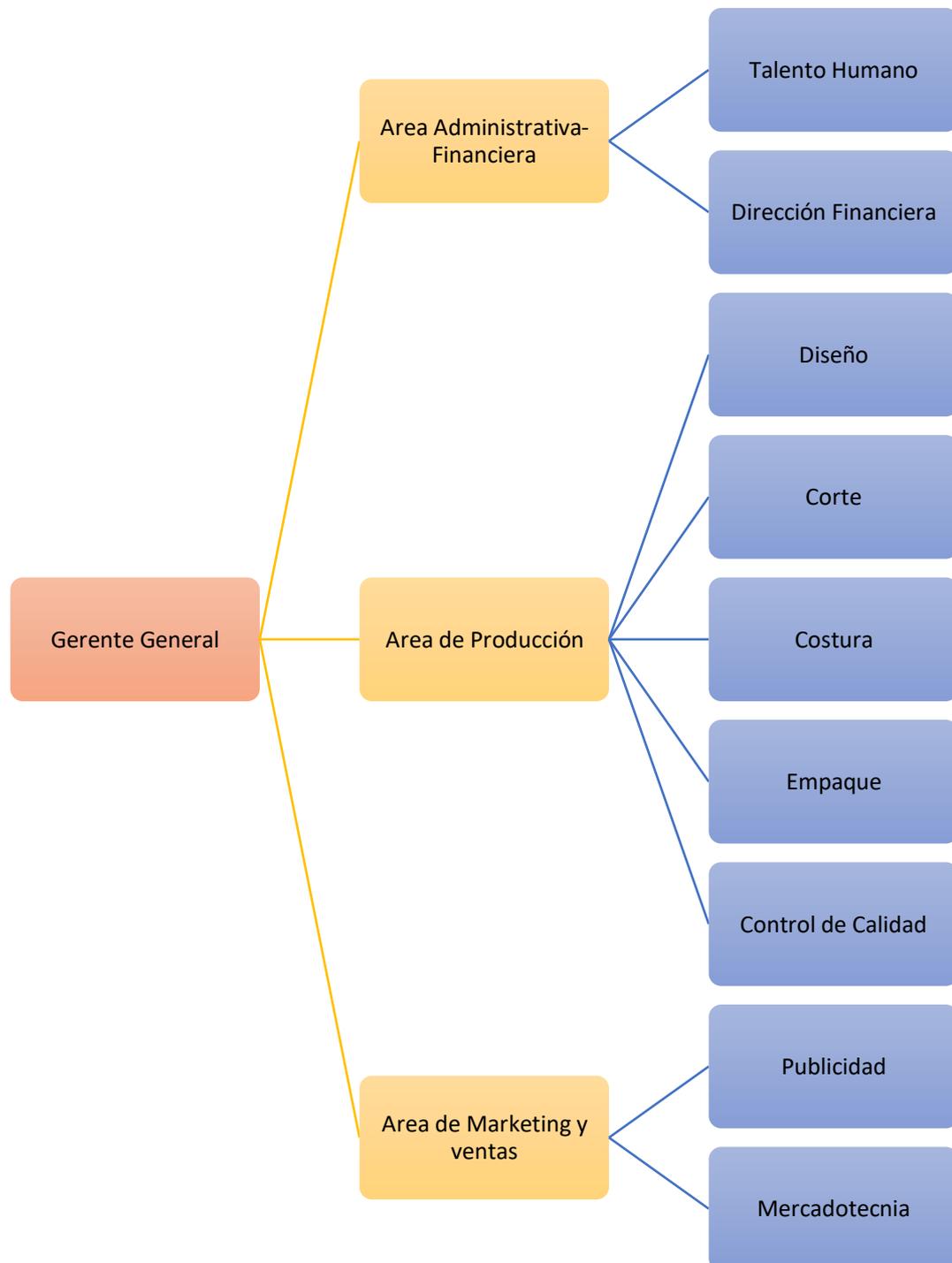
	Estrategia	Procedimiento	Políticas	Métricas de Control	Presupuesto
F1O2	Personal de ventas capacitado para llevar a cabo comercio online.	Realizar anualmente talleres de capacitación del personal de ventas con expertos en comercio online, en el manejo de páginas web, manejo de correo electrónico comercial y servicio postventa, todo con el objetivo de contar con un personal plenamente calificado y así brindar una experiencia satisfactoria en el proceso de compra y posterior.	Es de carácter obligatorio para todo el personal de ventas atender a las capacitaciones, cumpliendo los siguientes requisitos: a) El personal deberá cumplir con un mínimo de asistencia, equivalente al 80% del total de tiempo duración de la capacitación. b) Es responsabilidad del encargado del área de marketing y ventas informar a los empleados sobre estas capacitaciones. c) La inasistencia a las capacitaciones tendrá sanciones que podrían llegar hasta la separación del empleado de la empresa.	Tiempo promedio en alcanzar cierre de negociación.	\$ 200,00
F1O4	Personal capaz de relacionarse y con presencia que pueda dar a conocer los productos de la empresa.	En el proceso de reclutamiento para el área de marketing y ventas se deberá utilizar herramientas mediante las cuales se pueda valorar la capacidad de los candidatos para relacionarse con los posibles clientes, actitud de suma importancia para el proceso de venta.	Esta tarea será delegada al departamento de reclutamiento, el mismo se encargará de construir el perfil deseado para el personal que se espera contratar, para el área de marketing y ventas se deberá cumplir con lo siguiente: a) Experiencia previa en el área de ventas y servicio al cliente. b) Una excelente capacidad de comunicación y de relacionarse con los clientes. c) Tener una buena presencia y disponibilidad de tiempo. d) Contar con un buen nivel de inglés en caso de tener que tratar con clientes extranjeros. Una vez definidos los requisitos se procederá a receptar las solicitudes de trabajo y se filtrarán aquellos que cumplan los requerimientos para así dar paso a la entrevista en persona, todo este proceso debe ser realizado por una persona totalmente imparcial y que sepa identificar las aptitudes necesarias para el puesto.	Tiempo medio de primera respuesta. Tiempo medio de atención por cliente	\$ 50,00
F2O1	Mecanismo de reembolso en caso de que el producto o servicio no cumpla expectativas.	Posibilidad para el cliente de tener una garantía sobre el producto que compró, esto siempre y cuando se cumplan los requisitos establecidos se procederá al reembolso de su dinero de manera inmediata o si es deseo del cliente se reemplazará el producto con otro del mismo valor.	El cliente será acreedor a un reembolso o cambio de producto siempre y cuando: a) El producto tenga defectos de fabricación. b) Se haya entregado una talla distinta a la comprada. c) Los productos no cumplen con la calidad prometida. d) El producto haya sufrido daños durante el transporte. e) Los tiempos de entrega no se cumplen.	Refund Ratio 30 Day: Number of orders refunded divided by the number of orders made 0 to 30 calendar days ago. Devoluciones 30 días	\$ 100,00
F2O2	Ofertar los productos en una pagina online propia	Mediante la contratación de un equipo multidisciplinario se procederá a la creación de una página web en donde se ofertarán los productos de la empresa, esto con el objetivo de tener una herramienta adicional de ventas, aparte de las ya conocidas ventas por redes sociales.	Esta página web deberá regirse según la “ESTRATEGIA NACIONAL DE COMERCIO ELECTRÓNICO” cumpliendo en su totalidad caso contrario se atenderá a las sanciones que esta imponga.	Visitas: Esta métrica nos indica el número de veces que los usuarios se conectan a la web. Visitas exclusivas: Número de usuarios únicos que se conectan a una web en un determinado período. Visitante recurrente: Usuarios que han visitado la web más de una vez en el periodo. Tiempo medio de la visita: Es el tiempo que tarda el usuario en las diferentes páginas de la web.	\$ 300,00
F2O3	Entregar nuevos modelos con regularidad, pero sin comprometer la calidad de las prendas.	Programar colecciones ya sea por temporada o por cada trimestre, esto con el objetivo de que el departamento de diseño presente colecciones atractivas e innovadoras, además que el departamento de producción tenga el tiempo necesario para conseguir la materia prima y la fabricación de las prendas.	Los diseños deben ser propios para evitar problemas de plagio y sus respectivas sanciones o multas.	Número de ideas por colaborados de la empresa por año. Número de campañas masivas de ideas realizadas al año. Número de fuentes utilizadas para descubrir oportunidades de innovación. Número de prototipos o experimentos realizados. Recursos financieros dedicados a la innovación.	
F2O4	Entregar productos realizados con procesos y materia prima amigable con el medio ambiente.	Priorizar la asociación con fabricantes de libras textiles naturales para que sean los principales proveedores de materias primas para en un largo plazo llegar a lograr una integración vertical con lo productores de estos productos.	La empresa en su afán por realizar un impacto mínimo al medio ambiente se esforzará por verificar que sus materias primas tengan una procedencia limpia o con un mínimo impacto ambiental.	Indicador de Eco eficiencia. Valor añadido obtenido por la practica de procesos ecomigables/ cantidad de clientes satisfechos con el producto.	

F3O2	Poner a disposición diversos métodos de contacto en caso de cualquier inconformidad con el producto comprado.	Se busca poner a disposición de los clientes una amplia variedad de métodos de comunicación adicionales a los ya tradicionales, como lo son: página de Facebook, Instagram, Twitter y la red social más popular del momento TikTok, estos en complemento a la línea de telefonía fija y móvil empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> Las redes sociales y líneas telefónicas serán de uso exclusivo empresarial, incumplir esta orden tendrá su debida sanción. Las redes sociales de la empresa deberán revisarse con frecuencia en caso de que un cliente tenga alguna duda se le deberá asesorar de la mejor manera posible. 	Tiempo medio de resolución (ART). Tasa de resolución en un primer contacto (FCRR). Accesibilidad.	\$ 50,00
F3O4	Mantener contacto continuo con los clientes internacionales mediante el personal de ventas calificado.	En los requisitos para entrar en el área de marketing y ventas se necesita de poder relacionarse bien con las clientes y en este caso aún más importante al ser clientes extranjeros, ya que estos nos pueden abrir un nuevo mercado en un país diferente, es por eso que esta aptitud es de suma importancia para esta área en particular.	Para el área de marketing y ventas se deberá cumplir con lo siguiente: a) Experiencia previa en el área de ventas y servicio al cliente. b) Una excelente capacidad de comunicación y de relacionarse con los clientes. c) Tener una buena presencia y disponibilidad de tiempo. d) Contar con un buen nivel de inglés en caso de tener que tratar con clientes extranjeros.	Tasa de cancelación Tasa de pérdidas por cancelación Tasa de repetición de compra Net Promoter Score	\$ 80,00
F4O5	Presentar colecciones enfocadas en la cultura tradicional del austro ecuatoriano.	Estos se las puede tratar de una manera especial, no formarían parte de las colecciones normales lanzadas en el año, estas al inspirarse en las tradiciones del austro ecuatoriano necesitan de más planeación y de un diseñador especializado en el tema, por lo cual estos diseños se los presentarán una vez al año.	El diseñador debe ser de origen local ya que necesita un basto conocimiento de los gustos, costumbres y tradiciones de los habitantes de la ciudad, para así poder plasmar estas tradiciones en los diseños y posteriormente en las prendas confeccionadas.	Eficiencia de innovación: Colección Especifica/ Impacto en ventas	\$ 100,00
F5O2	Implementar un sistema de seguimiento del pedido, desde la compra hasta la entrega.	Se plantea un sistema mediante el cual al realizar tu compra online el cliente podrá rastrear su pedido y así saber la fecha y hora en la que se realizará la entrega, esto con el objetivo de evitar pérdidas de mercadería, así como la certeza de entrega para el cliente, este servicio estaría disponible solo para las compras dentro de la ciudad.	Acordar con los encargados de las entregas que se permita la localización de los vehículos para que los clientes tengan certeza de donde se encuentra su compra.	Ciclo del tiempo del transporte Confiability en el transporte Nivel de Cumplimiento de entregas	\$ 100,00
F5O4	Asociación con un Courier confiable para las entregas internacionales.	Contactar con diferentes Courier para cotizar sus servicios, tantos costos, destinos, tiempos de entrega y seguridad de los envíos, una vez elegido el mejor de estos servicios se buscará una asociación para convertirlo en el encargado oficial de envíos al extranjero de la empresa.	Se deberá comprobar que el Courier cumple en su totalidad las leyes aduaneras para así evitar sanciones o retención de los productos.	Trazabilidad en los envíos. Tasa de danos en el producto ocasionados por el transporte	\$ 200,00
F4A1	Priorizar la calidad de los productos antes de embarcarse en una guerra de precios.	Embarcarse en una guerra de precios muchas veces significa bajar la calidad del producto que se vende, en el caso de la empresa "A la Medida" esta no sería una opción, ya que se prioriza la calidad del producto, sobre todo, algo que muchos clientes saben apreciar.	Para mantener la calidad del producto final también se debe mantener: a) La calidad de las materias primas b) La mano de obra calificada c) Tiempo de producción prudente d) Sueldo justo a trabajadores Si se quiere bajar costo para hacer frente a una guerra de precios, se puede optar por agilización del proceso productivo, es decir ser más eficientes a la hora de manejar la materia prima para evitar desperdicios innecesarios, identificar cuellos de botella que retrasen la producción para así ser más eficientes o la inversión en maquinaria nueva que simplifique el proceso productivo.	El precio medio del producto en el tiempo. fluctuación de precios de la competencia.	
F4A2	Aprovechar la experiencia en el mercado para hacer frente a la crisis.	Si bien la empresa "A la Medida" tiene un vasto tiempo en la industria textil sin sobresalir, se ha sabido mantener sin quebrar, estos años no han sido en vano puesto que la empresa ha acumulado experiencia en las distintas crisis financieras por lo que tienen cierta experiencia en estas situaciones.	Mantenerse alerta ante las posibles crisis financieras haciendo validez a la basta experiencia en el mercado de la empresa.	Tasa de beneficio generado frente a nuevos competidores	
D1O1	Desarrollar un plan de marketing para así conocer los hábitos de consumo en el sector textil.	Desarrollar un plan de marketing completo, que permita conocer los gustos y preferencias de los posibles clientes de "A La Medida" así como también su predisposición a utilizar servicios de compras online ya sea en la página web o mediante redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnostico integro de la empresa, así como de su entorno. Se debe realizar un análisis competitivo. Se debe definir el nivel de posicionamiento de la empresa. Elegir de forma responsable las variables de segmentación del mercado. La información recolectada debe ser lo mas acercado a la realidad posible. Establecer un horario de trabajo. Fecha límite clara para finalizar y entregar el plan de marketing. 	Alcance online de la marca. Número de clientes potenciales registrados. Cantidad de contratos en negociación. Ventas realizadas por mes. Beneficio neto por trimestre. Retorno de la inversión por campañas. Cantidad de nuevos clientes diarios.	\$ 200,00
D1O2	Conocer la postura de los clientes referente a comercio online.				
D1O5	Conocer la postura de los clientes referente a las prendas con inspiración en la cultura tradicional.				
D4O3	Desarrollar un plan de publicidad.	Planificar la publicidad para dos frentes, el nacional y el internacional, en caso del internacional debería manejarse la publicidad en un idioma más global como lo es el inglés, para el caso nacional o regional la publicidad podría apelar al sentimiento de pertenencia, hacer sentir al cliente parte de la marca, hacer que se identifique con la misma, cabe destacar que esta publicidad sería llevada a cabo mediante las redes sociales.	Respetar a cabalidad el "REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN" para evitar sanciones por una mala práctica en materia de publicidad.	Alcance Tasa de conversión Costo de adquisición de clientes CTR (Click Through Rate)	\$ 200,00
D4O4	Desarrollar publicidad para clientes de mercados internacionales.				

D5O1	Utilizar herramientas de información para conocer nuevas tendencias de consumo.	Se busca aprovechar al máximo todas las herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, tanto para el diseño, producción, publicidad y comunicación con los clientes, esto complementado al plan de marketing para así conocer aún mejor a los posibles clientes de la empresa.	Con el objetivo de buscar inspiración más bien no plagiar el trabajo los diseños de alguien más.	Indicadores de tendencia Estadística para análisis de moda textil	\$ 200,00
D5O2	Llevar a cabo capacitaciones periódicas respecto al comercio online.	Realizar anualmente talleres de capacitación del personal de ventas con expertos en comercio online, en el manejo de páginas web, manejo de correo electrónico comercial y servicio postventa, todo con el objetivo de contar con un personal plenamente calificado y así brindar una experiencia satisfactoria en el proceso de compra y posterior.	Es de carácter obligatorio para todo el personal de ventas atender a las capacitaciones, cumpliendo los siguientes requisitos: a) El personal deberá cumplir con un mínimo de asistencia, equivalente al 80% del total de tiempo duración de la capacitación. b) Es responsabilidad del encargado del área de marketing y ventas informar a los empleados sobre estas capacitaciones. c) La inasistencia a las capacitaciones tendrá sanciones que podrían llegar hasta la separación del empleado de la empresa.	Cumplimiento: $CPC = \frac{\text{Cantidad de capacitaciones culminadas}}{\text{Cantidad total de capacitaciones planificadas}} * 100$ Tasa de cobertura (TCC)	
D5O3	Medir la posible aceptación de la fusión de la moda con la cultura tradicional.	Desarrollar un plan de marketing completo, que permita conocer los gustos y preferencias de los posibles clientes de "A La Medida" así como también su predisposición a utilizar servicios de compras online ya sea en la página web o mediante redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico íntegro de la empresa, así como de su entorno. Se debe realizar un análisis competitivo. Se debe definir el nivel de posicionamiento de la empresa. Elegir de forma responsable las variables de segmentación del mercado. La información recolectada debe ser lo más acercado a la realidad posible. Establecer un horario de trabajo. Fecha límite clara para finalizar y entregar el plan de marketing. 	Coste por lead: Valor del Cliente: Conversión del tráfico en clientes:	
D1A1	Identificar clientes fieles.				
D1A3	Identificar segmento de mercado que priorice calidad sobre los precios bajos.				
D2O2	Promocionar la marca en ferias y redes sociales.	Se busca pertenecer a las asociaciones textiles y organizaciones de artesanos en donde se promocionarán las nuevas colecciones en las distintas ferias de artesanos, sobre todo los diseños que integren la cultura y tradiciones de la ciudad.		(Oportunidades de venta cerradas o efectivas) / (oportunidades totales)	\$ 80,00
D5A5	Consultar con expertos en moda europea para desarrollar nuevas colecciones.	Gracias a nuestro personal altamente calificado, se buscará construir relaciones con expertos en moda europea para integrar ese conocimiento en los procesos productivos, los diseños y en el proceso de venta, para así tratar de replicar las partes buenas del modelo del Fast fashion.	Con el objetivo de buscar inspiración más bien no plagiar el trabajo los diseños de alguien más.	Impacto de colección específica: Participación de la colección/ Total de ventas	
					\$ 1.860,00

2.2. Organización

Figura 4: Organigrama de la empresa "Ala Medida"



2.3. Integración.

Una vez abordadas y analizadas las etapas de planificación y organización se procederá al análisis de la etapa de integración. Para el análisis de la integración cabe recalcar que lo más importante del proceso de gestión estratégica es la capacidad de integrar y coordinar diferentes recursos estratégicos para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Los recursos de integración estratégica se dividen en tres grandes grupos:

- Recursos de talento humanos.
- Las materias primas.
- Sistemas o activos intangibles.

2.3.1. Recursos de Talento Humano.

Para (Agudelo et al., s/f) el direccionamiento del recurso de talento humano se refiere a un conjunto completo de políticas y medidas basadas en la creación de una estructura de recursos humanos que trabajan para lograr las metas y la misión de la organización basado en el aporte de las habilidades de cada uno de los miembros de la organización todo esto enfocado en volver a la empresa más competitiva dentro de su mercado.

El proceso de direccionamiento debe ser integrado de una manera natural dentro de la organización ya que está directamente involucrado en conectar a las personas con la empresa y crear modelos que cubran toda la investigación de reclutamiento y selección, para luego integrarlos en un puesto de trabajo de una manera eficiente dentro del esquema organizacional.

Debido a que este documento tiene por objetivo ser una guía para la empresa “A la Medida”, nos centraremos en desarrollar un modelo a seguir para el proceso de contratación en las áreas de Administración, Marketing/ventas y Producción.

Reclutamiento.

Hay dos tipos de reclutamiento: externo e interno. El reclutamiento externo debe entenderse como un proceso de reclutamiento continuo cuya búsqueda de personal se realiza fuera de la empresa para de esta manera gestar una base de datos que le permita

cumplir con sus necesidades de reclutamiento en plazos de hasta 15 días para cubrir una vacante o de 20 días para dos o más vacantes.

Para (Werther. W. & Davis. K, s/f) El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas el crear un clima interno en la organización positivo esto debido a que sus miembros perciben la posibilidad de participar y lograr una carrera profesional en ella. Otra ventaja es que reduce la necesidad de inducción a los trabajadores al nuevo entorno; es suficiente con preparar al colaborador para tareas específicas. La desventaja del reclutamiento interno es que puede ayudar a crear una atmósfera frustración entre las personas que no son promovidas.

“A la Medida” deberá considerar primero a su personal interno para la ocupación de una vacante, en caso de no existir se deberá proceder al reclutamiento externo. En el área de producción, se describen tres posibles puestos de trabajo a ser considerados (Diseño, Corte y Armado) y que son llamados dentro de la estructura áreas de actividad que permiten la implementación de los siguientes procesos:

- Trazo de las prendas de vestir y soluciones prácticas de reparación o personalización de prendas de vestir, impresión de mordrería.
- Cortado de materia prima según la mordrería entregada por el diseñador.
- Ensamblado de la prenda de vestir, maquinado de la misma, o adecuación de soluciones textiles ofrecidas al cliente.

Un parámetro muy importante será el nivel educativo mínimo que el candidato deberá tener, esto para ser tomado en cuenta en el proceso de selección, este nivel educativo dependerá del puesto que busque desempeñar, a continuación, se enumera la recomendación de educación requerida dependiendo del puesto:

- En el área administrativa, deberán ser titulados en Universidad y/o tecnólogos en su defecto.
- Para el área de marketing y ventas, deberán ser titulados en Universidad y/o tecnólogos en su defecto.
- Para el área de operaciones, deberán ser titulados en la Universidad y/o tecnólogos en su defecto esto aplica para el proceso de diseño.
- En procesos de ensamble y maquinado, será tomado muy en cuenta la experiencia del postulante y en su defecto un título artesanal.

Selección.

La selección es parte del proceso de integración de recursos humanos y el siguiente paso después del reclutamiento. En el caso de “A la Medida”, este proceso puede ser iniciado por la señora gerente de la empresa, quien debe preseleccionar a los candidatos idóneos y concertar una entrevista si es necesario. Como segundo paso se seleccionará a los candidatos cuyos currículums cumplan con las expectativas claves que la empresa requiere para el puesto o vacante.

El candidato seleccionado debe completar una solicitud de empleo que proporcionará antecedentes e información sobre el empleado.

En el Anexo 1, se muestra un modelo de solicitud de empleo desarrollada para la empresa “A la Medida”.

Entrevista.

Después de revisar los currículums y seleccionar las listas cortas, la señora gerente debe saber de antemano qué preguntas y comentarios incluir en el informe de evaluación. Es importante que los CV seleccionados pasen por un proceso confidencial, proceso en el que, se verificará la veracidad de la información que el demandante de empleo proporciona en la solicitud de empleo, principalmente se procede a verificar la información relacionada con:

Títulos obtenidos, cursos realizados, los datos personales y de domicilio facilitados. Si se verifica y la información otorgada por parte del aspirante es falsa, el proceso terminará para el individuo en cuestión.

En el caso de que el aspirante seleccionado trabaje en la empresa durante el proceso de selección la información se actualizará cuando la promoción sea efectiva sin embargo la información proporcionada por el empleado – aspirante también será verificada si los resultados no son positivos el empleado no será promovido.

Confirmación de los aspirantes.

Posterior a la verificación de datos la señora Gerente de la empresa, deberá seleccionar un mínimo de dos candidatos y máximo tres, para cubrir un puesto vacante.

Para la selección de los aspirantes se considerará principalmente los siguientes aspectos:

- Evaluación psicológica y de conocimiento. (Anexo 2).
- El perfil del cargo.

- Informe de situación personal que debe incluir la información familiar y laboral, que haya sido evaluada en la entrevista por la señora Gerente de la empresa.
- Referencias profesionales y personales.
- Informe de verificación de la Información del aspirante.

El informe final de selección debe incluir la evaluación de las pruebas psicológicas y de conocimientos del candidato, aspectos importantes de la entrevista realizada por la señora gerente de “A la Medida”, evaluación de habilidades, capacidades, aptitud, actitud y verificación de referencias profesionales. Aquellos que no hayan sido probados o no logren un resultado aceptable no serán incluidos en la lista. El formato del informe final de selección el cual es elaborado una vez concluida la entrevista y las pruebas deberá contener:

- Encabezado que incluirá nombre del candidato, cargo al que aplica, fecha.
- Estado civil
- Situación actual laboral.
- Resultados de pruebas psicológicas, de aptitudes, de actitud y de conocimientos.
- Referencias profesionales y personales
- Conclusión y recomendación.

Contratación del aspirante.

Para el proceso de legalización del contrato, se requerirán los documentos de admisión para formalizar dicho proceso. Estos documentos son necesarios una vez la señora gerente informe la decisión de contratarlo. Los documentos de ingreso deben estar actualizados a la fecha de ingreso del solicitante y los datos incluyen:

- Cédula de ciudadanía.
- Certificado de antecedentes penales.
- Fotocopia de títulos y certificados.
- Dependiendo del estado civil, partida de matrimonio.
- Certificados laborales.
- Dependiendo de las cargas familiares certificado de nacimiento de hijos menores de 18 años.
- Certificados de salud.
- Certificado de votación actualizado.

Una vez se cumplido este proceso y el contrato sea legalizado, se inicia el proceso de inducción de ser necesario y capacitación para el puesto.

2.3.2. Recursos Materiales

El valor de estos recursos se visualiza cuando las empresas controlan su productividad. Entre los recursos materiales tenemos:

- Activos Tangibles, circulantes.
- Activos Tangibles, fijos.

Para aclarar el termino tangible, según la RAE Se considera tangible todo objeto físico Que se puede tocar, o que se puede percibir de manera precisa.

- Materiales y Stocks.
- Mueblería de oficina.
- Vehículos, Maquinaria, Herramientas, Computadoras, etc.
- Terrenos, Edificios.
- Dinero Efectivo.

Para el ejemplo de activos fijos que posee la empresa “A la Medida” se puede citar lo siguiente:

- Muebles de oficina. - Escritorios, archivadores, estantes, mesas de diseño para un número aceptable de personas.
- Vehiculó. - es utilizado para la recepción y entrega de obras a clientes y movilización de colaboradores de la empresa dentro de la ciudad.
- Maquinaria. - la empresa cuenta con tres maquinas rectas, una overlock, una maquina de columna, una prensa de calzado, una cerradora, una pretinadora y una bordadora.
- Herramientas. - La empresa cuenta con dos juegos de herramientas para poder trabajar en dos puntos a la vez. Estas sirven básicamente para realizar el trazado y corte de prendas de vestir.
- Equipos de computación. - Los mismos que están destinados para trabajar dentro del área administrativa y un especializado para trabajar en el proceso de diseño, así mismo se cuenta con dos laptops para poder realizar trabajo a distancia de requerirlo.

Activos Intangibles: Son considerados aquellos bienes de naturaleza inmaterial, por ejemplo:

- El conocimiento, es decir el “saber hacer” (Know How).
- Relaciones con los clientes.
- Procesos operativos.
- Tecnología de la información y bases de datos.
- Capacidades, habilidades y herramientas motivadoras de los empleados.

En cuanto a los activos intangibles que posee “A la Medida” podemos citar los siguientes:

- Reputación. - A lo largo de 10 años que “A la Medida” ha brindado sus servicios al público, se ha hecho acreedora a una reputación positiva la que le ha servido para involucrarse en la industria textil, lo que conlleva a tener cada vez más distintas y variadas oportunidades para seguir creciendo a nivel nacional.
- Know-How. - Este se puede decir que es uno de los principales puntos. La experiencia obtenida en la trayectoria de la empresa para la implementación de soluciones textiles brindadas a nuestros clientes con niveles creativos y de alta calidad, ha permitido lograr la fidelidad de sus clientes; poder acortar los tiempos de entrega es otro punto fuerte de “A la Medida”.
- Las capacitaciones en temas de moda textil y técnicas de la industria han sido factores que permiten obtener prestigio y seguir trabajando para beneficio de sus clientes.

2.3.3. Recursos no Material o Sistemas

Estos recursos abordan un conjunto de elementos que se interrelacionan y mejoran la eficiencia y funcionalidad de las empresas. Al integrar estos recursos intangibles, se puede apreciar una especie de “ampliación de escala” se considera un tema muy importante que le permite visualizar estratégicamente al negocio se plantea a la empresa como un todo conformado por procesos engranajes que permiten una producción tipo cadena y que permite una reestructuración en fases cuyo análisis debe ser minucioso para evitar cuellos de botella.

El Análisis de Negocio como una herramienta moderna a nivel gerencial permite definir cuáles son las principales áreas funcionales de la empresa y dónde localizar los diversos elementos de valor que conforman la red estratégica en la empresa.

En la empresa “A la Medida”, podemos distinguir tres Áreas: el área administrativa-financiera, el área de marketing y ventas y el área de producción, se a sugerido el uso de los siguientes sistemas con la finalidad de brindar servicios de calidad y optimizar tiempos y recursos:

- Sistema y software de Administración: Este sistema es un conjunto de herramientas- programas claves para la administración del negocio, dentro de su software podemos encontrar herramientas de CRM, Plantillas de proyectos, software de comunicación y colaboración y software para diseño de sitio web.
- Sistema de Inventario: Una de las opciones estudiadas es el programa “Insight” que se define a si mismo como un software destinado a centralizar toda la información requerida referente a activos, sean estos físicos o virtuales, creando las bases para elaborar una base de datos de gestión y configuración, una especie de catálogo normalizado.
- Software de Diseño: Optitex es el software requerido para elaborar el patronaje de cada prenda de vestir así mismo su simulación virtual 3d previo a la impresión de cada plantilla facilita al cliente pre visualizar como quedara su prenda de manera digital sin involucrar aun materia prima y costos de producción posteriores.
- Software de Bordado: Wilcom será el software destinado a elaborar cada bordado para detalles y marca en cada prenda de vestir.
- Software de diseño puro: el paquete de Adobe será requerido ya que engloba programas como illustrator, photoshop, Indesing, etc.
- Actualización de equipos existentes, será necesario saber que equipos son los que están operando y cuales no, para remplazarlos o actualizarlos.

2.4. Dirección.

2.4.1 Gestión por competencias:

Entendemos que el estudio de gestión por competencias se conceptualiza en principio como un termino multivalente; estos significados siempre se adaptan a las audiencias y el entorno y todo según el contexto en el que se utilizan; En resumen, las competencias son las habilidades y los recursos conductuales de las personas para convivir con los demás y realizar actividades de manera excepcional.

2.4.2. Resultados de la gestión por competencias

Para (Valencia Rodriguez, 2006) Considerar a los recursos proporcionados por el capital humano es indispensable para la generación de valor y competitividad como activos intangibles se debe incluir la experiencia, el conocimiento, la voluntad de asumir riesgos, la motivación, la lealtad humana y el saber hacer.

Según estudios de Lado y Wilson (1994) citados por (Guerrero Dávalos & Rovira Virgili, s/f) creen que es primordial extender una filosofía de competencia en la que la innovación y las buenas relaciones comerciales ayudarán a crear aprendizaje organizacional y fomentar la cultura organizacional.

De acuerdo con lo anterior, podemos concluir que la gestión de competencias es un método de recursos humanos que proporciona una comprensión más detallada del desempeño de los empleados en cualquier área y cómo se relacionan con diferentes procesos organizacionales, dicho desempeño puede ser evaluado a posteriori con el uso de las herramientas adecuadas. El compromiso por parte de la administración de la empresa en la construcción del modelo es la única manera de garantizar el éxito de la gestión por competencias. Para calificar el éxito de una gestión por competencias debemos detenernos a mencionar algunas condiciones que deben ser satisfechas:

- Fuerte apoyo institucional en los procesos de comunicación, y logística.
- Se requiere un sistema de coordenadas bastante estable y una amplia participación de todos los interesados.
- Definición de un grupo de trabajo. El tamaño y la composición del equipo dependerán del alcance del proyecto. Debe incluir representantes de la dirección, promotores de proyectos dentro de la organización, así como personas capacitadas en técnicas de observación e interpretación del comportamiento, así como aquellas capacitadas en cargos que tengan investigación.
- Análisis de la situación actual, para lo cual podemos utilizar como base la herramienta FODA, previamente desarrollada en este documento que nos permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. Asimismo, existen situaciones o posibles desavenencias que no son vistas por quienes pasan mucho tiempo en la organización, por lo que se debe recurrir a la asistencia de un consultor externo.

- Una vez concluido el proceso anterior la empresa se encuentra en condiciones de efectuar un diagnóstico general.

2.4.3. Comunicación efectiva

(HOMS QUIROGA, 1990) Sostiene que dentro de la empresa coexisten diferentes niveles de comunicación y se desarrollan a través de canales formales. Cuando la política de comunicación está en marcha, une a los diferentes niveles de la organización a través de un código común y fomenta la participación de los empleados en todos los niveles.

Comunicación Horizontal: Para (HOMS QUIROGA, 1990) Este tipo de comunicación es formal o informal y asegura la participación de los empleados, el buen entendimiento y la eficacia de los grupos de trabajo. La participación es un estimulante de la comunicación en este nivel ya que favorece la coordinación de las diferentes actividades y el conocimiento de las actividades realizadas.

Comunicación Descendente: Según (HOMS QUIROGA, 1990) ocurre cuando los niveles superiores de la organización pasan uno o más mensajes a los niveles inferiores. También es un mensaje creado en las áreas de dirección de la empresa y transmitido a través de los canales oficiales en forma de anuncios, instrucciones, órdenes, políticas, reglamentos, etc.

Comunicación ascendente: Para (HOMS QUIROGA, 1990) la comunicación dentro de las organizaciones también debe aumentar, incluso si la información no va en sentido contrario. Este tipo de comunicación va del empleado al gerente y suele tomar la forma de quejas, sugerencias, encuestas, etc. Lo importante es que las noticias de la base, permiten cuestionar nuestros métodos de gestión y realizar un análisis para determinar parcialidad o limitaciones.

2.4.4. La comunicación interna

Para (HOMS QUIROGA, 1990) El propósito de la comunicación interna es alinear completamente a todos los empleados con los objetivos de la empresa, es decir, hacerles sentir que los logros y éxitos de la empresa son gracias a su participación en los diversos procesos. Además de crear un sentido de orgullo por la empresa, reducir la rotación de empleados, incentivar a los empleados a participar en las actividades de la empresa como ayudar a los nuevos empleados a integrarse rápidamente a la empresa, y promover actividades sociales, culturales y deportivas entre otras.

2.4.5. Medios de comunicación interna

En el panorama empresarial actual el constante cambio es el resultado de una suma de factores que interactúan caóticamente en el mercado al que la empresa pertenece, la comunicación interna debe ser un aspecto que se impulsa a través de lograr una óptima adaptación en el mecanismo empresarial para lograr la eficiencia a todos los niveles en la organización, es relativamente fácil evaluar los diversos aspectos de la comunicación en cualquier pequeña organización o empresa sin tener que involucrar grandes recursos, en el caso de la empresa “ A la Medida” la sugerencia es empezar un proceso de análisis comunicacional, proceso que eventualmente puede mejorar en mayor medida la eficiencia general interna de los procesos requeridos.

Manual del empleado: Este manual debe ser considerado como un descriptivo donde se contiene la información necesaria para que el empleado desempeñe perfectamente sus funciones, así como las condiciones de la empresa para que el colaborador pertenezca a la misma de una manera legal. Aquí podemos encontrar la misión, visión, filosofía, cultura de la organización, así como los derechos y obligaciones que tiene cada colaborador. Además, ayuda a educar a los gerentes sobre cómo evaluar y prevenir decisiones arbitrarias sobre los empleados, ayudándonos a evitar o resolver los problemas internos con los colaboradores.

Comunicaciones escritas: Los memorandos son útiles al no disponer del mismo o en su defecto se recomienda a “A la Medida” el uso de un correo institucional o corporativo que mantenga de manera legal esta información comunicacional

Boletín informativo: Son publicaciones realizadas de manera mensual o trimestral, el contenido que intentan transmitir esta basado en acontecimientos decisiones de reuniones, actividades planificadas, nuevos contratos de empleados, cumpleaños del mes o cualquier novedad de la organización.

Comunicación electrónica, carpetas compartidas: se trata de una intranet de computadoras en la cual se puede compartir información y archivos el acceso es corporativo y cerrado a personas externas a la empresa.

Reuniones laborales método utilizado para reafirmar relaciones de área aliviana el ambiente y lo vuelve propicio para interactuar con empleados que no suelen interactuar.

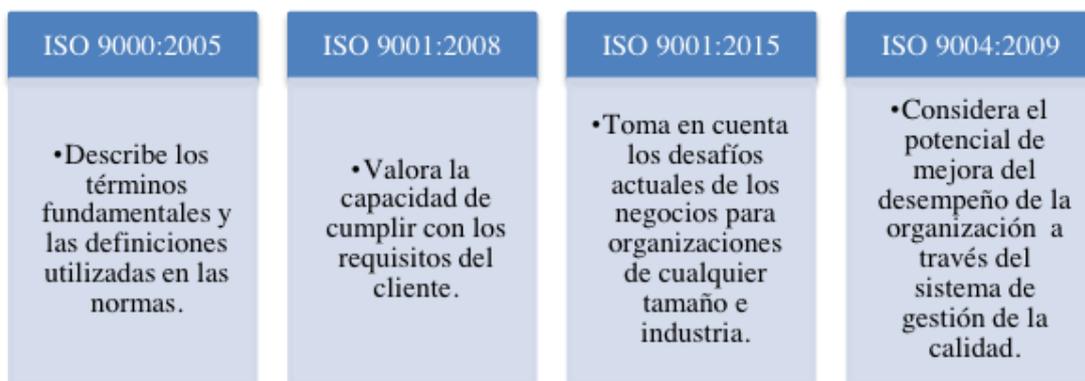
Retiros, reuniones realizadas en ubicaciones externas la ubicación de la empresa, el propósito es mezclar la interacción entre colaboradores con el aprendizaje.

2.5. Control.

Los controles basados en métricas confiables le permiten a la administración realizar un seguimiento de logros, objetivos alcanzados y metas logradas. En el caso de "A la Medida", el proceso de control debe ser tomado en cuenta diariamente en cada proceso y con cada etapa de producción y operación. El objetivo del control es medir el volumen de producción, ventas y operaciones de acuerdo con los planes y las metas de la organización, además sirve como base para identificar errores o desviaciones con el fin de corregir estos casos y evitar su repetición.

Entre los sistemas de gestión aplicables para un emprendimiento textil como lo es "A la Medida" tenemos:

Figura 5: Familia Normas ISO 9000



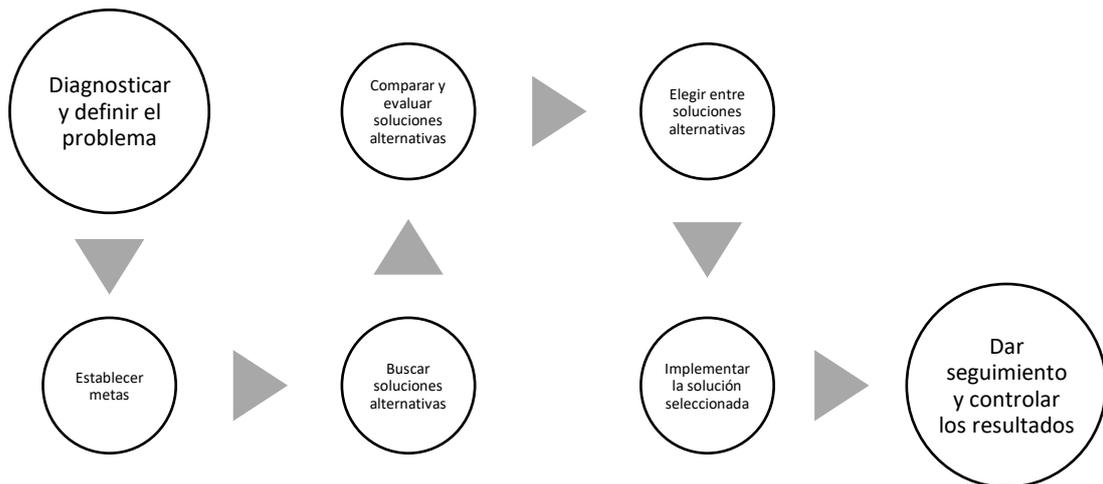
Si bien estos sistemas de gestión no pueden ser aplicados de manera normada si se pueden usar como un manual de referencia para la mejora continua en calidad y satisfacción del cliente, la recomendación se hace de manera directa para el. Área administrativa quienes por su conocimiento pueden entender de una manera mas simple estas normas y bajo la conceptualización de las mismas simplificar creando así un manual aplicable para la empresa.

2.6. Toma de decisiones

Un proceso de toma de decisiones consistente está formado por un conjunto de fases que las empresas deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. Este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos:

1. Diagnosticar y definir el problema
2. Establecer metas
3. Buscar soluciones alternativas
4. Comparar y evaluar las soluciones alternativas
5. Elegir entre soluciones alternativas
6. Implementar la solución seleccionada
7. Dar seguimiento y controlar los resultados

Figura 6: *Diagrama de toma de decisiones*



La tarea correspondiente al diagnóstico y la definición del problema necesita de tres habilidades clave: advertir, interpretar e incorporar. Para advertir es preciso identificar y monitorear numerosos factores de los entornos interno y externo con el fin de determinar cuáles están contribuyendo a los problemas. Para interpretar se necesita evaluar los factores advertidos y determinar cuáles son las causas, y no tan solo los síntomas, de los problemas reales. Por último, para incorporar se relacionan las interpretaciones de las metas del momento o deseadas de una unidad administrativa o de toda la organización.

Si se advierte, interpreta e incorpora de forma fortuita o incorrecta, entonces es probable que el problema se diagnostique y defina de forma equivocada.

Establecer metas

Las metas son los resultados que se alcanzarán y señalan la dirección a la que deben apuntar las decisiones y las acciones. Las metas generales imprimen una dirección general para la toma de decisiones en términos cuantitativos. Para lograr una cobertura real, la empresa debe alinear las metas de todos los niveles y las unidades administrativas. La tarea no es fácil y puede dar origen a muchos conflictos. Una jerarquía de metas representa los nexos formales de las metas de los niveles de la empresa. Un buen enfoque del orden jerárquico de las metas requiere que se alcance la meta de las unidades del nivel más bajo para poder alcanzar las del nivel superior siguiente y así sucesivamente hasta que se alcancen las metas de toda la empresa.

Buscar soluciones alternativas

Se deben buscar caminos alternativos para alcanzar una meta. Estas soluciones van desde las que ya se tienen hasta las que se diseñan a la medida. Cuando quienes toman las decisiones buscan soluciones probadas, utilizan ideas que se han puesto en marcha o siguen un benchmarking al considerar experiencias similares de empresas competidoras o líderes en su área de influencia. Por otra parte, cuando las soluciones son a la medida, es necesaria la combinación de nuevas ideas para lograr que la solución sea específica al requerimiento.

Comparar y evaluar soluciones alternativas

Identificadas las soluciones alternativas, deben compararse y a evaluarse. Este paso hace hincapié en determinar los resultados que se esperan y el costo relativo de cada alternativa. Los responsables de la toma de decisiones tienen que considerar distintos tipos de consecuencias. Pueden intentar predecir los efectos en el comportamiento financiero o de gestión de la empresa. Es de esperarse que no va ser posible predecir los resultados con toda precisión, pero pueden servir para prepararse para un futuro incierto y sus consecuencias potenciales y generar planes de contingencia, esto es, recursos alternativos de acción de acuerdo con la forma en que se presenten los acontecimientos.

Elegir entre soluciones alternativas

Una vez que se hayan ponderado las posibles consecuencias de las soluciones alternativas, es momento de tomar una decisión. Para este efecto, son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar. Maximizar es tomar la mejor decisión posible con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento esperado. Satisfacer significa que en la búsqueda de alternativas se elige la primera aceptable o adecuada de acuerdo con el criterio o meta definidos. Optimizar significa alcanzar el mejor equilibrio entre metas múltiples.

Implementar la solución seleccionada

Una decisión técnicamente correcta debe ser aceptada y apoyada por las personas que se encargarán de su implementación para que haya una actuación efectiva basada en la decisión. Quienes implementan la decisión deben comprender la elección y los factores que mediaron para tomarla, asumir y mantener el compromiso de ejecutarla, ordenar en forma cronológica los pasos para que sea operativa asignando los recursos necesarios y calcular los tiempos consecuentes para culminarla

Dar seguimiento y controlar los resultados

La implementación de la solución seleccionada no logrará de forma automática la meta deseada. Las personas o los equipos deben controlar las actividades de la implementación y después darle seguimiento evaluando los resultados de la misma. Si la implementación no está produciendo resultados satisfactorios será necesario tomar medidas correctivas. Dado que las fuerzas del entorno que afectan las decisiones no cesan de cambiar, el seguimiento y el control quizá señalen que es necesario redefinir el problema o revisar la meta original. La retroalimentación proveniente de este paso incluso podría sugerir que es necesario volver a empezar y repetir el proceso entero de la toma de decisiones.

CAPÍTULO 3.

3. ANÁLISIS DE LA SEGUNDA C (CLIENTE).

El análisis de la segunda C, tiene por objetivo realizar un estudio integral y detallado de los clientes; factor puntual a ser considerado en la dirección empresarial bajo un modelo por competencias.

Para un emprendimiento del sector textil debe ser primordial saber cuáles son sus clientes, sin embargo, no siempre se le da la importancia requerida a este proceso y realizar un estudio de mercado adecuado al sector, o por lo menos hacer un análisis de datos relacionados que permitan interpretar la situación de la empresa queda relevado a un plano secundario, la razón es el costo que acarrea la implementación de métodos y diseños formales.

Actualmente el mundo de la moda textil se relaciona con deseos y necesidades que reflejan cambios rápidos, debido al acelerado ritmo de la globalización y las denominadas “Fast Modas”, por lo tanto, los procesos que se seleccionen deben tener resultados reales e inmediatos para la empresa.

La Empresa “A la Medida” en la actualidad no puede correr el riesgo de que luego de empeñarse en desarrollar un buen producto y una buena oferta, observe que no obtiene respuesta por parte del cliente potencial. Por esta razón analizar al cliente es una tarea fundamental para el esquema empresarial y debe llegar a ser tan importante que pueda llevarse a cabo de manera constante.

En la industria textil se puede decir que lo único constante es el cambio, por lo tanto, los clientes y en especial sus gustos y características no pueden escapar a esta regla. Un emprendimiento en esta industria si pretende que sus clientes lo elijan, debe conocer y poder desarrollar la oferta exactamente como el cliente desea, es mas debe pretender superar dichas expectativas y cumplir con un mínimo d calidad antes de salir al mercado.

Para esto pocas, pero relevantes preguntas, bien hechas y dirigidas nos pueden brindar mucha información, por lo que invitamos a la reflexión sobre ellas con el objetivo que “A la Medida” empiece a pensar con mayor intensidad en sus clientes externos, pues ellos definitivamente serán parte fundamental de la filosofía de la empresa.

3.1. Tipo de cliente.

Para (Colomer, s/f) las empresas se enfrentan al reto de crear valor para los clientes los mismos tienen necesidades que varían de tal manera que sus cambios son constantes y cada vez más exigentes. Un factor común para el éxito de un líder radica en identificar tendencias de mercado e identificar patrones una empresa sitúa su marca como el primer punto de referencia en el proceso de decisión de compra. La esencia de este objetivo es identificar las claves de la industria en la que opera la empresa, y ser capaz de comunicarlas a sus distintas áreas tomando en cuenta que la estrategia es integral. En una empresa del sector textil, el conocer a quién o a qué tipo de cliente se está dirigiendo debe ser un factor primordial. Este inconveniente se da porque no hay una definición clara de quién es el cliente, cuál es el público objetivo, o por quién la empresa está destinando recursos para que sea viable el proceso de ventas.

¿Quién es su cliente?

Para responder a esta pregunta, en primer lugar, es imperativo que tanto la administración como los empleados descarten toda aquella idea que consideren la respuesta correcta. No porque puedan estar equivocados en su apreciación, sino porque el propósito de la pregunta es evitar que la respuesta se contamine con una definición que no hace ninguna diferencia. la búsqueda de esta respuesta debe surgir en el momento preciso de su planteamiento.

¿Qué perfil tiene su cliente?

Los clientes definitivamente son únicos y diversos, por esta razón el perfil de un cliente de “A la Medida” debe ser aquel que se adapte a los productos y servicios que la empresa ofrezca. Se toman bajo la definición de clientes quienes permiten alimentar las estrategias comerciales y de publicidad, clientes con los que se pueda definir nuevas ideas de productos y negocios. Por lo tanto, la empresa debe buscar que sus clientes puedan darle en corto, mediano o largo plazo probabilidades de convertirse en clientes cada vez más rentables.

¿Quién es verdaderamente su cliente?

En “A la Medida”, generalmente los clientes son generados por los procesos de venta, es decir son aquellos clientes que la empresa logra captar gracias a la recomendación de clientes existentes. Sin embargo, existen otra clase de clientes, estos son negocios locales a los cuales se les ofrece uniformes y que mensualmente representan ingresos fuertes, en estos clientes la empresa invierte esfuerzo y tiempo. Este tipo de cliente tienen que estar muy bien identificado y tenerlo dentro de un plan de fidelización.

¿Qué opina su cliente de la empresa?

La opinión del cliente, es decir lo que piensa y cree de la empresa debe ser mucho más importante, de lo que los directivos o empleados piensan sobre la empresa. La opinión del cliente es definitivamente una valiosa información que puede llevar al éxito empresarial. De nada sirve creer que los producto o servicios que se ofrecen son buenos, si el cliente no lo percibe de esa manera.

Por lo indicado podríamos decir que es necesario conocer integralmente a los clientes, a continuación, listamos las características de los diferentes clientes que se deberían analizar.

Tabla 6: *Análisis de los clientes*

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES A SER ANALIZADOS	
GUSTOS Y PREFERENCIAS	DELEITE E INSATISFACCIÓN
TENDENCIAS	INSEGURIDADES
MODA	VALOR
BENEFICIOS	CALIDAD
EXPECTATIVAS	SERVICIO
PERCEPCIÓN	TECNOLOGÍA
SATISFACCIÓN	RETENCIÓN
LEALTAD	FIDELIZACIÓN

Partiendo de las características y de las preguntas de reflexión anteriormente descritas, a continuación, realizaremos un ejemplo de como se puede definir los productos y/o servicios así como sus clientes y el mercado a ser atendido por una empresa del sector textil, con este objetivo lo que realizaremos será un análisis en la empresa “A la Medida”, dicho análisis está dividido en dos procesos fundamentales.

El primer proceso es tener un conocimiento claro de los clientes potenciales (quiénes, características y perfil socioeconómico, qué demanda, cuánto gasta, etc.), esto significa la identificación de los clientes.

Identificación de clientes potenciales.

Por el giro de negocio y la diversidad de clientes que podría captar “A la Medida” (Desde una persona común y corriente hasta una empresa que requiere de soluciones textiles para su personal), la identificación tendrá como objetivo el ubicar y enfocar las necesidades de sus clientes potenciales, para lo cual es necesario establecer una estrategia según el portafolio que ofrece.

Tabla 7: *Portafolio de productos y servicios de "A la Medida"*

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS/SERVICIOS DE “A LA MEDIDA”
Servicios de reparación, detallado y personalización de prendas de vestir.
Diseño, y producción de prendas de vestir a la medida.
Uniformes Empresariales y ropa ejecutiva.
Uniformes Escolares o institucionales
Uniformes deportivos

Servicios de reparación, detallado y personalización de prendas de vestir.

Son pocas las empresas que ofrecen un servicio profesional de estos servicios el empirismo en estos procesos de la mayoría talleres permite a “A la media” tener su valor agregado al tecnificar sus procesos permitiéndole mejorar la calidad en sus productos y servicios. Sin embargo, al depender de los mismos clientes para la captación de nuevos clientes el crecimiento de su marca es mínimo.

Diseño, y producción de prendas de vestir a la medida.

Este producto esta destinado a toda persona que desea imprimir de cierta manera su imaginación, gustos, preferencias, es decir su percepción de moda en una prenda hecha

a la medida, marcada por la exclusividad que implica este proceso al ser la originalidad lo que caracteriza al producto final. La actual clientela se inclina por la elaboración de vestidos de gala y trajes encasillando a Ala Medida dentro de estas líneas sin embargo existen muchos estilos dentro de la industria que pueden ser explotados con facilidad acaparando un mercado mucho mas amplio.

Uniformes Empresariales y ropa ejecutiva.

Para este servicio, el mercado dispone de una diversidad de clientes, cuyas necesidades se vinculan a la implementación de soluciones textiles tales como uniformes y ternos ejecutivos para su personal.

La estrategia a ser empleada para la captación de nuevos clientes puede basarse en establecer un cronograma de visitas y recopilación periódica de la información de potenciales clientes que requieran uniformes, las proformas deben ser claras tanto en precios como en estilos y materiales, de manera que todas aquellas empresas y personas jurídicas interesadas puedan tener claro nuestros servicios de manufactura.

Uniformes Escolares o institucionales

“A la Medida” deberá registrarse en el portal de contratación pública para poder concursar en la obtención de contratos para la elaboración de uniformes escolares y para instituciones públicas contemplando así que el cliente potencial puede abarcar desde una escuela hasta el cuerpo de bomberos.

Uniformes deportivos

Este producto, permite a personas naturales, organizaciones deportivas y casas comerciales de este genero obtener soluciones tanto en ternos deportivos como en ropa para atletas será deber de Ala medida invertir tiempo y dinero en investigación y desarrollo de este producto, esto debido a que la demanda es exigente en cuestiones de calidad y ergonomía.

El segundo proceso para continuar con el análisis una vez definido al cliente según el portafolio de productos y servicios consta de la desagregación, es decir se especificará y

se segmentara su mercado potencial para finalmente identificar el perfil y el target de clientes que los productos y servicios podrán atender.

3.2. Segmentación de clientes.

Desagregación de los servicios de reparación, detallado y personalización de prendas de vestir.

- Definir soluciones, diseñar e implementarlas de forma personalizadas según las necesidades que se presenten en cada caso.
- Cotización de la reparación, personalización o el detallado solicitado por el cliente.
- Boceto de la solución a ser implementada y su resultado en la prenda.

Segmentación del mercado potencial del servicio - reparación, detallado y personalización de prendas de vestir

Este servicio estará enfocado al consumidor final, dentro de esta categoría los clientes son personas que requieren realizar cualquier tipo de arreglo personalización o detallado a una prenda de vestir; la segmentación será medida por:

- Segmentación Geográfica.

La segmentación geográfica divide el mercado en unidades territoriales tales como países, regiones, provincias, tipo de hábitat, tamaño de población, etc. Este tipo de segmentación puede ser utilizada en productos cuyo consumo está influido por el clima, los hábitos alimenticios, etc.

Mercado local, por su ubicación en la parroquia Sayausí se tiene a esta como un mercado ya establecido y el mercado potencial abarca todo el Sector Urbano, del cantón Cuenca.

- Segmentación Demográfica.

Las variables de segmentación demográfica más utilizadas son el sexo, la edad, el tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, etc.

Analizando esta segmentación podemos observar que en la variable sexo este servicio es indiferente, en edad incluye toda persona que pueda costear un servicio de precio mínimo por esta razón el mercado puede integrarse por jóvenes de 16 años hasta adultos mayores es decir los 65 años.

- Segmentación Psicográfica.

La segmentación psicográfica parte de la idea de que individuos muy diferentes, en términos socioeconómicos, pueden tener comportamientos muy similares e, inversamente, individuos similares, comportamientos muy diferentes. Las variables psicográficas son la personalidad y el estilo de vida.

“A la Medida” quiere transmitir la idea de que toda prenda es personalizable y reparable por esta razón el público objetivo está conformado por toda aquella persona que gusta de la moda y que quiere expresarse a través de sus prendas de vestir.

- Segmentación Conductual

Una posibilidad de segmentar el mercado la ofrece el comportamiento de compra. Se habla entonces de segmentación comportamental. Diferentes criterios pueden ser utilizados:

- El estatus de usuario. Una distinción entre consumidores puede hacerse entre los usuarios potenciales, no usuarios, primeros usuarios, usuarios regulares o irregulares.
- La tasa de uso del producto. La empresa puede adecuar sus productos en función de las necesidades de pequeños, medianos y grandes usuarios.
- El estatus de fidelidad. Los consumidores pueden agruparse en consumidores fieles incondicionales, no exclusivamente fieles y no fieles.
- La sensibilidad a un factor de marketing. Ciertos grupos de consumidores son particularmente sensibles a una variable de marketing tal como el precio o las ofertas especiales.

En lo referente a estatus de usuario este servicio es indiferente a la distinción de no usuarios, primeros usuarios o regulares, todos pueden ser considerados como potenciales usuarios.

Si bien los usuarios de este servicio repiten su compra con frecuencia la variabilidad de cada arreglo y la personalización que identifica a Ala Medida vuelve imposible adecuar productos a pequeños medianos y grandes usuarios.

Desagregación del producto; diseño y producción de prendas de vestir a la medida.

Este producto tiene como enfoque el cliente final, otras empresas textiles y talleres de maquinado textil.

- Personas o empresas que requieren de un diseño exclusivo de una prenda de vestir, su patronaje e impresión de moldes, los mismos que servirán para su elaboración.
- Personas que requieren de una prenda de vestir creada desde cero y que se ajuste a las necesidades del cliente.

Segmentación del mercado potencial producto, diseño y producción de prendas de vestir a la medida.

- Segmentación Geográfica.

Mercado local, por su ubicación en la parroquia Sayausí se tiene a esta como un mercado ya establecido y el mercado potencial abarca todo el Sector Urbano, del cantón Cuenca.

- Segmentación Demográfica.

Variable sexo, es indiferente variable edad se toma el grupo compuesto por personas con la edad entre 18 años y 65 años.

- Segmentación Psicográfica.

A la Media enfoca sus prendas a toda aquella persona que gusta de la moda y que quiere expresarse a través de sus prendas de vestir.

- Segmentación Conductual

Dirigido a usuarios potenciales, no usuarios, primeros usuarios, usuarios regulares o irregulares.

Desagregación del mercado potencial para el producto; uniformes empresariales y ropa ejecutiva.

Este producto tiene por objetivo satisfacer necesidades de organizaciones que requieran uniformes para sus colaboradores y trajes para el personal administrativo.

- Diseño de uniformes par empresas, organizaciones u otros tipos de asociaciones que requieran de soluciones textiles.
- Diseño y producción de uniformes ejecutivos realizados con estándares de sastrería y alta moda.

Segmentación del mercado potencial para el producto; uniformes empresariales y ropa ejecutiva.

- Segmentación Geográfica.

Mercado local, por su ubicación en la parroquia Sayausí se tiene a esta como un mercado ya establecido y el mercado potencial abarca todo el Sector Urbano, del cantón Cuenca.

- Segmentación Demográfica.

Toda empresa y/o negocio que requiere uniformes para sus colaboradores.

Desagregación del producto; uniformes escolares o institucionales.

Este producto tiene por objetivo satisfacer las necesidades de instituciones educativas referente a soluciones textiles.

- Uniformes de tipo diario para estudiantes.
- Uniformes formales para estudiantes.
- Uniformes deportivos para estudiantes.

Segmentación del mercado potencial producto; uniformes escolares o institucionales.

- Segmentación Geográfica.

Sector Urbano, del cantón Cuenca y parroquias aledañas a la parroquia Sayausí que gocen de instituciones educativas.

- Segmentación Psicográfica.

Clase social baja-media, media y media alta.

Desagregación del mercado potencial producto; ropa deportiva.

Este producto tiene como objetivo satisfacer necesidades de personas y organizaciones dedicadas al ámbito deportivo.

- Diseño y producción de uniformes para equipos, y torneos deportivos.
- Diseño y producción de indumentaria específica para la práctica de diversos deportes.
- Diseño y producción de ternos deportivos y ropa de entrenamiento.

Segmentación del mercado potencial producto; ropa deportiva.

- Segmentación Geográfica.

Mercado local, por su ubicación en la parroquia Sayausí se tiene a esta como un mercado ya establecido y el mercado potencial abarca todo el Sector Urbano, del cantón Cuenca.

- Segmentación Demográfica.

Dirigido a deportistas y personas que practiquen deportes en cualquier categoría, los usuarios abarcan desde niños de 7 años hasta adultos mayores de 65 años.

- Segmentación Psicográfica.

Baja-media, media-media, media-alta, alta.

3.3. Captación de clientes.

Según De la Fuente, (2013) para que una estrategia de captación de clientes sea eficaz tiene que “contemplar los diferentes canales de ventas, preguntarse si atrae y conserva de forma eficiente a sus clientes tanto actuales como potenciales”. Para ello es necesario que se tenga en cuenta una serie de aspectos:

- Definición del público objetivo.
- Estimar el tipo y el número de clientes a captar.
- Disponer de productos adecuados.
- Construir canales de venta.
- Conocer la competencia.

3.4. Repetición de compra de clientes.

Si tomamos en cuenta que los productos y servicios que oferta “A la Medida” son similares e incluso superiores en cuanto a calidad comparados a la competencia podemos concluir sencillamente que una de las principales causas de abandono son las deficiencias en cuanto a servicio al cliente que se ofrece. Por lo tanto la estrategia a ser utilizada para que los clientes consideren a “A la Medida” como una referencia de la industria textil y requieran de sus servicios constantemente (repetición de compra) se enfocara en no solamente tener clientes satisfechos, sino lograr sacarlos de la zona de indiferencia, es decir: A un cliente se lo considera como satisfecho cuando simplemente paga por lo que espera recibir; el objetivo será dar al cliente siempre algo más de lo que piensa recibir por el precio que ha pagado, así obtendrá clientes satisfechos y motivados a requerir sus productos y servicios constantemente.

3.5. Relación con los clientes.

Partiendo de la premisa “El cliente es la base fundamental de la empresa” (sin clientes no hay negocio), consideramos que, para obtener un cliente satisfecho, debemos estar sintonizados con él. De esta manera se sugiere establecer programas (estrategias) de retención y lealtad cuyo objetivo sea realizar los esfuerzos por servir mejor al cliente, la estrategia se basará en:

- Realizar un cronograma de postventa en la que los clientes “sientan” que la empresa se preocupa por ellos y que son realmente importantes.
- Consolidar la relación con los clientes que adquieren nuestros productos y servicios, haciéndoles llegar un comunicado en el cual se de las gracias por preferirnos. Así se podrá fortalecer las relaciones con nuestros clientes.
- Establecer procesos comerciales con los clientes que periódicamente permitan un contacto para conocer sus necesidades. Esta estrategia deberá priorizar la comunicación hacia el cliente antes que ellos lo hagan.
- Establecer niveles de escalamiento empresarial, en donde los clientes se “sientan” respaldados por una atención especializada y personalizada cuyo objetivo será el de resolver sus requerimientos.
- Priorizar la búsqueda de las soluciones que pueden estar ocultas para los clientes.
- Minimizar **riesgos** y brindar seguridad, en el caso de que por falta de servicio y que no funcione correctamente, se puede ofrecer garantías honestas y generosas.

3.6. Vinculación de clientes.

La base para lograr la fidelidad del cliente, será no solo satisfacer sus necesidades si no sobrepasar lo común, adelantándose a lo que el cliente necesita saber, referente a tendencia y moda textil, tecnología en materia prima y procesos de elaboración así se podrá cultivar y consolidar la lealtad para con ellos.

De esta manera definiremos las siguientes estrategias:

- Personal capacitado y especializado según el servicio a ofrecer: Garantizar a los clientes que se cuenta con el personal técnico y productivo especializado (según el servicio o producto) de manera que siempre encuentre lo que busca y necesita.

- Ofrecer servicios nuevos: Con un cliente que ya es rentable y se deleita con el producto o servicio, se debe asegurar que pase a ser fiel, para esto es importante contar con nuevos productos en el mercado, el mismo que además de atraer a nuevos clientes consolida a los ya existentes.
- Establecer los clientes VIP: Para esto se deberá realizar un análisis de los clientes que solicitan los productos y/o servicios mucho más que otros, realizando una segmentación, basándonos en la frecuencia en la que solicitan y el monto que hayan invertido por la compra. Estos serán clientes que definitivamente deben ser tratados de manera diferente y exclusiva.

CAPÍTULO 4.

4. ANÁLISIS DE LA TERCERA C (COMPETENCIA).

4.1. Matriz de Competidores directos.

Tabla 8 Matriz de Competidores Directos

Empresas	Competidores Directos								Resultados
	Variables que se Analizaron								
	Calidad de las Prendas	Precios Accesibles	Diseños	Servicio al Cliente	Capacidad Productiva	Tecnología	Publicidad	Servicio Post Venta	
A La Medida	2	3	2	1	0	2	-3	2	9
Creaciones Arpi	1	-2	2	3	1	2	1	2	10
Creaciones EM &K	-2	1	2	3	1	-2	-5	4	2
Daveros	3	3	-3	4	3	3	-2	3	14
Facotex	4	4	3	3	2	4	4	3	27
Ditex	5	3	5	5	2	5	5	5	35
Zona Textil	3	5	4	2	4	-1	-1	2	18
Modasa	4	-1	3	4	5	3	3	3	24
Diseño y Puntadas	-4	3	2	1	3	2	1	2	10

Para facilitar el análisis de los competidores directos de la empresa “A La Medida” se construyó una matriz y se calificó a cada empresa con una puntuación que refleja que bien cubre las variables que se propusieron para este análisis, los puntajes van desde el 5 negativo hasta el 5 positivo, luego de haber calificado a las empresas identificadas para esta comparación la matriz nos da como resultado que la empresa Facotex es la que mejor desempeño estaría presentado en el sector en el que desarrolla sus actividades la empresa ‘A La Medida’, a continuación se procederá a realizar un análisis de cada variable de manera particular.

Calidad de Las Prendas

Tabla 9: Calidad de prendas

Calidad de las Prendas		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Ditex	5
2	Facotex	4
3	Modasa	4
4	Daveros	3
5	Zona Textil	3
6	A La Medida	2
7	Creaciones Arpi	1
8	Creaciones EM &K	-2
9	Diseño y Puntadas	-4

Al analizar la variable calidad de las prendas tenemos que Ditex es la empresa que mejor se desempeña en este rubro, esto se puede deber a que las materias primas sean de muy buena calidad o que los procesos de producción estén muy bien cuidados, también esta variable va sujeta a la calidad de mano que confecciona las prendas.

Precios Accesibles

Tabla 10: Precios accesibles

Precios Accesibles		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Zona Textil	5
2	Facotex	4
3	Daveros	3
4	Ditex	3
5	Diseño y Puntadas	3
6	A La Medida	3
7	Creaciones EM &K	1
8	Modasa	-1
9	Creaciones Arpi	-2

En caso de los precios accesibles tenemos que la empresa que mejor se desempeña es Zona Textil, su ventaja de precios contra la competencia se debe a la eficiencia en los procesos productivos lo que le permite ofrecer sus prendas a un precio por debajo de la competencia.

Diseño

Tabla 11: Diseño

Diseños		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Ditex	5
2	Zona Textil	4
3	Facotex	3
4	Modasa	3
5	Creaciones Arpi	2
6	Creaciones EM &K	2
7	Diseño y Puntadas	2
8	A La Medida	2
9	Daveros	-3

Para este apartado la empresa que más se destaca una vez más es Ditex, esto se debe a que las prendas son más atractivas para el público en general cuando tienen diseños a la vanguardia, si bien estas empresas muchas veces trabajan con pedidos de prendas con

diseños predeterminados la empresa no escatima en el desarrollo de nuevos diseños de las prendas.

Servicio al Cliente

Tabla 12: Servicio al Cliente

Servicio al Cliente		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Ditex	5
2	Daveros	4
3	Modasa	4
4	Creaciones Arpi	3
5	Creaciones EM &K	3
6	Facotex	3
7	Zona Textil	2
8	Diseño y Puntadas	1
9	A La Medida	1

En el servicio al cliente Ditex se lleva el mayor puntaje de nuevo, esto se debe a la eficiencia con la que el personal atiende a las personas que llegan a la empresa, otra manera en la que esta variable toma fuerza en esta empresa es con la eficiencia en los procesos dando como resultado una mayor satisfacción de los clientes en temas de tiempos y calidad del producto.

Capacidad Productiva

Tabla 13: Capacidad productiva

Capacidad Productiva		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Modasa	5
2	Zona Textil	4
3	Daveros	3
4	Diseño y Puntadas	3
5	Facotex	2
6	Ditex	2
7	Creaciones Arpi	1
8	Creaciones EM &K	1
9	A La Medida	0

Modasa se destaca en este apartado gracias a su correcta implementación de la tecnología en el proceso productivo, esta tecnología en conjunto con un personal

calificado da como resultado que se cometan menos errores aumentado la producción de prendas de vestir.

Tecnología

Tabla 14: Tecnología

Tecnología		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Ditex	5
2	Facotex	4
3	Daveros	3
4	Modasa	3
5	Creaciones Arpi	2
6	Diseño y Puntadas	2
7	A La Medida	2
8	Zona Textil	-1
9	Creaciones EM &K	-2

En este apartado sobresale Ditex, gracias a la implementación de nuevas tecnologías tanto en las estaciones de cortado y sublimado le han significado una ventaja sobre las demás empresas competidoras del sector, pero no basta con tener la mejor tecnología esta va de mano con personas que sepan operar las máquinas de una manera correcta, por lo cual se necesita que el personal sea capacitado.

Publicidad

Tabla 15: Publicidad

Publicidad		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Ditex	5
2	Facotex	4
3	Modasa	3
4	Creaciones Arpi	1
5	Diseño y Puntadas	1
6	Zona Textil	-1
7	Daveros	-2
8	A La Medida	-3
9	Creaciones EM &K	-5

Ditex a diferencia de sus competidores ha sabido manejar su publicidad de una mejor manera, puesto que en la actualidad la publicidad en medios tradicionales ya no es suficiente, la incursión en redes sociales es muy importante para la supervivencia y posicionamiento de las empresas, Ditex tienen presencia en redes como Facebook e Instagram y lo más importante las mantienen activas

Servicio Post Venta

Tabla 16: Servicio Post Venta

Servicio Post Venta		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Ditex	5
2	Creaciones EM &K	4
3	Daveros	3
4	Facotex	3
5	Modasa	3
6	Creaciones Arpi	2
7	Zona Textil	2
8	Diseño y Puntadas	2
9	A La Medida	2

En la variable de servicio post venta aparece nuevamente Ditex la razón es el gran seguimiento que realiza la empresa de sus ventas una vez el cliente haya salido del establecimiento, también brinda varios canales de comunicación para solventar dudas y problemas que se puedan llegar a presentar.

4.2. Matriz de competidores indirectos.

Tabla 17: Matriz de competidores indirectos

Competidores Indirectos									
Empresas	Variables que se Analizaron								Resultados
	Calidad de las Prendas	Precios Accesibles	Diseños	Servicio al Cliente	Capacidad Productiva	Tecnología	Publicidad	Servicio Post Venta	
A La Medida	2	3	2	1	0	2	-3	2	9
D Novios	3	5	5	3	-1	4	3	5	27
Mdb Arte y Moda	5	2	3	4	3	4	-2	3	22
Andres Manzano	2	3	-2	5	2	3	3	2	18
Trajes Andino	-2	4	-1	3	5	5	4	4	22
Alexandra Donoso	-1	1	4	-2	3	4	5	2	16
Lula Martines	4	-3	1	4	2	-2	2	5	13
Mdb Arte y Moda	1	1	3	2	3	3	-1	1	13
Nua Estudio de diseño	3	4	2	-1	1	1	2	4	16

En la Matriz de competidores indirectos nos dio como resultado que la empresa D Novios es la más sobresaliente entre los competidores indirectos de “A La Medida”, esta empresa se especializa en ropa para novios un target bastante reducido para la empresa “A La Medida”.

Calidad de las Prendas

Tabla 18: Calidad de prendas

Calidad de las Prendas		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Mdb Arte y Moda	5
2	Lula Martines	4
3	D Novios	3
4	Nua Estudio de diseño	3
5	Andres Manzano	2
6	A La Medida	2
7	Mdb Arte y Moda	1
8	Alexandra Donoso	-1
9	Trajes Andino	-2

La empresa Mdb Arte y Moda se encarga de entregar un producto terminado de primera calidad y como su nombre lo indica considera la moda un arte por lo que se esmera en utilizar materas primas de primera, así como procedimientos que no maltraten las fibras textiles, toda esta mezcla de procesos y buenos materiales dan como resultado un producto excelente.

Precios Accesibles

Tabla 19: Precios Accesibles

Precios Accesibles		
Posición	Empresa	Puntaje
1	D Novios	5
2	Trajes Andino	4
3	Nua Estudio de diseño	4
4	Andres Manzano	3
5	A La Medida	3
6	Mdb Arte y Moda	2
7	Alexandra Donoso	1
8	Mdb Arte y Moda	1
9	Lula Martines	-3

Teniendo en cuenta el segmento de mercado que la empresa D´ novios atiende, su competitividad referente a los precios es bastante buena, ofreciendo un precio justo por

las prendas que ofrece, esto lo logra con la ayuda de una mano de obra especializada y con implementación de materia prima de primera y de buen precio.

Diseños

Tabla 20: Diseños

Diseños		
Posición	Empresa	Puntaje
1	D Novios	5
2	Alexandra Donoso	4
3	Mdb Arte y Moda	3
4	Mdb Arte y Moda	3
5	Nua Estudio de diseño	2
6	A La Medida	2
7	Lula Martines	1
8	Trajes Andino	-1
9	Andres Manzano	-2

Al ser un establecimiento especializado en prendas para novios los diseños la gran mayoría de veces van a ser elegidos según el gusto de los clientes, es decir se confeccionará o se personalizará las prendas para cubrir los gustos y necesidades de los clientes, es por eso que sobresale en este apartado referente al diseño.

Servicio al Cliente

Tabla 21: Servicio al Cliente

Servicio al Cliente		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Andres Manzano	5
2	Mdb Arte y Moda	4
3	Lula Martines	4
4	D Novios	3
5	Trajes Andino	3
6	Mdb Arte y Moda	2
7	A La Medida	1
8	Nua Estudio de diseño	-1
9	Alexandra Donoso	-2

La empresa Andrés Manzano Posee una cultura de servicio al cliente que se esmera por cumplir en los procesos que es necesario un trato directo con el cliente con el fin de que la experiencia de compra sea excelente y no haya malos ratos.

Capacidad Productiva

Tabla 22: Capacidad Productiva

Capacidad Productiva		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Trajes Andino	5
2	Mdb Arte y Moda	3
3	Alexandra Donoso	3
4	Mdb Arte y Moda	3
5	Andres Manzano	2
6	Lula Martines	2
7	Nua Estudio de diseño	1
8	A La Medida	0
9	D Novios	-1

Al especializarse en trajes de vestir la empresa Trajes Anadino tiene una capacidad productiva de su producto terminado mucho mayor a la de la competencia, aunque su catálogo no es tan diversificado su productividad es superior y puede cumplir con los pedidos de sus clientes antes que la competencia.

Tecnología

Tabla 23: Tecnología

Tecnología		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Trajes Andino	5
2	D Novios	4
3	Mdb Arte y Moda	4
4	Alexandra Donoso	4
5	Andres Manzano	3
6	Mdb Arte y Moda	3
7	A La Medida	2
8	Nua Estudio de diseño	1
9	Lula Martines	-2

Con la implementación de nuevas tecnología Trajes andino ha mejorado sus procesos productivos, así como la calidad de las prendas, estas nuevas máquinas ahorran la materia prima y permiten realizar los cortes de las telas de manera más prolífica, la empresa ha sabido implementar distintas herramientas tecnológicas para mejorar distintas áreas y procesos.

Tabla 24: Publicidad

Publicidad

Publicidad		
Posición	Empresa	Puntaje
1	Alexandra Donoso	5
2	Trajes Andino	4
3	D Novios	3
4	Andres Manzano	3
5	Lula Martines	2
6	Nua Estudio de diseño	2
7	Mdb Arte y Moda	-1
8	Mdb Arte y Moda	-2
9	A La Medida	-3

Como ya se mencionó en la competencia directa la publicidad tradicional ya no es suficiente para llegar a las nuevas generaciones, es necesario un buen manejo de las redes sociales y en lo posible mantenerlas activas dando visibilidad a los productos que la empresa oferta y de una u otra forma crear un lazo con los posibles clientes, Alexandra Donoso cumple en gran medida estos por así decirlo requisitos por lo que sobresale frente a la competencia.

Servicio Post Venta

Tabla 25: Servicio Post Venta

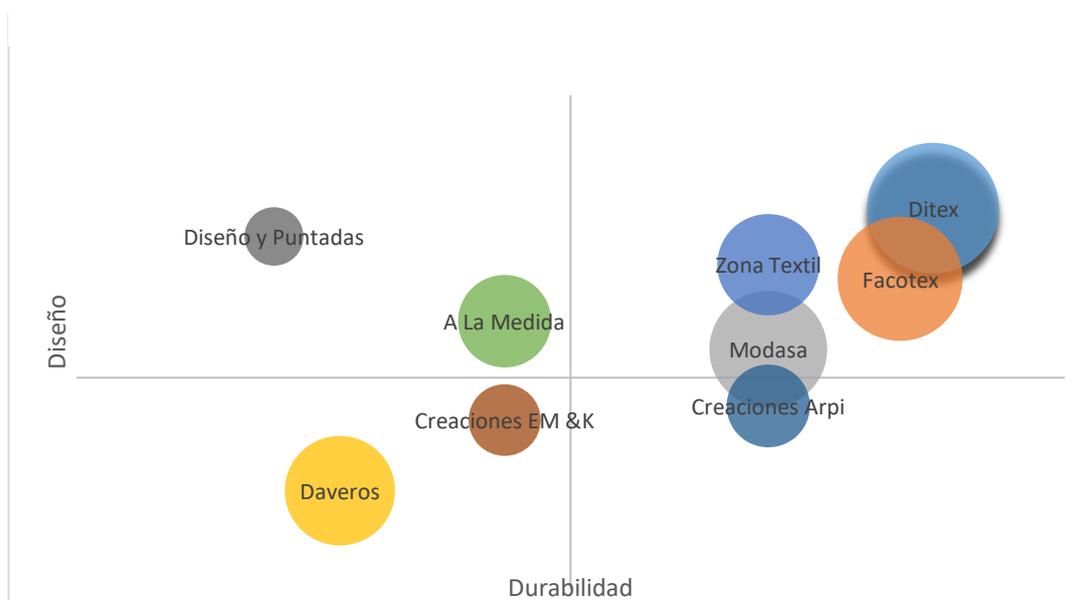
Servicio Post Venta		
Posición	Empresa	Puntaje
1	D Novios	5
2	Lula Martines	5
3	Trajes Andino	4
4	Nua Estudio de diseño	4
5	Mdb Arte y Moda	3
6	Andres Manzano	2
7	Alexandra Donoso	2
8	A La Medida	2
9	Mdb Arte y Moda	1

D Novios trata de que sus prendas estén perfectas el día del evento para el cual fueron adquiridas por lo que brinda un servicio de seguimiento para su cliente mediante el cual pueden acceder a que las prendas puedan ser modificadas en caso de que por uno u otro motivo hayan dejado de cumplir con los requerimientos de los clientes, es por eso que la empresa sobresale en este apartado.

4.3. Análisis de mapas de posicionamiento.

Mapa: Diseño contra Durabilidad de las Prendas

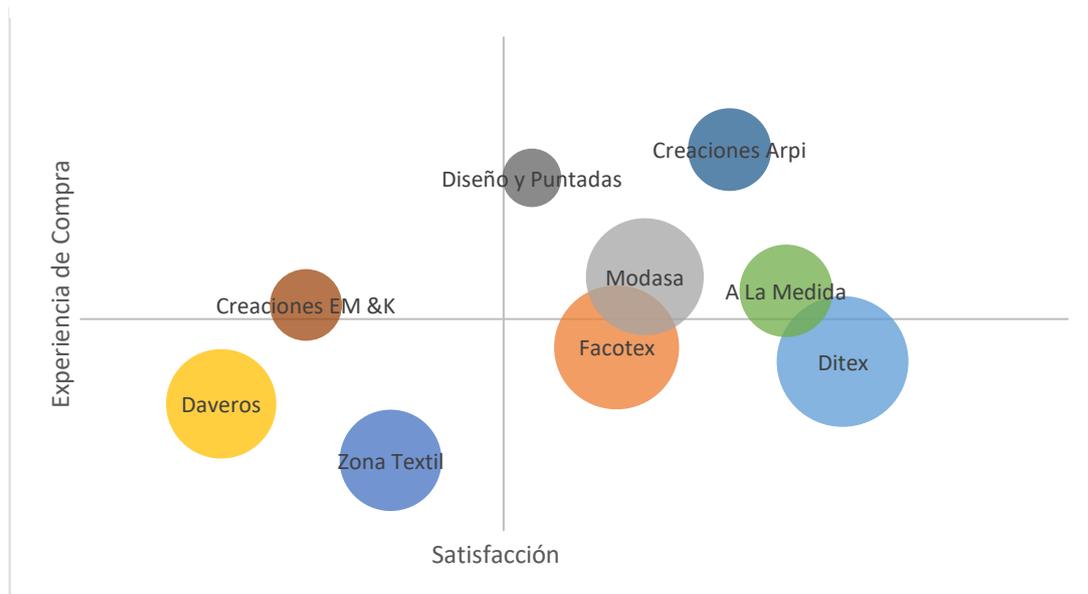
Figura 7: *Diseño Vs. Durabilidad*



En este mapa las empresas que primero salta a la vista son Ditex Y Daveros, por una parte Ditex presenta el mejor posicionamiento dentro del mapa dando a entender que tienen la mejor relación entre diseño y durabilidad de las prendas que vende en sus establecimiento, por otra parte Daveros presenta un posicionamiento bastante pobre denotando su deficiencia en diseños y durabilidad de las prendas, otra empresa que se destaca es Facotex presentando buenos diseños con una durabilidad significativa, en el caso de la empresa “A La Medida” tenemos que presenta una durabilidad un tanto baja y unos diseños no muy atractivos para el mercado por lo que se debería imitar las estrategias de las empresas mejor posicionadas.

Mapa: Experiencia de Compra contra la Satisfacción

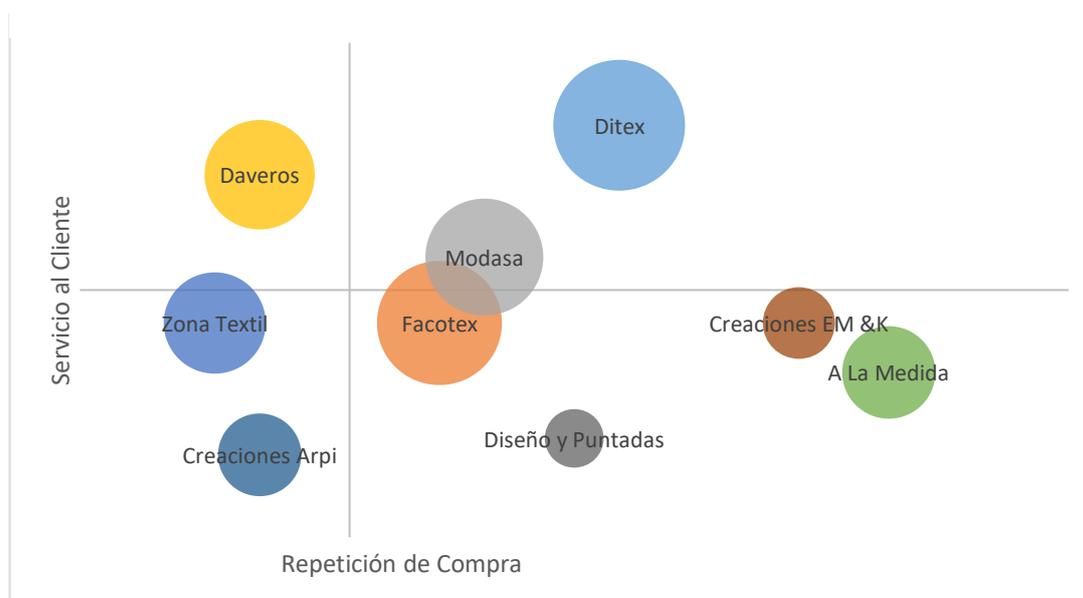
Figura 8: Experiencia de compra vs. satisfacción



En el presente mapa podemos observar que Creaciones Arpi y Zona Textil, en el caso de Creaciones Arpi brinda una experiencia de compra de nivel medio y alcanza una satisfacción de sus clientes media-alta, esto se puede deber muchas veces a que si la experiencia del cliente es buena presentara una satisfacción alta, esto se logro gracias a que el local pone a disposición un personal competente y amable que mejora la experiencia del cliente, por otra parte Zona Textil presenta falencias en ambas variables, siendo la satisfacción la peor valorada esto se puede deber a que su producto no sea el que los clientes esperaban o que la experiencia de compra no sea amena, por otro “A La Medida” gracias a su excelente personal y local cómodo brinda una experiencia de compra superior con una satisfacción baja que se puede mejorar con la implementación de nuevos procesos y nuevas tecnologías, creemos que con un producto superior la empresa puede llegar a liderar este mapa.

Mapa: Servicio al Cliente contra Repetición de Compra

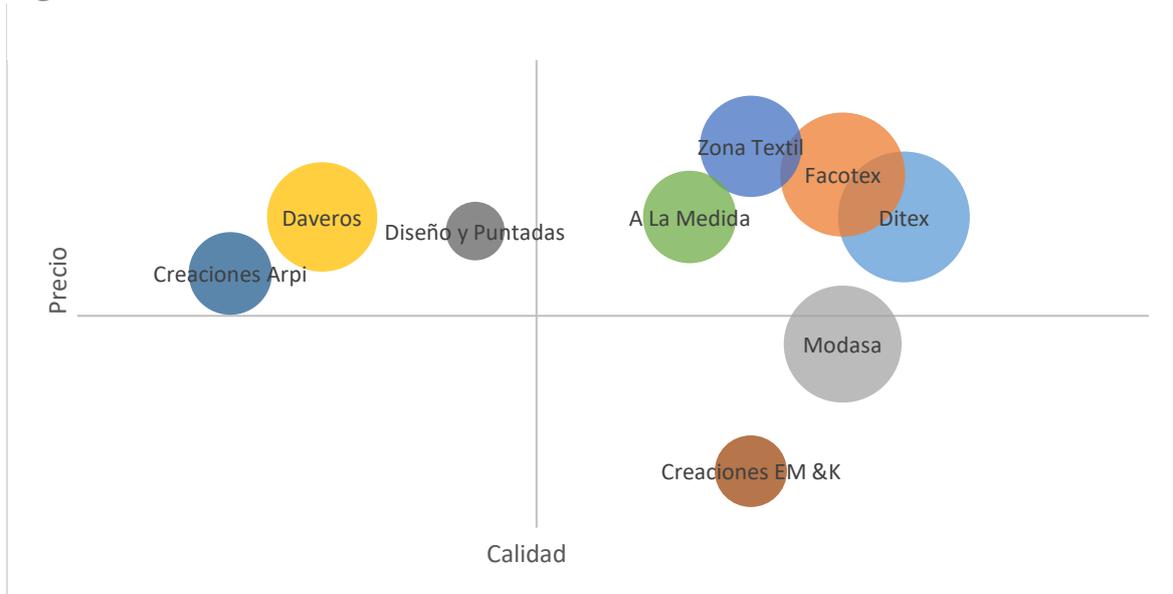
Figura 9: Servicio al cliente vs. repetición de compra



En el presente mapa se analizaron las variables servicio al cliente y la repetición de compra de los distintos almacenes las mismas que pueden estar ligadas a las ventas de cada empresa, Ditex de nueva cuenta aparece como el que mejor se desempeña en este análisis presentando un servicio al cliente ni bueno ni malo mas bien regular y con una repetición de compra bastante alta esto demuestra que si bien el servicio al cliente es muy importante no siempre va a significar que un cliente vaya a volver, como se puede observar con el caso de Creaciones EM & K Y “A La Medida” ofrecen un servicio al cliente superior que no le significa una reincidencia en la compra necesariamente, Creaciones Arpi por otra parte nuevamente se encuentra en el fondo del mapa teniendo una repetición en la compra muy baja esto puede estar sucediendo gracias a una combinación de las diversas variables ya analizadas y si le sumamos un pobre servicio al cliente las personas tendrán muy pocas razones para visitar de nuevo el almacén, por otro lado “A La Medida” ofrece un servicio al cliente de primera pero no logra fidelizar clientes por lo que se pretende fortalecer la imagen de la empresa y en su consecuencia crear una marca reconocible.

Mapa: Precio contra Calidad

Figura 10: Precio vs. calidad



En el último mapa tenemos a dos variables clásicas como son el precio y la calidad, como bien se pudo observar en el primer mapa la durabilidad de las prendas es un punto fuerte para Zona Textil lo que es parte de una buena calidad de las prendas es por eso que esta empresa se destaca en este apartado y con la combinación con los precios cómodos que manejan hace que la empresa esté por encima de los demás, por un margen pequeño no muy atrás se encuentra Facotex y Ditetex, Creaciones EM & K es la que peor posicionada está en este apartado como bien se reflejó en la durabilidad de sus prendas anteriormente, por último “A La Medida” se encuentra en una posición bastante cómoda, ofrece prendas de calidad a un muy buen precio, el motivo por el cual todavía no puede alcanzar los primeros lugares es por que no puede competir en igualdad de condiciones, es por eso que la empresa pretende invertir en proceso y maquinaria que ayuden a lograr una mayor competitividad por parte de la empresa.

CAPÍTULO 5

5. ANALISIS DEL ENTORNO

5.1. Matriz de proveedores

Matriz de Proveedores							
	Calidad del producto	Garantía	disponibilidad de stock	cumplimiento de entrega	Atención adecuada	Asesoramiento	Forma de pago
Almacenes Lira	Excelente	Sin Garantía	Surtido siempre disponible	inmediato	Si	Si	Efectivo o similar, crédito no disponible
Marsella	Buena calidad	Sin Garantía	stock limitado	inmediato	Si	Si	Efectivo o similar, crédito no disponible
Importadora Cedillo	Excelente	Garantía de fábrica	Stock limitado	fuera de plazo	Si	Si	varias formas de pago, manejan crédito directo
Distribuidora Criollo	Buena calidad	Garantía de fábrica	Stock limitado	fuera de plazo	No	Si	varias formas de pago, manejan crédito directo
Maquiced	Buena calidad	Garantía de fábrica	Stock limitado	inmediata	No	Si	varias formas de pago, manejan crédito directo
Casa Farah	Buena calidad	Sin garantía	Stock limitado	inmediata	No	No	varias formas de pago, manejan crédito directo
Impex	Buena calidad	Sin garantía	Surtido siempre disponible	inmediata	No	No	Efectivo o similar, crédito no disponible
Importadora Ochoa	Excelente	Garantía de fábrica y extendida	Stock limitado	inmediato	Si	No	Efectivo o similar, crédito no disponible

5.1.1. Análisis de la Matriz de Proveedores

La calidad de un producto o servicio se define como la percepción que el cliente tiene sobre su valor. Si un cliente considera que un bien le ayuda a resolver sus necesidades, lo considerará de mayor o menor calidad en función de la manera en que percibe una serie de factores asociados a ese producto.

Para nuestro análisis se a decidido calificar el producto de acuerdo al nivel de satisfacción referente a funcionalidad en pocas palabras esperando que funcione según lo ofrecido, es así que si el producto supera este estándar se le otorga un nivel de calidad excelente si cumple con el estándar se le calificara con buena calidad y si por a o b motivo este no llega a cumplir con la expectativa que genera tendrá una calificación de malo.

La garantía en los bienes de consumo es la herramienta con que cuenta el consumidor para hacer frente a las faltas de conformidad que se presenten en las operaciones de compra de bienes y productos de consumo.

La garantía legal obliga al vendedor o fabricante de un producto a asegurar su buen estado, condiciones de uso y funcionamiento durante un tiempo determinado, de manera que sirva para cumplir con su finalidad.

Dentro de nuestro análisis y tras haber visitado a los diferentes proveedores de A la Medida pudimos observar que en lo referente a productos como tela si se trata de compras que no representen cantidades significativas no existe una garantía como tal, caso contrario con repuestos de maquinarias e insumos requeridos para la funcionalidad de herramientas donde existe una garantía de fabricación, de todos los proveedores solo Impex ofrece una garantía extendida en sus productos la cual llega a cubrir hasta por dos años defectos o problemas que llegaran a presentarse.

Otra faceta que hay que considerar es el nivel de stock, las existencias no deben concentrarse en un solo almacén o en un solo lugar fijo, sino que pueden estar repartidas en toda la cadena logística. Esto significa que la gestión del nivel de stock debe ser integral: no debemos sólo conocer los niveles de toda nuestra cadena comercial o productiva, sino incluso controlar el stock de nuestros propios proveedores. Si conocemos los plazos de entrega de nuestros proveedores, y además conocemos sus stocks, podremos atender con mayor seguridad la demanda que se nos presente.

Siguiendo con el análisis propuesto de nuestra matriz de proveedores y tras evaluarlos con diferentes visitas se tomo la decisión de establecer tres niveles de stock el mas alto y aquel que permite satisfacer nuestra demanda en productos es el de “surtido siempre disponible”, dentro de esta categoría se encuentran los proveedores que disponen de un stock variado y con existencias suficientes para cada uno los requerimientos de la empresa en lo que materia prima e insumos se refieren, como una senda categoría tenemos a los proveedores que aunque disponen de soluciones efectivas muchas veces tiene cantidades que no satisfacen las necesidades de Ala Medida y finalmente aunque no se presentaron los casos existe una tercera categoría donde los proveedores no satisfacen a la empresa en existencias de materia prima e insumos.

Aunque los criterios para clasificar una entrega como “a tiempo” pueden diferir de una organización a otra, la medición generalmente sigue el principio de entregas recibidas a tiempo es decir dentro de una hora acordada o cumpliendo con un margen u horario de entrega propuesto en el caso de materia prima muchas de las tiendas que proveen a “A la Medida” despachan el producto inmediatamente su compra por otro lado los insumos requeridos para el funcionamiento de maquinaria suelen tener un periodo de espera finalmente existen casos especiales en la que ciertas materias primas o insumos requieren ser importadas o fabricadas bajo pedido en el que el tiempo de entrega requiere plazos mayores aun así se califica el cumplimiento de acuerdo a las fechas u horas pactadas.

Uno de los puntos más importante a la hora de comprar sea materia prima o insumos de maquinaria es el asesoramiento ya que de este depende el trato que se dará a estos productos en taller, es importante para la empresa tomar en cuenta que un insumo mal empleado o algún tipo de materia prima que requiere un trato especial es mal manipulado por falta de conocimiento puede ocasionar pérdidas inclusive al momento del transporte de estos productos no está demás tomar las medidas adecuadas para evitar desperfectos a la hora de su manipulación.

Finalmente es de suma importancia para “A la Media” poder negociar con sus proveedores las formas de pago existentes, muchos de sus proveedores aún no realizan una negociación y la empresa inclusive no conoce ciertos beneficios que los proveedores pueden brindarle en este ámbito es así pues que se realizó varias reuniones con ejecutivos de ventas los cuales supieron informar los métodos de pagos existentes y ciertas

facilidades que para Ala Medida podrían resultar muy útiles desde un punto de vista financiero.

5.2. Descripción de propuestas para canales de distribución

Implementación de un canal de distribución propio que contempla la creación de un taller de reparación y elaboración de prendas de vestir con énfasis en atención al cliente, recepción de trabajos y despacho de los mismos, implica una nueva ubicación física.

Lugar; Balzay; Ordeñes Lasso kilómetro 3 por disponibilidad de un local comercial favorable para la actividad.

Inversión inicial; alrededor de los 15000 dólares americanos destinados a mueblería de recepción y maquinaria básica, esto debido a que el local será un centro de recepción de trabajos y reparación básica, si el cliente requiere de algo especializado o la elaboración de una prenda de vestir entonces dichos trabajos serán realizados por la casa matriz.

Adicional se contempla un canal de exhibición y venta dentro de Camaleón Boutique quienes facilitaran perchas dentro de su comercial para nuestra marca, esto gracias a acuerdos comerciales con su marca.

5.3. Análisis PESTAL

5.3.1. Análisis del factor Político

Según (Luque González, 2018) citando a Heikkilä et al., 2014 Los factores políticos y legales deben explorarse en su totalidad indagando todo articulo posible, la necesidad de generar confianza en el sector textil es tarea de toda persona interesada en la industria, y todos los elementos directos o indirectamente relacionados con la fabricación de textiles. En el presente análisis PESTAL se intentará menoscabar en las estrechas relaciones entre los diferentes participantes políticos del sector textil, ONGs, agencias supranacionales, administración pública, órdenes religiosas y medio ambiente. La información generada nos brindara supuestos beneficios de los cuales “A la Medida” puede valerse para desarrollarse como empresa.

El sector textil ostenta cierta complejidad, así como también gran disparidad de intereses, los actores de la cadena productiva incluso aquellos que geográficamente no

coincidan deben estrechar sus relaciones, dicho fortalecimiento lleva a compensaciones futuras y el fortalecimiento productivo nacional.

El análisis del factor político hace referencia a variables externas que modifican radicalmente el proceso de planificación estratégica de una empresa, es decir, indicadores relacionados con la legislación empresarial y política, análisis de reformas, leyes ambientales, restricciones o incentivos para actividades empresariales específicas, así como indicadores relacionados con el comercio exterior, empleo, regulación industrial y finanzas, todos los factores anteriormente mencionados están directamente relacionados con la estabilidad del gobierno.

Según investigaciones propuestas por (Analuisa et al., s/f) la industria textil es el segundo sector manufacturero generador de empleo en el Ecuador, debido al dinamismo empresarial que promueve y el desarrollo de la cadena productiva en esta determinada actividad económica. Para las empresas que realizan sus labores en el sector textil, un factor político claramente puede afectar los productos y servicios ofertados en un mercado cuyo cambio como ya se menciono previamente es el único factor constante.

Según el (“Informe de Avance a La Política Pública de Emprendimiento”, 2019) El Índice de Emprendimiento Ecuatoriano ocupa el cuarto lugar en la región después de Perú, Chile y Panamá. También se evidencia una percepción positiva entre los ecuatorianos referentes al desarrollo empresarial y un alto nivel de confianza en la empresa nacional privada generadora de trabajo. Así, en la medición del valor y la percepción del emprendimiento, Ecuador sale a la cabeza. por encima del promedio regional.

Para la (GEM, 2017) citada en el (“Informe de Avance a La Política Pública de Emprendimiento”, 2019) Este escenario muestra el entorno dinámico de aquellos individuos que toman las decisiones de emprender en el país. Sin embargo, casi todas las empresas en Ecuador están constituidas como unipersonales; y 99% empresas emergentes, 60% empresas nuevas y 51,5% empresas no crean más puestos de trabajo. Además, persisten las dificultades para emprender un negocio y sostenerlo más allá de los 3 meses de actividades. la proporción de emprendedores que inician un negocio es el doble que la proporción de emprendedores que establecieron una marca en el mercado y la mitad de ellos no pueden convertirse en una empresa establecida. Expertos señalan que la política gubernamental actual limita el espíritu emprendedor. En este apartado, la

inseguridad jurídica, los excesivos trámites para constituir y cerrar una empresa, y los constantes cambios en materia tributaria son considerados los principales problemas del país.

Una vez mas usando la información brindada por el (“Informe de Avance a La Política Pública de Emprendimiento”, 2019) podemos observar, que el índice Global “Competitiveness-Report 2018” elaborado por el Foro Económico Mundial califica al Ecuador con un puntaje de 45/100 en el eje de dinámica empresarial, definiéndolo, así como un país poco competitivo en cuanto a facilidad y rapidez con el que una persona puede crear una empresa. Este indicador tiene en cuenta el tiempo y el costo de la puesta en marcha del negocio, las actitudes frente el riesgo empresarial, el desarrollo de empresas innovadoras o ideas innovadoras, así como marcos regulatorios y tasas de recuperación en caso de insolvencia.

En este contexto, por un lado, entra en vigencia una ley orgánica de optimización y eficiencia de trámites, que tiene como objetivo reducir el número de días para los trámites en general, prohibiendo la creación de nuevos procesos en las entidades públicas, y reduciendo los innecesarios documentos, La ley se aprobó en agosto de 2018 y entró en vigencia en octubre del mismo año, por lo que se necesita más tiempo para evaluar adecuadamente los impactos, otro punto a favor es la creación de un sistema de pago en línea.

El (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, s/f) también anunció la puesta en marcha del portal www.ecuadoremprendedor.ec y que constituye un canal de acceso a la Guía, donde se encuentra el ABC del Emprendedor, además permite encontrar y conectarse a los servicios que ofrecen las entidades del ecosistema startup del país, como soporte técnico, capacitación, servicios financieros y acceso al mercado.

De esta manera el (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, s/f) da cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (LOEI), proporcionando información de aspectos macroeconómicos, de mercados internacionales, legales, tributarios, laborales, societarios y financieros del ecosistema de emprendimiento e innovación nacional.

Ventajas y desventajas del factor político a tomar en cuenta

Ventajas:	Desventajas:
La disponibilidad de políticas publicas que fomentan el desarrollo económico del país y que toma como base los emprendimientos nacionales,	Las políticas económicas referentes a temas tributarios son consideradas como barreras de desarrollo económico en emprendimientos,
La vigencia de una ley que permite la optimización de tramites en entidades publicas.	La falta de educación legal que crea inseguridad jurídica, en emprendimientos,
El acceso mas sencillo a información necesaria a través de paginas web y programas de emprendimiento nacional.	Los trámites aun excesivos para la creación y cierre de empresas,

5.3.2. Análisis del Factor Económico

Según los datos de la SENAE recopilados por (Pilco Mayorga María de los Ángeles, 2017) se estima que la industria textil aporta al menos \$600 millones a la economía anualmente. Según la Asociación de la Industria Textil Ecuatoriana, la tasa de crecimiento de la industria para los años 2013 fue del 1% 2014 fue 2%, este crecimiento es lento en comparación con otros tipos de producción, lo cual conllevó al cierre de negocios y despidos masivos de trabajadores.

Para años posteriores al 2015 y de acuerdo a investigaciones de (Analuisa et al., s/f) que reúnen los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, la industria textil y de confección ecuatoriana incrementó sus utilidades en 8.2% en 2017, en cifras netas se paso de generar utilidades en 2016 por \$ 598 millones a \$ 634 millones en 2017. La mayor concentración de pequeñas y medianas empresas textiles que operan hoy en el país se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas. la exportación de productos textiles como telas, cuero y fibras de base vegetal son factores catalogados por el banco central como importantes del desarrollo

económico territorial del país. Sin embargo, las cifras revelan que, aunque el país va por buen camino, su desarrollo aun mantiene niveles bajos la falta de asociación, la competencia desleal y la poca existencia de acuerdos comerciales son causantes de este bajo nivel de desarrollo industrial.

Para (Carriel & Carolina, 2015) la calidad de los productos que brinda la industria textil ecuatoriana es primordial a la hora de analizar sus cifras en datos de exportación, la mercadería que sale desde Ecuador hacia el mundo es ampliamente conocida y el mercado internacional aprecia su calidad, el principal destino de exportación de la industria textil es Colombia con un 48%, seguido por Brasil con un 7% al igual que Estados Unidos con el mismo porcentaje; representando el 62% del volumen de negocios de exportación de toda la industria según estadísticas de PROECUADOR, Los principales productos de exportación son las camisetas de algodón de mujer con un 5%, seguidas de los shorts de algodón de hombre con un 5% y los pantalones de algodón de mujer con un 4%, estos productos representan el 14% de las exportaciones de la industria.

Según el análisis realizado por (Lucero & Revista Gestión, 2021) La industria textil representa cerca del 1% del PIB nacional, pero las restricciones de producción y distribución provocadas por las medidas adoptadas a nivel nacional para evitar la propagación del Covid-19 han causado graves consecuencias. En 2020, el sector cayó un -9,9% entre enero y septiembre, y las ventas cayeron un -40% entre marzo y diciembre. Además, se perdieron más de 10.000 empleos oficiales entre enero y agosto de 2020. Ante ello, se planteó el Plan de Mejora de la Competitividad. La mayoría de los sectores de la economía se han visto afectados por la crisis sanitaria. En cuanto a la industria textil y de la confección, sus cifras cayeron profundamente, a consecuencia de las pocas ventas y el estancamiento económico lo que también provocó una disminución significativa en esta industria. La industria textil juega un papel muy importante en la economía nacional, aportando alrededor de 1 punto porcentual al PIB (0,8%).

Dentro del informe elaborado por (Lucero & Revista Gestión, 2021) también existen buenas noticias referentes a la industria, la Alianza Estratégica entre la Asociación de la Industria Textil del Ecuador (AITE) y la Corporación de Promoción de Inversiones y Exportaciones (CORPEI) ha desarrollado un Plan de Mejora de la Competitividad. Como parte del proyecto se busca desarrollar e implementar un plan para mejorar la competitividad del clúster textil ecuatoriano, con énfasis en la internacionalización del producto. Además de generar diálogos entre el sector público y privado para dar a conocer las estrategias de la región a corto, mediano y largo plazo.

Ventajas y desventajas del factor económico a tomar en cuenta

<p>Ventajas:</p> <p>La calidad de la producción textil ecuatoriana es elogiada en el extranjero lo que abre puertas a nuevas propuestas,</p> <p>La situación post-covid a permitido ver que la necesidad de ser participes activos en la cadena de valor de la industria textil es de suma importancia, la generación de nuevos eslabones en esta cadena proporciona oportunidades de empleo a millones de trabajadores en el país.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>La competencia desleal es un mal que debe sr erradicado de raíz pero que aun sigue presente en la industria textil,</p> <p>El desarrollo lento de la industria, vuelve poco llamativa a inversionistas del extranjero que podrían ser muy apreciados en el territorio nacional</p>
---	---

5.3.3. Análisis del factor Social

Según la (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES & TEXTILES DEL ECUADOR, s/f) La industria textil genera muchos empleos directos en el país, convirtiéndose en el segundo sector manufacturero con mayor cantidad de mano de obra, después de la industria de alimentos, bebidas y tabaco. Si analizamos las estadísticas generadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), podemos observar que la cantidad generada de puestos de trabajo han permitido ha alrededor de 158.000 personas sean empleadas directamente en la industria textil. Además de eso, hay miles de puestos indirectos que se han generado gracias a la cadena de producción de la industria.

Según (Pro Ecuador, 2012), existen cuatro sindicatos de la industria textil ecuatoriana que están desarrollando esta industria, así tenemos:

- AITE: Es una asociación de fabricantes textiles del Ecuador sin fines de lucro, fundada en 1943 y aprobada por el gobierno nacional en ese momento, con el objetivo de ser una

asociación de fabricantes textiles para tratar asuntos regionales y corredores. entre la región, el gobierno, los trabajadores y la sociedad.

· CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria): La Cámara Sectorial Textil, Cuero y Confecciones se constituyó para fortalecer la alianza a través de eventos, capacitaciones y proyectos para fortalecer la industria y aumentar la competitividad.

· CAMARA DE COMERCIO ANTONIO ANTE: Esta organización fue establecida en el año 2002 para generar oportunidades para el desarrollo de espacios comerciales e industriales.

· ACONTEX (Asociación de Confecciones Textiles): Fue fundada por iniciativa de un grupo de personas cuya actividad es producir todo tipo de prendas de vestir para enfrentar los desafíos del mercado laboral y de la industria mundial actual.

Ventajas y desventajas del factor social a tomar en cuenta

<p>Ventajas:</p> <p>Existen asociaciones que pueden ser grandes oportunidades para crear acuerdos comerciales con los demás integrantes de la cadena de valor.</p> <p>El Ecuador en el sector industrial cuenta con cuatro organizaciones gremiales: AITE, CAPEIPI, La cámara de comercio de Antonio Ante y ACONTEX</p> <p>La industria textil abre la puerta a gran cantidad de mano de obra que luego de adquirir conocimiento pueden ser potenciales colaboradores de “A la Medida”.</p>	
---	--

5.3.4. Análisis del factor Tecnológico

Analizando el modelo econométrico propuesto por (Ibujés Villacís & Benavides Pazmiño, 2018), y sus resultados, podemos observar que las variables de producción más importantes en la producción de las PYMES textiles son la tecnología y el capital, y en menor medida, el número de empleados ocupados. Las variables del proceso se relacionan con la eficiencia de la producción; lo cual permite a las pequeñas y medianas empresas del sector textil volverse competitivas al utilizar un alto nivel de maquinaria y tecnología en la elaboración de sus productos, elevando así los estándares de calidad y permitiéndoles competir en el mercado global. Una fuerza laboral diversa es lo menos importante para el modelo, ya que en las empresas textiles la fuerza laboral a menudo realiza tareas repetitivas con experiencia y capacitación. Los trabajadores son en muchos casos contribuyentes a la productividad del proceso de producción.

El mayor problema en la implementación de la digitalización es el factor humano. La capacidad de las organizaciones y sus empleados para implementar, administrar y desplegar nuevas tecnologías en la industria textil y de la moda es baja. Es por eso que las empresas de moda necesitan encontrar socios y cooperar entre sí fuera de la industria. Por esta razón, la creación de un clúster de producción textil permite probar soluciones para este nuevo paradigma productivo la era digital a llegado para quedarse y solo la colaboración entre los diferentes eslabones de la cadena industrial puede reforzar el avance productivo.

Los profesionales de una industria que produce bajo un sistema lineal obsoleto y contaminante, tienen la obligación de analizar y formarse en nuevos procesos productivos sostenibles y responsables. Las marcas y los minoristas de la moda deben acompañar en este camino, que, si bien no está exento de problemas y desafíos, les permitirá producir, distribuir y comercializar un producto sustentable, trazable y reutilizable.

El actual desarrollo tecnológico permite una mayor producción textil, la ubicación de plantas productoras de moda rápida en países pobres es una tendencia que debe parar, existen organizaciones y herramientas que pueden garantizar una producción textil limpia, eco amigable y sostenible.

Ventajas y desventajas del factor Tecnológico a tomar en cuenta

<p>Ventajas:</p> <p>Un menor espacio requerido para una mayor producción.</p> <p>Nuevas tendencias productivas sustentables eco amigables a las que Ala Medida puede sumarse sin mayor problema.</p> <p>Mayor colaboración entre eslabones de la cadena productiva permiten la termalización de procesos y evitan inversiones a emprendedores.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>Mano de obra que no siente deseo por adquirir conocimiento en técnicas de diseño, tendencias de moda textil y utilización de nueva materia prima con tecnología.</p>
--	---

5.3.5. Análisis del Factor Ambiental

La (Asamblea Nacional del Ecuador, s/f) establece en el código orgánico del ambiente el derecho de las personas a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza, asegurando el desarrollo sostenible y el buen vivir” o Sumak Kausai. El Estado fomentará en los sectores público y privado el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente, así como fuentes alternativas de energía ambientalmente amigables y de baja contaminación.

Dentro del marco institucional para incentivos ambientales se establece en el Artículo 1 del Acuerdo *“El otorgamiento de incentivos económicos y honoríficos en materia ambiental a personas naturales y jurídicas del sector público y privado que operen dentro del territorio nacional, tendrán como objeto fomentar el uso de los bienes y servicios ambientales de manera sostenible, así como el desarrollo de los medios que permiten su*

alcance, como la innovación, transferencia de tecnologías, y en general cambio de patrones de producción y consumo”(Ministerial & Tapia Núñez, s/f).

Según (Nicolalde Reinoso, s/f) No existe una referencia legal específico al sector textil, pero forma parte del cuerpo legal que rige el sistema productivo nacional, derivado de la Constitución promulgada en 2008.

Ventajas y Desventajas del factor Ambiental a tomar en cuenta

<p>Ventajas:</p> <p>Diversos incentivos otorgados por el gobierno para empresas de la industria textil que demuestren responsabilidad ambiental.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>Entidades encargadas de velar por el impacto ambiental producción, las mismas pueden frenar la producción a gran escala durante tiempo indefinido hasta que se otorguen los permisos requeridos.</p>
---	--

5.3.6. Análisis del Factor Legal

Antes de entender si un emprendedor tiene una pequeña o una mediana empresa, esta debe registrarse como un ente comercial para ser considerados legalmente una pyme. El gobierno ecuatoriano está estudiando actualmente una distinción clara entre pequeñas y medianas industrias esto debido al aumento del desempleo y el colapso del sistema productivo nacional, las pequeñas y medianas empresas son una buena alternativa para todos los que ingresan al mercado laboral y se benefician al constituirse legalmente. Sin embargo, el camino que deben recorrer las empresas, augura poco éxito durante los primeros meses de actividades.

Al referirse a las pymes, quizás algunas personas no entiendan lo que esto significa. En primer lugar, es necesario mencionar la disciplina jurídica que rige el establecimiento y funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas. Para tal efecto,

es necesario dar cumplimiento a los artículos 1 y 9 del Código de Comercio Ecuatoriano, en caso de ser acreditable, de conformidad con los anteriores artículos relacionados con pequeñas y medianas empresas, estamos entonces hablando de principalmente actividades especulativas que ciertas personas harán de forma regular y continua, individual o colectivamente, en conclusión, es la actividad de los comerciantes. En el derecho ecuatoriano, los comerciantes rigen todo su negocio a través de una disciplina conocida como derecho comercial, y el principal instrumento legal que contiene la mayoría de las leyes que rigen la actividad comercial es el Código de Comercio.

Obligaciones con los trabajadores, entre las obligaciones principales de los emprendedores tenemos las relacionadas con el tema de los trabajadores. Obviamente, si un emprendedor no tiene elementos o dependencias en su negocio, no puede garantizar el éxito de sus acciones. El hecho de que sea una micro, pequeña o mediana empresa no le exime del cumplimiento de las leyes laborales. La tarea ineludible y urgente de un patrón o una patrona es iniciar una buena relación laboral con todos los empleados, cumplir con las condiciones generales de trabajo, los reglamentos sobre los trabajadores subordinados y las obligaciones que surgen al terminar la relación laboral. En lo que respecta a la ley colectiva, los empleadores estarán obligados a negociar colectivamente con los sindicatos, siempre que cumplan con ciertos requisitos según las normas laborales nacionales.

Derechos comerciales, Los empresarios gozan de los mismos beneficios que los compradores, tienen acceso al crédito y financiamiento que el gobierno implementa a través de la política pública para el fortalecimiento de este sector, lo cual fue previamente expresado en el decreto Vigente bajo la Ley de Creación, Apoyo, Fomento y Desarrollo de las Micro finanzas, el gobierno actual a mostrado compromiso para asegurar que los microempresarios tengan acceso oportuno y adecuado a su financiamiento estatal para servir al óptimo desarrollo de la empresa gestada. Asimismo, los emprendedores, como las sociedades mercantiles, gozan de dos privilegios exclusivos de los comerciantes El estado de atraso y el Procedimiento de Quiebra.

Ventajas y Desventajas del factor Legal a tomar en cuenta

<p>Ventajas:</p> <p>La reactivación económica del país ha beneficiado a las pequeñas empresas y emprendedores permitiéndoles crear formas más simplificadas de personería jurídica.</p> <p>El acceso a financiamiento para proyectos de expansión es una posibilidad para las empresas que se vuelven personas jurídicas.</p>	<p>Desventajas:</p> <p>El hecho de que una empresa se considera dentro de la clasificación microempresa o pequeño o mediana empresa no la exime del cumplimiento de las normas laborales.</p> <p>Es deber impostergable del emprendedor o emprendedores comenzar de buena forma la relación de trabajo con todos sus trabajadores respetando la normativa vigente en ámbitos laborales.</p>
--	--

CONCLUSIONES

Con la aplicación del modelo Ohmae o triángulo estratégico a la empresa textil “A La Medida” se pudo llegar a los siguientes resultados:

Con el análisis inicial de la empresa nos encontramos que a parte de las instalaciones “A La Medida” no posee la estructura organizacional suficiente para realizar sus operaciones de una manera eficiente, con el análisis de la primera C se identificaron y se dieron forma a los diversos problemas estructurales y organizacionales de la empresa, este análisis ayudó a dimensionar las falencias de la empresa permitiendo que se pueda proponer varias herramientas así como agregar una estructura más formal a la empresa.

Con el análisis de la segunda “C” quedó en claro que los propietarios de la empresa no conocían su público meta lo cual traía un grave problema tanto en la parte productiva como en la parte organizacional ya que al desconocer este factor tan importante no se puede estimar el número de ventas y por lo consiguiente puede llegar a existir un excedente de stock así como también se puede presentar escasez de producto, por lo consiguiente en este punto lo que se hizo fue identificar de una manera correcta la cartera de productos de la empresa y la identificación del público meta que cubriría sus necesidades con los productos de la cartera, con esto se ayuda a la empresa a que conozca a sus clientes y a que pueda generar una estrategia de fidelización para así ganarse clientes a largo plazo.

Con el análisis de la tercera C se logro identificar tanto a los competidores directos e indirectos de “A La Medida” esto con el fin de identificar en que posición se encuentra la empresa respecto a la competencia analizando diversas variables, este análisis se llevo a cabo gracias a una matriz mediante la cual se identificó a la empresa mas sobresaliente en el sector así también se pudo qué tan atrás se encuentra “A La Medida” que para ciertas variables como son el servicio al cliente o la capacidad productiva la empresa se encuentra en el final de la lista, si bien en un inicio esto puede llegar a ser impactante también da la oportunidad a que los dirigentes de la empresa aprendan de las fortalezas de sus competidores para así mejorar el puntaje en todas esas variables que tienen tan mala calificación, finalmente con el análisis del micro entorno y macro entorno se pudo llegar a conocer aquellos aspectos que pueden llegar a afectar al negocio, en el caso del micro

entorno nos ayudamos con matrices de proveedores y distribuidores, puesto que aspectos tan importante como el abastecimientos de las materias primas para la producción y distribución del producto a los diferentes canales no se deben dejar al azar, gracias a estas matrices se llegó a conocer con claridad de donde proviene la materia prima y demás implementos necesarios en la fabricación de las prendas mientras que para el caso de los distribuidores al poseer la empresa un solo punto de venta en este punto se limito a proponer posibles futuros canales de distribución.

RECOMENDACIONES

Por medio del análisis de la primera C del modelo Ohmae, es de vital importancia concientizar a la empresas sobre su estructura organizacional, la cual desde un inicio debe ser bien dirigida y basada en aspectos estratégicos, las decisiones que se tomen no pueden ser meras coincidencias o voluntades dadas por inercia, sino encaminadas en alcanzar objetivos basados en una cultura empresarial que permita enfocar todos los aspectos de previsión, planificación, organización, integración y control, durante cada proceso productivo y siempre pensando en un mejor futuro para la empresa.

Recordemos que la segunda C, del modelo Ohmae esta enfocada en conocer al “Cliente”, para de esta manera diversificar los productos y servicios ofrecidos por “A la Medida”, el objetivo de desarrollar este punto es conocer cuales son sus necesidades, deseos y requerimientos y si es posible de una manera detallada y muy analítica. Por lo tanto, se recomienda aplicar metodologías para conocer e identificar al cliente, así como sus nichos de mercado estableciendo inclusive el tipo de producto potencial y de mayor rentabilidad de la empresa, estos factores podrían ser el punto de referencia para que la empresa llegue a obtener mayor cantidad de clientes, así como una imagen y prestigio.

Se recomienda además tomar en cuenta los datos resultantes del análisis de posicionamiento ya que hacer comparaciones con competidores y saber cuales son los factores que pueden trabajarse permitirá a la misma tener realmente una idea clara de la posición en la que se encuentra frente a la competencia.

Lo más importante al momento de emprender es entender todos los factores que afectan directa e indirectamente a la empresa, por lo tanto, en la planificación estratégica, hasta aquellos factores que cuya influencia pareciera insignificante deben considerarse dentro de la planificación. Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales al ser analizados correctamente y relacionados al mundo textil, permitirán a “A la Medida” encaminarse acertadamente en este sector y medir el impacto que pueden tener de manera directa o indirecta con la realización de la planeación estratégica a ser desarrollada.

Recomendamos a la Sra. Amanda Cabrera, la gerente de "A la Medida", desarrollar sus habilidades de liderazgo, esto debido a que algunos miembros de su familia trabajan para la empresa y muchas veces pasan sobre ella y no toman en cuenta planes establecidos u órdenes directas. Para que su negocio se desarrolle con éxito en el mercado, es fundamental que tenga en cuenta la planificación estratégica, propuesta y sobre todo cada una de las estrategias que en este documento se han descrito.

REFERENCIAS

- Agudelo, M., Alveiro, C., Saavedra, B., & Ramiro, M. (s/f). *EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A KEY ELEMENT AND QUALITY COMPETITIVENESS ORGANIZACIONAL*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, a partir de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/URLdelDocumento:http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90
- AGUILAR-NUEVO, R., SÁNCHEZ, A. C., & MATA, M. I. K. (2021). La sostenibilidad antropológica y sociológica del color en la Moda española a principios del siglo XXI. En *Tsantsa. Revista de Investigaciones artísticas* (Vol. 11, Issue 11, pp. 339–354). <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/tsantsa/article/view/3924>
- Analuisa, A., Javier, D. I., Flores, L., Castro, J., & Fernando III, W. (s/f). *El emprendimiento del sector textil y confecciones en el The entrepreneurship of the textile and clothing sector in territorial economic development*.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (s/f). *CODIGO ORGANICO DEL AMBIENTE*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, a partir de www.lexis.com.ec
- ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES, & TEXTILES DEL ECUADOR. (s/f). *Historia y Actualidad*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, a partir de <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- Bermeo Guerrero, C. V. (2013). *Clásicos de la Moda en la Vestimenta Cuencana*. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/2594>
- Bravo Quezada, O. G., & Willchez Montesdeoca, W. M. (2012). *Plan estratégico aplicando el modelo de las tres C's como guía competitiva para las PYMES en telecomunicaciones*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3240>
- Carriel, C., & Carolina, N. (2015). *EXPECTATIVAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL NACIONAL CON RESPECTO A LA IMPLEMENTACION DE LA SALVAGUARDIA EN DICHA INDUSTRIA*.
- Chiavenato, I. (2007). *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN* (N. Islas López, Ed.; Séptima). McGraw-Hill. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Colomer, J. V. (s/f). *Modelo de creación de valor para el cliente Área de investigación: Mercadotecnia*.
- Cuvi, N. (2015). Auge y decadencia de la fábrica de hilados y tejidos de algodón La Industrial, 1935-1999. *Procesos. Revista Ecuatoriana de Historia*, 1(33), 63. <https://doi.org/10.29078/RP.V1I33.96>
- empresa | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. (s/f). Recuperado el 31 de agosto de 2022, a partir de <https://dle.rae.es/empresa>
- Guerrero Dávalos, C., & Rovira Virgili, U. (s/f). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española de la teoría a la práctica. En *Contaduría y Administración* (Vol. 58, Issue 1).
- HOMS QUIROGA, RICARDO. (1990). *LA COMUNICACION EN LA EMPRESA*. (1a. ed.). GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA,
- Ibujés Villacís, J. M., & Benavides Pazmiño, M. A. (2018). Contribution of technology to the productivity of small and medium-sized enterprises in the textile industry in Ecuador. *Cuadernos de Economía*, 41(115), 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2017.05.002>
- Informe de avance a la política pública de Emprendimiento. (2019). *GRUPO FARO*.
- Lucero, K., & Revista Gestión. (2021, mayo 21). *El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse | Gestión*. <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>

- Luque González, A. (2018). *ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA PRODUCCIÓN TEXTIL TRANSNACIONAL Y RELACIÓN CON SU RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Ministerial, A., & Tapia Núñez, L. (s/f). *MARCO INSTITUCIONAL PARA INCENTIVOS AMBIENTALES*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, a partir de www.lexis.com.ec
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s/f). *Ecuador cuenta con la Guía Nacional de Emprendimiento – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Recuperado el 1 de septiembre de 2022, a partir de <https://www.produccion.gob.ec/ecuador-cuenta-con-la-guia-nacional-de-emprendimiento/>
- Moncayo Guijarro, C. N. (2021). *Comunicación de moda en Cuenca en el siglo XXI* [Universidad de Cuenca]. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/36355/1/Trabajo%20de%20titulacion.pdf>
- Nicolalde Reinoso, L. E. (s/f). *ANÁLISIS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO Y EL APOORTE QUE LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS LE PUEDEN DAR A SU CRECIMIENTO*.
- Pilco Mayorga María de los Ángeles, M. de los A. (2017). *Estudio del impacto en la producción nacional en el sector textil de prendas de vestir en Riobamba - Ecuador por la implementación de Salvaguardias en el año 2015*. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/224>
- tangible | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. (s/f). Recuperado el 1 de septiembre de 2022, a partir de <https://dle.rae.es/tangible>
- Valencia Rodríguez, M. (2006). Los intangibles y el crecimiento económico. *Junio) Entramado*, 2(1), 44–51.
- Werther. W. & Davis. K. (s/f). *Espacio de Formación Multimodal Reclutamiento*.

ANEXOS

Anexo 1: Solicitud de empleo

Solicitud de Empleo Puesto que Solicita:		Fecha:
		Sueldo Mensual Deseado:
Datos Personales		
Nombres:	Apellidos:	Edad:
Ciudad de Residencia:	Dirección:	Sexo:
Estado Civil:	Fecha de Nacimiento:	Nacionalidad:
Escolaridad		
Nivel	Institución	Título Recibido

Educación Inicial		
Educación General Básica		
Bachillerato		
Superior		
Empleo Actual y Anteriores		
Empresa	Tiempo en el Trabajo	Puesto que Desempeñaba
Referencia Personales		
Nombre	Teléfono	Ocupación
Comentarios:	Firma: -----	

Para la evaluación psicológica se utilizo el siguiente sistema de calificación:

1 = Completamente de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Neutral

4 = En desacuerdo

5 = Completamente en desacuerdo

Anexo 2: Evaluación Psicológica y de Conocimientos

Evaluación Psicológica					
Marque con una x según considere apropiado.					
	1	2	3	4	5
Estoy conforme con el estado actual de mi vida.					
Actualmente no necesito preocuparme por las finanzas.					
Estoy satisfecho con las relaciones de mi vida.					
Me relaciono bien con los compañeros de trabajo.					
Estoy satisfecho con mi vida profesional.					
Me siento cómodo trabajando en equipo.					
Me siento cómodo estando a cargo de un grupo.					
Tomo la iniciativa a la hora de desarrollar un trabajo.					
Estoy dispuesto a aprender nuevas habilidades.					
Evaluación de Conocimientos					
¿Usted posee experiencia en la industria textil? En caso de que, si posea experiencia, ¿cuántos años son de experiencia?					
¿Usted posee algún conocimiento en corte y confección?					
En caso de que su respuesta haya sido si, ¿Qué conocimientos son los que posee?					
¿Usted posee algún tipo de formación académica en el ámbito textil? De ser ese el caso indíquelos a continuación					
¿Es usted capaz de confeccionar sus propios diseños?					
Nombre:			Firma:		