



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa

ALL THINGS ALPACA ECUADOR

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Ingeniera Comercial

Autora:

Livia Narcisa Guamán Macas

Directora:

Ing. María José González

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

La presente investigación no ha sido tarea fácil, no obstante, el esfuerzo y el tiempo dedicado sirvió para fortalecer mis conocimientos adquiridos, por ello quiero dedicar este trabajo a las personas que permanecieron siempre a mi lado, apoyándome en el trayecto de mi vida personal y profesional, a mis padres Ángel y Luisa, quienes me brindaron la confianza y el apoyo incondicional, a mis hijas Nathalia y Esly, por su inmensa comprensión y el amor que me brindan, mis hermanos y hermanas quienes sus ánimos y confianza no permitieron que decaiga jamás de mi objetivo.

AGRADECIMIENTO

Expreso un sincero agradecimiento a la Ing. María José González, directora de tesis, quien brindó sus conocimientos de manera incondicional, dedicando tiempo y esfuerzo para cumplir mi objetivo.

Un inmenso agradecimiento a la Universidad del Azuay, la facultad de Administración quien me ha formado con profesores de alto rendimiento académico, al Ing. Xavier Ortega Vázquez, quien me ha brindado su enseñanza y conocimiento para culminar mi proyecto de investigación.

Agradezco también a la Dr. Patricia Espadero, propietaria de la empresa, quien me brindó información suficiente para llevar a cabo mi investigación.

Agradezco infinitamente a mi familia y amigos, quienes me apoyaron durante todo el transcurso de mis estudios.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	x
ASBTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
1.1. Planificación Estratégica	14
1.1.1. Concepto	14
1.1.2. Objetivo de la planificación	17
1.1.3. Importancia del plan estratégico dentro de la organización.....	18
1.1.4. Etapas de la Planificación Estratégica.....	19
1.1.5. Estructura Organizacional.....	22
1.1.6. Stakeholders	25
1.2. Herramienta de Análisis	27
1.2.1. Análisis PESTEL	27
1.2.2. Análisis FODA.....	30
1.3. Direccionamiento del Plan Estratégico	32
1.3.1. Principios corporativos.....	33
1.3.2. Misión	34
1.3.3. Visión	35
2. CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ALL THINGS ALPACA ECUADOR	36
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	37
2.2. Estructura Organizacional	39
2.2.1. Organigrama	40
2.2.2. Funciones y Responsabilidades.....	42

2.3.	Descripción de la Empresa	51
2.3.1.	Proceso Productivo	52
2.3.2.	Productos que ofrece la Empresa	54
2.4.	Análisis Macro-Entorno	60
2.4.1.	Análisis PESTEL	60
2.4.2.	Análisis FODA del sector	72
2.5.	Análisis Micro-Entorno	77
2.5.1.	Análisis FODA.....	77
2.5.2.	Diagnóstico del Cliente	94
2.5.3.	Stakeholders	97
3.	CAPITULO III: ETAPA FILOSÓFICA	105
3.1.	Misión.....	105
3.2.	Visión	107
3.3.	Valores.....	108
4.	CAPÍTULO IV: ETAPA OPERATIVA	111
4.1.	Modelo de Etapa Operativa, a través de Objetivos, Planes, Políticas y Procedimientos.	111
	CONCLUSIONES.....	129
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	132
	ANEXOS	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración 1. Alternativas Estratégicas	21
Ilustración 2. Cambios en el Mercado	27
Ilustración 3. Simbología de Flujo de procesos.....	52
Ilustración 4. Matriz del modelo de Gardner.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones y Responsabilidades del Gerente General.	44
Tabla 2. Funciones y Responsabilidades del área Administrativa.	45
Tabla 3. Funciones y Responsabilidades del área Financiera.	47
Tabla 4. Funciones y Responsabilidades del área de Marketing.....	47
Tabla 5. Funciones y Responsabilidades del área de Producción.	49
Tabla 6. Productos de la Empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR.	59
Tabla 7. PIB del Ecuador.	64
Tabla 8. IPC y la Inflación.	67
Tabla 9. IPC por ciudades y regiones.....	68
Tabla 10. Matriz FODA	80
Tabla 11. Ponderación.....	81
Tabla 12. Matriz FODA cruzado.....	83
Tabla 13. Resultados de Matriz FODA.....	84
Tabla 14. Clientes ALL THINGS ALPACA ECUADOR.....	94
Tabla 15. Stakeholders	99
Tabla 16. Criterio de Calificación.....	99
Tabla 17. Variación de Poder e Interés.	100
Tabla 18. Plan operativo del Área Administrativa.....	119
Tabla 19. Plan operativo del Área Financiera.	122
Tabla 20. Plan operativo del Área de Marketing.	125
Tabla 21. Plan operativo del Área de Producción.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Factores del Entorno	28
Gráfico 2. Matriz FODA	31
Gráfico 3. Organigrama ALL THINGS ALPACA ECUADOR.....	40
Gráfico 4. Proceso Productivo de Materia Prima.....	53
Gráfico 5. PIB del Ecuador.	63
Gráfico 6. Inflación mensual, acumulada y anual.....	66
Gráfico 7. Porcentaje de incidencia de consumo.	69
Gráfico 8. Clientes ALL THINGS ALPACA ECUADOR.....	95
Gráfico 9. Motivos de Visita.....	96
Gráfico 10. Matriz de Poder e Interés.	101

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1. Registro único de contribuyente.....	137
Anexo 2. Empresa.....	139
Anexo 3. Propietaria de la empresa	141
Anexo 4. Ubicación de la empresa.....	142

RESUMEN

En la presente investigación se desarrolla un plan Estratégico para la empresa “All Things Alpaca Ecuador”, para establecer direccionamientos estratégicos. Mediante entrevistas y fuentes bibliográficas se analizó la información tanto interna como externa y factores que influyen directa e indirectamente, utilizando herramientas de análisis estratégicos como PESTEL y FODA. Se propone un organigrama, misión, visión y valores para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos. Finalmente se generó un modelo de etapa operativa a través de objetivos, planes y procedimientos donde se formula las estrategias, con el objetivo de fortalecer los procesos y las actividades de la organización.

ABSTRACT

This investigation develops a strategic plan for the company "All Things alpaca Ecuador" to establish key directions. Through interviews and bibliographic sources, information was analyzed both internally and externally and factors that directly and indirectly influence. Tools such as PESTEL and SWOT analysis were used. An organizational chart, mission, vision and values are proposed to fulfill the objectives. Finally, a model of operational stage was generated through objectives, plans and procedures where the strategies were formulated with the aim of strengthening the processes and activities of the organization.

Business Administration

Livia Guamán

0989048872

9F



Translated by

Magali Arteaga

INTRODUCCIÓN

All Things Alpaca Ecuador, es una empresa textil manufacturera de prendas de vestir en fibra natural de alpaca, inició sus actividades en 1992, introdujo su local comercial en la ciudad de Cuenca en el año 2015, desde aquel tiempo la empresa viene desarrollando sus actividades de manera intuitiva, sin contar con guías y direccionamientos estratégicos que le permita aprovechar la oportunidades del entorno y crecer en el mercado.

Por esta razón, se ha visto conveniente realizar una propuesta de planificación estratégica, misma que ayudará a la empresa contar con una coordinación y control de sus recursos en la ejecución de sus procesos tanto de la producción como el manejo de la misma. Por ello, para llegar al objetivo deseado, la presente investigación se divide en los siguientes cuatro capítulos.

El capítulo uno, se basa en el marco teórico de la planificación estratégica, el cual se enfoca en fuentes bibliográficas de autores de gran ponencia y conceptos que permite conocer técnicas y herramientas para el desarrollo del proyecto de investigación.

El capítulo dos, se basa en el análisis de la situación actual de la empresa, en primer lugar, se identificó sus antecedentes comerciales, seguido de esto, en vista que la empresa no cuenta con una estructura organizacional, se ha propuesto un organigrama funcional con un respectivo manual de funciones, mismas que apoyarán su correcto funcionamiento, además, se ha realizado su descripción general, también, se analizó el macro-entorno, mediante herramientas administrativas como PESTEL y FODA, donde se identifica los factores que afecta de forma directa e indirecta a la empresa, finalmente, se realizó el análisis del micro-entorno, mediante la herramienta administrativa de análisis FODA, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, y con

ello establecer estrategias, además, para conocer sus clientes, se realizó el diagnóstico del clientes y el reconocimiento de los grupos de interés.

El capítulo tres, se enfoca en la etapa filosófica de la empresa, donde se ha propuesto la misión, visión y valores, mismas que la empresa no cuenta, y son fundamentales para llevar acabo sus objetivos. Finalmente, el capítulo cuatro, se ha propuesto un plan de acción en base al modelo de la etapa operativa a través de objetos, políticas, planes y procedimientos, designando personal que llevará a cabo su ejecución y control, permitiendo de este modo que la empresa cuente con guías para el desarrollo de sus actividades y establecer un mejoramiento continuo aprovechando las oportunidades del entorno.

Reconociendo que la empresa cuenta con gran potencial para crecer y desarrollarse en el mercado, es importante la implementación de un plan estratégico, el cual le permitirá contar con estrategias para afrontar el mercado competente del entorno y poder guiar sus procesos para alcanzar los objetivos y su éxito empresarial.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El desarrollo del primer capítulo se basa en la revisión teórica, conceptual y definición para generar una propuesta de un plan estratégico, donde se identificarán las estructuras organizacionales que permita llevar a cabo el correcto funcionamiento de la empresa, además, se identificarán stakeholders y grupos de interés mediante la utilización de herramientas de análisis administrativas.

Para analizar el entorno, se identificarán los factores que se encuentran relacionados de forma directa e indirectamente a la organización, entre ellos se puede mencionar los siguientes: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, puesto que, éstos factores pueden influir de forma positiva o negativa, además, se analizará la situación actual de la empresa, donde, se identificarán los factores internos de ésta: fortalezas y debilidades como también los factores externos: oportunidades y amenazas, seguidamente, incorporando de esta manera una estructura del análisis FODA cruzado, culminando el presente capítulo con un enfoque en el direccionamiento de la planificación estratégica.

1.1. Planificación Estratégica

1.1.1. Concepto

La planificación estratégica es un medio o un enfoque hacia el futuro, permite realizar análisis exhaustivos para identificar direccionamientos, guías de acción y planes, que colaborará a la organización de la empresa, tomando en cuenta diferentes obstáculos donde la decisión estratégica ayuda a alcanzar el objetivo pretendido. Para lograr una

comprensión clara de la planificación estratégica es conveniente entender las siguientes definiciones:

La estrategia, un concepto que cuenta con una trascendencia de años atrás, donde se habla de estrategias que fueron implementadas por los jefes de tropas militares para combatir en un campo de batalla. Por ello el autor Torres (2014) menciona que “las Estrategia nace del concepto griego *estrategos* que significa *el que guía, el que dirige*” (Pág. 44), también, el Diccionario de la Real Academia Española (2018) menciona una definición de la estrategia como: “*El arte de dirigir las operaciones militares*” y desde la definición matemática: “*Es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión optima en cada momento*”, basando en éstas definiciones, se llevará a cabo la propuesta de una planificación estratégica.

Desde el ámbito empresarial, “la estrategia se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planificación estratégica trata de especificar como lograr esos objetivos” (Chiavenato, 2017). Porque su análisis de forma interna y externa a una organización, busca identificar trayectorias que permita alcanzar el éxito empresarial, estableciendo objetivos, metas y desarrollando estrategias para optimizar sus procesos y lograr alcanzar sus objetivos.

También, se puede decir que la planificación estratégica sirve para establecer el control y coordinación de los procesos y actividades, además, aprovecha oportunidades e identifica nuevos enfoques organizativos, por lo tanto, mediante una planificación permitirá orientar al personal en sus procesos y a tomar decisiones correctivas para la organización.

Para diseñar y estructurar un plan estratégico basando en conceptos y fuentes bibliográficas esenciales de la planeación estratégica, se debe establecer tres preguntas que permitirá llegar con claridad al objetivo deseado, por ello se enfocó en las preguntas planteadas por el autor (Andía Valencia, 2016) las cuales son:

- a. ¿Cuál es su entorno?
- b. ¿Hacia dónde va la institución?
- c. ¿Cómo lograrlo?

Son preguntas y cuestiones importantes para realizar la identificación del entorno empresarial en el cual se centra la organización, además, permite definir metas con visión hacia el futuro y cuáles serían las herramientas necesarias para alcanzar éstas metas.

Wheelen & Hunger (2007) mencionan que “Los planes estratégicos detallan aspectos de implementación, evaluación y control, en vez de intentar predecir perfectamente el futuro, los planes contienen escenarios probables y estrategias de contingencia” (pág. 42), por lo que la organización debe mantenerse a la expectativa del entorno en el cual se desarrolla, con el objetivos de alcanza la competitividad en el contexto marcado por la globalización, llevando acabo el control de los procesos y recursos necesarios para hacer frete a la competencia tanto regional, nacional como global.

Por otra parte, Rada (2009) afirma que “Elaborar estrategias es un trabajo complejo, requiere tomar decisiones importantes. Es tener claro el futuro al que se pretende llegar y el camino para llegar a él” (pág. 27), ya que es un factor importante dentro de una organización las decisiones estratégicas que se tomen implica una alta responsabilidad al momento de diseñar y ejecutar, además, al contar con una planificación estratégica y al

no contar con una correcta decisión hará que la organización tenga inconvenientes al instante de ejecutarla y poner en marcha dicha estrategia sin poder cumplir con los objetivos y metas establecidas, presentando conflictos en el proceso productivo, obteniendo costos elevados y gastos innecesarios que perjudica a la organización tanto interna como externamente.

1.1.2. Objetivo de la planificación

El objetivo de la planificación estratégica es llegar a consolidar metas y objetivos para llevar a cabo en una organización, enfocado en el cumplimiento de la misión y visión de la misma a través de la optimización de los recursos necesarios y la disponibilidad de estos, basando en un cronograma establecido por una planificación estratégica de la organización. Por lo tanto para alcanzar los objetivos estratégicos según el autor (Andía Valencia, 2016) deben ser:

- ✓ Cuantificables: los objetivos son el camino hacia dónde vas y se expresa en valores cuantitativos lo que se desea lograr.
- ✓ Realizables: los objetivos deben ser alcanzables. Al diseñar un objetivo e importante saber cómo se va a lograr.
- ✓ Comprensibles: la formulación de los objetivos deben contener palabras sencillas y fáciles de comprensión, enfocado hacia aquellos que se involucran con los logros de la organización.
- ✓ Motivadores: deben estimular a la mayor productividad.

Los objetivos son definidos por los altos mandos, el autor Dávalos (2016) menciona que deben ser perfeccionados mediante la ejecución de los administradores responsables de la organización, ya que la necesidad de estos directivos es crear un desempeño concreto que

favorezca el éxito de los objetivos generales propuestas. Por lo tanto, la necesidad de alcanzar el éxito de estos objetivos, hace que no solo el personal directivo sea responsable de los actos de ejecución, si no también, los miembros que conforman la organización mediante el esfuerzo del trabajo en equipo y la coordinación de los departamentos y áreas de responsabilidad que contribuyan al logro de los objetivos y la visión estratégica.

1.1.3. Importancia del plan estratégico dentro de la organización

Existen personas en las organizaciones que consideran que una planificación estratégica no brinda los frutos que ellos esperan, que implican gastos innecesarios, por esta razón en las pequeñas y medianas empresa no cuenta con una estructura de una planificación estratégica, además, la falta de apoyo de las organizaciones hacia los miembros que desean superar, incorporar e implementar planes estratégicos, el concentramiento de las empresa en una zona de confort y la confianza en sus actividades que han venido desarrollando de manera rutinaria, hace que las empresa no miren más allá de su entorno, ya que “Una planeación debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas, para ello los pronósticos y la investigación realizados cuidadosamente son clave de la planeación correcta” (Conrado, 2000, pág. 19), y muchas de estas empresa, desconocen cuán importante es una planificación estratégica.

Las pequeñas y medias empresas debería considerar implementar una planificación estratégica, misma por la que la empresa podrá alcanzar sus objetivos propuestos sean a corto, mediano o largo plazo, además, al implementar una planificación como una herramienta administrativa no solo permite formular un direccionamiento hacia dónde se quiere llegar, si no también, establece cuáles serán los medios para alcanzar y conseguir aquellos objetivos.

Por todo lo que se ha mencionado anteriormente, las organizaciones no cuentan con una planificación de manera correcta, por lo que, toman decisiones sin ningún sustento, hacen que las empresas pierdan su credibilidad frente a su cliente y sobre todo frente a la competencia que la rodea.

Una planificación estratégica es importante en una organización, debido a su alta capacidad de coordinar y desarrollar estrategias para la toma de decisiones enfocadas en el direccionamiento de la empresa y en los objetivos que pretende alcanzar, es importante puesto que sin ella el personal administrativo no contaría con una adecuada coordinación y toma de decisiones para llevar al personal a cumplir con los objetivos empresariales, sin una planificación estratégica corre el riesgo de que la empresa no cumpla con los objetivos propuestos ya que ésta es la base para enfrentar problemas dentro de una organización.

1.1.4. Etapas de la Planificación Estratégica

Las etapas de la planificación estratégica son métodos o lineamientos que deben ser seguidos para el crecimiento y desarrollo de la empresa, para generar puntos estratégicos y tomar decisiones enfocadas en el bienestar de la organización. Dado que la planificación estratégica es amplia en su contexto viene desarrollando planes operacionales a lo largo del nivel empresarial en base a sus actividades y decisiones estratégicas, por lo tanto para la ejecución de la misma se debe considerar las siguientes etapas de la planificación, donde el autor Chiavenato (2017) menciona las siguientes seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales son los propósitos de la empresa basada en su naturaleza, mediante la cual toma sus propias decisiones de hacia dónde quiere llegar.

2. Análisis del ambiente externos.

Mediante esta etapa la empresa pretende conocer en el ámbito que se encuentra ubicada, cuales son los factores que influyen de manera positiva o a la vez de manera negativa, impidiendo su desarrollo en aquel entorno.

3. Análisis organizacional interno.

El análisis organizacional se enfoca en la identificación de los procesos y actividades internas de la empresa, para detectar la potencialidad o vulnerabilidad que representa frente a la competitividad empresarial.

4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.

Para la elección de las alternativas estratégicas se parte del análisis externo y el análisis interno de la empresa, que permite identificar las falencias en las cuales se pretende ajustar y definir objetivos estratégicos, ya sean estrategias esta pasivas o activas que pueden ser de manera defensiva, ofensiva, analítica o reactiva.

A continuación, en la imagen se puede observar la relacione de las alternativas estratégicas.

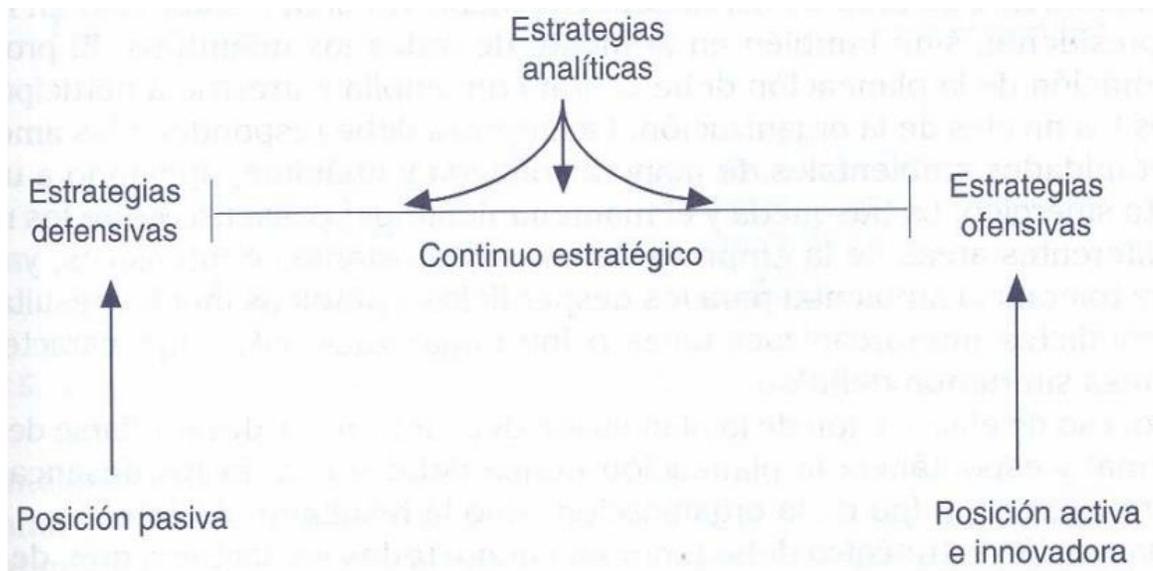


Ilustración 1. Alternativas Estratégicas
Fuente: Chiavenato, 2017

5. Elaboración de la planeación estratégica.

Es la definición de las estrategias empresariales en sí, donde la planificación estratégica se enfoca en cómo hacer o logra poner en práctica la estrategia, mientras que la estrategia se enfoca en lo que hará para conseguir las metas y objetivos propuestos.

6. Implementación Mediante Planes Tácticos Operativos.

Es la puesta en acción de las estrategias analizadas y definidas con anterioridad, refiriendo a pasos y procedimiento que se lleva a cabo para su correcta ejecución.

Las etapas mencionadas anteriormente, proporciona a la organización pautas para definir y estructurar correctamente la estrategia, Rada (2009) menciona que la estrategia debe formularse siempre bajo los principios de flexibilidad, actualización y deslizamiento, permaneciendo siempre a la expectativa de los cambios que surgen tanto en el ámbito externo como en el interno, dado que los factores externos son poco controlables, sin

embargo, existen empresas hoy en día que no se mantienen en el mercado por no ajustarse al cambio que día tras día se genera en el entorno de las empresas.

1.1.5. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional, es un complemento de la estrategia organizativa que proporciona la comprensión y contribución del desarrollo empresarial, es la forma o sistema de organizar los procesos y actividades de una empresa, así como también al personal de la misma, donde se establece jerarquías, define departamentos, áreas y asigna funciones y responsabilidades al personal tanto administrativo como al personal de apoyo de ésta. Para una mayor comprensión en cuanto a una estructura organizacional, el autor (Daft, 2011) menciona que existen tres componentes principales los cuales son:

- a. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y la toma de control de los gerentes y supervisores.
- b. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- c. La estructura organizacional donde incluye el diseño de un sistema para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos (pág. 90).

Los componentes mencionados en la estructura organizacional se encuentran basados en aspectos verticales y horizontales, en los que los dos primeros aspectos se basan en la integración vertical y el tercer aspecto en la integración horizontal y brindan información necesaria para la organización cuando la necesite o sea necesaria.

Según lo mencionado anteriormente la estructura organizacional cuenta con la clasificación de las siguientes tipologías estructurales (S.L, Publicaciones Vértice, 2007):

1. Estructura simple

Se da en empresas pequeñas y recién creadas que cuentan con poco personal llevando la coordinación mediante la supervisión directa.

2. Estructura Burocrática

Se da en empresas que legalmente estén formalizados, donde los departamentos o áreas laborable son perfectamente definidos esto conlleva a una estructura rígida, basada en reglas y normativas que definen todos los requerimientos que demanda, donde existe dos tipos de burocracias;

- Burocracia maquinal: se da donde el flujo operativo es rutinario, mantiene una amplia jerarquía, centralizado verticalmente, es común en empresas grandes.
- Burocracia profesional: se da en empresa donde se debe conciliar un flujo de operaciones por lo que la empresa utiliza la normalización de habilidades.

3. Estructura divisional-izada

A diferencia que las demás esta es una estructura parcial, donde diversifica los productos de forma que crea diferentes unidades de negocio para cada línea de producto. Por otro lado, esta estructura significa una centralización de la compañía.

4. Adhocracia

Se define (latín ad hoc = para esto o para este fin) es aquella que se adapta al cambio constante, es una estructura flexible para aquellas organizaciones mantienen un alto nivel de innovación para el control y el cambio de ajustar a través de la comunicación informal cuenta con dos clasificaciones:

- Adhocratica Operativa: trata de dar solución a un proyecto del cliente que requiere, por lo que se trabaja integrado con la estructura administrativa para llegar al objetivo del proyecto.
- Adhocratica administrativa: es un proyecto interno de la empresa el cual lleva dos partes, los administrativos el cual lleva acabo el diseño y el operativo es la encargada poner en producción (pág. 10-13)

A medida que existen cambios continuos en el entorno hace que distintos autores generen otros enfoques a considerar para establecer una estructura organizacional, dentro de estos autores se encuentra Cuenú Cabezas (2011), el cual menciona que:

Los teóricos organizacionales, están interesados en estudiar dos tipos de estructuras: la física y la social. La estructura física se refiere a la relación entre los elementos físicos de una organización, como sus edificios y las localizaciones geográficas en las cuales éstas conducen sus negocios; mientras que la estructura social, se refiere a las relaciones entre los elementos sociales que incluyen las personas, las posiciones de los cargos y las unidades organizacionales (pág. 5).

A pesar de los distintos enfoques que se consideren para la estructura organizacional, todas mencionan el propósito de alcanzar el objetivo de la organización en la empresa, ya sea entre organizaciones, en el ámbito geográfico o personales respetando el nivel jerárquico y cargos asignados por ellos para el adecuado control de las actividades.

1.1.6. Stakeholders

Dentro de este marco, el concepto de los stakeholders es muy interesante ya que cuenta con importantes modificaciones desde su aparición alrededor de finales de los 70 del siglo pasado” (Volpentesta J. R., 2016, pág. 10) debido a su alta capacidad de relacionarse con las empresa y poder marcar su trayectoria en el mercado.

Los stakeholders son una nueva visión en las organizaciones, cuenta con un impacto importante sobre ellas, en efecto estos stakeholders y grupos de interés puede definir la trayectoria empresarial en el tiempo, debido a su relación que existe con las empresa de manera directa o indirecta, según Rodríguez (2013) menciona a la Autora Bourne (2009) cuál define “Los stakeholders como individuos o grupos que pueden ser impactados o pueden influir en el éxito o el fracaso de las actividades o proyectos de una organización” (pág. 30), ya que estos grupos influyen en las actividades y servicios que brinda la empresa.

De manera que los stakeholders y grupos de interés, son importantes para el desarrollo de la empresa, debido a si incidencia en la visión institucional por cada uno de los grupos, los cuales fundamentan como las empresa trabajan y como podrían trabajar de la mejor manera posible y enfrentar una competencia en el mercado. Por lo tanto para llegar a conocer e identificar dentro de los grupos de interés según Granda & Trujillo (2011) mencionan los siguientes:

- ✓ La alta dirección: se fundamenta en el impulso del cambio empresarial mediante la implementación de responsabilidades al miembro que la conforma.

- ✓ Cliente: el objetivo es identificar las necesidades y expectativas del cliente en el mercado y garantizar los productos y servicios que se les brinda para satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Proveedores: la empresa define su propio criterio de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores.
- ✓ Personas que integran la organización: el objetivo es crear un ambiente laboral donde sean partícipes todos los miembros que la conforman, fortaleciendo la motivación en cada uno de ellos bajo estándares del cumplimiento de los derechos y leyes enfocados al bienestar de la humanidad.
- ✓ Entorno social: identificar y evaluar la importancia de los impactos que rodean la organización.
- ✓ Entorno ambiental: el compromiso de las organizaciones de preservar y garantizar un ambiente sano y saludable.
- ✓ Inversores: la gobernabilidad y la transparencia financiera de la organización gana credibilidad frente a los inversores.
- ✓ Competencia: trata de enfrentar competencia real y la resolución de conflictos por medio de arbitraje.
- ✓ Administración pública: las normas van más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración (pág.4-5).

1.2. Herramienta de Análisis

Las herramientas de análisis dentro de una planificación estratégica son esencialmente necesarias, ya que permite analizar e identificar factores que afectan o afectarán la organización en el futuro, por lo tanto mediante el análisis PESTEL se determinará y analizará los factores del entorno empresarial y posterior a esto mediante el análisis FODA también se analizará los factores internos, externos y la situación actual de la empresa.

1.2.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que proporciona información de los factores del entorno empresarial y los cambios constante que se presenta en el mercado con relación al tiempo que afectar directa o indirectamente en la toma de decisión de una organización. A continuación, se puede identificar los cambios que se presentan en el entorno con respecto al tiempo.

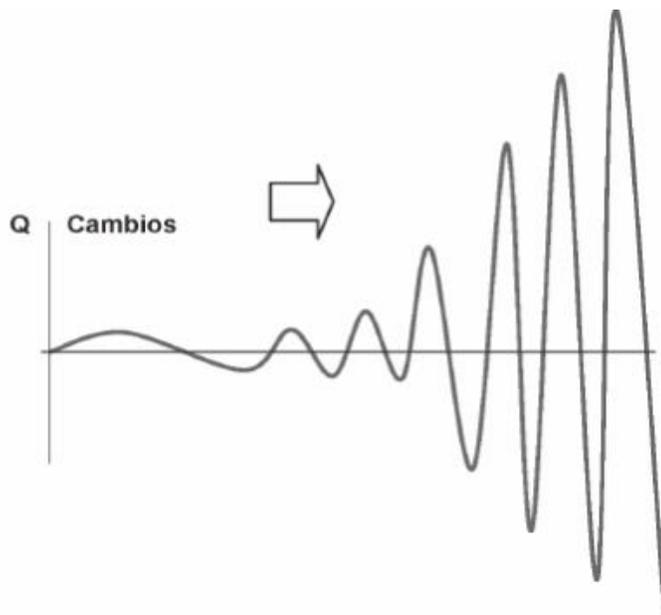


Ilustración 2. Cambios en el Mercado

Fuente: Lázaro, 2015.

Mediante esta imagen se puede observar los cambios que existe en un lapso de tiempo, de manera que para lograr minimizar el riesgo representado por las variaciones del entorno, se debe tomar en cuenta realizar un análisis en el ámbito empresarial, de tal forma permita detectar los factores que influyen directa o indirectamente en la organización. Por lo tanto en el gráfico a continuación, se puede identificar los factores del entorno.

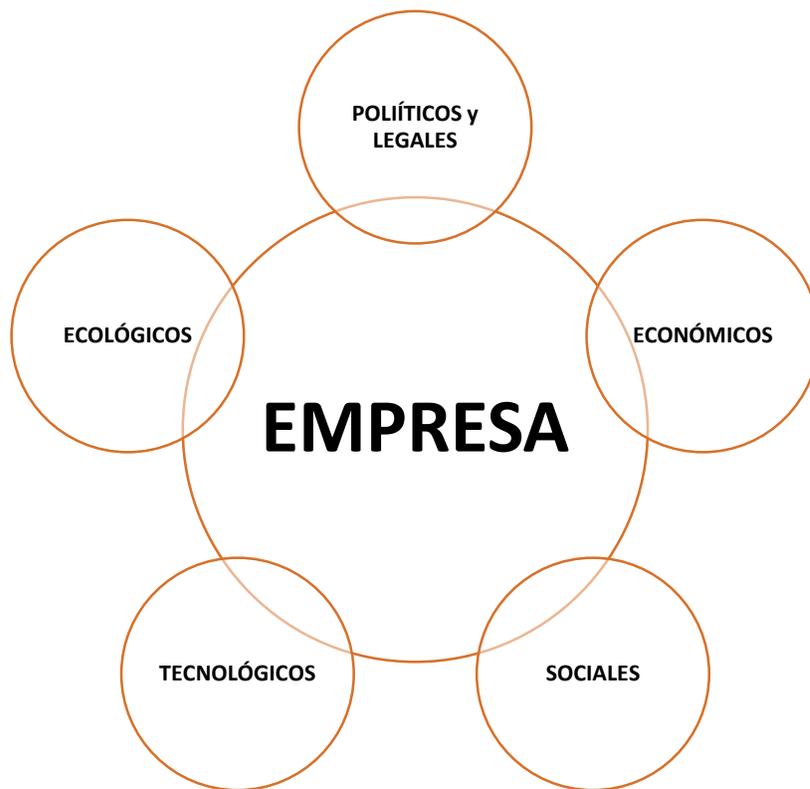


Gráfico 1. Factores del Entorno

Autor: Livia Guamán.

Fuentes: Leathem, Lebon & Durand – Mégrat, 2014.

A continuación, de acuerdo gráfico mencionado anteriormente se describirá los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales los cuales son Leatham & Durand (2014).

- Factores políticos

Este factor hace referencia a las políticas impartidas por el gobierno, las leyes, decretos, convenios y regulaciones, deben ser analizados por lo que cada uno de estos factores influyen directamente, creando barreras o limitaciones para el desarrollo de las actividades tanto del individuo como de las organizaciones.

- Factores económicos

Permite identificar la situación actual y futura del entorno macroeconómico, determina el nivel de impacto económico, definiendo los factores afectan directa o indirectamente al desarrollo y crecimiento de la organización. Por ello, el análisis de este factor detecta cambios en el contexto económico.

- Factores sociales / socioculturales

Este factor considera el nivel cultural, social del entorno que rodea a cada uno de los individuos lo cual influye en la conducta y el comportamiento del consumidor, es un factor que identifica los rasgos distintivos del ser humano en una población, además se enfoca en el crecimiento poblacional.

- Factores tecnológicos

Este factor analiza cual es el nivel de crecimiento e impacto de la tecnología que aparece día tras día, siendo uno de los ejes principales de hoy en día para la comunicación, el desarrollo y en especial para las empresas que utilizan como

medios publicitarios, mientras nuevas tecnologías aparecen, nace con ello competencias más fuertes.

- Factores ecológicos – ambiental

Analiza el nivel de utilización de energía alternativa que la organización debe adoptar para mejorar la condición del entorno y contribuir el medio ambiente, permitiendo que esta no sea una barrera que influya en la empresa.

- Factores legales

Es el factor que comprende todas las variables de una legislación y las leyes a las que están sujetos cada una de ellas, siendo uno de los requisitos fundamentales para la integración e iniciación de las actividades (pág. 45).

1.2.2. Análisis FODA

La herramienta estratégica FODA “Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas” (Ponce Talancón, 2007, pág. 3), esta herramienta permite analizar la situación actual de la empresa, las características, las ventajas competitivas y desventajas que se presentan en el entorno empresarial, además apoya a la construcción de estrategias futuras para el desarrollo de la misma.

FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas particulares que son factores estratégicos de una empresa. El análisis FODA no solo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, si no también, identificar las oportunidades que la

empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados (Wheelen & Hunger, 2007, pág. 138).

Para el análisis de ésta herramienta se considera una matriz que permita seleccionar e identificar los factores de la empresa, por lo tanto en el gráfico se identifica los aspectos que son consideradas para la elaboración del análisis FODA, e identificar la situación actual de la empresa y con ello poder definir estrategias para a toma de decisiones.



Gráfico 2. Matriz FODA

Autor: Livia Guamán.

Fuentes: Leathem, Lebon & Durand – Mégrat, 2014.

En base a lo expuesto en el gráfico de la matriz FODA, se puede determinar cuatro cuadrantes o parámetros de análisis, en primer lugar, se analizará los factores internos donde se determinan lo siguiente:

✓ Fortalezas

Son factores positivos que se encuentran dentro de la empresa que deben mantenerse o mejorar para competir en el mercado.

✓ Debilidades

Son factores que negativos controlables dentro de la empresa.

Por otro lado los factores externos en el cual se determinan:

✓ Oportunidades

Son factores que deben de ser aprovechados por la empresa, para ganar mercado y ser competitivos.

✓ Amenazas

Son factores que se presentan fuera de la empresa, los cuales no son controlables.

A partir de esta matriz, se puede elaborar una matriz de diagnóstico FODA donde se puede identificar los factores de mayor importancia y las variables de mayor relevancia para la empresa y en bases al análisis realizado se puede determinar las estrategias que le permitirá a la empresa enfocar en sus objetivos.

1.3. Direccionamiento del Plan Estratégico

Es la dirección o ruta que se toma para el control verificación y seguimiento de la estructuración de la naturaleza de la organización, además, es un conjunto de decisiones para la implementación de estrategias que se adapta a su entorno en la cual se centra, permitiendo que la empresa cuente con mayor participación en el mercado competitivo por lo tanto, dentro de este parámetro se encuentran los principios corporativos, la misión, visión y valores que se propone alcanzar la empresa.

1.3.1. Principios corporativos

Los principios corporativos son el reflejo de actuar de la organización bajo reglas, condiciones establecidas, normas y principios decretados para el correcto funcionamiento de la organización, son aquellos principios que permite a la empresa a mantener un direccionamiento estratégicos. Para ello, entre los principios se destacan los siguientes según Vásquez & Olivares (2016) los cuales son:

1. Principios para garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo

Con el objeto de promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.

2. Principios que protegen los derechos de los accionistas

Para amparar y facilitar el ejercicio de sus derechos, y también el ejercicio de acciones de responsabilidad, frente a su vulneración.

3. Tratamiento equitativo de los accionistas

Este marco jurídico garantiza un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros.

4. Regulación de las partes interesadas.

El gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o por medio de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y aquellas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

5. Divulgación de datos y transparencia.

Se debe garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa, con el objeto de proveer información simétrica a las partes y terceros interesados.

6. Responsabilidades del consejo.

El gobierno corporativo deberá asegurar la orientación estratégica de la empresa, el control y el desempeño de la dirección ejecutiva del consejo directivo y la responsabilidad de este frente a la empresa y los accionistas.

Los principios corporativos son responsabilidad de todos los integrantes de una organización, en cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y principios corporativos de una organización para contar con una imagen corporativa confiable y enfocada en el bienestar de sus clientes y grupos de interés.

Otro de los pilares fundamentales de una organización, para llegar a alcanzar su objetivo y contar con un direccionamiento estratégico lo cuales forman parte de la empresa como ejes fundamentales son la misión y visión empresarial, cuales se describen a continuación:

1.3.2. Misión

La misión es un elemento de la planificación estratégica, es la razón de ser de la empresa, es el marco empresarial, define las características esenciales de la naturaleza a la cual pertenece una organización y la actividad a la que ésta se dedica, los servicios que brinda y se enfoca en su trayectoria, de manera que “La misión revela la visión a largo plazo acerca de la imagen que la organización desea proyectar, lo que quiere ser y a quien servir,

así como sus valores, creencias y principios unidos a sus actividades organizacionales” (Coral, Souza, & Lunkes, 2014).

1.3.3. Visión

Es lo que propone hacia dónde quiere llegar una empresa en el mediano y largo plazo, es decir que va más allá de la formulación de una estrategia, y proponer objetivos, si no enfocarse en la mira hacia el futuro, como nos vemos en él, alcanzando las metas y objetivos propuestos, “La visión se define el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Silva Murillo, 2010).

2. CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA ALL THINGS ALPACA ECUADOR

El desarrollo de este capítulo se enfoca en el análisis de la situación actual de la empresa All Things Alpaca Ecuador, donde se mencionará sus antecedentes con el cual inicia sus actividades comerciales, se diseñará una estructura organizacional con la finalidad de proporcionar un control y una ejecución adecuada en sus actividades, para cumplir con este propósito se definirá funciones y responsabilidades del personal a cargo de cada áreas funcional, con el objetivo de minimizar los recursos y optimizar los procesos de la misma.

Luego, se realizará la descripción general de la empresa en el cual se identificará la ubicación actual y cuáles son sus productos que ofrece y viene elaborando hasta la actualidad, consecutivamente, se realizará el análisis del macro-entorno y el análisis del micro-entorno de la empresa, mediante herramientas de análisis administrativas como son: el análisis PESTEL que permitirá identificar y conocer cuáles son los factores que influyen de manera directa o indirecta en la empresa, de la misma manera se realizará el análisis FODA del sector textil para conocer el ámbito de este sector.

Además, para conocer el micro-entorno de se realizará el análisis FODA de la empresa, donde se podrá observar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con ellos establecer estrategias que la empresa tomará como guías a seguir, también enfocando en el diagnóstico del cliente y un análisis a los stakeholders y grupos de interés de la misma.

Por lo tanto, la situación actual de la empresa All Things Alpaca Ecuador, dirigida por la Dr. Patricia Espadero (anexo 3), quien mediante una previa entrevista dio a conocer los antecedentes históricos de ésta, donde menciona el inicio de sus labores comerciales como una empresa que se dedicó a la elaboración del hilado en fibra natural de alpaca, hasta llegar hoy en día a ser una empresa que cuenta con un local comercial propio, donde ofrece a sus clientes productos en prendas de vestir sin perder su línea de acción inicial, dirigido al cliente nacional y extranjero.

2.1. Antecedentes de la Empresa.

La empresa All Things Alpaca Ecuador inició sus actividades en 1992 con la producción de hilo de alpaca 100%, hecho a mano, utilizando el sistema tradicional del huso (*dropspindle*, en inglés). Estos hilos, en blanco y colores naturales, fueron comercializados en tiendas de suministro de insumos de tejer en Estados Unidos (EE.UU). En los años siguientes, se elaboraron bufandas, mantas de caballo tejidos en telares de cintura (*back strap loom*), comercializadas por medio de tiendas especializadas en EE.UU e Internet.

Desde 2002, All Things Alpaca Ecuador bajo la dirección de su propietaria, Dra. Patricia Espadero, elabora una gran gama de prendas en fibra natural de alpaca, incluyendo suéteres, guantes, gorras, ponchos, cojines, chales y cobijas. También existe una línea de productos de los cueros de las alpacas, que incluye zamarros (*wooly chaps*) y pellones (*saddle covers*) para montar, más alfombras curtidas de pieles.

Simultáneamente a la producción de prendas, Patricia quien es doctora en medicina veterinaria y su esposo, Stuart, manejan un hato de 600 alpacas en su propiedad en la provincia del Cañar, Ecuador. Este hato tuvo sus inicios en 1985. Su manejo está enfocado

en el bienestar de las alpacas, y el progresivo mejoramiento de la calidad de la fibra que producen. Existen entre los ejemplares, más de 10 colores naturales de fibra, y se maneja las dos razas de alpacas, Suri y Huacaya.

Además de la constante preocupación por lograr una calidad extraordinaria de fibra, la Dra. Patricia y su esposo Stuart, consideran la alpaca como una herramienta de conservación de los hábitats naturales que cubren la gran mayoría de su propiedad, denominado Reserva de Vida Silvestre Mazar (*Mazar Wildlife Reserve*). Estos hábitats son constituidos por páramos y bosques de altura, con su fauna silvestre propia, incluyendo especies nuevas y otras en peligro de extinción. La Reserva Mazar forma parte del ámbito del Parque Nacional Sangay.

Desde noviembre de 2015, All Things Alpaca Ecuador tomó un paso adelante con la apertura de su propia local comercial en la ciudad de Cuenca. Está ubicada en una casa antigua restaurada en la calle Honorato Vázquez 6-34 y Hermano Miguel, en el centro histórico de la ciudad. Esta es una zona turística, donde a diario visitan personas nacionales y de otros países del continente, como: Europa y Norteamérica en su mayoría. Además, el ambiente dentro de la tienda es de una tertulia internacional, y lo que une a las personas es el amor a la alpaca y el entusiasmo por sus productos.

2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una forma de generar orden, control y la división del trabajo dentro de una organización “donde se establece un sistema de papeles o roles que han desarrollado los integrantes de una entidad para trabajar en equipos y cumplir con los objetivos y metas propuestas” (EAE Business School, 2014), manteniendo de esta forma la eficiencia, eficacia y la optimización de los recursos dentro de una empresa generando rentabilidad y sustento económico de la misma.

La estructura organizacional, además de contar con una división de trabajo, es un patrón de variables que controla y apoya a la empresa en la coordinación del trabajo individual y en equipo, a la concientización de las actividades rutinarias y al continuo dinamismo e innovación frente a los procesos que se desarrollan en la empresa.

All Things Alpaca Ecuador, actualmente no cuenta con una estructura organizacional establecida, puesto que al iniciar sus actividades comerciales no vio la necesidad de implementar un organigrama debido al poco personal con que contaba y al tamaño de la empresa. Sin embargo, hasta la actualidad ha desarrollado sus actividades de manera automática sin ningún sistema de control, en vista de esta realidad que presenta la empresa se ha generado un organigrama vertical donde se puede definir la jerarquización de sus áreas funcionales, para así asignar las funciones y responsabilidades para el correcto control y ejecución de las actividades de cada una de las áreas.

2.2.1. Organigrama

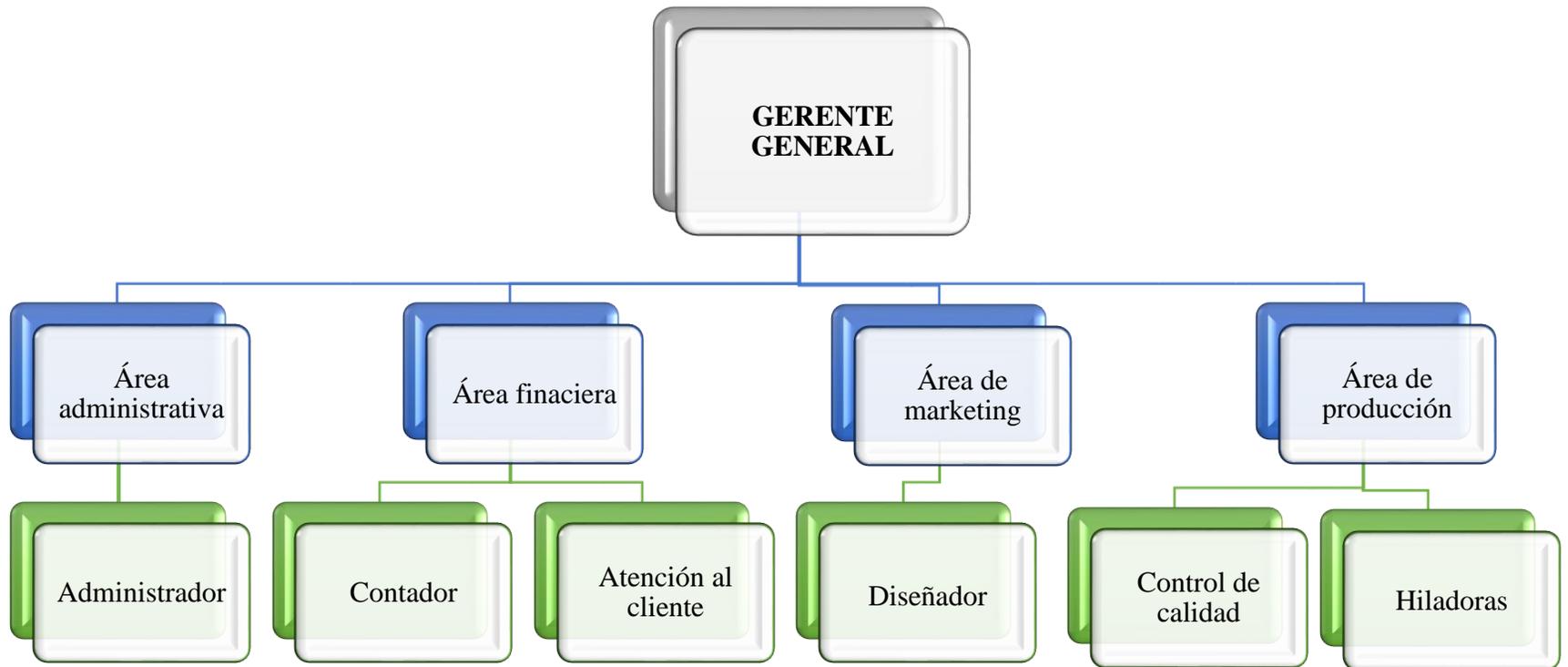


Gráfico 3. Organigrama ALL THINGS ALPACA ECUADOR

Autor: Livia Guamán.

En vista que la empresa no cuenta con áreas definidas, se ha propuestos el organigrama incrementando áreas que la empresa pretende mantener e implementar en años posteriores de acuerdo a las necesidades y el continuo crecimiento de la empresa.

El personal de diseño, marketing, contabilidad y de control de calidad, la empresa en la actualidad mantiene una relación bajo sus necesidades, quienes son previamente comunicados por la gerente los días pertinentes (dos veces al mes) para desarrollar funciones acordes a las necesidades y planificación de la empresa, que le permite mantener un control de sus actividades y generar un valor para sus productos.

En vista de que la empresa en la actualidad es pequeña y se mantiene en un constante desarrollo, se ha considerado que el personal del área administrativa hará de las veces del persona de recursos humanos, quien acatará las funciones y responsabilidades de esta área, integrando personal idóneo y adecuado al mismo para el buen funcionamiento de la empresa, no obstante, en años posteriores la empresa podrá contar con personal profesional e idóneo para el cargo del área de recursos humanos de la empresa.

Actualmente, la empresa está dirigida por el gerente general propietario de la empresa, Dr. Patricia Espadero, quien cuenta con dos colaboradores; el personal de administración y el personal de atención al cliente, quienes laboran ocho horas diarias, de lunes a viernes entre los horarios de 10:00am a 6:00pm y cuatro horas los días sábados de 10:00am a 14:00pm, en horarios rotativos entre el personal y el gerente de la empresa.

Dentro del área de producción se cuenta con hiladoras, donde la empresa cuenta con siete de ellas; cinco otorgadas por la organización Teje- mujeres quienes laboran bajo relación

de dependencia de ésta organización y a quienes se les otorga la responsabilidad del hilado en un 60% exclusivamente para la empresa All Things Alpaca Ecuador.

Las otras tres hiladoras, son quienes realizan su labor de hilado individualmente en sus hogares sin ninguna relación laboral con la empresa, su remuneración percibida es por obra terminada y el cálculo de esta se basa en el peso, la calidad y sobre todo por el grosor del hilado; mientras más fino sea el hilado mayor serán sus costos ya que esto lleva mayor dedicación y tiempo para su elaboración, encontrándose alrededor de \$28 a \$30 la libra de éste hilado fino y entre \$16 a \$20 el hilado normal.

Estos precios se mantienen siempre y cuando la empresa entregue la fibra en un 70% limpia, caso contrario el hilado de la fibra puede variar su precio dependiendo de la complejidad en que se encuentre tanto para la limpieza como para el hilado de la misma.

2.2.2. Funciones y Responsabilidades

Según la entrevista realizada a la propietaria de la empresa Dr. Patricia Espadero, de All Things Alpaca Ecuador, inicialmente al ser una empresa pequeña, menciona que no era necesario contar una estructura organizacional tampoco vio su necesidad en definir funciones y responsabilidades los cuales deben ser cumplidos por el personal a cargo de cada una de las áreas. Por lo cual, mediante un dialogo y coordinación con la gerente se ha procedido a generar funciones que ella creer pertinente para su empresa y en base a una bibliografía se ha definido las responsabilidades de las distintas área, para así poder canalizar el correcto funcionamiento de la empresa y optimizar los procesos que se viene desarrollando internamente.

Sin embargo, en cuanto al área financiera, de producción, el área de atención al cliente y de hilado, se ha creído pertinente realizar de manera directa su asignación de funciones y responsabilidades según las expectativas y necesidades de la empresa, puesto que las personas encargadas de las labores no se encuentran en relación directa con la empresa.

Otro de los métodos que se utilizó para recabar información pertinente para definir de manera correcta las funciones, fue mediante la visita a la empresa y la observación de los distintos roles que desempeñaba cada personal.

A continuación, describe las funciones y responsabilidades implementadas, que serán puestas en ejecución por el área administrativa, financiera y de producción de ésta.

GERENTE GENERAL		
Personal	Responsabilidades	Funciones
GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la normas de la empresa. • Cumplir con los acuerdos establecidos por la empresa. • Cumplir con normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. • Mantener y cumplir lo lineamientos del sistema de gestión de calidad. • Cuidar, resguardar y mantener la confidencialidad de la información de la empresa y de sus clientes Cueva, et al (2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar la empresa All Things Alpaca Ecuador, planificar y organizar las actividades que se deben realizar durante el mes. • Delegar tareas al personal de la empresa. • Visitar a hiladoras 1 vez por mes y a las tejedoras 2 veces al mes, los días martes (teje- mujeres) y jueves (centro de bordados). • Identificar personal idóneo para la producción de hilad y tejido.

Tabla 1. Funciones y Responsabilidades del Gerente General.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA ADMINISTRATIVA		
Personal	Responsabilidades	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad fiscal. • Responsabilidad penal. • Responsabilidad mercantil el cual responderá frente a la sociedad, socios y acreedores daños que cause por actos u omisión contraria a la ley. • Responsabilidad laboral y de seguridad social (Emprendedores, 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes y comunicar al gerente los procesos que se estén llevando y el progreso de la empresa. • Mantener el control de las funciones internas. • Mantener un buen ambiente laboral de la empresa. • Dirigir y controlar los procesos de comercialización de las prendas.

Tabla 2. Funciones y Responsabilidades del área Administrativa.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA FINANCIERA

Personal	Responsabilidades	Funciones
Contador	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar y hacer respetar las normas de la contabilidad generalmente aceptadas. • Contribuir al desarrollo sostenible de la empresa. • Cumplir con la legislación y ser coherente con las normatividad. • Sea persona integral y transparente. • Sea un profesional en constante actualización (Excelsior, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> • Codificar y registrar inventarios. • Realizar levantamiento de estados financieros para la empresa y mantener un control pertinente. • Contabilizar los comprobantes de ingresos y egresos • Procesar el cálculo y las declaraciones de los impuestos. • Realizar el pago del personal laboral.
Personal Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener normas y estándares de convivencia laboral. • Brindar una atención cordial y de calidad al cliente. • Captar las preferencias y necesidades de los clientes. • Mantener informes pertinentes que colaboren a la identificación de las necesidades del cliente y de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento de los productos que se ofrece en la empresa All Things Alpaca Ecuador. • Recibir al cliente de manera cordial y atenta. • Otorgar correcta información de los productos que se brinda en la empresa. • Informar al cliente de los servicios pos venta al adquirir un producto.

	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener y preservar en condiciones adecuadas el lugar de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar órdenes de pedidos • Indicar correctamente el tiempo de demora al realizar una prenda e informar fechas de entrega. • Realizar la facturación y el cobro a los clientes.
--	--	---

Tabla 3. Funciones y Responsabilidades del área Financiera.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA DE MARKETING		
Personal	Responsabilidades	Funciones
Diseñador	<ul style="list-style-type: none"> • Operatividad en los procesos. • Mantener la innovación empresarial. • Dirección artística. • Coordinación de producción. • Dirección proyectual (Del Hoyo, 2018) . 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear plataformas para mejorar el servicio de la empresa hacia sus clientes. • Manejar y actualizar toda la publicidad de la empresa.

Tabla 4. Funciones y Responsabilidades del área de Marketing.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Personal	Responsabilidades	Funciones
Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizar las políticas de calidad. • Liderar proyectos para conseguir la calidad en la empresa. • Impulsar la interacción entre los equipos que participen en la empresa. • Administrar documentos relacionados con los procesos de calidad • Participar activamente en los procesos de diseño, elaboración y lanzamiento de los productos (ISOTools, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y controlar estándares de calidad de la materia prima. • Diseñar prototipos de las prendas de vestir y otros productos de la empresa. • Controlar las prendas que se encuentren en producción. • Controlar estándares de calidad una vez que las prendas se entreguen en la empresa. • Realizar devoluciones de prendas en mala calidad.
Hilado	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la fibra natural en buen estado. • No alterar la fibra con otros productos que bajen la calidad de las prendas. • Entregar los productos en el tiempo acordado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un control de ingreso y egreso de la materia prima. • Entregar informes mensuales de la materia prima. • Recepción de la fibra pesada de la misma. • Limpiar la fibra de manera minuciosa.

	<ul style="list-style-type: none"> • Notificar a la empresa por productos defectuosos o en mal estado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hilar la fibra de acuerdo a los estándares establecidos y acordados por la empresa. • Una vez hilado, realizar madejos y ovillos si fuera el caso. • Entregar los ovillos o madejas a la empresa.
--	---	---

Tabla 5. Funciones y Responsabilidades del área de Producción.

Autor: Livia Guamán.

La empresa para la elaboración de las prendas de vestir, viene laborando con tres organizaciones de mujeres artesanas quienes preservan las tradiciones del hilado y tejido a mano o en telares de cintura los cuales son: Teje- mujeres, Centro de Bordados y Cebada Loma, ubicadas en zonas rurales de la ciudad de Cuenca de la provincia del Azuay.

La elaboración de las prendas ya sea esta tejida a mano o en telar, la empresa en ocasiones entrega fibra natural para que esta sea hilada y elaborada la prenda u otro producto que desee la empresa, ya que estas organizaciones cuenta con sus propias hiladoras y tejedoras y en otras ocasiones se entrega madejas u ovillos de fibra ya hilada por otras mujeres u organizaciones, además, junto con ello es entregado el diseño del producto o el prototipo de las prendas para la duplicación de la misma.

All Things Alpaca Ecuador, ha mantiene una relación laboral con éstas organizaciones, sin embargo, al contar con mayor demanda de sus productos ha surgido la necesidad de incorporar una mayor productividad, por lo que la empresas busca establecer una relación

laboral con otra organización de mujeres quienes se dedican a la misma actividad de hilado y tejido mano en fibra natural, quienes son las mujeres Puruhaes del cantón Pujilí localizado en la provincia de Cotopaxi.

A pesar que la empresa cuenta con una línea ya establecida, busca del mejoramiento de sus productos tanto en calidad del hilado como en el estilo y diseño para la presentación de sus prendas y crear una diferenciación en sus productos. Esto se basa en ofrecer prendas elaboradas en la fibra más fina del hilado, ya que la prenda se vuelve ligera de mayor comodidad tanto para su utilización como para las personas que viajan y llevan el producto fuera del país, denotando una mejor presentación para el cliente y una de las mejores prendas que representa la producción nacional del Ecuador.

2.3. Descripción de la Empresa



All Things Alpaca Ecuador es una empresa ubicada en el centro histórico de la ciudad de Cuenca, en las calles Honorato Vázquez N° 6- 34 y Hermano Miguel (anexo 4). La empresa es fundada por la Dr. Patricia Espadero Ponce, a quien le apasiona la naturaleza, la preservación de los páramos y el cuidado de los animales, contando con el apoyo de su esposo Stuart White, quien aporta a la empresa con el cuidado de las alpacas, el procesado de la materia prima y en ocasiones en la comercialización de la misma.

All Things Alpaca Ecuador, es una empresa ubicada en el sector textil manufacturero de la ciudad, dedicada a la elaboración y comercialización de prendas de vestir y otros productos en fibra natural de alpaca y brinda exclusividad en diseño y productos realizados a mano o en telar de cintura de manera artesanal, inició sus actividades comerciales en el años 1992, introduciéndose ya en el mercado cuencano con su local comercial en el año 2015.

Esta empresa cuenta con experiencia en el trato y manejo de la fibra natural tanto de alpaca como de llama, dedicada a la elaboración en prendas de vestir en fibra natural y totalmente artesanal, donde acoge a distintos manufactureros que preservan esta tradición, dando origen de esta forma a la activación económica de aquellas personas que no cuentan con conocimientos profesionales. Sin embargo, sus conocimientos innatos los diferencia en este ámbito.

Al ser una de las empresa en la ciudad con este tipo de producción, se enfoca en la población turística, ya que ésta población es un cliente fuerte para la empresa debido a la

apreciación que desborda la producción nacional del Ecuador, en especial cuales laboran de forma artesanal. Por ello sus principales clientes son las personas extranjeras y turistas quienes visitan la ciudad de Cuenca o quienes residen en ésta zona.

2.3.1. Proceso Productivo

Mediante la información recabada en la entrevista a la Dra. Patricia Espaderos, quien relató el proceso que se genera desde la adquisición de la materia prima hasta llegar al local comercial, en base a esta información se ha implementado un diagrama de flujo de procesos, en el cual se puede observar en los distintos procesos que pasa la materia prima hasta ser entregado las prendas en el local comercial All Things Alpaca Ecuador, en la cual se define el acabado colocando detalles distintivos para que cada prenda mantenga una diferenciación. Para llegar al diagrama de procesos se utilizó la siguiente simbología.

A continuación, las simbologías utilizadas en diagramas de flujos de procesos.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Inicio/ Final	Indica fin o inicio de un procedimiento.
	Acción	Representa la ejecución de una o más tareas dentro de un procedimiento.
	Decisión	Representa una actividad de decisión o conmutación.
	Conector interno	Representa una entrada o una salida de una parte del diagrama de flujo a otra, dentro de la misma página.
	Conector externo	Representa el enlace en hojas diferentes de un procedimiento.
	Documento	Simboliza cualquier documento que intervenga en el proceso y que aporte información para que este se pueda desarrollar.
	Dirección del flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que deben ejecutarse las tareas en el proceso o procedimientos.

Ilustración 3. Simbología de Flujo de procesos.

Fuente: (Llanos Castro, 2017).

A continuación, la descripción del proceso productivo de la empresa.

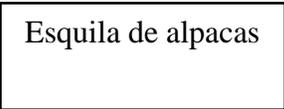
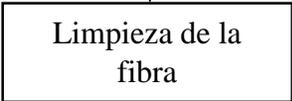
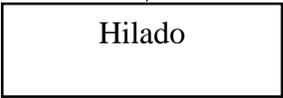
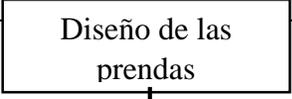
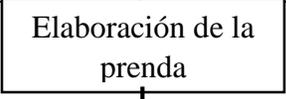
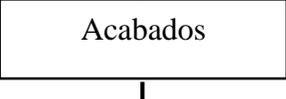
PROCESO PRODUCTIVO	
PROCESO	ACTIVIDADES
	
	Esquilado de las alpacas Pesar la fibra Almacenado
	Sacar impurezas como la hierba, tierra y otros elementos naturales. Lavar la fibra. Desenredar la fibra.
	Hilado de 100% baby alpaca Hilado de 100% alpaca adulta Hilado de 55% alpaca, 30% polyamide, 15% wool.
	Prototipos elaborados por la propietaria para: Damas, caballeros y niños.
	Suéter, gorras, medias, bufandas, alfombras y cojines.
	Colocar botones, cierres, cintas decorativas y bordados.
	

Gráfico 4. Proceso Productivo de Materia Prima.

Autor: Livia Guamán.

2.3.2. Productos que ofrece la Empresa

A través de la visita al local comercial, la observación y la entrevista realizada a la propietaria de la empresa, se ha identificado los siguientes productos que cuenta la empresa, así cumpliendo la exceptiva del cliente, donde ofrece desde la fibra natural de la alpaca (materia prima) hasta los productos terminados, como son las prendas u otros accesorios realizados a mano.

La producción y el contenido de hilos en fibras de alpaca se puede mencionar dos tipos; el primero, con 100% baby alpaca o 100% en fibra de alpaca adulta, el segundo, con 55% alpaca, 30% fibra sintética (polyamide) y el 15% lana de oveja (wool), los ovillos ya sea en fibra 100% natural o quienes cuenta con los distintos componentes, su peso consta de 100 gramos cada uno, estableciendo un precio de \$14 y \$7 dólares despectivamente.

A continuación, se observa los productos que ofrece la empresa All Things Alpaca Ecuador a sus clientes nacionales y extranjeros.

PRODUCTOS	DESCRIPCIÓN
FIBRA	

HILOS



**SUÉTER DE
DAMAS**



**SUÉTER DE
CABALLEROS**



<p>SUÉTER DE NIÑOS Y NIÑAS</p>	
<p>PONCHOS</p>	
<p>SHALS O CHALINAS</p>	

BUFANDAS



GORRAS



GUANTES



MEDIAS



ZAPATOS



ALFOMBRAS



<p>COBERTORES</p>	
<p>COBIJAS</p>	
<p>SOMBREROS DE DAMAS Y CABALLEROS</p>	

Tabla 6. Productos de la Empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR.

Autor: Livia Guamán.

2.4. Análisis Macro-Entorno

2.4.1. Análisis PESTEL

Según Martín (2017) la herramienta administrativa PESTEL facilita la investigación de los factores del entorno relacionados directamente con la empresa, el cual permite analizar una serie de factores: políticos, legal, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que fijan el desarrollo o crecimiento constante de la empresa.

- **Ámbito Político y Legal**

En la actualidad en el ámbito político, las pequeñas y medianas empresas son apoyadas por las entidades estatales para el desarrollo económico del sector, para ello el gobierno en el **Art. 334** menciona “Desarrollar políticas de fomento a la producción nacional en todos los sectores, en especial para garantizar la soberanía alimentaria y la soberanía energética, generar empleo y valor agregado” (Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011), medidas tomadas por el gobierno para la incentivación y crecimiento de la producción nacional y el desarrollo económico.

No obstante, los emprendimientos como All Things Alpaca Ecuador, no cuentan con el apoyo suficiente de las entidades estatales, puesto que su producción es minoritaria en comparación y frente a las medianas y grandes empresas.

- **Medidas arancelarias**

Las medidas arancelarias apoyan a la producción nacional otorgando facilidad de importación de materia prima para la elaboración de los productos nacionales con el menor precio y mejor calidad a la competencia extranjera, simultáneamente generando

valor al producto terminado, mediante las tarifas arancelarias de exportación e importación de los productos del sector textil.

Según la Secretaria Nacional de Comunicación, el Ecuador cuenta con más de 3.000 partidas arancelarias de bienes y servicios con tarifa 0% para la importación, lo cual incentiva la producción nacional beneficiando a la actividad comercial, generando la reactivación económica del Ecuador.

- Tarifas arancelarias de importación

La tarifa de importación en el ámbito textil de materias primas que se requiere para la producción de prendas de vestir en fibras naturales de alpaca y llama, cuenta con las siguientes tarifas arancelarias de importación: fibra esquilada 0% el Kg, la fibra peinada 0% Kg, hilado 15% Kg. Para obtener el producto terminado y cumplir las expectativas del cliente que la demande, la producción se realiza a través de las sinergias de productoras artesanales nacionales. (Comité de Comercio Exterior; Ministerio de Comercio Exterior , 2017).

La importación en cuanto a la materia prima al contar con una tarifa arancelaria del 0% aporta de una manera positiva al crecimiento y desarrollo de la empresa All Things Alpaca Ecuador, cual viene laborando con fibra natural de alpaca y llama, esta medida genera un incremento en la producción e incentiva a la empresa a continuar y competir en el mercado regional, nacional e internacional, con la mejor calidad en prendas de vestir y otros productos realizados en fibras naturales.

Según las cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (BCE) (2017), las importaciones que ha generado los productos textiles en prendas de vestir junto con el

hilado, tejido y confeccionado es de \$ 129.804 representan el 2,1% del total de las importaciones.

- Tarifas arancelarias de exportación

Según el acuerdo comercial Ecuador–Unión Europea (UE) (2015) menciona, que los productos no petroleros exportados de Ecuador a mercados europeos entraran libres de tarifas arancelarias, contando con el 0% de tarifa para los bienes manufacturados y otros productos, incluidos para aquellos productos que generan cambios en la matriz productiva como: agroindustriales, y servicios.

La tarifa arancelaria de exportación del 0% en bienes manufacturados aporta de una manera positiva a la empresa All Things Alpaca Ecuador, de forma que al contar con un producción en fibra de alpaca 100% natural y todos los productos realizados a mano, son altamente codiciadas por las personas extranjeras, en el que su principal demandante para la exportación de estos productos en volúmenes grandes son Estados Unidos y Canadá.

Sin embargo, existen parámetros que influyen negativamente para su exportación, donde deben trabajar para contar con una CERTIFICACIÓN DE ORIGEN, otorgado por el Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN), para éste forma de producción donde los agentes nacionales llevan a cabo una investigación exhaustiva de los distintos procesos desde la adquisición de la materia prima, hasta la prenda en sí, mismo que implica costos elevados, siendo un emprendimiento que se encuentra en crecimiento no cubre estos costos de investigación.

Otro de los factores positivos para la empresa All Things Alpaca Ecuador es el respaldo a la propiedad intelectual, la Unión Europea reconoce la innovación y la creatividad de las

personas artesanales, por ello busca reafirmar los convenios que son parte los países andinos, la Unión Europea, (U.E) y el acuerdo de la Organización Mundial del Comercio, para proteger los derechos de propiedad intelectual e incentivar a la producción nacional.

- **Ámbito Económico**

La actividad económica que predomina en la población Cuencana es: el comercio, la manufacturera, transporte y almacenamiento, proporcionando el segundo lugar a la industria manufacturera con 5.469 establecimientos en la ciudad.

- Análisis del Producto Interno Bruto (PIB)

A continuación se puede observar las variaciones que se han presentado a lo largo de los años 2012 a 2017 del PIB en el Ecuador, mismo que para el presente análisis se ha considerado la variación de los últimos 4 años.

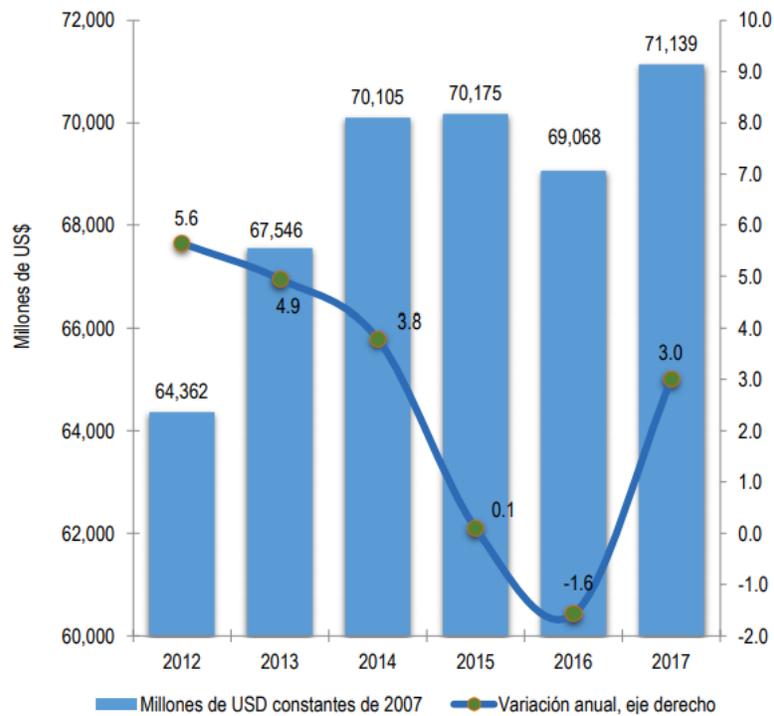


Gráfico 5. PIB del Ecuador.

Fuente: BCE, 2018.

Según BCE (2018), PIB del Ecuador ha sufrido cambios significativos, entre ellos el incremento de una tasa, aunque no tan significativo para el año 2015 contando con una variación del 0,1%; sin embargo, para el 2016 se percibe una variación negativa del (1,6%) debidos a los precios internacionales de los bienes básicos y el precio del crudo, que inicia una tendencia a la baja a partir del año 2011 con un precio de crudo de \$110 USD, terminado en el año 2016 con \$30 USD, consecutivamente se cuenta con una variación positiva para el año 2017 del 1,5%, según la Gerente del BCE Verónica Artola (2018) éste incremento se debe a los acuerdos comerciales de la inversión extranjera directa para el sector agrícola y el crecimiento económico ecuatoriano del 3.8%, por lo tanto, este es un factor positivo para la industria textil el cual puede contribuir al incremento del PIB del siguiente año, ya que se cuenta con una previsión positiva para el 2018 del 0,5% del PIB.

A continuación, se puede identificar las variaciones que ha generado en el lapso de los años 2014 a 2017 y contando con una previsión para 2018.

PRODUCTO INTERNO BRUTO					
Años	2014	2015	2016	2017	2018 (proyectado)
PIB en millones de USD	70.105,30	70.174,70	69.068,40	71.139,20	71.496,90
Tasa de variación del PIB	3,8%	0,1%	-1,6%	3,0%	0,5%

Tabla 7. PIB del Ecuador.

Autor: Livia Guamán.

Fuente: BCE, 2017.

El sector textil del Ecuador representa el 6% del PIB industrial, ocupa el segundo lugar del mercado laboral que genera empleo con 174.000mil puestos de trabajo, representando el 21% de industria manufacturera y las ventas generadas por el sector para el 2016 fueron de \$1.3131 representando el 5% para las manufactureras los cuales son generados por pequeñas y medianas empresas ubicadas en las distinta ciudades del país como: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas (CELSA.com, 2018).

Por lo tanto el PIB de Ecuador, aporta de manera positiva al desarrollo y crecimiento de la empresa All Things Alpaca Ecuador, debido el incremento que se ha generado, el sector textil en base a este indicador positivo, se ve incentivado a contribuir e incrementar la producción nacional a su vez ayudar a que el PIB se eleve de manera continua.

- Análisis de la Inflación

La inflación en el mercado ecuatoriano es otro de los indicadores que contribuye al uso eficiente de los recursos futuros con que cuenta una empresa, pretendiendo mantenerse en un mercado confiable y seguro para realizar inversiones en un mercado estable y cumplir con las expectativas y el bienestar de la población ecuatoriana.

A continuación, se representa la variación mensual, acumulada y anual de la tasa de inflación.

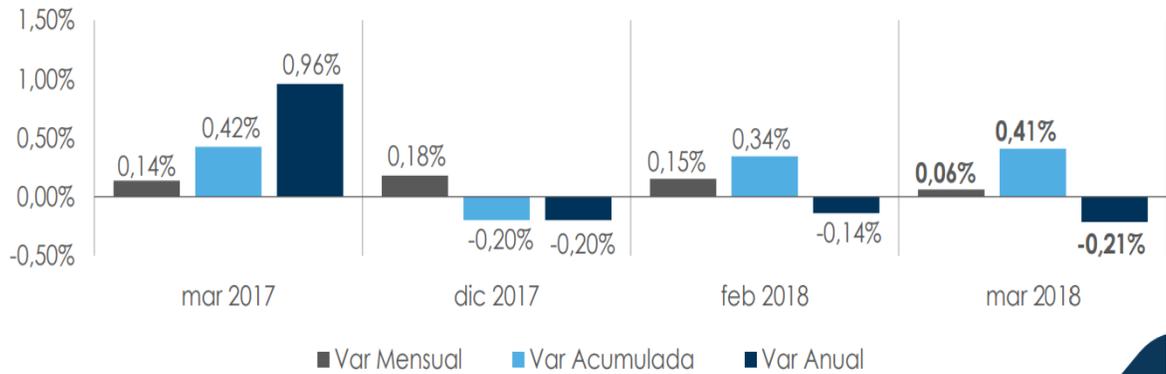


Gráfico 6. Inflación mensual, acumulada y anual.

Fuente: INEC, 2018.

Según el INEC (2018) el Ecuador cuenta con una inflación mensual para el año 2017 de 0,14% y anual de 0,96%, para marzo del presente año la variación de la inflación mensual fue de 0,06% y anual de (0,21%), representando unos de los porcentajes más bajos de los últimos cinco meses, el cual es un factor positivo para la empresa, ya que al disminuir la inflación en el mercado nacional, disminuye también la incertidumbre y perspectiva sobre el futuro, generando mayor confianza y estabilidad del país e incentivando la inversión y el crecimiento económico para los sectores textiles a la vez a la empresa All Things Alpaca Ecuador, quienes aportan al país en la producción nacional.

A continuación, se observa los datos recabados para el presente análisis, indicando de esta manera el IPC que se ha generado en los meses durante los años 2017 y 2018 y las variaciones de la inflación tanto mensual, anual y acumulativa.

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
mar-17	105,66	0,14%	0,96%	0,42%
abr-17	106,12	0,43%	1,09%	0,86%
may-17	106,17	0,05%	1,10%	0,91%
jun-17	105,55	-0,58%	0,16%	0,32%
jul-17	105,40	-0,14%	0,10%	0,18%
ago-17	105,42	0,01%	0,28%	0,20%
sep-17	105,26	-0,15%	-0,03%	0,04%
oct-17	105,10	-0,14%	-0,09%	-0,10%
nov-17	104,82	-0,27%	-0,22%	-0,38%
dic-17	105,00	0,18%	-0,20%	-0,20%
ene-18	105,20	0,19%	-0,09%	0,19%
feb-18	105,37	0,15%	-0,14%	0,34%
mar-18	105,43	0,06%	-0,21%	0,41%

Tabla 8. IPC y la Inflación.

Fuente: INEC, 2018.

Determinando de esta manera un aporte al sector textil, al contar con un IPC para marzo 2018 de 105,43 con respecto al año anterior que se mantuvo un índice de 105,66, esto incrementa el poder adquisitivo de los consumidores quienes colaboran al crecimiento de la empresa en el mercado tanto regional como nacional.

La incidencia de la variación del IPC en la región cuenta con una gran importancia, ya que en la sierra se ha generado un índice de 105,33 determinando una variación mensual y anual de 0,4% y 0,20% respectivamente, por lo tanto en la ciudad de Cuenca representa un índice de 106,53 tomando una variación mensual del 10% y anual de (0,05%), representando así un incremento en el poder adquisitivo para las prendas de vestir y calzado de la ciudad de Cuenca.

A continuación, se puede verificar los datos analizados donde se observa el IPC de las ciudades y los cambios porcentuales que representan la inflación.

Ciudad	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
MANTA	105,19	0,63%	0,31%	0,60%
ESMERALDAS	107,06	0,23%	-0,18%	0,73%
MACHALA	106,67	0,19%	0,08%	0,64%
CUENCA	106,53	0,10%	-0,05%	0,79%
AMBATO	105,83	0,07%	-0,27%	0,44%
QUITO	105,35	0,05%	0,49%	0,55%
GUAYAQUIL	105,30	-0,03%	-0,98%	0,17%
LOJA	103,77	-0,07%	-0,40%	0,24%
SANTO DOMINGO	105,52	-0,72%	-0,87%	-0,06%
REG. COSTA	105,52	0,08%	-0,59%	0,31%
REG. SIERRA	105,33	0,04%	0,20%	0,52%
NACIONAL	105,43	0,06%	-0,21%	0,41%

Tabla 9. IPC por ciudades y regiones

Fuente: INIC, 2018.

Por lo tanto, este factor contribuye de manera positiva a la empresa All Things Alpaca Ecuador, debido al incentivo del poder adquisitivo de estas prendas de vestir.

- Incidencia de la inflación en los productos de consumo

En cuanto a la incidencia de los productos relacionados con la empresa, se puede identificar en el apartado de prenda de vestir y calzado para marzo del presente año, se identifica una variación de (0,0046%) por variables exógenas en la economía más no por altas producciones, generando mayor participación adquisitiva de los productos.

Lo que para la empresa All Things Alpaca Ecuador sigue siendo un factor positivo en el mercado, puesto que el poder adquisitivo de estos productos cuenta con una alta influencia a la producción de estos sectores.

A continuación, se observa la incidencia porcentual de los productos, bienes y servicios de la inflación de forma anual.

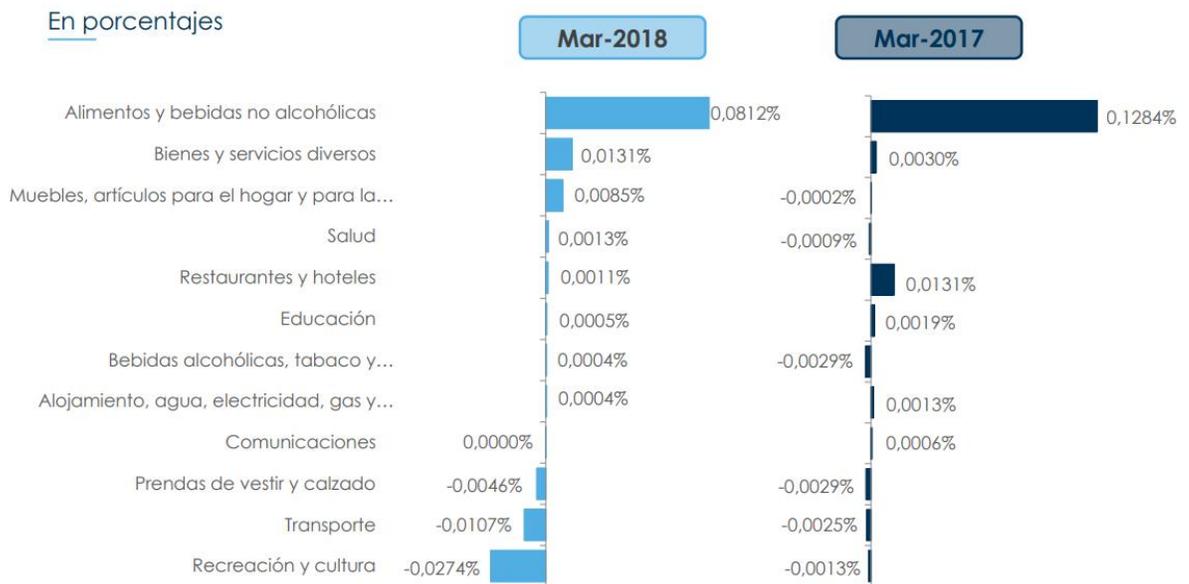


Gráfico 7. Porcentaje de incidencia de consumo.

Fuente: (INEC, 2018)

- **Ámbito social / cultural**

El presente ámbito se centra en las principales características de la población del entorno de la empresa, determinando los factores psicosociales, geográficos, edad, sexo, región, cultura entre otros.

Según el censo INEC (2010), la provincia del Azuay cuenta con un número de 712.127 habitantes, entre ellos específicamente la ciudad de Cuenca alcanza un número de 524.563

habitantes. Además, SENPLADES (2017) genera una proyección de la población Cuencana determinando un número de 603.269 habitantes, que representa un incremento para el año 2017 del 15% de su población con respecto al año 2010.

Sin embargo, el crecimiento de la población cuencana no es un factor positivo que cuenta con una incidencia directa en la empresa All Things Alpaca Ecuador, ya que cuenta con un 95% de clientes, quienes son de nacionalidad extranjera, además, quienes visitan o viven en el Ecuador.

Según el MITUR (2018) el Ecuador para el año 2017 cuenta con la llegada de 1617,914 personas extranjeras, representado un crecimiento del 14% con respecto al año anterior y para marzo de 2018 cuenta con 191,532 personas representando un crecimiento del 62,9% con respecto al mes de marzo al año 2017 y el acumulado de los meses de enero a marzo 2018 cuanta con una llegada de 567,893 extranjeros representado el 47% de crecimiento respecto a los periodos del año 2017.

Según el diario El Universo (2017), menciona que la ciudad de Cuenca cuenta con 10 mil jubilados extranjeros que residen en la provincia del Azuay, provenientes en la mayoría de los Estados Unidos, Texas y la Florida, el cual es un factor positivo para la empresa All Things Alpaca Ecuador, ya que la empresa se encuentra dirigida hacia el consumidor extranjero de todas las edades de clase social media, media alta.

- **Ámbito tecnológico**

Entre los avances tecnológicos existen varios cambios, tanto en la industria como en la población, sobre todo en las empresas textiles de gran magnitud, hoy en día las empresas optan por adquirir maquinaria especializada para la elaboración de sus productos, así

generando mayor volumen en productividad y reducir los costos de producción en mano de obra. Sin embargo, la tecnología para empresas de emprendimiento, pequeñas y medianas es limitada, porque muchas de las veces son innecesario debido a la exclusividad de los productos que se brinda y el volumen reducido de la misma.

Los avances tecnológicos es un factor que influye de manera positiva al sector textil ya que aporta al crecimiento y desarrollo de la misma, sin embargo, de una manera no tan significativa afecta a la empresa All Things Alpaca Ecuador, ya que esta empresa hasta la actualidad se ha mantenido al margen de la tecnología, pretendiendo generar plazas de empleo para aquellas personas que se dedican al campo y no cuenta con mano de obra especializada en el ámbito del hilado y tejido, así reactivando la economía no solo de la ciudad de Cuenca si no también aportando al país en general.

Por lo tanto, la empresa al contar con innovación tecnológica para la producción de estas prendas en sí, hace que la empresa pierda su competitividad frente a un mercado con mayores volúmenes en producción y a más bajos costos en el mercado cuencano, generando de esta forma productos sustitutos para el cliente.

- **Ámbito ecológico ambiental**

El medio ambiente es fundamental en un entorno globalizado, es el hábitat de muchas especies tanto humanas, animales y vegetales que dependen de este medio que nos rodea, por lo cual los autores (Alaña, Capa, Sotomayor, & Metropolitana, 2017) mencionan que “El deterioro generalizado de la naturaleza, la afectación de la salud de la población, la escasez de alimentos, agua, materia prima, y un aumento en la incidencia de desastres naturales ha aumentado la preocupación por los problemas medio ambientales” (Pág. 2).

Por lo cual es un factor que afecta negativamente a la empresa en el largo plazo, debido a que la empresa se encuentra directamente vinculado con el ambiente natural.

All Things Alpaca Ecuador, cuenta con una gran responsabilidad social con el medio ambiente, enfocando su objetivo en la preservación de los páramos, la especie animal y natural, en especial el cuidado de las fuentes de agua de la cabecera cantonal de Cañar, el en cual cuenta con 600 alpacas entre ellas también llamas que le proporciona la materia prima para la elaboración y comercialización de las prendas de vestir realizadas a mano.

All Things Alpaca Ecuador, no solo se centra en la dinámica económica y la rentabilidad que pueda percibir de los recursos naturales con el que se encuentra relacionada, sino también brinda a sus clientes y personas que la visitan información y conocimiento acerca de la preservación, cuidado y la protección de los medios naturales, de esta manera pretende contribuir a la concientización de las personas para mantener y proteger el medio ambiente en el cual vivimos.

2.4.2. Análisis FODA del sector

Considerando aspectos del entorno del sector manufacturero textil y recabando información mediante una investigación exploratoria y el análisis PESTEL, se realizará un análisis FODA del sector textil, para identificar cuáles son sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presenta en este entorno, para ello se ha dividido en dos factores tanto externos como internos:

Factores externos

Son aquellos factores que se desarrollan en el mercado y que el sector manufacturero textil no pueden controlar, a continuación se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas del sector.

Oportunidades

- El sector cuentan con apoyo de entidades estatales hacia las pequeñas y medianas empresa, donde su participación en ferias y exposiciones hace que la empresa sea reconocida de forma nacional e internacional.
- Es un sector con políticas y normas de protección comercial por entidades quienes incentivan a la producción nacional.
- Cuentan con apoyo y protección al talento intelectual en innovación artesanal dado por la Unión Europea.
- Cuenta con resoluciones del estado o acuerdos comerciales con la Unión Europea para la exportación de los productos nacionales.
- Sector con facilidad de importación de la materia prima en fibra natural de alpaca o llama, además, cuenta con 0% en tarifas arancelarias en cuanto a las fibras naturales.
- El sector cuenta con facilidad de exportación de productos nacionales manufacturados, además, el 0% en tarifa arancelaria en la exportación de fibra natural.
- Alto nivel de producción nacional e incentivo por parte del gobierno a las empresas que generan cambios en la matriz productiva.

- Alto nivel en el consumismo de prendas de vestir, provocado por las tendencias que viene generando en los últimos años.
- Ecuador al ser un país con atractivos turísticos, según el MITUR (2018) la llegada de 567,893 extranjeros al Ecuador hace que la producción nacional active la economía del país sobre todo del sector textil.
- Cuenca cuenta con una población extranjera de 10 mil habitantes jubilados que viven en la ciudad de Cuenca, quienes optan por la producción nacional en cuanto a prendas de vestir.

Amenazas

- Existen barreras de financiamiento para productores manufactureros que se encuentran entre las pequeñas y medianas empresa, sobre todo para aquellos que se encuentran en el proceso de un emprendimiento.
- Alta competitividad entre empresas pequeñas y medianas manufactureras textiles debido a que cuentan con productos de igual similitud a sus competidores.
- Alto nivel de importaciones en el Ecuador de productos sustitutos provenientes del Perú y Colombia a precios no razonables.
- Bajo índice en la percepción e imagen de los productos textiles realizados con productores nacionales.
- Alto nivel de comercialización de productos ilegales (contrabando) por las pequeñas y medianas empresas, quienes se posicionan en los mercados masivos de la ciudad de Cuenca.

- Pérdida de interés por las tradiciones y en la preservación de los productos realizados a mano.
- Alta índice de inestabilidad económica del Ecuador, la falta de fuentes de trabajo, hace que las personas de sectores rurales migren a otros países, llevando consigo los conocimientos manufactureros artesanales.

Factores internos

Son aquellos factores que forma parte del sector manufacturero textil que pueden ser controladas por ellas, en la presente investigación se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Empresas textiles del sector cuentan con materia prima nacional.
- Sector con prestigio en la generación de plazas de empleo en especial para la mano de obra femenina.
- Es reconocida como segundo en la generación de fuentes de empleo para la economía del país.
- Cuenta con alta capacidad de respuestas en la demanda de prendas de vestir por las personas nacionales y extranjeras.
- Organizaciones nacionales que respaldan a la producción nacional y la preservación de mano de obra artesanal.
- Designación a la ciudad de Cuenca como el “El Mejor Destino Turístico de Vacaciones Cortas de Sudamérica”, esto hace que el sector cuente con mayor

demanda de persona extranjeras en la ciudad e incrementa la demanda de productos nacionales.

- Alta precisión y valoración de las prendas realizadas a mano por la población extranjera.

Debilidades

- Saturación de pequeños locales comerciales con productos sustitutos en prendas de vestir a sea en fibra natural o sintética.
- Alta competencia en el sector con bajos costos de producción en productos similares.
- Poca innovación tecnológica para el sector textil manufacturero.
- El sector cuenta con mano de obra costosa no profesional para la elaboración de sus productos nacionales.
- Al no contar con innovación tecnológica el sector mantiene costos de producción elevados.
- Cuenta con una balanza comercial desfavorable (déficit comercial en cuanto a las importaciones y exportaciones).
- Escasez de mano de obra especializada y poco interés en la preservación de las actividades artesanales.
- Falta de incentivación y valoración a la producción nacional sobre todo a la producción realizados a mano.

2.5. Análisis Micro-Entorno

2.5.1. Análisis FODA

El análisis FODA “es una herramienta que permite definir un escenario de la situación actual de la empresa u organización de tal manera obtener un diagnóstico preciso que permita en base a ello tomar decisiones acordes a los objetivos y políticas formuladas” (Castro, 2012), a su vez, ayuda a reconocer la situación actual de la empresa, por lo cual, para el presente análisis se determinará y analizará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, dividiendo de esta forma en dos factores para su análisis.

Factores externos

Son aquellos factores que no se encuentra al alcance de la empresa y no pueden ser controlados por ésta. A continuación, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas del sector.

Oportunidades

- All Things Alpaca Ecuador, fue nombrada como una de las “Empresa Sustentable” de la ciudad de Cuenca.
- Local comercial de All Things Alpaca Ecuador ubicada en sector estratégico de movilidad extranjera de la ciudad de Cuenca.
- Relación directa con el cliente extranjero, a través de la casa de alojamiento ubicada junto a la empresa All Things Alpaca Ecuador.

- Cuenta con un 47% de ingresos extranjero al Ecuador y Cuenca cuenta con 10 mil habitantes jubilados que residen en la ciudad y generan una alta demanda de la prendas de vestir de la empresa.
- All Things Alpaca Ecuador, se encuentra asociada con las instituciones como: Infotur, quien brinda promoción e información de esta empresa.
- Asociación con la empresa Pacocha de la ciudad de Quito, para la elaboración de sus prendas y la comercialización de materia prima.
- Asociación con la organización de mujeres de Pujilí de la provincia de Cotopaxi, para el hilado y la elaboración de las prendas de vestir.
- Pujilí cuenta con mano de obra capacitada debido a la práctica en elaboración de prendas a mano.

Amenazas

- Alta demanda de importación ilegal de productos textiles.
- Locales comerciales con productos sustitutos a bajos costos del mercado.
- Escasez de mano de obra especializada en hilado y tejido.
- Pérdida de interés por parte de las personas en preservar tradiciones de hilado y tejido a mano.
- Falta de valoración de los productos nacionales por la población ecuatoriana.

Factores internos

Son aquellos factores que se encuentran dentro de la empresa y pueden ser controladas por ésta. En la presente investigación se identificó las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas

- Cuenta con marca propia para sus productos.
- Única en el mercado Cuencano con local comercial.
- Cuenta con materia prima directa, debido a que mantiene 600 alpacas para su producción.
- Alta calidad de materia prima y 100% natural.
- Local comercial propio para la comercialización de los productos.
- Prendas realizadas a mano con estilo original.
- Cuenta con amplia variedad de productos realizados a mano.
- Alta calidad en los productos y 100% en fibra natural de alpaca.
- Personal capacitado para la atención al cliente.
- Brinda a sus clientes un servicio pos-venta, la cual consta de arreglos de prendas o cambio menor a 3 meses.
- Cuenta con un estudio de mercado para la exportación a Noruega.
- Alto nivel de conocimiento en el manejo y la producción de la materia prima.

Debilidad

- No mantiene relación directa con mano de obra para sus productos.
- Alto grados de negociación con proveedores intermediarios.
- Misión, visión, políticas y valores no establecidos.
- No cuenta con una planificación
- No cuenta con un sistema para el control de inventarios y para el registró de ingresos y egresos.

- Carece de la implementación de una estructura de estados financieros.
- No cuenta con un manual de funciones para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Redes sociales y publicidad sin actualizar.

Matriz de diagnóstico estratégico FODA

Para elaborar la tabla de matriz FODA y la evaluación de la misma se realizará mediante una ponderación a cada una de los factores externos: oportunidades y amenazas y a sus factores internos: amenazas y debilidades de la empresa, para éste análisis se prioriza cinco factores de mayor relevancia tanto internas como externas, luego, se determinará cuál de estos factores cuenta con mayor relevancia en los cuadrantes que se menciona a continuación. A continuación, se presenta la tabla de matriz del FODA cruzado.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Enfoque agresivo: Aprovechar el campo que domina la empresa. 1	Enfoque defensivo: para Mantener el estatus quo. 2
Amenazas	3 Enfoque de segmentación Campo que se podría aprovechar	4 Enfoque para deshacerse: Campo de riesgo acentuado.

Tabla 10. Matriz FODA

Autor: Livia Guamán.

Fuente: castro, 2012.

De acuerdo a la presente tabla, se puede realizar un análisis que le permita a la empresa formular e identificar estrategias adecuadas a su interés, por lo tanto a continuación se describe en enfoque estratégico de los cuadrantes de una matriz FODA (Castro, 2012).

- **Cuadrante 1: (F-O)** son estrategias para la acción ofensiva, mediante las fortalezas que permite aprovechar las oportunidades.
- **Cuadrante 2: (D-O)** son estrategias para la acción defensiva en el que las debilidades de una organización impide aprovechar las oportunidades del entorno.
- **Cuadrante 3: (F-A)** son estrategias de fortaleza que permite crear barreras para contrarrestar las amenazas.
- **Cuadrante 4: (D-A)** son estrategias que le permiten enfrentar las debilidades y minimizar las amenazas.

Una vez identificada los cuadrantes que se analizará, de acuerdo a la priorización de los factores tanto internos como externos, se determinará una ponderación el cual se asigna en base a la relación que se detecta en los distintos cuadrantes, para realizar la respectiva ponderación se menciona la siguiente tabla de ponderaciones:

Alto	3
Medio	2
Bajo	1
Nulo	0

Tabla 11. Ponderación.

Autor: Livia Guamán.

Fuente: Rojas Ramírez, 2009.

Para determinar los direccionamientos estratégicos de la empresa se realizará la matriz de diagnóstico FODA, en el cual los valores de ponderación asignados, mediante una suma de los valores en cada cuadrante y la división para el número de ponderaciones se obtiene un promedio de calificación más alta, el cual permite establecer estrategias para la empresa. A continuación, se presenta la matriz de diagnóstico FODA con cada una de sus calificaciones

FACTORES INTERNOS			FORTALEZAS					DEBILIDADES					T
			Cuenta con maca propia para sus productos.	Única en el mercado Cuencano con local comercial.	Cuenta con materia prima directa, debido a que mantiene 600 alpacas para su producción.	Alta calidad en los productos y 100% en fibra natural de alpaca.	Personal capacitado para la atención al cliente.	No mantiene relación directa con mano de obra para sus productos.	Misión, visión, políticas y valores no establecidos.	Carencia de estructuras de estados financieros	No cuenta con un manual de funciones para la organización y correctos funcionamiento de la empresa.	Redes sociales y publicidad sin actualizar	
FACTORES ETERNOS			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
OPERTUNIDAD	1	Local comercial de All Things Alpaca Ecuador ubicada en sector estratégico de movilidad extranjera de la ciudad de Cuenca		3	1		3		3			3	13
	2	Relación directa con el cliente extranjero, a través de la casa de alojamiento para personas extranjeras ubicada junto a la empresa All Things Alpaca Ecuador.	2	3			3		2			3	13
	3	Cuenca cuenta con 10 mil habitantes jubilados que residen en la ciudad y generan una alta demanda de la prendas de vestir de la empresa.	2	3	2	2	3	2	2			3	19
	4	All Things Alpaca se encuentra asociada con las instituciones como: Infotur, quien brinda promoción e información de esta empresa.	1	2		3	3	1	1			1	12
	5	Asociación con la empresa Pacocha de la ciudad de Quito, para la elaboración de sus prendas y la comercialización de materia prima.	1	2	3	1		2				2	11
AMENAZAS	1	Alta demanda de importación ilegal de productos textiles.	1	2	2	1		2				2	10
	2	Locales comerciales con productos sustitutos a bajos costos del mercado.	1	2	1			2				1	7
	3	Escasez de mano de obra especializada en hilado y tejido.	3	3	1	3		3	2				15
	4	Perdida de interés por preservar tradiciones de hilado y tejido a mano.	3	1	3	1		3	2				13
	5	Falta de valoración de los productos nacionales por la población ecuatoriana.	1			1		2	1			3	8
TOTAL			15	21	13	12	12	17	13	0	0	18	

Tabla 12. Matriz FODA cruzado.

Autor: Livia Guamán.

A partir de la siguiente matriz, se obtiene los siguientes resultados, A continuación, puede observar los resultado obtenidos de la tabla se matriz estratégico FODA.

CUADRANTES	PUNTAJE	INTERPRETACIÓN.
CUADRANTE 1 (F-O)	2,26	La empresa All Things Alpaca Ecuador, se encuentra en un nivel medio donde las fortalezas deben mejorar aún más para poder aprovechar las oportunidades que se presentan.
CUADRANTE 4 (D-A)	2,09	La empresa, debe trabajar para superar sus debilidades ya que esto provoca que las amenazas surjan con mayor facilidad.
CUADRANTE 2 (D-O)	2,08	La empresa, debe mejorar las debilidades para continuar aprovechando las oportunidades.
CUADRANTE 3 (F-A)	1,76	La empresa, cuanta manejar y trabaja mejor las fortalezas para así poder enfrentar las amenazas del entorno.

Tabla 13. Resultados de Matriz FODA.

Autor: Livia Guamán.

Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis y calificación que se ha generado mediante la matriz FODA, se puede observar que All Things Alpaca Ecuador cuenta con un nivel medio de fortalezas cuales deben ser mejoradas a través de estrategias para lograr alcanzar con éxito las oportunidades. De la misma manera se deberá formular estrategias para superar la

debilidades y contrarrestar las amenazas permitiendo que la empresa desarrollo sus actividades de manera confiable, además, identificar las debilidades para construirlas en oportunidades para la empresa.

ESTRATEGIAS:

➤ Estrategias F-O.

F1: O1: Establecer convenios con agencias y guías turísticos donde se incorporará la empresa en los recorridos establecidos por estas, para así dar a conocer el objetivo de la empresa y los productos que se viene realizando.

F1:O2: Generar convenios mutuos con la empresa “Pumamaqui” para introducir el producto en los huéspedes que cuenta la casa de alojamiento y a su vez la empresa realizará recomendaciones para su estadía en aquel lugar.

F1:O3: Introducir la marca de los productos en las empresas del sector turístico de la ciudad de Cuenca, mediante alianzas estratégicas, donde las personas que visiten la empresa cuenten con información de estos lugares de hospedajes y servicios turísticos.

F1:O4: Fortalecer la asociación con Guijarro y Antonella, mediante alianzas estratégicas para contar con mayor producción de alta calidad, cubriendo la demanda y expectativa de los clientes quienes visitan el país en especial la ciudad de Cuenca.

F1:O5: Introducir la marca de la empresa en otras ciudades donde exista mayor acogida por los turistas mediante convenios con la empresa “Pacocha” para generar mayor producción y cubrir la demanda internacional.

F2:O1: Realizar foros y exposiciones con escultores o pintores artesanales de la ciudad o de otros lugares del país, donde se dará apertura gratuita para las exposiciones de su arte y a su vez dar a conocer los productos que ofrece la empresa y abrir fuentes de visitas turísticas.

F2:O2: Introducir publicidad direccionada al cliente extranjero y establecer asociaciones con empresas que se encuentra a los alrededores de esta, promocionando en redes sociales cada uno de los locales comerciales que se encuentran es esta zona.

F2:O3: Establecer publicidad direccionada al cliente objetivo, utilizando medios de comunicación y redes sociales de mayor utilización por los extranjeros y visitantes de otras regiones del país.

F2: O4: Fortalecer la asociación con Guijarro y Antonella, mediante alianzas estratégicas para contar con mayor producción de alta calidad, cubriendo la demanda y expectativa de los clientes quienes visitan a la empresa.

F2:O5: Mantener relaciones estrechas y establecer alianzas estratégicas con la empresa “Pacocha” de la ciudad de Quito, para cubrir la demanda del cliente en el lugar que el cliente se encuentre, ya se Quito o Cuenca.

F3:O5: Realizar convenios con la empresa “Pacocha”, para ser los proveedores de fibra 100% natural y de alta calidad para la elaboración de las prendas exclusivas para la empresa y a su vez para abastecer la demanda de All Things Alpaca Ecuador.

F4: O3: Introducir la marca de la empresa en el cliente, identificando sus valores e imagen que la caracteriza, además brindando el producto de la más alta calidad y con estándares de responsabilidad con el medio ambiente.

F4:O4: Establecer convenios con empresa textiles, para llevar acabo la producción con fibras y tintes 100% natural, ya sea esta seda, oveja, alpaca, llama o bambú y en colores se puede establecer la cochinilla, cebolla, raíces de plantas u hojas.

F4:O5: Realizar convenios con la empresa “Pacocha”, para ser los proveedores de fibra 100% natural y de alta calidad para la elaboración de las prendas exclusivas para la empresa y a su vez para abastecer la demanda de All Things Alpaca Ecuador.

F5:O3: Mantener y capacitar constante mente al personal de atención al cliente para contar con atención de alta calidad, donde el cliente cuente con una experiencia y satisfacción al adquirir una prenda sin inconvenientes de comunicación, a la vez una adecuada atención genera mayor demanda de clientes.

➤ **Estrategias D-O.**

D1:O5: Establecer alianzas estratégicas con la empresa “Pacocha” y otras organizaciones de mujeres para contar con mano de obra directa.

D2:O1: Establecer pilares fundamentales de la empresa definiendo su misión, visión, valores y organigrama de la misma, para optimizar y garantizar la atención el servicio hacia el cliente y poder llegar a cumplir con las expectativas del mismo.

D2:O2: Establecer pilares de la empresa definiendo la misión, visión, valores y organigrama de la misma, para consolidar una relación fuerte con el cliente potencial y brindar la seguridad y confianza en los productos que se está brindando.

D2:O3: Fundamentar e introducir la parte filosófica de la empresa para fortalecer las relaciones con empresas que se encuentra asociada al sector turístico e incrementa la credibilidad frente al mercado competitivo.

D2:O4: Fortalecer relaciones estrechas bajo estándares filosóficas con las empresas textiles para llegar a obtener o generar convenios duraderos y de amplia confianza en la producción.

D3:O1: Contratar personal profesional para realizar levantamiento de estados financieros donde a la empresa le permita manejar y optimizar sus recursos para fortalecer la ubicación estratégica de la empresa.

D2:O3: Contratar personal profesional, para realizar levantamiento de estados financieros para brindar información clara y confiable generando confianza ante el cliente quienes deseen inventar y ampliar a empresa a nuevos mercados.

D4:O3: Establecer pilares fundamentales en la estructura organizacional definiendo de manera correcta sus funciones y responsabilidades de cada personal del área asignada, para brindar un servicio y atención adecuada al cliente.

D5:O3: Contratar personal para realizar levantamiento de estados financieros donde a la empresa le permita manejar y optimizar sus recursos para fortalecer convenios y establecer precios que genere rentabilidad mutua a las empresas.

D2:O4: Socializar el manual de funciones propuesto por la empresa para contar con personal apto en la atención al cliente y brindar capacitaciones para que el personal cuente con la debida comunicación y el respectivo trato hacia el cliente extranjero.

D1:O5: Crear publicidad dirigida al cliente objetivo e introducir en medio publicitario como; redes sociales, páginas web, y otros medios donde cuente con mayor afluencia del cliente extranjero.

D2:O5: Crear una aplicación propia de la empresa, donde el cliente pueda obtener información de los productos que ofrece la empresa y a la vez será de fácil acceso personalizada de acuerdo a lugar de residencia del cliente.

D3:O5: Asociar con la empresa “Gringo Tree”, para contar con visitantes y clientes extranjeros de manera directa, ya que esta organización cuenta con instalaciones que le permite apoyar y ayudar a la producción nacional quienes brindan atractivos turísticos.

D4:O5: Fortalecer convenios y establecer alianzas estratégicas con la empresa “Infotur”, para introducir publicidad de la empresa y poder atraer clientes generando relaciones directas con el cliente y obteniendo rentabilidad mutua.

D5:O3: Actualizar medios publicitarios como: Facebook, Google, donde el cliente nacionales y extranjeros pueda identificar con facilidad la empresa y los productos que ofrece.

➤ **Estrategia F-A**

F1:A1: Introducir la marca en el mercado cuencano, dando a conocer los productos que ofrece con la imagen empresarial y los valores implantados en esta, incentivar a generar mayor producción nacional.

F1:A2: Introducir la marca en el mercado cuencano, dando a conocer los productos que ofrece con la imagen empresarial y los valores implantados en esta, incentivar a generar mayor producción nacional y valorar los productos que representa valor para la nación.

F1:A3: Apoyar a las mujeres y hombres que la laboran de manera individual con capacitaciones y talleres para generar valoración de la mano de obra que cuentan cada una de las personas, así obtener productos de alta calidad.

F1:A4: Incentivar la mano de obra de hombres y mujeres que preserva las tradiciones de hilado y tejido, generando en ellos la valoración que cuenta cada una de estas actividades mediante talleres y capacitaciones dictados en los lugares donde existe mayor personal que realiza estas labores.

F1:A5: Generar e incentivar la valoración de la producción nacional especialmente de las labores que se realizaran de manera artesanal, tanto en la mente del productor como en la del consumidor.

F1:A5: Establecer estándares de pedidos exclusivos para cubrir la demanda nacional, implementando prendas que solo se los realizará bajo pedido y con 15 días de anticipación, además se brindará el mismo servicio a todo los clientes si distinción alguna.

F2:A1: Brindar al cliente prendas exclusivas, personalizadas que marque diferenciación tanto en el mercado como en la persona que la adquiera, representado así la alta calidad de la producción nacional y estableciendo una perspectiva positiva del país.

F2: A4: Incentivar mediante talleres la mano de obra de hombres y mujeres que preservan las tradiciones de hilado y tejido, generando en ellos la valoración que cuenta cada una de estas actividades mediante talleres y capacitaciones dictados en los lugares donde existe mayor personal que realiza estas labores.

F2:A5: Brindar al cliente prendas exclusivas, personalizadas que marque diferenciación tanto en el mercado como en la persona que la adquiera, representado así la alta calidad de la producción nacional para llegar al cliente nacional y cumplir con sus expectativas.

F3:A3: Integrar proveedores de distintas comunidades quienes laboran y preservan las tradiciones manufactureras e incentivar para incrementar la producción de hilado y tejido, para cubrir la demanda del cliente nacional e internacional.

F3:A4: Integrar proveedores de distintas comunidades quienes laboran y preservan las tradiciones manufactureras e incentivar para incrementar la producción de hilado y tejido, para cubrir la demanda del cliente nacional e internacional.

F4:A1: Brindar al cliente prendas exclusivas, personalizadas que marque diferenciación tanto en el mercado como en la persona que la adquiera, representado así la alta calidad de la producción nacional para llegar al cliente nacional y cumplir con sus expectativas.

F4:A3: Fomentar las tradiciones nacionales mediante talleres dictados por empresa y guías de turismo quienes pretenden y esperan dar a conocer la riqueza con que cuenta nuestro país, a su vez incrementando lugares para realizar recorridos y visitas turísticas.

F4:A4: Establecer convenios con empresa turísticas para dictar talleres de concientización a la producción nacional, incentivar la valoración que representa cada una de los productos artesanales de nuestro país y generar en ellos la preservación de los valores y tradiciones.

F5:A2: Contar con personal altamente capacitado para llevar a cabo las funciones y responsabilidades de la empresa, a la vez que cuente con potencial en innovación de manera que llegue a cumplir con los objetivos empresariales, así poder competir con el mercado.

➤ **Estrategias D-A**

D1:A1: Identificar proveedores potenciales en la mano de obra que cuenten con amplio conocimiento en hilado y elaboración de prendas en fibra natural, y quienes deseen preservar las tradiciones de las comunidades de las regiones del país.

D1:A2: Brindar al cliente prendas exclusivas, personalizadas que marque diferenciación tanto en el mercado como en la persona que la adquiera, representando así la alta calidad de la producción nacional para llegar al cliente y cumplir con sus expectativas.

D1:A4: Establecer convenios con empresas turísticas para dictar talleres de concientización a la producción nacional, incentivar la valoración que representa cada una de los productos artesanales de nuestro país y generar en ellos la preservación de los valores y tradiciones y así poder captar mano de obra para la empresa.

D2:A1: Se realizará planes para la introducción de la filosofía empresarial en el mercado dirigido al cliente objetivo, para fidelizar clientes actuales y captar nuevos clientes.

D2:A2: Brindar a los clientes altos estándares de calidad y experiencia tanto en las prendas como en los servicios que se brinda dentro de la empresa, generando la confianza de cada una de estas.

D2:A5: Establecer medida de tratamiento direccionada a la población nacional, de manera que genere concientización de los productos que se encuentran realizando dentro del país, además fortalecer la valoración de los productos nacionales.

D3:A4: Organizar la empresa de acuerdo al manual de funciones donde se asignará las debidas responsabilidades para definir objetivos y llevar a cabo mediante estrategias o

tácticas para llegar al productos en hilado y tejido e incentiva mediante talleres y cursos asignados a grupos de personal interesadas en esta actividad.

D4:A2: Organizar la empresa en las respectivas áreas funcionales que le permita alcanzar los objetivos que pretende llevar de acuerdo al cronograma establecido por los dirigentes de la misma.

D4:A3: Organizar la empresa de acuerdo al manual de funciones donde se asignará las debidas responsabilidades para definir objetivos y llevar a cabo mediante estrategias o tácticas para llegar al productos en hilado y tejido e incentiva mediante talleres y cursos asignados a grupos de personal interesadas en esta actividad.

D5:A2: Incorporar publicidad dirigido al cliente objetivo de la empresa, de manera que permite captar mayor demanda para generar mayor productividad en las distintas empresas y personas que laboran de forma individual, apoyando a crear fuentes de trabajo y activas su situación económica.

D5:A4: Realizará convenios con empresa turísticas y quienes cuentan con cronogramas establecidas de recorrido, incorporar zonas de mayor afluencia de personas que laboran en estos tipos de oficio, para generar incentivo a que permanezcan y sigan laborando estas prenda

2.5.2. Diagnóstico del Cliente

Según la entrevista realizada a la propietaria de la empresa All Things Alpaca Ecuador Sr: Patricia Espadero, quien menciona desde su inicio de la comercialización de esta prendas de vestir y otra productos realizados en fibra de alpaca, cuenta con una mayor acogida del cliente extranjero, porque la población extranjera es una cultura que aprecia indistintamente la producción nacional considerando un atractivo turístico, y a la vez encontrando una elegancia única que le brinda estos producto.

Por ellos luego del breve comentario, la propietaria menciona que para brindar un mejor servicio de atención al cliente y una buena comunicación hacia ellos y así poder identificar las expectativas y satisfacción en sus compras, la empresa cuenta con un personal de atención al cliente de nacionalidad extranjera (Estados Unidos) como también en sí cuenta con un nivel alto en el idioma Inglés.

A continuación, en base a la entrevista realizada, se puede observar la demanda de los clientes en términos porcentuales de All Things Alpaca Ecuador, a quienes se les ha venido brindando sus productos en el último año 2017.

PAÍSES	CLIENTES ALL THINGS ALPACA ECUADOR
Estados Unidos	60%
Canadá	20%
Alemania	10%
Latino América	5%
Nacionales	5%

Tabla 14. Clientes ALL THINGS ALPACA ECUADOR.

Autor: Livia Guamán.



Gráfico 8. Clientes ALL THINGS ALPACA ECUADOR.

Autor: Livia Guamán.

Como se puede observar en el gráfico, de acuerdo al relato de la propietaria el 60% de sus clientes son personas extranjeras, estadounidenses jubiladas, quienes residen y visitan la ciudad de Cuenca, seguido de clientes que representa el 20% quienes pertenecen a Canadá, en su mayoría turistas quienes visitan la ciudad, luego, con el 10% de clientes Alemanes quienes visitan la ciudad, también teniendo clientes Latino Americanos que representa el 5% y los clientes locales y nacionales representa el 5% debido a la falta de apreciación y aceptación de la producción nacional.

Por otro lado mediante las entrevistas realizadas a los clientes, identificadas según las facturas N°0000744 a N°0000792 con 51 clientes en los últimos dos meses marzo y abril,

se ha considerado a 12 clientes para identificar cuáles fueron sus motivos o como llegaron al local comercial. A continuación, mediante el gráfico se puede observar las respuestas de los clientes quienes frecuentan el local comercial.

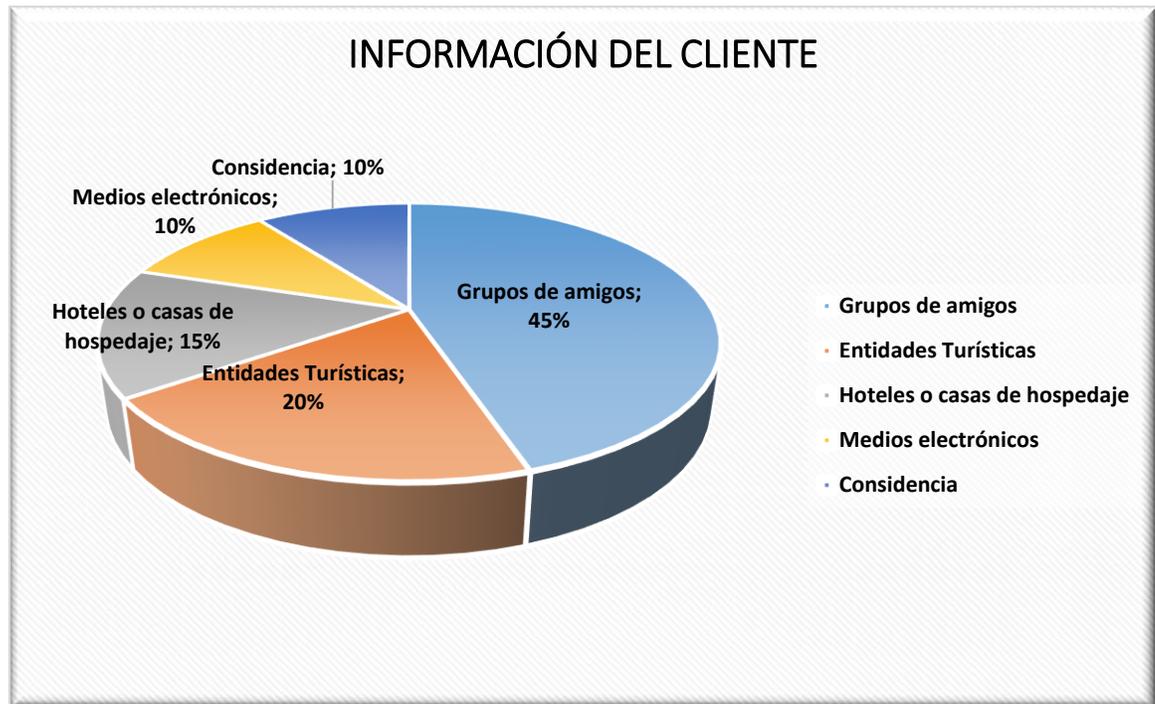


Gráfico 9. Motivos de Visita

Autor: Livia Guamán.

Por lo tanto, de la entrevista realizada el 45% de los clientes llegaron por grupos de amigo quienes en su mayoría residen por más de 10 años en la ciudad, el 20% por entidades turísticas que tienen conocimiento del local y sus productos, el 15% mediante la información brindada de hoteles o casas de hospedajes, el 10% por medios electrónicos, ya que la empresa cuenta con una reseña en Google y el 10% por coincidencia al transcurrir el lugar, ya que es una zona que cuenta con una gran demanda de locales

comerciales formadas por personas extranjeras y a su vez enfocadas hacia el cliente extranjero.

2.5.3. Stakeholders

Son “Aquellos grupos sociales e individuos afectados de una y otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de ésta” (Larran & Peña, 2014), además, son personas o grupos quienes apoyan al crecimiento y desarrollo percibiendo la trayectoria de la empresa quienes ganan o pierden buscando sus propios intereses.

Entre los stakeholders se encuentran: clientes, proveedores, empleados o colaboradores, asociaciones, inversionistas, entidades regulatorias, directivos entre otros tanto de manera externa como internas de la organización. Por ello el análisis pertinente de los grupos de interés permite que la empresa cuente con estrategias que pueda identificar de manera correcta el interés o poder que tiene sobre ella, por lo tanto para analizar los grupos de interés o stakeholders se debe identificar de manera correcta, se realiza mediante los siguiente proceso según Vásquez (2014) lo cuales son:

1. Identificación de los stakeholders.
2. Jerarquizar el poder de cada una de ellos.
3. Alineación de valores con los stakeholders.
4. Comunicación con los stakeholders.

Una vez realizada la identificación de los grupos de interés, se considera pertinente realizar la evaluación y formulación de las estrategias de acuerdo al modelo de Gardner, como se puede observar en el siguiente gráfico.

A atenuación, en el gráfico de la matriz del modelo de Gardner, el cual se enfoca los cuadrantes necesarios para la identificación de los grupos de interés o stakeholders.



Ilustración 4. Matriz del modelo de Gardner.

Autor: Livia Guamán.

Fuente: Andrade, 2012.

Mediante los procesos realizados con anterioridad, se identificará los grupos de interés para la empresa All Things Alpaca Ecuador, para ello previo a la identificación de estos grupos se ha realizado una entrevista a la propietaria de la empresa quien cuenta con mayor información y conocimiento de los grupos con se encuentra relacionado la empresa.

Los principales stakeholders que se encuentran vinculados con la empresa y cuenta con una mayor relevancia en las decisiones, metas y objetivos de esta, se mencionan los siguientes grupos.

A continuación, en la tabla se menciona los stakeholders de All Things Alpaca Ecuador quienes se relacionan directa o indirectamente con la empresa.

STAKEHOLDERS	
➤ Directivos.	➤ Comunidades y locales
➤ Clientes.	➤ Gobierno o entidades regulatorias.
➤ Empleados y colaboradores.	➤ Entorno social.
➤ Proveedores y contratistas.	➤ Medio ambiente.
➤ Competidores y mercados.	➤ Instituciones turísticas.

Tabla 15. Stakeholders

Autor: Livia Guamán.

Con el fin de reconocer cuál es su impacto o relación con la empresa, se identifica a los o stakeholders de acuerdo a un nivel jerárquico desde el más alto nivel hasta el más bajo nivel, mediante una numeración con el fin de identificar cuál es su relación en términos de poder e interés hacia la empresa. Para ellos a continuación se menciona los parámetros que serán asignados para llegar a conocer las relaciones de los grupos de interés sobre la empresa. El criterio de calificación de los grupos de interés se basa en la relación directa o indirecta de la empresa.

Nota	Criterios
1	Bajo
2	Mediano
3	Alto
4	Urgente

Tabla 16. Criterio de Calificación.

Autor: Livia Guamán.

Una vez asignada los parámetros conceptuales, se procede a designar una calificación de los grupos, según la priorización y relación de estos grupos con la empresa. Para ello, en base a la tabla de criterios se define el nivel de relación que mantiene con la empresa en la actualidad. En la siguiente tabla determina la variación que representa en base a su interés y poder con relación a la empresa.

INTERESADOS	PODER	INTERÉS
Directivos	4	4
Clientes	3	3
Empleados y colaboradores	3	1
Proveedores y contratistas.	3	1
Competidores y mercados	1	1
Instituciones turísticas	2	2
Comunidades y locales	1	2
Gobierno o entidades regulatorias	2	1
Entorno social	2	2
Medio ambiente	1	3

Tabla 17. Variación de Poder e Interés.

Autor: Livia Guamán.

A continuación de la asignación de valoración a cada grupo de interés, se realiza la matriz de poder e interés, donde se puede identificar en que cuadrante se ubica cada uno de los Stakeholders y analizar su relación con la empresa. A continuación, se observa en el gráfico la posición de los cuadrantes y los grupos de interés.

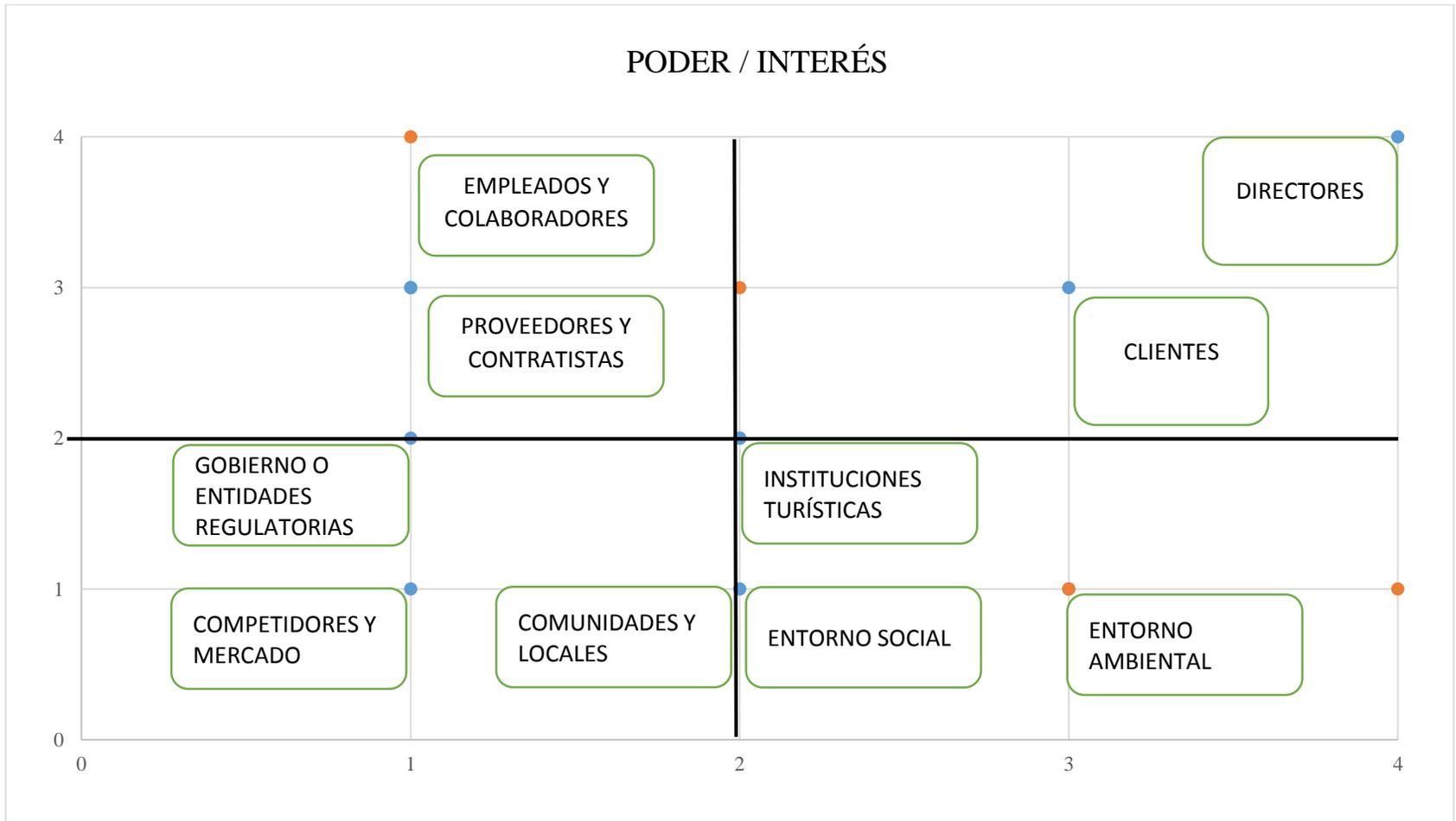


Gráfico 10. Matriz de Poder e Interés.

Autor: Livia Guamán.

Fuente: Andrade, 2012.

En base a la tabla que se ha realizado para conocer el poder e interés de los stakeholders sobre la empresa, se ha propuestos estrategias para llegar hacia ellos y poder mantener relaciones que perduren y fortalezcan la empresa.

ESTRATEGIAS

1. SATISFACER

- Mantener y controlar el buen ambiente laboral, brindar seguridad y confianza a todos los colaboradores donde se garantiza el bienestar y la igualdad de género, donde los colaboradores no tengan ninguna discriminación.
- Los pagos se realizará de acuerdo a las necesidades del empleado, ya sea cada 15 días o mensualmente, además, se brindar estabilidad laboral, siempre y cuando el personal colabore para cumplir los objetivos de la empresa.
- La empresa contará con un porcentaje del 15% de descuento en las prendas que deseen adquirir únicamente las personas que se encuentran laborando o colaborando con ésta.
- Se realizará talleres y capacitaciones infundadas en la preservación de las labores artesanales, donde se reconozca su valor y genere fuentes de trabajo.
- Involucrar a los proveedores a ser partícipes de talleres que son dictados por instituciones turísticas que generará incentivo y valoración de los productos naturales realizados de forma artesanal.
- Fortalecer vínculos con las personas quienes se dedican al hilado y quienes están fuera de la provincia de Azuay.
- Se realizará contratos a largo plazo que perduren la relación de los proveedores y valorar su participación forma parte de la empresa

2. COLABORAR

- Mantener la participación de los directivos a crear el perfil de una empresa socialmente y ambientalmente responsable.
- Establecer controles de actividades que generen bienestar laboral a todo el personal de la empresa y sea ésta dirigida por los altos directivos de la misma.
- Crear perfiles de los clientes, identificando quienes hayan comprado por más de 3 veces al año.
- Brindar descuento a los clientes que se encuentren adquiriendo productos por volúmenes altos, por lo se otorgará hasta un 25% del total de la compra.
- Establecer estándares y medir el desempeño de la atención que recibe los clientes por parte de los colaboradores.
- Incorporar y fomentar la participación de los clientes tanto en sugerencias para el mejoramiento de la empresa como en realizar con mayor frecuencia sus compras.
- Implementar buzón de sugerencias, donde el cliente pueda brindar información en base a sus expectativas.

3. OBSERVAR

- Mantener la actualización de las normas y leyes regulatorias para llevar una correcta comercialización de las prendas y mantener la credibilidad ante el cliente.
- Crear y elaborar prendas que diferencien en el mercado de alta calidad, estableciéndose en el mercado y creando barreras de entrada para nuevos competidores.

- Mejorar la atención al cliente, incorporando personal adecuado que permita captar las necesidades y cumplir con las expectativas del mismo.
- Establecer alianzas estratégicas con empresa que se dedican a la elaboración de las prendas en fibra natural, para llevar a cabo exposiciones y ferias artesanales de esta índole y fomentar el consumo de estas prendas.
- Realizar talleres y capacitaciones infundados en la preservación labores artesanales

4. MANTENER COMUNICADOS

- Establecer alianzas estratégicas con instituciones turísticas de la ciudad de Cuenca, pretendiendo llegar a tener contacto directo con el cliente extranjero.
- Introducir información de la página web (Google), donde los clientes o interesados puedan observar y contar con información necesaria a cerca de los productos que ofrece la empresa.
- Establecer convenios con escultores, pintores y quienes laboren de forma artesanal para realizar exposiciones gratuitas al público, donde puedan observar las riquezas que tiene el país.
- Mantener la actualización de la red social (Facebook) y página web (Google), donde el cliente pueda obtener información de la empresa como también puede observar las prendas que ofrece la misma.
- Se realizará convenios con agencias que preservan los medios naturales para realizar talleres de concientización enfocados en las personas que residen en zonas de amplios espacios naturales.

3. CAPITULO III: ETAPA FILOSÓFICA

El presente capítulo se enfocará en la etapa filosófica de la empresa, como se mencionó anteriormente la empresa no cuenta con direccionamientos estratégicos establecidos por escrito. Por lo que se ha definido la misión, visión y valores de ésta, basándose en la naturaleza de la empresa y considerando la situación actual de All Things Alpaca Ecuador.

Para el desarrollo de la gestión empresarial, la empresa debe considerar importante factores que le permitirán desarrollarse y crecer con éxito en el mercado, en primera instancia se considera definir hacia dónde quiere llegar, cuáles serán las metas en las que se basará y el direccionamiento que va a tomar, por lo tanto la claridad del direccionamiento estratégicos es fundamental en una organización para la toma de decisiones. Para ellos se debe contar con los siguientes elementos:

3.1. Misión

La misión “es la razón de ser de la empresa, la cual condicionará sus actividades presentes y futuras. Proporcionando sentido de dirección y guía en toma de decisiones estratégicas” (Palacios Acero, 2018, pág. 61), además la misión es considerada esencial para poner en marcha la visión de la empresa.

Para formular la misión de la empresa se debe considera los siguientes elementos que brinde la satisfacción del cliente y de la empresa en sí, según el autor (I Serrano, 2011-2020) los cuales son:

1. El cliente.
2. Los valores que se fundamenta en la satisfacción del cliente.
3. El valor que se da a la organización para que los clientes generen el interés por esta y así poder consérvalos.

Para la eficiencia la misión según Serrano (2011-2020), debe contar con las siguientes características:

1. Definitivo: define los que la empresa va a ofrecer al cliente, y los medios para llegar hacia ellos.
2. Identificable: Fácil de identificar.
3. Conciso: expresar el concepto de manera simple.
4. Accionable: determinar las acciones que la organización va a llevar.
5. Memorables: merece ser recordado o conservado por los clientes.

Considerando los siguientes parámetros, se ha definido la siguiente misión para la empresa All Things Alpaca Ecuador.

MISIÓN

Somos una empresa textil creativa e innovadora, con productos textiles realizados a mano de la más alta calidad en fibra natural de alpaca, que permite atender a mercados de nacionalidad extranjera. Todo ello respaldado en la preservación del medio ambiente y el rescate a los oficios tradicionales de hombres y mujeres del campo, para promover la competitividad y apoyar el desarrollo, realizando transacciones comerciales que asegure el bienestar de los artesanos y la sostenibilidad económica de la empresa.

Además, dentro del direccionamiento estratégicos existe otro parámetro en el cual la empresa enfoca su mirada para lograr el éxito en el futuro, en el cual se menciona:

3.2. Visión

Es la imagen proyectada hacia el futuro de una empresa lo cual “hace referencia a la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado” (Palacios Acero, 2018, pág. 63), se basa en tres elementos básicos:

1. Un concepto enfocado, que proporcione valor a la empresa y que las perciban como real.
2. Una secuencia de propósito noble, de algo que impulsa a la persona a comprometerse con ello.
3. Una probabilidad verosímil de éxito, que se perciba posible y alcanzable, de modo que las personas luchan por alcanzar su logro (I Serrano, 2011-2020, pág. 75).

Siguiendo estos parámetros, se ha generado la siguiente visión para la empresa All Things Alpaca Ecuador.

VISIÓN

Con el objetivo de la preservación de las tradiciones ancestrales de pueblos originarios y la concientización para el cuidado de los espacios naturales. Busca para el año 2025, ser una de las empresas reconocida en el mercado cuencano liderando en la industria textil con prendas artesanales enfocándonos en la innovación y diferenciación a nivel nacional e internacional.

3.3. Valores

Es la imagen que genera la organización, una conducta que se presenta ante al cliente, el cual forma un estímulo y valor para las personas que la frecuentan “los profesionales que en ellas trabajan están más comprometidos con la causa si la comparten” (Randstad, 2017). Por ellos los valores de una empresa refleja y fortalece la imagen entre los miembros quienes la dirigen.

Según Serrano (2011-2020) menciona que valores deben ser considerados bajo cinco niveles.

1. Individuales: los que son afectados directamente a la conducta del individuo.
2. Grupales: la participación de los grupos dentro de una organización ya sean estos formales o informales que afecten de manera directa a la organización.
3. Organizacionales: las personas que poseen la mayor jerarquía los cuales están relacionados con los individuos y grupos de la organización.
4. Externos: son los factores del entorno que se encuentra relacionadas de manera directa con la organización.
5. Culturales: los valores generados por la sociedad en general (Pág.78).

Los valores que se define a continuación, es en base a la información recabada de la situación actual de la empresa y los valores que se han adoptado durante su trayectoria generados por el personal de la misma. Estos valores se deben dar cumplimiento dentro de la organización con el personal de la misma y con sus clientes. Se define los siguientes valores estratégicos:

VALORES:

✓ **Responsable con el medio ambiente**

Es responsabilidad primordial de la empresa All Things Alpaca Ecuador, al ser una empresa que se sustenta de la materia prima natural, respeta y preserva los medios naturales y fomenta la protección de los páramos en su mayor extensión que proporciona el líquido vital para los seres humanos.

✓ **Respeto**

Ser una empresa que respeta y valora las personas quienes integran y visitan la organización, apoyando las actividades de nuestros colaboradores internos y externos, además, brindando el mejor servicio hacia el cliente. Permitiendo mantener un buen ambiente laboral y una relación estrecha con los colaboradores y equipos de trabajo.

✓ **Confianza**

Brindar al cliente y al personal de la empresa la confianza necesaria para ganar la credibilidad de los mismos y así mantener una relación que garantice una producción de calidad y cumplan con la necesidades del cliente.

✓ **Puntualidad**

Cumplir con las obligaciones de manera puntual tanto de con los colaboradores de la empresa como con el cliente, brindando un servicios acorde a los horarios establecidos por la empresa y cumpliendo con tiempos de espera necesario de las prendas solicitadas por el cliente.

✓ **Calidad**

Brindar productos 100% naturales y de alta calidad con estándares de excelencia en atención al cliente, creando ventajas competitivas para cumplir con las necesidades y superar las expectativas del cliente, mediante la innovación, el mejoramiento progresivo y la diferenciación en diseños, estilo y calidad de producto.

✓ **Innovación**

Se enfocará en la mejora continua de los procesos, administrativos, productivos y comerciales, para brindar al cliente una atención eficaz y eficiente, cumpliendo con las expectativas del cliente y enfocando en las nuevas exigencias del entorno.

4. CAPÍTULO IV: ETAPA OPERATIVA

4.1. Modelo de Etapa Operativa, a través de Objetivos, Planes, Políticas y Procedimientos.

Para el desarrollo de este capítulo, se ha tomado en cuenta el estudio de todos y cada uno de los puntos anteriores, identificando las falencias y cuáles serían sus posibles soluciones para llegar alcanzar los objetivos trazados por la empresa, por lo tanto, a partir del modelo de la etapa operativa a través de objetivos, planes, políticas y procedimientos, se propone los planes estratégicos de acción para la empresa All Things Alpaca Ecuador, donde la empresa contará con un guía para llegar a conseguir sus objetivos .

Por lo tanto, a continuación en los cuadros 17, 18, 19, 20 se describe los objetivos, planes, políticas y procedimientos basándose en las siguientes áreas funcionales: área administrativa, área financiera, área de marketing y área de producción que cuenta la empresa, enfocando un direccionamiento generando responsabilidades para llegar alcanzar el éxito empresarial.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Objetivos	Políticas	Planes estratégicos	Procedimientos	Responsable de control	Presupuesto
<p>Contar con personal profesional y capacitado para el área administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar vacante por diferentes medios: rede sociales, bolsa de trabajo y prensa escrita. • Personal con formación académica de tercer nivel que cuente con experiencia en áreas similares. • Tener conocimiento del idioma Inglés. • Priorizar candidatos que labora en la empresa. • Brindar oportunidad laboral por igualdad de género. <p>Brindar buen ambiente laboral y apoyar el cumplimiento de objetivos personales.</p>	<p>Integrar personal apto para llevar acabo las actividades administrativas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las características del personal idóneo para el cargo: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y capacitación para el cargo. - Capacidad de liderazgo. - Facilidad de comunicación y relación con el personal que labora y los directivos. - Conocimiento del idioma Inglés. - Trabajar en equipo. 2. Colocar avisos de la vacante en medios de comunicación para el cargo. 3. Reclutar candidatos con su respectiva información personal (currículo vitae). 4. Realizar entrevistas, pruebas de conocimiento y aptitudes. 5. Seleccionar el candidato apto y contratar 	<p>Gerente general</p> <hr/> <p>Recursos humanos</p>	<p>\$560 mensual</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar proveedores que cuenten con las características que la empresa requiera. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las características del proveedor: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y manejo en fibras o lanas naturales. 		

<p>Incrementar proveedores para la elaboración de las prendas de vestir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizar y capacitar los proveedores que se encuentren laborando con la empresa. • Seleccionar proveedores con experiencia y conocimiento en hilado y tejido artesanal. • Dar oportunidad a proveedores sin distinción de género. • Proporcionar la materia prima y el diseño de alta calidad. • Entregar en perfectas condiciones prototipos para la elaboración de las prendas. 	<p>Integrar proveedores con alta capacidad en la elaboración de prendas realizadas a mano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la elaboración de prendas a mano de forma artesanal. - Contar con creatividad e innovación. - Elaborar productos de alta calidad. <p>2. Identificar los proveedores que cuenten con mayor calidad en elaboración y acabado.</p>	<p>Administrador (a)</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con empresas que se dedican a la elaboración de prendas, comercialización, o la captación de materia prima para otros fines. 		<p>1. Identificar aliados que se enfoque en las actividades similares que la empresa se dedica.</p> <p>2. Mediante diálogo con los interesados, identificar las necesidades y expectativas comunes con cada uno de los aliados.</p>	<p>Gerente</p>	

<p>Trabajar con otras empresas que le permita optimizar las oportunidades e incrementar los beneficios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el crecimiento mutuo de cada una de las empresas integrantes. • Brindar materia prima de calidad tanto para la comercialización como para la elaboración de las prendas de vestir. • Redactar convenios que cuenten con registro de constancia de la asociación. • Asentar mediante informe y firmas de responsabilidad la asociación con cada una de las empresas. 	<p>Establecer alianzas estratégicas con organizaciones de mujeres y empresas que le permita introducir en otros mercados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Realzar negociaciones de manera que el beneficios se mutuo. 4. Formular propuestas que se encuentren en mutuo acuerdo. 5. Firmar acuerdos. 	<p>Administrador (a)</p>	
<p>Mantener informados al personal de los productos que brinda la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informar de manera continua de los productos que ofrece la empresa, además su composición en cada una de ellas. • Deben ser partícipes de la información todo el personal de la empresa. • Mantener la información de manera digitalizada de forma 	<p>Digitalizar información de la composición de los productos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar los productos de acuerdo a su composición. 2. Categorizar los productos y realizar diagramas de procesos. 3. Realizar e incorporar los procesos de manera digital. 4. Realizar foros y reuniones para dar a conocer la información pertinente que el personal de la empresa debe tener en consideración. 	<p>Jefe de cada área</p>	

	<p>que el personal tenga acceso directo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la información periódicamente en el sistema digital. 				
Mantener el control sobre el personal que labora en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal debe cumplir con las funciones designadas por la empresa. • Las normas y reglamentos deben estar dirigidos al personal que labora en las instalaciones de la empresa. • Las normas y reglamento internos se entregará a cada integrante de la empresa de forma física. • El personal debe cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentos establecidos. • Caso de no cumplir con lo establecido el personal contará con una multa de 2% de su salario. 	Redactar normas y reglamentos internos para la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar mediante sesión las normas establecidas por la empresa. 2. Las cesiones serán comunicadas con previo aviso mediante: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación individual ya sea estas llamadas telefónicas, mensajes escritos o correo electrónico. - Nota escrita de manera física. - Aviso expuesto en lugares estratégicos de la empresa. 3. Se firmará un acta de compromiso por parte de los colaboradores para cumplir y hacer cumplir el reglamento interno. 	Gerente	Administrador

<p>Incorporar el manual de funciones con el personal de la empresa para el correcto funcionamiento de las actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El manual de funciones debe constar en los archivos administrativos de forma física. • Entregar el manual de funciones al personal que integra la empresa. • Ejecutar el manual de funciones de manera eficiente y eficaz por parte de los colaboradores. • El cumplimiento del manual de funciones será responsabilidad de todo el personal que labores en la empresa. • Verificar y controlar el cumplimiento del manual de funciones por parte de los colaboradores. 	<p>Establecer indicadores de gestión para verificar el cumplimiento del manual.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redactar mediante documento físico las funciones y responsabilidades. 2. Realizar el proceso de inducción del manual de funciones al personal que labora en la empresa. 3. Entregar el documento físico a cada miembro de la empresa. 4. Redactar un acta de compromiso donde conste la sumilla de responsabilidad y constancia que fue entregado el manual de funciones. 	<p>Recursos humanos</p>	
<p>Disponer del personal adecuado para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La vacante se dará a conocer por medios como: redes sociales y prensa escrita. • Se priorizará al personal de la empresa. • Brindar equidad de género. • Cumplir con las funciones designadas. 	<p>Incorporar personal apto para el cargo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir características para la atención al cliente: <ul style="list-style-type: none"> - Extrovertido (a). - Creativo. - Tener conocimiento del idioma Inglés. - Confiable. 2. Reclutar candidatos con su respectiva información personal (currículo vitae). 	<p>Recursos humanos</p>	<p>\$ 386 mensual</p>

la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas internas de la empresa. • Será responsable llevar correctamente un control y registro de las actividades diarias. 		<ol style="list-style-type: none"> 3. Realizar entrevistas, pruebas de conocimiento y aptitudes. 4. Seleccionar el candidato apto y contratar. 		
Verificar el cumplimiento de las funciones del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar indicadores que permitan evaluar el desempeño del personal. • Dar a conocer al personal la evaluación de desempeños. • Serán participes de la evaluación todo el personal que integra la empresa. • Se evaluará en base a la evaluación de 90 grados: por el jefe del personal. • Las evaluaciones se realizarán semestralmente. • Los resultado esperado debe contar entre una medida de 75% - 95% 	Implementar medidas de desempeño para contar con mayor eficiencia y eficacia en las funciones del personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal será notificado para realizar la evaluación. 2. Se convocará a la evaluación con dos días de anticipación. 3. Se comunicará la forma de evaluación. 4. La evaluación se realizará por cumplimiento de objetivos. 5. Se analizará los resultado de los indicadores de evaluación 	Recursos humanos	
		Establecer indicadores de gestión			

Tener personal que cumpla sus funciones de forma eficaz y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> Planificar capacitaciones o talleres para: <ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de funciones. Manejo de adecuado de recursos. Actualización de información. Bienestar laboral. 	Capacitar para contar con personal competente e informado.	<ol style="list-style-type: none"> Planificar y definir los temas de capacitaciones. Planificar y realizar cronograma de actividades a desarrollará en la capacitaciones. Se informará al personal de manera escrita, mensajes o correo electrónico de las capacitaciones que se llevará a cabo. Se registrara la asistencia del personal. 	Gerente general	\$800
	<ul style="list-style-type: none"> Las captaciones o talleres serán dictadas por los propietarios de la empresa, personas o entidades que manejas este tipos de industria. Las capacitaciones o talleres se dictará de manera semental o a conveniencia de la empresa. 	Capacitar al personal para mejorar sus habilidades y destrezas que colaboren con el desempeño de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> Se ejecutará la capacitación al personal presente. Realizar la evaluación de resultados de los conocimientos adquiridos. 	Administrador	

	<ul style="list-style-type: none"> • Para llevar a cabo las capacitaciones o talleres, los costos y gastos será responsabilidad de la empresa. • La comunicación al personal se realizara con anterioridad mínimo una semana. • El comunicado constará, fecha, hora, lugar y duración. • Se realizará evaluaciones de conocimientos adquiridos en la capacitación o taller. 	Realizar talleres para mantener y mejorar el ambiente labora		Recursos humanos	
--	---	--	--	------------------	--

Tabla 18. Plan operativo del Área Administrativa.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA FINANCIERA					
Objetivos	Políticas	Planes estratégicos	Procedimientos	Responsable control	Presupuesto
Disponer del personal idóneo para el área financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar vacante por diferentes medios: rede sociales, bolsa de trabajo y prensa escrita. • Personal con formación académica de tercer nivel que cuente con experiencia, en áreas similares. • Brindar oportunidad laboral por igualdad de género. • Brindar buen ambiente laboral y apoyar el cumplimiento de objetivos personales. 	<p>Contratar personal para llevar a cabo las funciones financieras.</p> <hr/> <p>Contratar personal contable para llevar a cabo las funciones de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir características del personal idóneo del área contable: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento y experiencia en áreas contables y atención al cliente. - Facilidad de comunicación y relación a con el personal interno y externo. - Trabajar en equipo. 2. Colocar avisos de la vacante en medios de comunicación para el cargo. 3. Reclutar candidatos con su respectiva información personal (currículo vitae). 4. Realizar entrevistas, pruebas de conocimiento y aptitudes. 5. Seleccionar el candidato apto y contratar 	Recursos humanos	\$560 mensual

<p>Optimizar los recursos financieros e incrementar beneficios para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de los procesos administrativos y financieros • Vigilar la estabilidad de los recursos financieros. • Planificar y mejorar los procesos productivos. • Mantener la integridad y confidencialidad de información. • Redactar y presentar informes financieros a la alta dirección. 	<p>Implementar un plan de mejora para la optimización de los recursos de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir objetivos para la ejecución de los procesos. 2. Identificar los procesos que cuenten con mayor gasto financiero. 3. Establecer presupuestos para la ejecución de los procesos. 4. Planificar las actividades de acción para los distintos procesos. 5. Revisar y evaluar la planificación de los procesos administrativos y financieros. 6. Tomar decisiones para optimizar recursos. 	<p>Gerente</p>	
<p>Contar con informes financieros que permitan tomar decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los estados financieros será realizado por el contador. • Cumplir con las normas y estándares de la contabilidad generalmente aceptados. • Brindar información veraz y confiable a sus grupos de interés que la requieran. • Entregar informes semestrales de los movimientos financieros a la empresa. • Resguardar información valiosa para la empresa. 	<p>Diseñar y elaborar los estados financieros que permita optimizar información.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar movimientos financieros de la empresa a partir del año 2015. 2. Realizar levantamiento de información financiera. 3. Desarrollar la estructura de estados financieros. 4. Diseñar e implementar estados financieros. 5. Procesar y redactar informes dirigidos a la empresa. 	<p>Contador (a)</p>	

Optimizar los procesos del personal de la empresa para brindar mayor satisfacción al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Mantener el control de inventarios y la actualización de los ingresos y egresos de la empresa. Diariamente se registrará los ingresos y egresos de la empresa. Registrar correctamente y los inventarios de productos conforme su entrega. 	Implementar sistema contable	<ol style="list-style-type: none"> Adquirir un sistema contable para los registros de las actividades comerciales. Realizar proceso de inducción para el manejo del sistema contable. Establecer cronograma de actividades para la ejecución de los procesos. Definir las necesidades y objetivos de las capacitaciones. Comunicará de las capacitaciones al personal con anterioridad mediante mensajes de texto, directamente de forma escrita o email. El informe de comunicación contará: hora, fecha, lugar además, hora de inicio y final de la capacitación. 	Administrador	\$800,00
	<ul style="list-style-type: none"> Todo el personal que se miembro de la empresa tendrá el conocimiento de los sistemas informáticos que mantenga la empresa para su correcto funcionamiento. 	Incorporar personal capacitado para la atención al cliente.		Contabilidad	
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener informados a los altos directivos del funcionamiento de los sistemas y procesos que se estén llevando a cabo. Actualizara de forma continua el sistema contable. 	Contar con personal profesional para atención al cliente.		Atención al cliente	

Tabla 19. Plan operativo del Área Financiera.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA MARKETING					
Objetivos	Políticas	Planes estratégicos	Procedimientos	Responsable control	Presupuesto
Introducir la marca en el mercado extranjero de la ciudad de Cuenca.	<ul style="list-style-type: none"> • La marca de la empresa debe demostrar la imagen corporativa de la empresa. • La marca debe ser única y de fácil identificación. • Acoplar a los estándares requeridos por los clientes. • Brindar confianza en los productos que se ofrece. • Brindar experiencia al cliente en realzar sus compras. • Mantener innovación constante en las prendas. • Brindar productos de calidad y confianza para el cliente. 	Establecer la diferenciación en prendas o productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una investigación de mercado. 2. Identificar el segmento de mercado. 3. Identificar los productos que generaran ventaja competitiva a la empresa. 4. Establecer canales de publicidad para llegar al cliente. 5. Incorporar planes tácticos para ganar posicionamiento en el mercado. 6. Poner en marcha la estrategia asignada para la introducción de la marca. 	Jefe de marketing	\$400
		Introducir en el mercado de venta online.		Administración	
	<ul style="list-style-type: none"> • La atención al cliente debe ser de manera eficaz y eficiente. 	Realizar seguimiento de los clientes potenciales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir al cliente y dar la bienvenida de forma personal. 2. Solucionar problemas e inconvenientes del cliente. 	Jefe de marketing	

Incrementar y generar lealtad en los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal debe ser responsable de la comodidad y buen trato al cliente. • Brindar información verídica de los productos y servicios de la empresa. • El personal debe brindar al cliente confianza y seguridad en su compra. • Se realizará cambio o devoluciones de las prendas adquiridas en un lapso de 15 días. • Identificar nuevos clientes en el mercado. • Realizar seguimiento al cliente para identificar sus expectativas. 	Brindar servicios pos-venta en reparación de prendas.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Conocer los requerimientos de los clientes. 4. Realizar test de satisfacción del cliente y mejorar sus expectativas. 5. Aceptar sugerencias del cliente y poner a consideración de la empresa. 6. Evaluar las sugerencias y necesidades del cliente para cumplir con las expectativas del mismo. 7. Tomar medidas y decisiones para el mejoramiento continuo de atención al cliente. 	Administrador	
		Alianza estratégica con “Gringo tree” para contar con acceso directo al cliente extranjero		Atención al cliente	
	<ul style="list-style-type: none"> • La publicidad debe contener información verídica representando la imagen de la empresa. • Visualizar la publicidad en: redes sociales, plataformas, páginas web. 	Contar con publicidad dirigido al cliente objetivo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar redes sociales de la empresa: 2. Diseñar e implementar publicidad dirigido al cliente extranjero 3. Socializar políticas y forma de pago con el personal de atención al cliente. 4. Verificar el cumplimiento de las políticas de descuento. 	Jefe de marketing	
		Ampliar medios publicitarios		Administrador	

Ampliar las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • La publicidad debe ser actualizada de forma semestral. • Los productos deben ser incorporados en los medios publicitarios y modificados de manera continua. • Se otorgara descuento hasta el 10% • De descontará pago en efectivo y volumen mayor a 3 prendas • Se brindara productos 100% natural y de alta calidad. • Los pagos deben ser en efectivo, cheque, tarjetas de crédito, tarjetas de débito o transferencias bancarias. 	Establecer políticas de descuentos y formas de pagos.		Atención al cliente.	
--------------------	---	---	--	----------------------	--

Tabla 20. Plan operativo del Área de Marketing.

Autor: Livia Guamán.

ÁREA PRODUCCIÓN

Objetivos	Políticas	Planes estratégicos	Procedimientos	Responsable control	Presupuesto
Incorporar control de calidad a los procesos de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • El personal debe cumplir con las normas establecidas de calidad. • Incorporar métodos procedimiento y reglas generales para el control de calidad. • Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad. • Laborar bajo estándares de normas de calidad • Verificar el cumplimiento de las normas de calidad. 	Laborar bajo las normas de calidad ISO 9000.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socializar las normas de calidad tanto con el personal de la empresa como con los colaboradores y proveedores de la misma. 2. Se redactará un manual de calidad donde se establece las políticas, medios y compromisos de cada personal para el cumplimiento de las normas adoptadas. 3. Identificar las necesidades y expectativas del cliente. 4. Lograr que los colaboradores mantengan el compromiso para llevar a cabo las normas de calidad. 5. Redactar manual de procedimientos para la elaboración de las prendas. 	Jefe de control de calidad	\$400
Mantener productos de alta calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Laborar bajo las normas establecidas de calidad. • Los productos deben considerara las expectativas del cliente. 	Generar la diferenciación de los productos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar la fibra de la más alta calidad. 2. Procesar la fibra con el debido cuidado. 		

	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente en términos de servicio, producto y calidad. • Logara mantener satisfecho al cliente potencial de la empresa. • Brindar productos de alta calidad. 		<ol style="list-style-type: none"> 3. Obtener el hilado en textura fina y uniforme para el acabado de calidad. 4. Controlar la producción con los estándares establecidos por la empresa y las expectativas de los clientes. 5. Colocar detalles para generar diferenciación en las prendas. 	Jefe de control de calidad	
Planificar y controlar los procesos de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener control de la producción mensualmente. • Establecer insumos y materiales necesarios para el proceso productivo. • La entrega de la materia prima se entregará y recibirá con el debido comprobante sumilla do por ambas partes. • Visitar las estaciones de producción 2 veces al mes. • Visitar de acuerdo al cronograma de actividades de la empresa. • Verificar que las prendas cumplan con estándares de la empresa. 	<p>Contar con plan operativo para el control de la producción.</p> <p>Realizar programas de producción anualmente.</p> <p>Incorporar hojas de control, para llevar acabo la producción.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar el stock empresa para solventar la demanda del cliente. 2. Definir el volumen y diseños para la elaboración de las prendas. 3. Establecer cronogramas para el desarrollo de la producción. 4. Llevar registro para controlar el volumen de producción. 5. Verificar el registro de la materia prima. 6. Verificar los productos terminados. 	Jefe de control de calidad	

Mejorar continuamente la calidad de diseño e innovación en los productos textiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las expectativas del cliente. • Incorporar nuevos y mantener la innovación continuamente. • El personal participará en la generación de ideas e innovación para las prendas textiles. 	Incorporar personal capacitado en diseño textil.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar prototipos con personal capacitado y fundamentos textiles. 2. Comprar prototipos o modelos para la elaboración de las prendas. 3. Identificar la mano de obra óptima en calidad, innovación y acabado para elaborar las prendas. 4. Asignar prototipos e indicaciones al personal que elabora las prendas textiles. 5. Verificar el cumplimiento con los estándares requeridos. 	Jefe de control de calidad	
		Contratar diseñador textil.			
		Comprar diseños y prototipos a diseñador textil.			

Tabla 21. Plan operativo del Área de Producción.

Autor: Livia Guamán.

CONCLUSIONES

De acuerdo al trabajo de investigación que se ha realizado, se puede definir que la planificación estratégica es una herramienta fundamental de las pequeñas y grande empresas, debido a la amplitud del análisis tanto interno como externo e implementación de estrategias, lo cual sirve a la organización para el control de los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas propuestas.

Para llegar al objetivo de la investigación, se ha realizado, en primer lugar, una recopilación de fuentes bibliográficas relacionadas con la planificación estratégica. Segundo, se recabó información para conocer la situación actual de la empresa, enfocando en el análisis micro y macro entorno, con herramientas de análisis como PESTEL y FODA, además, un diagnóstico del cliente y el reconocimiento de los Stakeholders. Tercero, se propuso la parte filosófica. Finalmente, se ha propuesto estrategias para el direccionamiento de la empresa.

En base a la información deducida anteriormente, se puede decir que la empresa cuenta con un gran potencial para crecer y desarrollarse en el mercado cuencano, debido a su comercialización de prendas totalmente artesanales en fibra 100% natural de alpaca, genera una gran acogida por los personas extrajeras quienes visitan y viven en la cuidada. Además, cuenta con materia prima y recursos necesarios de forma directa para la elaboración de las prendas.

La empresa mantiene una responsabilidad social con el medio ambiente, debido a que la preservación de medios naturales y conservación de espacios verdes es el objetivo primordial de esta, además de contar con los espacios adecuados para la crianza de las

alpacas quienes le brindan la materia prima necesaria para la ejecución de su actividad empresarial.

La ubicación estratégica en la que se encuentra la empresa, al ser única en el mercado cuencano que brinda este tipo de productos en fibra natural de alpaca y su servicio de alta calidad, hace que la empresa responda de forma eficaz y eficiente las necesidades y expectativas del cliente nacional y extranjero.

La estructura organizacional que se ha propuesto para la empresa garantizará las actividades que se ejecuta en ella, además, la asignación de funciones y responsabilidades que le permite alcanzar los objetivos y cumplir con la misión y visión institucional.

Luego del análisis del macro-entorno, se puede identificar que la empresa cuenta con amplitud para llevar a mercados extranjeros, debido a los materiales utilizados para la elaboración de las prendas y quienes cuentan con respaldo de instituciones nacionales y extranjeras a la preservación de tradiciones.

La misión, visión y valores, se ha propuesto enfocando en el cliente y en la preservación de las tradiciones manufactureras de los pueblos indígenas con el objetivo de fortalecer estas tradiciones y colaborar con el desarrollo económico del país.

Finalmente, luego de la investigación y el análisis pertinente, se ha propuesto un plan estratégico que se encuentra dividido en áreas funcionales, donde se designa responsabilidades para el correcto funcionamiento, con la implementación y ejecución de las estrategias propuestas, la empresa contará con guías de apoyo que le brindará ventajas competitivas frente al mercado

RECOMENDACIONES

Para lograr la efectividad de los planes propuestos se recomienda lo siguiente:

- Fijar fecha y lugar donde se realizará la entrega del trabajo de investigación realizada a la empresa All Things Alpaca Ecuador.
- La empresa debe incorporar la estructura organizacional propuesta, para el correcto funcionamiento y la ejecución de las actividades. No obstante, el organigrama puede ser modificado de acuerdo a las necesidades y expectativas futuras de la empresa.
- Socializar el manual de funciones con el personal de la empresa, quienes deben acatar las funciones y responsabilidades asignadas a cada miembro de las áreas funcionales que se ha propuesto de acuerdo al organigrama. Sin embargo, las funciones establecidas pueden ser modificadas a la necesidad de la empresa.
- Incorporar a la empresa la misión, visión y valores propuestos para dar mayor realce a la empresa. Sin embargo, en caso de no cumplir con las expectativas de la propietaria, pueden ser modificados por cualquier miembro de la empresa o fuera de ella.
- La elaboración de las prendas deben mantenerse con los estándares establecidos de calidad y en constante innovación, ya que el local comercial se caracteriza por la diferenciación en sus prendas y su elaboración a mano y en fibra 100% natural.
- Realizar el proceso de inducción de las estrategias propuestas e incorporar para llevar a cabo sus ejecución, no obstante, caso de que una de las estrategias no sea considerada fundamental e importante para la empresa, se podrá modificar de acuerdo a las necesidades de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Alaña, T., Capa, L., Sotomayor, J., & Metropolitana, U. (Enero de 2017). *Desarrollo Sostenible y evaluación de la legislación ambiental en las Pymes del Ecuador*. Obtenido de Universidad y Sociedad : <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/520/pdf>
- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industria Data*, 32.
- Andrade, P. (20 de abril de 2012). *Gestion de los stakeholders* . Obtenido de Gestion de los stakeholders : <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/658/La%20gesti%C3%B3n%20de%20los%20stakeholders.%20An%C3%A1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Asociación de Academias de la Lengua Española. (7 de junio de 2018). *Real Academia Esoañola* . Obtenido de Real Academia Esoañola : <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Baro, M. (2011). *Univerdidad de cema* . Obtenido de ucm.es: [http://webs.ucm.es/info/mediars/MediacioneS9/resources/Indice-MS-9/Baro,-M.- \(2011\)/135-162-Baro.pdf](http://webs.ucm.es/info/mediars/MediacioneS9/resources/Indice-MS-9/Baro,-M.- (2011)/135-162-Baro.pdf)
- BCE. (6 de Diciembre de 2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Indicadores Económicos: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/773>
- BCE. (marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/cntrimestral/CNTrimestral.jsp>
- Castro, M. E. (noviembre de 2012). <http://dspace.uazuay.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec>: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2873/1/09325.pdf>
- CELSA.com. (16 de abril de 2018). *Centro de Estudio Latinoamericano*. Obtenido de Centro de Estudio Latinoamericano: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-ecuador.php?Id=1619>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Industrial*. Obtenido de Planeación Industrial: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41563102/planeacion_estrategica_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1528434011&Signature=bjR118I95WzqLAn%2FVKPttAgQ2Po%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlaneacion_estrategica_1.pdf

- Comité de Comercio Exterior; Ministerio de Comercio Exterior . (2017). *Resolución-No.-020-2017.pdf*. Obtenido de www.aduana.gob.ec: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/Resoluci%C3%B3n-No.-020-2017.pdf>
- Conrado, A. C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica. 28.
- Constitución de la República del Ecuador 2008. (13 de Julio de 2011). *LEXIS*. Obtenido de *LEXIS*: https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Coral, S. M., Souza, P. d., & Lunkes, R. J. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 18.
- Cuenú Cabezas, J. E. (2011). Perspectiva socio-fenomenológica de la estructura organizacional burocrática. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 13.
- Cueva, S., García, R., Humán, P., Quiroz, B., & Uribe, P. (..). *Funciones y Responsabilidades del Gerente*. Obtenido de Funciones y Responsabilidades del Gerente:
http://www.academia.edu/7284880/FUNCIONES_Y_RESPONSABILIDADES_DEL_GERENTE_GENERAL
- Daft, L. R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Dávalos, L. (3 de marzo de 2016). *3-planificacic3b3n1.pdf*. Obtenido de *3-planificacic3b3n1.pdf*: <https://labcalidad.files.wordpress.com/2016/03/3-planificacic3b3n1.pdf>
- Del Hoyo, J. (11 de Noviembre de 2018). *Expertia gráfica*. Obtenido de Expertia gráfica: <https://www.raco.cat/index.php/Grafica/article/view/332524/423291>
- EAE Business School. (2 de septiembre de 2014). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-directivos.eae.es/estructura-organizacional-clave-para-una-eficaz-gestion-empresarial/>
- Emprendedores. (23 de diciembre de 2017). *Emprendedores*. Obtenido de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/gestion/guia-fiscal-juridica-2016/responsabilidad-administrador>
- Excelsior. (2010). *La responsabilidad social de un contador*. Obtenido de La responsabilidad social de un contador: <https://www.ccpm.org.mx/avisos/09112010fiscal.pdf>
- GIER. (Junio de 2016). *Grupo de Investigación en Economía Regional*. Obtenido de 1er Boletín Estadísticas : <https://cuenca.com.ec/sites/default/files/1er%20Boletín%20Estadísticas202016.pdf>

- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). LA GESTIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Forética*, 6.
- I Serrano, K. M. (2011-2020). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. UOC.
- INEC. (marzo de 2018). *Instituto Nacional de estadísticas y censos* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin tecnico 03-2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Marzo-2018/Boletin_tecnico_03-2018.pdf)
- ISOTools. (16 de enero de 2016). *ISOTools*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2016/01/16/que-es-el-departamento-de-calidad-y-cuales-son-sus-funciones/>
- Larran, M., & Peña, A. (17 de febrero de 2014). *Scielo*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-28722015000100005&script=sci_arttext&tlng=en
- Lázaro, E. J. (2015). *Tu business plan ¿en un pim pam!* Barcelona: UOC.
- Leathem, N. V., Lebon, Y., & Durand - Mégret, B. (2014). *La caja de herramientas... Mercadotecnia*. Patria.
- Llanos Castro, N. (mayo de 2017). *MANUAL de procesos y procedimientos*. Obtenido de MANUAL de procesos y procedimientos: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5845/1/LlanosCastroEulaliaNathalye2017pdf>
- Marín Idárraga, D. A., & Losada Campos, L. A. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 13.
- Martín, J. (15 de mayo de 2017). *CEREM International Business School*. Obtenido de cerem.ec: <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Matilla i Serrano, K. (2011). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Ministerio de Comercio Exterior. (abril de 2015). *CARTILLA-UNION-EUROPEA*. Obtenido de CARTILLA-UNION-EUROPEA : <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>
- Paéz, F. (2 de octubre de 2012). *CMI Gestión*. Obtenido de CMI Gestión: <http://cmigestion.es>
- Palacios Acero, L. C. (2018). *Dirección Estratégica*. ECOE.

- Pertuz Belloso, R. (2014). Modelo de estructura organizacional para los institutos universitarios, vinculante con la realidad socioeconómica venezolana. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 22.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 19.
- Rada, M. R. (2009). ESTRATEGIA EMPRESARIAL BASADA EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 40.
- Randstad. (4 de Octubre de 2017). *Randstad*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/tendencias360/valores-empresariales-por-que-son-importantes-para-captar-y-fidelizar-el-talento/>
- Rojas Ramírez, J. L. (febrero de 2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como*. Obtenido de Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526333185&Signature=HMQnM33wNI4gDc86ZTt1FF%2BudKs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un_un
- S.L, Publicaciones Vértice. (2007). *Estructuras organizativas*. España: Vértice.
- SENPLADES. (2017). *Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo*. Obtenido de Copyright SNI 2014: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- Silva Murillo, R. (2010). ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 27.
- Torres, H. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.
- Varo, J. (1994). *Gestión Estartégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios*. Madrid: Días de Santos, S.A.
- Vásquez Palma, M. F., & Olivares, V. (2016). APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GOBIERNOS CORPORATIVOS A SOCIEDADES NO COTIZADAS EN CHILE. UNA APROXIMACIÓN DESDE EL DERECHO SOCIETARIO EUROPEO Y COMPARADO. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 63.
- Vázquez, D. (noviembre de 2014). *Scielo*. Obtenido de Scielo.org: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-47722006000200009&script=sci_arttext&tlng=pt

- Viera, M., Montecel, J., & Guayaquil, U. d. (2017). Proceso de identificación de stakeholders de programas de educación. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil*, 11.
- Volpentesta, J. R. (2016). TENDENCIA Y PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. *Sistema de Información Científica Redalyc* , 24.
- Volpentesta, J., Chahín, T., Alcaín, M., Gustavo, N., & Spineli, H. (21 de diciembre de 2013). [redalyc. Obtenido de redalyc.org: http://www.redalyc.org/html/1872/187232713003/](http://www.redalyc.org/html/1872/187232713003/)
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica Políticas y Negocios conceptos y casos*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Registro único de contribuyente



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0102538816001

APELLIDOS Y NOMBRES: ESPADERO PONCE PATRICIA DEL PILAR

NOMBRE COMERCIAL: ALL THINGS ALPACA TEXTILES

CLASE CONTRIBUYENTE: RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSIÓN TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO:	30/08/1967	FEC. ACTUALIZACIÓN:	02/10/2015
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	14/07/2010	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:	
FEC. INSCRIPCIÓN:	14/07/2010	FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	25/10/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE TEJIDOS DE LANA DE ALPACA.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: SAN JOAQUIN Número: S/N Referencia: SECTOR SAN JOSE, A DOSCIENTOS METROS DE LA ESTACION DE BOMBEROS N. 6. Teléfono: 074189719 Email: patriciaespadero@gmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* REGIMEN SIMPLIFICADO			
GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES DE COMERCIO	1	0-5000 x A ⁹⁰	1.32
ACTIVIDADES DE MANUFACTURA	1	0-5000	1.32
TOTAL A PAGAR:			2.64

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retraso en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su noveno dígito del RUC.

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE)

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

JURISDICCION: \ ZONA 6\ AZUAY

SRI ABERTOS

CERRADOS: 0

02 OCT 2015

[Firma]

Firma del Servidor Responsable

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: VAAM020315 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 02/10/2015 13:01:09

Página 1 de 2



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 0102538816001
APELLIDOS Y NOMBRES: ESPADERO PONCE PATRICIA DEL PILAR

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

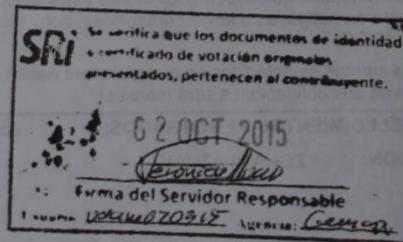
No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 14/07/2010
NOMBRE COMERCIAL: ALL THINGS ALPACA TEXTILES ECUADORIAN DESIGN	FEC. CIERRE: 30/07/2010	FEC. REINICIO: 25/10/2013	

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MENOR DE ABONO DE ALPACA.
 FABRICACION DE TEJIDOS DE LANA DE ALPACA.
 VENTA AL POR MENOR DE ACCESORIOS DE VESTIR.
 VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE USO PERSONAL.
 VENTA AL POR MENOR DE RECUERDOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL SAGRARIO Calle: HONORATO VASQUEZ Número: 6-34 Intersección:
 HERMANO MIGUEL Referencia: A SESENTA METROS DE LA PLAZOLETA JULIO MATOVELLE Email:
 patriciaespadero@gmail.com Celular: 0939272401 Telefono Domicilio: 074189719



 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: VAAM020315 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 02/10/2015 13:01:09

Anexo 2. Empresa.

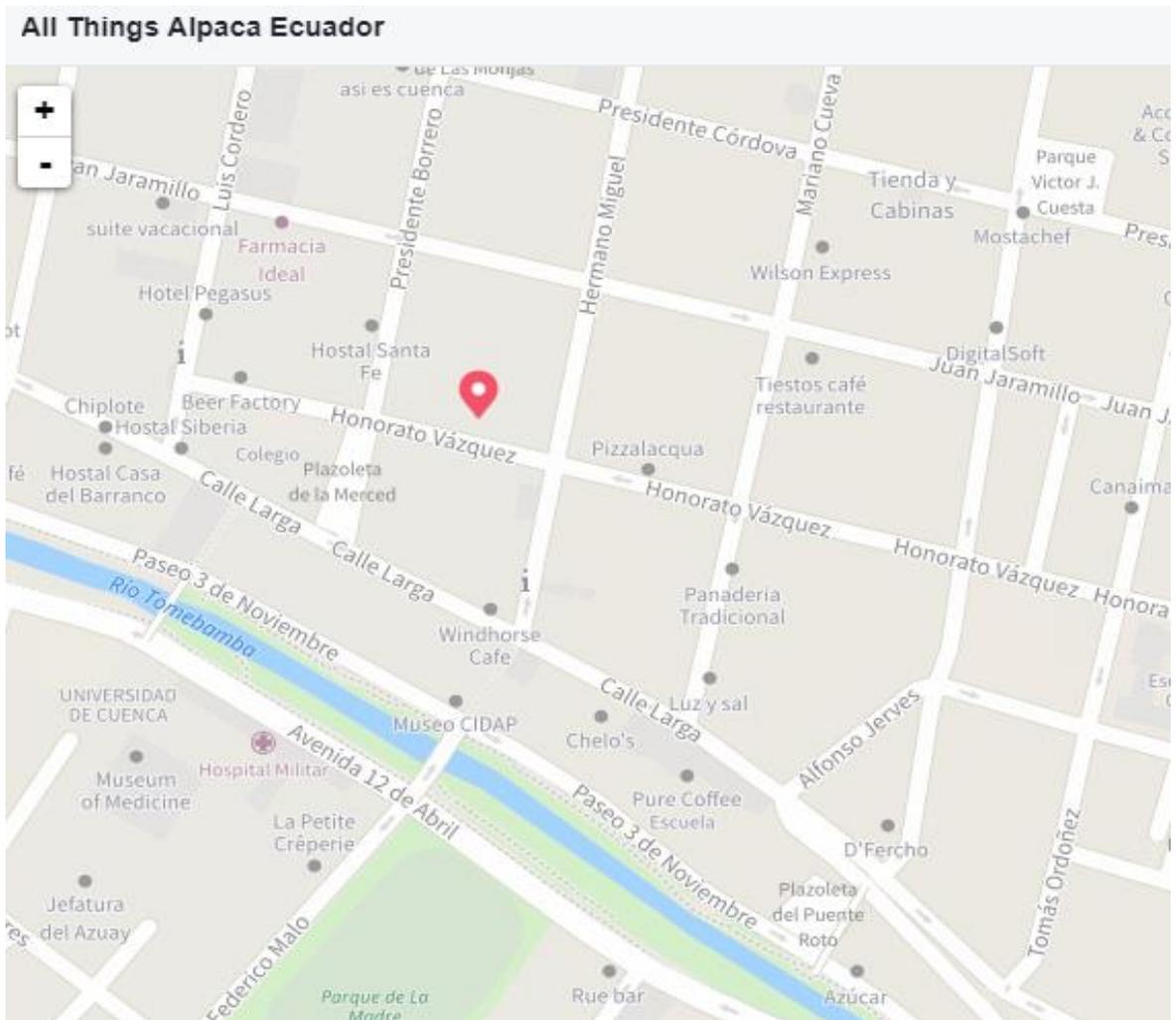




Anexo 3. Propietaria de la empresa



Anexo 4. Ubicación de la empresa.



Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Guamán Macas Livia Narcisca con código 74919
Tema: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA "ALL THINGS ALPACA ECUADOR"
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Ing. María José Gonzalez Calle
Tribunal: Econ. Andrea Freire Pesántez
Ing. Carlos Terreros Brito

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

Cuenca, 8 de febrero de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA "ALL THINGS ALPACA ECUADOR", presentado por la estudiante Guamán Macas Livia Narcisa con código 74919, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:20.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 15 de diciembre de 2017



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

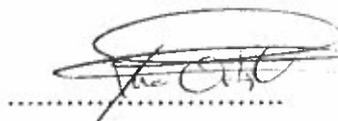
Ing. María José Gonzalez Calle



Econ. Andrea Freire Pesántez



Ing. Xavier Ortega Vásquez





Cuenca, 14 de diciembre de 2017
Oficio: EA-1503-2017-UDA

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

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por **Guamán Macas Livia Narcisa** con código **74919** tema: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA "ALL THINGS ALPACA ECUADOR"**", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Gonzalez Calle María Jose

Tribunal sugerido: Econ. Freire Pesántez Andrea Isabel
Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Atentamente,

ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Lunes, 18 de diciembre de 2017 a las 16:20

- 1.1. Nombre del estudiante: **Guamán Macas Livia Narcisa**
1.2. Código: **74919**
1.3. Director sugerido: **Ing. María José Gonzalez Calle**
1.4. Codirector (opcional): _____
1.5. Tribunal: **Econ. Andrea Freire Pesántez e Ing. Ing. Xavier Ortega Vásquez**
1.6. Título propuesto: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA “ALL THINGS ALPACA ECUADOR”**

1.6.1. Aceptado sin modificaciones : _____

1.6.2. Aceptado con las siguientes modificaciones:

Se determinan el cap 3 como etapa filosofica

Se determinan el cap 4 como etapa operativa

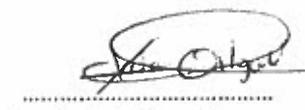
1.6.3. No aceptado

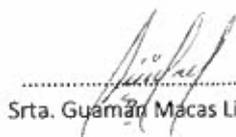
1.6.4. Justificación:

Tribunal


.....
Ing. María José González Calle


.....
Econ. Andrea Freire Pesántez


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez


.....
Srta. Guamán Macas Livia Narcisa


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

- 1.1. Nombre del estudiante: Guamán Macas Livia Narcisca
- 1.2. Código : 74919
- 1.3. Director sugerido: Ing. María José Gonzalez Calle
1.1 Codirector (opcional):
- 1.4. Título propuesto: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA EMPRESA “ALL THINGS ALPACA ECUADOR”**
- 1.5. Revisores (tribunal): Econ. Andrea Freire Pesántez e Ing. Ing. Xavier Ortega Vásquez
- 1.6. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓	


.....
Ing. María José González Calle


.....
Econ. Andrea Freire Pesántez


.....
Ing. Xavier Ortega Vásquez



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 20 de diciembre del 2017

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

De mi consideración,

Yo **María José González Calle** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR "**, realizado por la estudiante **Livia Narcisa Guamán Macas**, con código estudiantil 74919. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente



María José González Calle



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

1.1. Nombre del Estudiante: Livia Narcisa Guamán Macas

1.1.1. Código: 74919

1.2. Director sugerido: Ing. María José González Calle

1.3. Docente metodólogo: Msc. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional): Título (ej: Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.5. Título propuesto: "Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR"

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



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

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

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Tema pertinente a la Carrera

Priscilla Vera
METODÓLOGO

[Signature]
DIRECTOR



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, _13_ de Diciembre_ de 2017

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

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Livia Narcisa Guamán Macas con C.I. 0302197520, código estudiantil 74919; estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR" previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:

Livia Narcisa Guamán Macas

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Livia Narcisa Guamán Macas**, registrada con código 74919, alumna de la
Escuela de Administración de Empresas, tiene aprobado el 80.88% de su plan de estudios.

Cuenca, Diciembre 11 de 2017

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

No. Derecho 0129607

rgp.-

Cuenca, 13 de Diciembre de 2017

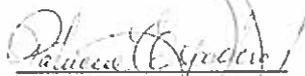
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Respetado Ingeniero,

Yo, Patricia del Pilar Espadero Ponce, Representante Legal de la empresa ***ALL THING ALPACA ECUADOR***, autorizo a la estudiante Livia Narcisa Guamán Macas de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa, misma que ayudará al estudiante proporcionándole los documentos e información requerida para el desarrollo de su trabajo.

Sin otro particular me suscribo,

Atentamente



Patricia del Pilar Espadero Ponce Representante Legal



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, _13_ de _Diciembre_ de _2017

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

De mi consideración,

Yo, **María José González Calle** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, "**Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa ALL THINGS ALPACA ECUADOR**", realizado por el estudiante **Livia Narcisa Guamán Macas**, con código estudiantil 74919, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

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

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

María José González Calle



Escuela
Administración
de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-43
Versión 01
01/03/2017
Página 1 de 11

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR*

Nombre de Estudiante(s):

Guamán Macas Livia Narcisa

Director(a) sugerido(a):

Ing. María José González Calle

Cuenca - Ecuador

2017

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Guamán Macas Livia Narcisa

1.1.1. Código

ua074919 Guamán Macas Livia Narcisa

1.1.2. Contacto

Guamán Macas Livia Narcisa

Teléfono: Teléfono convencional Estudiante 1

Celular: 0989048872

Correo Electrónico: ua074919@uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: González Calle María José, Ing.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0995421835

Correo Electrónico: mgonzalez@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos Nombres, Título:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, MSc

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Planificación Estratégica

1.9. Título Propuesto:

Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR*

1.10. Subtítulo:

No aplica

1.11. Estado del proyecto Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

ALL THINGS ALPACA ECUADOR una empresa textil dedicada a la elaboración de prendas de vestir realizadas a mano en fibra de alpaca. Se ha mantenido en el mercado durante 8 años. Sin embargo, carece de una estrategia definida, de una misión, visión y objetivo delimitado. Por lo tanto, la empresa encuentra dificultad para desenvolverse en el mercado y así tener un crecimiento de la misma, por esta razón, se ha visto conveniente proponer un Plan Estratégico, con la finalidad de expandirse y mejorar su competitividad en el mercado cuencano. Por lo presentado anteriormente, este proyecto investigativo, se justifica desde el ámbito de las implicaciones porque da solución a un problema real que tiene la empresa.

2.2. Problemática

La empresa textil *ALL THINGS ALPACA ECUADOR* ubicada en la ciudad de Cuenca, ha venido desarrollando sus actividades desde el año 2009 hasta la actualidad. Inició como un *hobby* desde su hogar, luego de percibir la acogida de las prendas de fibra de alpaca realizado a mano. Se ha observado la necesidad de implementar un local comercial donde exhibir sus productos, de manera que sus clientes disfruten de una mejor atención y tiene acceso a las prendas de su preferencia; sin embargo, se puede decir que hasta la fecha no cuenta con un direccionamiento establecido: no conoce cuáles son sus propósitos a mediano o largo plazo, ni sus objetivos y metas, no posee ningún indicador de medición, no cuenta con una correcta delimitación de precio y descuento para el cliente.

Por todo lo expuesto, la empresa ha venido tomando decisiones de manera intuitiva, más no de una manera correcta, basados en métodos o planes elaborados para su desarrollo; esta realidad trae como consecuencia que la empresa sea débil frente a sus competidores. Por lo tanto, mediante una Planificación Estratégica, la empresa contará con una dirección: "La planeación estratégica es un proceso lo cual guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible" (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 3).

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo generar la Propuesta del Plan Estratégico en la empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR*?

2.4. Resumen

En la presente investigación denominada Propuesta de un Plan Estratégico aplicado a la empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR*, se iniciará con el marco teórico con temas y definiciones pertinentes para la investigación, para luego elaborar un análisis de la situación actual de la empresa, posterior a esto se diseñará el plan estratégico con los respectivos objetivos y metas a mediano y largo plazo, seguido de la elaboración de un plan de acción y finalmente las conclusiones y recomendaciones con finalidad de proporcionar lineamientos específicos para la empresa, que le permita cumplir con objetivos y permanecer a la expectativa del mercado.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Planificación Estratégica

Definición

“La planificación estratégica se funda en la capacidad de gobierno en situaciones de incertidumbre y complejidad, en saber reposicionarse dentro de circunstancias adversas, aprovechar las oportunidades y saber sortear /resolver los obstáculos que se presentan” (Rodríguez, 2016, pág. 44)

“La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernández R, 2004, pág. 9).

A partir de las definiciones propuestas anteriormente, se puede decir en una forma general que la Planificación Estratégica es un proceso de toma de decisiones, elección de mejores alternativas para determinar hacia donde queremos llegar y de planteamientos de objetivos a largo plazo, que permite aprovechar oportunidades e identificar curso de acciones, técnicas y planes a seguir, teniendo en cuenta los obstáculos que presentan.

Según los autores Mintzberg y Quinn (1998) indican que los elementos de la Planificación Estratégica son:

- **Misión:** enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.



- **Valores:** conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- **Estrategia:** patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- **Metas u objetivos:** establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.
- **Políticas:** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- **Programas:** especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- **Decisiones estratégicas:** son aquéllas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia (Bojórquez Z & Pérez B, 2013).

Principios

Definición: son valores y responsabilidades que se designa a nivel general de cada área de la organización, sirve como guías y orientaciones de conducta que deben ser cumplidas a cabalidad.

Los principios de la Planificación Estratégica según Fernández R (2004, pág.17) son los siguientes:

- **El principio de la flexibilidad y actualización.** Todo plan puede y debe ser actualizado cada vez que las circunstancias del entorno o la voluntad de la organización modifiquen las hipótesis básicas en las que se sustenta el plan.
- **El principio de la participación.** En el proceso de planificación deben participar, por principio, todos los directivos, pero es recomendable que el proceso de participación se abra al mayor número de niveles posible.
- **El principio del compromiso de la Dirección.** No hay plan si la alta Dirección no está convencida de la necesidad y posibilidad de planificar, si no se implica y no se compromete.

- **El principio del deslizamiento.** Un plan no puede hacerse para un periodo de cuatro años. Al segundo o tercer año no sirve de nada porque las hipótesis de partida han cambiado.
- **El principio de la globalidad.** Un plan tiene que ser global: incluyendo los planes a corto plazo, los planes de las diversas unidades, los planes de formación, los planes comerciales, los planes financieros.
- **El principio de la programación.** Un plan estratégico precisa ineludiblemente ir seguido de unos programas y planes de acción, de unos presupuestos, de unos sistemas de información, control y seguimiento.
- **El principio del control.** El plan tiene que ser controlado. Es decir, hay que completar todas las fases del control: un término de comparación (el propio plan), una medida de las realizaciones (que nos ofrecen los sistemas de control económico y los Cuadros de Mando Integrales).
- **El principio de la transparencia.** Ciertas estrategias que figuran en el plan tienen que ser reservadas, podrían ser utilizadas por la competencia en su favor. Pero la mayor parte de las informaciones del plan pueden ser divulgadas. Ello contribuye a mejorar la imagen de la empresa, y refuerza los esfuerzos que las empresas están haciendo ahora para aplicar los principios del “buen gobierno corporativo”.
- **El principio del status del planificador.** Si la empresa, por su dimensión, tiene que tener un Departamento de Planificación, es un principio básico que el planificador tenga el status, las cualidades, y las funciones que le corresponden, y a las que haremos referencia en su lugar.
- **El principio del plan y el control unidos.** El que planifica, controla. Puede ser que esto sea una contradicción de la conocida pregunta latina: “Qui custodiat custodes?”, “Quién guardará al guardián”. Pero para controlar hay que conocer a fondo lo que ha de controlar, y eso lo sabe el que hace el plan.

Importancia de la Planificación en la organización.

La Planificación Estratégica es importante dentro de una organización, la cual es una herramienta necesaria e indispensable implementada al área administrativa quien lleva y conserva una adecuada revisión de las actividades que viene desarrollando, de esta



manera toma decisiones esenciales para la empresa que le permite mantener a la expectativa del entorno.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica (Condado A, 2000, pág. 19)

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para la empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR* para definir objetivos y metas e identificar las acciones a seguir.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar y diagnosticar la situación de la empresa, mediante herramienta de análisis para identificar factores internos como externos y poder conocer su condición actual.
2. Proponer el Plan Estratégico a mediano y largo plazo.
3. Establecer un plan de acción para la consecución de objetivos y metas propuestas.

2.9. Metodología

Este proyecto de investigación utilizará un enfoque cualitativo, para lo cual se usará técnicas como la entrevista al propietario, así como a los clientes que llegan a visitar. De esta manera se tendrá una visión tanto del cliente y el propietario de la empresa, los datos serán registrados a través de Audio y Video. A demás se llevará a cabo la revisión bibliográfica de conceptos fundamentales para la elaboración de un plan estratégico.

2.10. Alcances y resultados esperados

Para este proyecto el alcance es el desarrollo y la presentación de una Propuesta del Plan Estratégico para la empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR* de la ciudad de Cuenca.

Como resultado del proyecto se enfocará a la aplicación de la teoría y diseñar el plan de acción para la empresa. Sin embargo, la aplicación de la misma es responsabilidad del propietario.

2.11. Supuestos y riesgos

Para el análisis del presente proyecto, se cuenta con la debida información de la empresa, sin embargo, existe el supuesto y riesgo del presente:

- Que la empresa cambie de propietario.
- Que no exista empatía para la recopilación de información.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Tutor de la tesis	\$200	Guía de la tesis
Libros	\$40	Guías de consulta bibliográfica y conocimiento de conceptos.
Internet	\$25	Material de apoyo de consultas bibliográficas.
Trámites legales	\$50	Compra de derechos para la legalización de tesis.
Impresiones de borrador	\$30	Impresiones de borrador de tesis.
Presentación de tesis	\$150	Impresión y empastado de tesis.
TOTAL	\$495	

2.13. Financiamiento

El proyecto investigativo será financiado con recursos propios

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Marco Teórico

- 1.1. Planificación estratégica.
- 1.2. Herramientas de análisis.
- 1.3. Direccionamiento del plan estratégico.

Capítulo 2. Análisis Situacional de la Empresa *ALL THINGS ALPACA ECUADOR*

- 2.1. Antecedentes de la empresa
- 2.2. Estructura organizacional.
- 2.3. Descripción de la empresa.
- 2.4. Análisis macro entorno.
 - 2.3.1. Análisis PESTEL
 - 2.3.2. Análisis FODA del sector.
- 2.5. Análisis micro entorno
 - 2.4.1. Análisis FODA.
 - 2.4.2. Diagnóstico de clientes.
 - 2.4.3. Stakeholders.



Capítulo 3. Etapa filosófica

3.1. Misión.

3.2. Visión.

3.3. valores.

Capítulo 4. Etapas Operativas

4.1. Modelo de etapa operativa a través de objetivos, planes, políticas y procedimientos.

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar y diagnosticar la situación de la empresa, mediante herramienta de análisis para identificar factores internos como externos y poder conocer su condición actual.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar el entorno macro económico. Analizar el entorno micro económico. Realizar un análisis interno de la empresa. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Permite identificar factores que afecta o ayuda a la empresa tanto; político, social, tecnológico y económico. Identifica el potencial y las debilidades de la empresa en el mercado o fuera de ello. Identificar las falencias de la empresa, para mejorar mediante la propuesta del plan estratégico. 	7
Proponer el Plan Estratégico a mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> Definir lineamientos filosóficos para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir misión, visión, objetivos y valores que permita a la empresa tener una orientación clara. 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes estratégicos a mediano y largo plazo. • Plantear objetivos estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar estrategias que se ajusten al plan y apoye al alcance de objetivos. 	6
Establecer plan de acción para la consecución de objetivos y metas propuestas.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un mapa estratégico. • Establecer planes de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar coherencia de las estrategias establecidas y su correcta ejecución. • Designar acciones acordes al área, para la correcta ejecución del plan estratégico. 	7
Redacción de tesis	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar toda la información. • Redactar el proyecto 	Redacción y presentación de la tesis.	4
TOTAL			24 semana

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Número de edición. Ej: sexta

Bojórquez Z, M. I., & Pérez B, A. E. (Abril- Junio de 2013). Planeación Estratégica Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 19. Obtenido de <http://www.itson.mx>:

<http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Chiavenato, A., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Educación.

Condado A, C. (2000). *La Necesidad de la Planeación Estratégica*. Obtenido de TEMAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: <http://www.utm.mx>

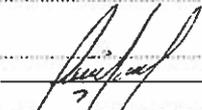
Fernández R, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégica en Empresas y Organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuausp/detail.action?docID=3173296>

Rodríguez, M. E. (2016). *Planificación Estratégica Fundamentos y Herramientas de actuación*. Editorial Brujas. Obtenido de ProQuest Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com>



2.17. Anexos

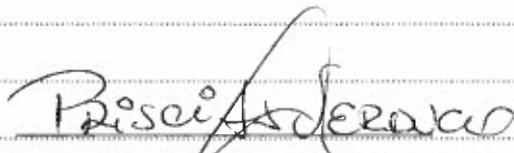
2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)


Livia Guamán Macas

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)


Ing. María José González Calle

2.20. Firma de responsabilidad (metodólogo)


Msc. Fabiola Priscila Verdugo

2.21. Fecha de entrega

Haga clic aquí para escribir una fecha de entrega a la Junta Académica.