



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

El presente trabajo tiene como finalidad, elaborar un modelo de planificación estratégica para incorporarlo a la empresa Confecciones Llapa.

Para el desarrollo de este tema empezamos explicando los inicios de la empresa, quiénes forman parte de ella, cómo es el proceso de elaboración del producto y su estructura organizacional.

Como conceptos básicos, definimos: Planificación Estratégica, sus principios, propósitos, beneficios y tipos, además se explica cual es su proceso señalando sus diferentes etapas como son: etapa filosófica, etapa de diagnóstico, etapa de ajuste, etapa de decisión y la etapa operativa.

Seguido de esto efectuamos un análisis externo e interno donde encontramos debilidades de la empresa, entre las mas importantes tener un único proveedor y un único cliente, así como también oportunidades que pueden ser aprovechadas por la empresa. En lo referente al análisis organizacional, dentro del área de recursos humanos la empresa presenta características propias de una estructura de tipo lineal. Dentro del área financiero podemos observar que la empresa, posee problemas de liquidez y solvencia.

Posteriormente se elaboran y desarrollan las diferentes matrices mismas que nos permitirán contar con los elementos suficientes para identificar, evaluar y seleccionar las estrategias que podrían ser ejecutadas por la empresa Confecciones Llapa para cumplir con sus objetivos.

Por ultimo se señala un modelo para revisar, evaluar y controlar la implementación del plan estratégico para de esta manera garantizar su funcionamiento y poder realizar las correcciones oportunas. Aquí se establecen objetivos, estrategias, acciones, indicadores y responsables.

Palabras clave: Planificación estratégica, estrategia, objetivos, análisis organizacional. Misión, visión.



ABSTRACT

This paper aims; to draw up a strategic planning model, incorporating the “Confecciones Llapa” Company.

To develop this theme started explaining the beginnings of the company, who are part of it, as is the product development process and organizational structure.

As basic concepts, define: Strategic Planning principles, purposes, benefits and types which is also explained his process indicating different stages such as: philosophical stage, diagnosis stage, setting stage, decision stage and the operational stage.

Following this we make external and internal analysis we find weaknesses in the company among the most important to have a single supplier and a single customer as well as opportunities that can be exploited by the company. Regarding the organizational analysis, within the area of human resources, the company presents characteristics of a linear structure. In the financial area, we can see that the company has liquidity problems and solvency

Subsequently elaborated and developed the different matrices that will allow them to have enough elements to identify, evaluate and select strategies that could be implemented by “Llapa Confecciones” Company to meet its objectives. Finally it shows the model to review, evaluate and monitor the implementation of the strategic plan in this way to ensure operation and make the necessary corrections. Here we set goals, strategics, actions, indicators and responsible.

Key words. Strategic planning, strategic, goals, analysis organizational, mission, vision.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: -----	15
1. CAPÍTULO I: Descripción Institucional -----	17
1.1 Antecedentes -----	17
1.2 Estructura Organizacional -----	18
1.2.1 Organigrama-----	18
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO -----	20
2.1 Planeación Estratégica -----	20
2.1.1 Concepto -----	20
2.1.2 Modelo de Planeación Estratégica.-----	21
2.1.3 Principios de la Planeación Estratégica. -----	23
2.1.4 Propósitos de la planeación estratégica.-----	23
2.1.5 Beneficios de la planeación estratégica. -----	24
2.1.6 Errores en la planeación estratégica. -----	25
2.1.7 Tipos de Estrategias-----	26
2.2 Proceso de Planificación Estratégica-----	27
2.2.1 Etapa Filosófica -----	27
2.2.1.1 Misión-----	27
2.2.1.2 Visión -----	28
2.2.1.3 Valores institucionales -----	28
2.2.2 Etapa de Diagnóstico -----	28
2.2.2.1 Análisis del entorno general o macro ambiente-----	29
2.2.2.1.1 Factor Económico –Político-----	29
2.2.2.1.2 Factor Tecnológicos-----	30
2.2.2.1.3 Factor Socio- cultural -----	31
2.2.2.2 Análisis competitivo. -----	31
2.2.2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter -----	31
2.2.2.2.1.1 Rivalidad entre competidores -----	32
2.2.2.2.1.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores -----	33
2.2.2.2.1.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos -----	33
2.2.2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores-----	33



UNIVERSIDAD DE CUENCA

2.2.2.2.1.5 Poder de negociación de los consumidores-----	34
2.2.2.3 Análisis organizacional-----	35
2.2.2.3.1 Análisis de recursos humanos-----	35
2.2.2.3.2 Análisis de producción -----	35
2.2.2.3.3 Análisis del área administrativa y financiera-----	36
2.2.2.4 Esquema Integral para la formulación de la estrategia -----	37
2.2.2.4.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN-----	37
2.2.2.4.1.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).-----	37
2.2.2.4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC) -----	40
2.2.2.4.1.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)-----	43
2.2.2.4.2 ETAPA DE AJUSTE -----	45
2.2.2.4.2.1 Matriz FODA. -----	46
2.2.2.4.2.2 Matriz PEEA. -----	48
2.2.2.4.2.3 Matriz IE -----	50
2.2.2.4.2.4 Matriz de la estrategia principal -----	52
2.2.2.4.3 ETAPA DE DECISIÓN -----	53
2.2.2.4.3.1 Matriz MPEC -----	53
2.2.3 Etapa Operativa -----	55
2.2.3.1 Objetivos-----	56
2.2.3.2 Metas e Indicadores -----	56
2.2.3.3 Estrategias -----	58
3. CAPITULO III: ANALISIS SITUACIONAL----- ¡Error! Marcador no definido.	
3.1 ETAPA FILOSÓFICA-----	59
3.1.1 Mision -----	59
3.1.2 Vision-----	60
3.1.3 Valores institucionales-----	60
3.2 ETAPA DE DIAGNÓSTICO -----	60
3.2.1 Análisis del entorno general o macro ambiente.-----	60
3.2.1.1 Factor Económico –Político-----	60
3.2.1.2 Factor tecnológico -----	63
3.2.1.3 Factor socio - cultural-----	64
3.2.2 Análisis Competitivo-----	64



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.2.1	Análisis de las cinco fuerzas de PORTER. -----	64
3.2.2.1.1	Grado de rivalidad-----	64
3.2.2.1.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores. -----	73
3.2.2.1.3	Amenaza de sustitutos.-----	77
3.2.2.1.4	Poder de los proveedores.-----	78
3.2.2.1.5	Poder de negociación de los clientes. -----	80
3.2.3	Análisis Organizacional -----	82
3.2.3.1	Área de recursos humanos. -----	82
3.2.3.2	Área de producción -----	90
3.2.3.3	Administración y Finanzas. -----	96
4.	CAPÍTULO IV: DISEÑO Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA --- ¡Error! Marcador no definido.	
4.1	Etapa de aportación de información. -----	108
4.1.1	Matriz de Evaluación del factor externo (EFE) -----	108
4.1.2	Matriz del perfil competitivo (MPC) -----	111
4.1.3	Matriz de evaluación del factor interno (EFI)-----	114
4.2	Etapa de ajuste. -----	116
4.2.1	Matriz FODA-----	116
4.2.2	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).120	
4.2.3	Matriz Interna y Externa (IE).-----	122
4.2.4	Matriz de la estrategia principal.-----	123
4.3	Etapa de decisión. -----	124
4.3.1	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).-----	125
5.	CAPÍTULO V: ETAPA OPERATIVA. -----	129
5.1	Objetivos. -----	129
5.2	Estrategias. -----	134
5.3	Objetivos, estrategias, acciones, indicadores y responsables. -----	138
5.4	Esquema para la evaluación de la estrategia. -----	145
6.	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES -----	149
6.1	Conclusiones -----	149
6.2	Recomendaciones -----	153



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFÍA -----	155
ANEXO 01: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL -----	158
ANEXO 02: TEST DE LIDERAZGO -----	174
ANEXO 03: PROFORMAS DE PUBLICIDAD -----	177
ANEXO 04: DISEÑO DE TESIS -----	183



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Dalila Fabiola Murillo Choco, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.



Dalila Fabiola Murillo Choco
0103844486

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Dalila Fabiola Murillo Choco, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Dalila Fabiola Murillo Choco

0103844486

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Carlos Efraín Chasiluisa Vargas, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Carlos Efraín Chasiluisa Vargas
0503054116

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Carlos Efraín Chasiluisa Vargas, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Carlos Efraín Chasiluisa Vargas

0503054116

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA
CONFECCIONES LLAPA PARA EL PERIODO 2012-2016”**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO (A)
COMERCIAL

AUTORES: CARLOS EFRAIN CHASILUISA VARGAS
DALILA FABIOLA MURILLO CHOCO

DIRECTORA: ECON. MARÍA SOLEDAD ESCANDON

CUENCA- ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMIENTO

A la Econ. María Soledad Escandón por la paciencia entregada, al Sr. Klever Llapa por las facilidades dadas para la realización de esta tesis, a familiares, amigos y a todos quienes colaboraron para que este trabajo llegue a feliz termino.

Los autores



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

A mis hijos Steven Ariel y Jeremy Aron, a mi esposa y a mis padres porque son ellos el motivo de superación.

Carlos Ch.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y haber puesto en mi camino personas maravillosas como son mis padres, hermanos y amigos que me han apoyado incondicionalmente para poder cumplir otra meta mas en mi vida, a mi hijo Joshua que es mi razón de vivir, lucha y superación.

Dalila Murillo



INTRODUCCIÓN

El constante y acelerado cambio en el cual se desenvuelve la sociedad actual exige que las empresas y negocios sean más competitivos, es decir ya no solo basta con hacer un producto de acuerdo a lo que el cliente busca, sino que es necesario que ese producto salga al mercado antes que el de la competencia, con mejor calidad que el de la competencia y ser más oportuno que la competencia, es decir tener una ventaja competitiva que le permita sobrevivir mantenerse y prosperar.

Al considerar aspectos como los mencionados anteriormente el presente trabajo contempla académicamente cinco capítulos:

En el primer capítulo básicamente se hace una breve descripción de la empresa Confecciones Llapa motivo de nuestro estudio en el presente trabajo desde su formación y evolución hasta la actualidad.

El segundo capítulo presenta aspectos conceptuales de la planificación estratégica considerando a la misma como una herramienta fundamental para que la empresa logre alcanzar sus objetivos, así también se hace énfasis en las razones por las cuales se debería aplicar ésta herramienta y que beneficios se alcanzaría mediante adecuada implementación, tomando en consideración los diferentes tipos de estrategias existentes, tales como: integración horizontal y vertical, diversificación, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, recorte de gastos, enajenación y liquidación. Definimos además la planeación estratégica como un proceso dinámico, que atraviesa varias fases o etapas. En este capítulo se divide al proceso de planificación estratégica en etapas, partiendo desde la parte filosófica de la planeación estratégica en la que se define lo que busca la empresa en el futuro (VISIÓN), que es lo que hace la empresa actualmente (MISIÓN) y bajo que principios y valores actúa en el mercado (VALORES CORPORATIVOS), posterior se encuentra la etapa de diagnóstico, considerada como un proceso de recolección de información en la que se hace un análisis interno de la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades, así como de su entorno externo para determinar sus principales



UNIVERSIDAD DE CUENCA

amenazas y oportunidades y de esta manera diseñar las estrategias que deberán adoptar para ser más competitivos en el mercado y alcanzar los objetivos deseados. En la etapa de diagnóstico además se considera un esquema integral para la formulación de las estrategias que nos orientaran para que las decisiones que adoptemos para la empresa sean las mejores. Este esquema contempla tres etapas, de aportación de información, de ajuste y de decisión, mediante la utilización de las diferentes matrices como: EFE, EFI, MPC, PEEA, FODA, CINCO FUERZAS DE PORTER, IE, y MPEC.

La etapa operativa de la planeación estratégica contemplan: **los objetivos**, que son los estados o resultados deseados, las condiciones futuras que se esperan tener; **las estrategias**, que son un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos; y **los indicadores de gestión** que son herramientas que nos permiten evaluar los resultados obtenidos en el tiempo.

El cuarto capítulo se refiere exclusivamente a la parte procedimental y operativa de la tesis, es decir que en este capítulo se encuentra desarrollado cada una de las etapas de la planeación estratégica, aplicadas a la empresa Confecciones Llapa, de tal forma que aquí encontraremos un análisis interno y externo de la fábrica, la misión, visión y objetivos establecidos, y las estrategias que se deberá adoptar para alcanzar los resultados esperados.

Finalmente en el capítulo seis lo que se establece es el resultado o las conclusiones a las que hemos llegado mediante la realización del presente trabajo, así como lo que se recomienda hacer en la empresa para que sea más competitiva en el mercado.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPÍTULO I

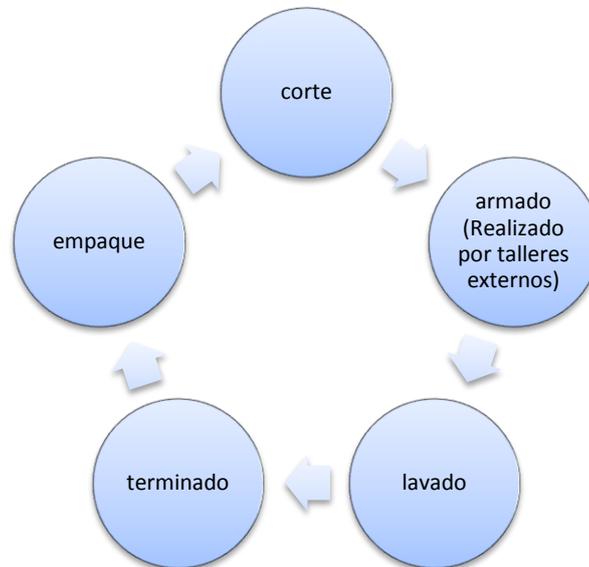
1. Descripción Institucional

1.1 Antecedentes

Bajo la iniciativa del señor KLEVER TEODORO LLAPA PESANTEZ un joven emprendedor de la ciudad de Cuenca, en el año 2005 surge la idea de aprovechar sus conocimientos en el área manufacturera de Corte y Confección y decide crear su propio negocio, estableciendo de esta manera un taller de confección de prendas de vestir (pantalones- JEAN) denominado CONFECCIONES LLAPA. En sus inicios este taller como muchos negocios nacientes, se establece en su propio domicilio ubicado en la Parroquia Sayausí del cantón Cuenca, este taller inicia sus actividades comerciales con un pasivo de 8500 dólares americanos (crédito bancario) y con cuatro personas que laboraban como obreros. Para comercializar sus productos TEODORO LLAPA PESANTEZ tuvo que realizar un arduo trabajo ya que debía visitar domicilio por domicilio y local por local para vender sus productos, de esta manera logro llegar al mercado durante el primer año de funcionamiento. Hasta el año 2009 Confecciones Llapa había comercializado sus pantalones en el mercado local y había además hecho conocer su producto en la ciudad de Guayaquil, es entonces cuando que considerando además la propuesta de entregar toda su producción a una única distribuidora en la ciudad de Guayaquil decide ampliar su planta de producción en su mismo domicilio. Tomando en cuenta que su capacidad de producción era mínima con relación a la demanda, TEODORO LLAPA PESANTEZ toma la decisión de únicamente realizar parte del proceso de producción de los pantalones en su fábrica, de tal forma que realiza convenios con diferentes talleres de la localidad para que le presten el servicio de maquila (armado) del producto.



Proceso de Elaboración de pantalones jean (Confecciones Llapa)



De esta manera Confecciones Llapa bajo la representación legal del señor TEODORO LLAPA ESANTEZ pasa de ser un taller a una fábrica, que actualmente alcanza un nivel de ventas brutas de aproximadamente 223,771.50 dólares americanos, producción total que es entregada para su comercialización a ESTILE HV de Guayaquil con quien mantiene un convenio de ventas.

Debemos anotar además que Confecciones Llapa ha logrado posicionar en el mercado las marcas de pantalón Jean KLL-13, BLACK SIDE y ELECTRIC SHOCK, que son creación y diseño del señor TEODORO LLAPA PESANTEZ y que se encuentran registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) mediante resolución 92138 del 16 de marzo del 2010.

1.2 Estructura Organizacional

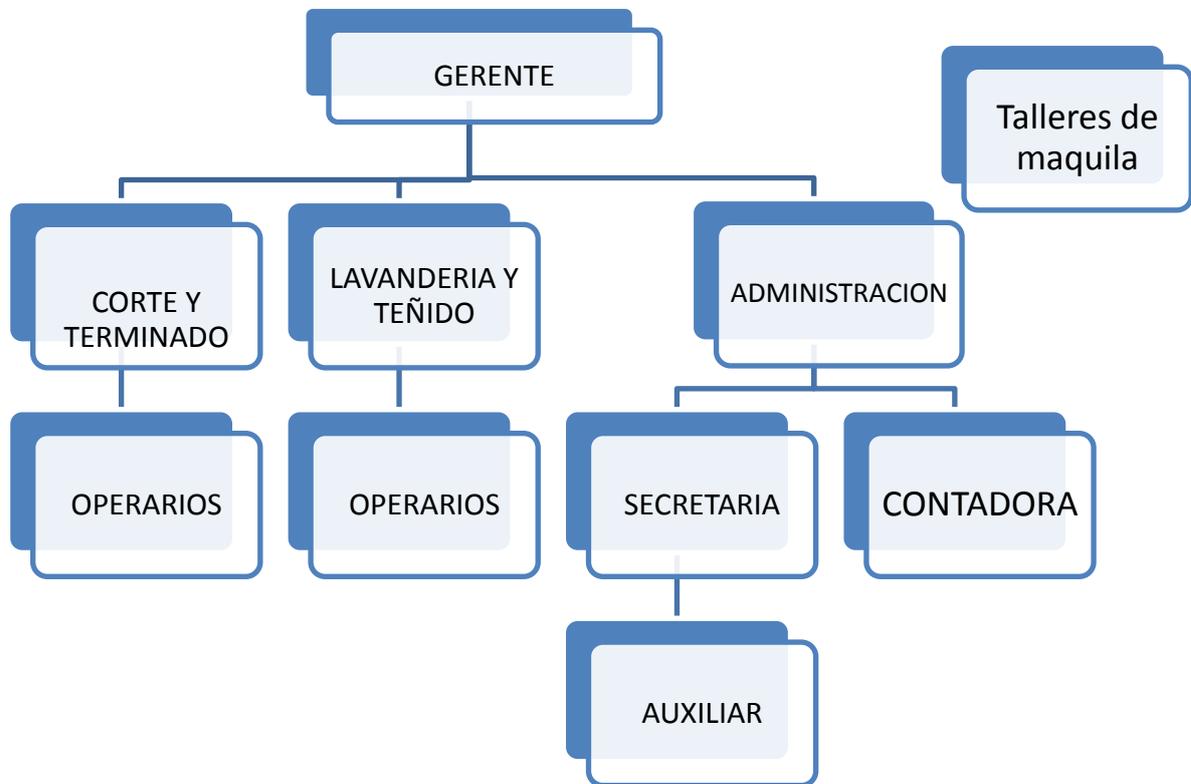
1.2.1 Organigrama

Confecciones Llapa al ser una empresa pequeña no cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo mediante entrevistas realizadas a su



UNIVERSIDAD DE CUENCA

gerente propietario se plantea una imagen del tipo de estructura bajo el cual estaría operando la fábrica de pantalones “Confecciones Llapa”.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación Estratégica

2.1.1 Concepto

“Steiner, la define como:

El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos.

Aguirre O, la define como:

El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Ellos se debe a que las fuerzas externas, como: tecnología, gobierno, cultura, economía, entre otros, han restringido la variedad de oportunidades.

La planeación estratégica trata de contestar algunas preguntas:

¿Cuál es el negocio en el que estamos operando?

¿A dónde vamos?

¿Cómo llegamos ahí desde aquí?

Por tanto, la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales. La importancia de la planeación estratégica para las empresas pequeñas y medianas ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que al definir la misión de sus empresas, en términos específicos, les es más fácil



imprimirles dirección y propósito y por consecuencia estas funcionan mejor ya que responden positivamente a los cambios ambientales”¹

2.1.2 Modelo de Planeación Estratégica.

“La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción. Toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber dónde se dirige la empresa es necesario saber donde ha estado.

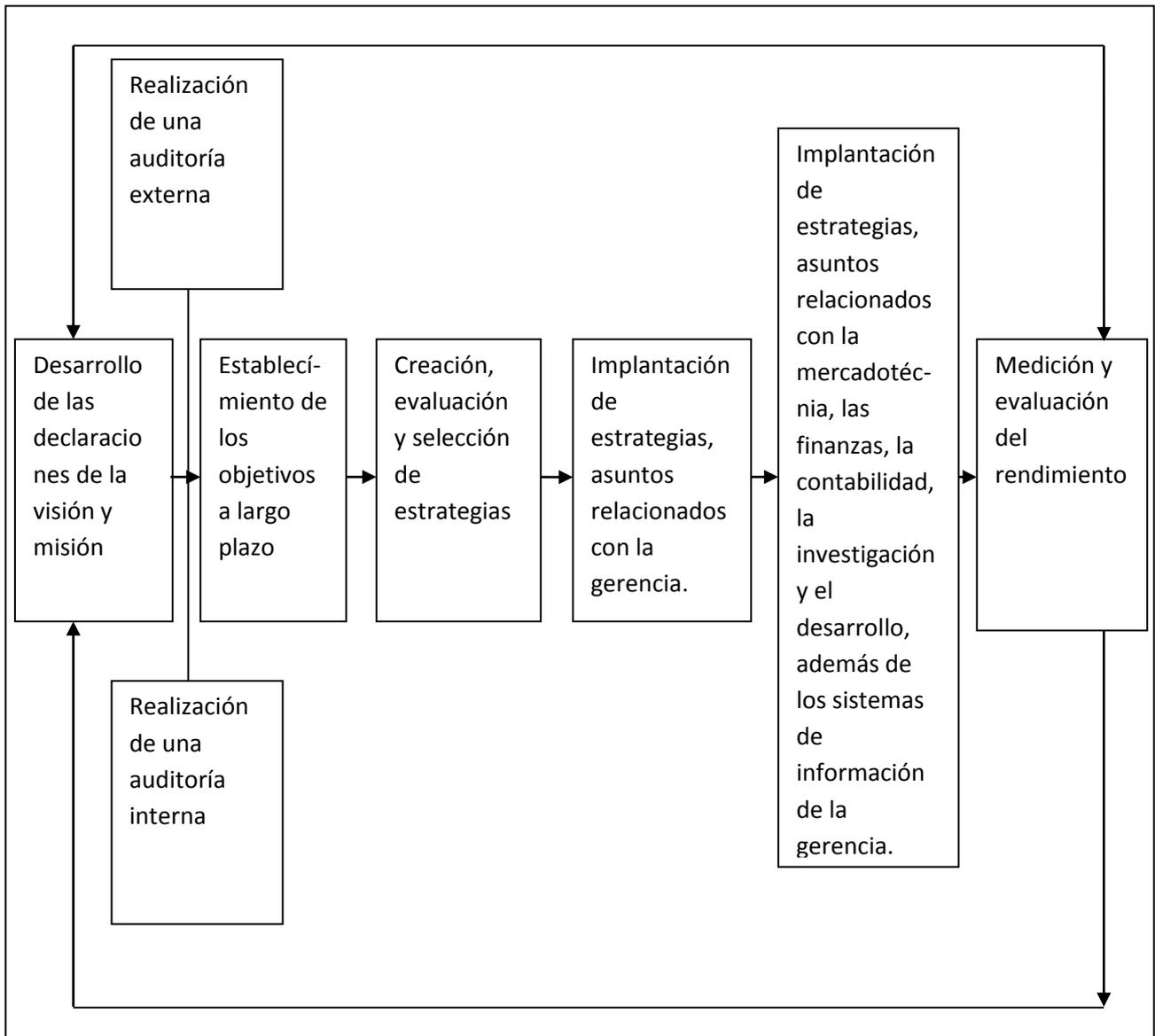
El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo de forma continua, no solo al final del año o semestralmente.”²

¹RODRIGUEZ V. Joaquín, 2005⁵, Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana empresa,

²DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 13-14.



Modelo integral de la dirección estratégica.



←-----→ ←-----→ ←-----→

Formulación de la estrategia implantación de la estrategia evaluación de la estrategia

Fuente: DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág.14.



2.1.3 Principios de la Planeación Estratégica.

“Principio de Objetividad.- Los planes deben descansar en hechos reales más que en opiniones subjetivas.

Principio de Medición.- Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados no solo cualitativa sino cuantitativamente.

Principio de Precisión.- Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Principio de Flexibilidad.- Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que vayan cambiando.

Principio de unidad de dirección.- Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los de la empresa se unan en un solo plan general.

Principio de rentabilidad.- Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que se espera con su aplicación y los costos que exige, debiendo definirse estos últimos y el valor cuantitativo de los resultados que hay que obtener.

Principio de participación.- Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que se relacionen con su aplicación”³

2.1.4 Propósitos de la planeación estratégica.

- 1 “Contar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias de negocios.
- 2 Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación su misión, su visión, sus objetivos y su posición competitiva.
- 3 Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración,

³ GARCIA, Sánchez Estela; VALENCIA, María Lourdes, 2007¹, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México. Pág. 12.



ingeniería, calidad, producción, etc.) congruentes con la visión y misión del negocio.

- 4 Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
- 5 Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.”⁴

2.1.5 Beneficios de la planeación estratégica.

“**Beneficios Financieros.** Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo

Beneficios No Financieros

- Mayor entendimiento de las amenazas externas.
- Un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores.
- Incremento en la productividad de los empleados.
- Menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Aumenta la capacidad de prevención de problemas.
- Permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración.”⁵

⁴ ALVAREZ, Torres Martin G.; 2006¹, Manual de Planeación Estratégica, Edit. Panorama, México, Pág. 28

⁵ <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacin-estrategica.html>



2.1.6 Errores en la planeación estratégica.

“La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a la empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

A continuación, se presentan algunos errores que se deben evitar en la planeación estratégica.

- Usar la planeación estratégica para obtener el control sobre las decisiones y los recursos.
- Llevar a cabo la planeación estratégica solo para lograr la acreditación o los requisitos de las regulaciones.
- Moverse apresuradamente del establecimiento de la misión a la formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados, los cuales continúan trabajando sin tener conocimiento de este.
- Los gerentes del alto nivel toman muchas decisiones intuitivas que entran en conflicto con el plan formal.
- Los gerentes de alto nivel no apoyan en forma activa el proceso de planeación estratégica.
- No usar los planes como una norma para medir el rendimiento.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No incluir a los empleados clave en todas las etapas de la planeación.
- No crear un ambiente de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absortos en los problemas del momento que la planeación llevada a cabo es insuficiente o nula.



- Ser tan formales en la planeación que la flexibilidad y la creatividad se pierdan.”⁶

2.1.7 Tipos de Estrategias

Tabla 1-1 “Definición de alternativas de estrategias”⁷

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.
Integración hacia atrás	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.
Penetración en el mercado	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.
Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o el desarrollo de nuevos productos.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
Diversificación horizontal	Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.
Recorte de gastos	Reagrupación por medio de la reducción de

⁶ DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 18.

⁷ DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 161.



	costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa.
Liquidación	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 161.

2.2 Proceso de Planificación Estratégica

2.2.1 Etapa Filosófica

“La finalidad de esta etapa es establecer los principios y valores de la empresa; definir su misión presente y futura, y establecer las políticas generales de actuación.

2.2.1.1 Misión.- La misión viene a ser el objetivo central de la empresa, lo que le da sentido y razón de ser a la organización. Mientras los principios describen los valores en los que creemos, la misión describe que vamos hacer con estos principios de tipo filosófico. Por eso la misión es orientada hacia el futuro y hacia las necesidades del mercado y de la sociedad”.⁸

⁸http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolg/Plani_02.pdf



2.2.1.2 Visión.- “Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?”. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral. La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por cuantos gerentes sea posible”⁹

2.2.1.3 Valores institucionales.- “Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”.¹⁰

2.2.2 Etapa de Diagnóstico

“El diagnóstico sienta las bases para la toma de decisiones racionales cuando se trata de resolver problemas, permitiendo elegir entre varias alternativas.

La vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

⁹ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 56

¹⁰http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm



Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización está inserta, de esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

Objetivos del diagnóstico

Esta etapa persigue los objetivos siguientes:

Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.

- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización
- Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información, ordenar la información y analizarla para obtener mejores resultados.

Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario interpretar la realidad; no en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización”.¹¹

2.2.2.1 Análisis del entorno general o macro ambiente

2.2.2.1.1 Factor Económico –Político

“Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias; por ejemplo, cuando las tasas de interés aumentan, los fondos requeridos para la expansión de capital se vuelven más costosos o no están disponibles. Además, cuando las tasas de interés aumentan, el ingreso

¹¹<http://es.scribd.com/doc/30380758/Manual-de-Planificacion-Estrategica-Ud-1>



disponible disminuye y la demanda de productos que no son de primera necesidad se reduce. Cuando los precios de las acciones aumentan, se incrementa el deseo de adquirir acciones comunes como fuente de capital para el desarrollo del mercado, además cuando el mercado se expande, la riqueza de los consumidores y de las empresas crece.”¹²

“Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patronos y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Los pronósticos políticos podrían ser la parte más importante de una auditoría externa para las industrias y empresas que dependen en gran medida de contratos o subsidios gubernamentales. Los cambios en las leyes de patentes, la legislación antimonopolio, las tasas fiscales y las actividades de cabildeo afectan a las empresas de manera significativa.

El aumento de la competencia global acentúa la necesidad de pronósticos políticos, gubernamentales y legales exactos. Muchas estrategias tendrán que familiarizarse con los sistemas políticos de Europa y Asia, al igual que con las monedas comerciales del futuro.”¹³

2.2.2.1.2 Factor Tecnológicos

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Los adelantos en la superconductividad por sí solos, que aumentan el poder de los productos eléctricos por medio de la disminución de la resistencia a la electricidad, revolucionan las operaciones de negocios, sobre todo en las industrias de la transportación, los servicios públicos, la atención médica, la energía eléctrica y las computadoras.

¹² DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 82 y 83.

¹³ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 87,89 y 90



El internet actúa como motor económico nacional e incluso global que estimula la productividad, factor importante en la capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida.

El internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, alterando los ciclos de vida de los productos, aumentando la velocidad de distribución, creando productos y servicios, eliminando los obstáculos en los mercados geográficos tradicionales y modificando el equilibrio histórico entre la estandarización y la flexibilidad de la producción.

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, producen escasez de habilidades técnicas y modifican los valores y las expectativas de los empleados. Los cambios tecnológicos generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces que las ventajas existentes.”¹⁴

2.2.2.1.3 Factor Socio- cultural

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas¹⁵.

2.2.2.2 Análisis competitivo.

2.2.2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

¹⁴ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág.92 y 93.

¹⁵ Ibídem



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

2.2.2.2.1.1 Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias



2.2.2.2.1.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

2.2.2.2.1.3 Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

2.2.2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan,



mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

2.2.2.2.1.5 Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías”¹⁶.

¹⁶ <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>



2.2.2.3 Análisis organizacional

2.2.2.3.1 Análisis de recursos humanos

“La función de la gerencia hacia el factor humano, conocida también como gerencia de personal o gerencia de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados, así como el manejo de las relaciones sindicales.

Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de implantación de la estrategia y, por este motivo, los gerente de recursos humanos participan de manera más activa en el proceso de dirección estratégica. Es importante identificar las fortalezas y las debilidades en el área de recursos humanos.

La complejidad y la importancia de las actividades de recursos humanos han aumentado a tal grado que incluso hasta las empresas más pequeñas requieren ahora un gerente de recursos humanos de tiempo completo. Las empresas y las organizaciones pueden ser sancionadas con severidad por no seguir las leyes federales, estatales y locales, así como las directrices relacionadas con el factor humano”.¹⁷

2.2.2.3.2 Análisis de producción

“La función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en productos y servicios. La gerencia de producción y operaciones trata con las entradas, transformaciones y salidas que varían a través de las industrias y mercados.

Las actividades de producción y operaciones representan a menudo la mayor parte de los activos humanos y de capital de una empresa. En la mayoría de

¹⁷ *Ibíd*em



las industrias, los costos más altos en la fabricación de un producto o servicio corresponden a las operaciones, de tal manera que la producción y estas últimas poseen un gran valor como herramienta competitiva en la estrategia general de una empresa. Las fortalezas y las debilidades de las cinco funciones de la producción significan el éxito o el fracaso de una empresa”¹⁸

2.2.2.3.3 Análisis del área administrativa y financiera

“La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y las debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas de las estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación”.¹⁹

¹⁸ Ibídem

¹⁹ Ibídem



2.2.2.4 Esquema Integral para la formulación de la estrategia

Etapa 1: Etapa de aportación de información

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	Matriz del perfil competitivo	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
--	--------------------------------------	--

Etapa 2: Etapa de ajuste

Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la gran estrategia
--	--	---	------------------------------------	-------------------------------------

Etapa 3: Etapa de decisión

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE)

2.2.2.4.1 ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

“Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias”²⁰.

2.2.2.4.1.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).

“Una matriz del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos.

²⁰ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. Elabore una lista de los factores externos. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estos también pueden recibir valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficiencia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Multiplique el valor de cada factor por la clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un



UNIVERSIDAD DE CUENCA

puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas”.²¹

Ejemplo de la matriz de evaluación del factor externo para UST Inc.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	
OPORTUNIDADES				
1	Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados de tabaco sin humo	.15	1	.15
2	Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en publico	.05	3	.15
3	Crecimiento astronómico de la publicidad por internet	.05	1	.05
4	Pinkerton 4es líder en el mercado de tabaco de precios bajos	.15	4	.60
5	Mas presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos	.10	3	.30
AMENAZAS				
1	Legislación en contra de la	.10	2	.20

²¹DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 110 y 111.



	industria del tabaco			
2	Limites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción	.05	3	.15
3	El mercado de tabaco sin humo se concentra en la región sureste de Estados Unidos	.05	2	.10
4	La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA	.10	2	.20
5	Administración Clinton	.20	1	.20
TOTAL		1.00		2.10

Fuente: DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 111.

2.2.2.4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

“Esta herramienta permite a la empresa tener bien identificados a los competidores más cercanos. Aquí es muy importante tener cuidado en elegir los factores clave con que nos vamos a comparar, así como a la asignación de ponderaciones, ya que es de una forma subjetiva, y por tanto, es primordial un conocimiento de la empresa sustentado en estudios documentales; los resultados pueden analizarse de diversos ángulos y de diferentes puntos de vista, lo que se explicará más adelante.

Pasos para su desarrollo.

1. Se identifican los competidores más cercanos.
2. Se determinan los factores clave en la empresa con que se van a comparar.
3. Se asigna una ponderación a cada factor clave que indicara que tan importante es dicho factor para la empresa de acuerdo con su giro y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

tamaño; tal ponderación se encontrara entre el parámetro 0.0 (sin importancia) y hasta 1.0 (muy importante). Considerando que la suma total de la columna “Ponderación” debe ser 1.00.

4. Se califica a cada factor de nuestra empresa comparado con nuestros competidores y justificando cada calificación con la siguiente escala.

Debilidad importante:	1
Debilidad menor:	2
Fortaleza menor:	3
Fortaleza importante	4

5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la calificación dada en las justificaciones a cada empresa; con esta operación vamos a obtener otra columna: “Resultados ponderados”.
6. Se suma la columna de resultados ponderados para cada empresa. El valor más alto indicara al competidor más peligroso y el resultado menor indicara al competidor más débil.



Ejemplo de Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Factor clave de éxito	ponderación	Livil, S.A (nuestra empresa)		Gestal. S.A.		Diseños MyDy	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Sustitución de importaciones	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40
Gama de productos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Competitividad en precios	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
Experiencia	0.25	3	0.75	2	0.50	3	0.75
Posición financiera	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Calidad de productos	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30
Capacidad de personal	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		3.05		2.60		3.10

En la matriz del Perfil Competitivo (MPC) podemos observar que la empresa Diseños MyDy esta en mejor posición que nosotros (Livil, S.A.): su resultado es de 3.10 y el nuestro de 3.05, lo que quiere decir que en general MyDy tiene mejor perfil competitivo.

Como complemento a la información anterior y como ya se mencionó, es necesario hacer otro esquema que muestre las justificaciones de las calificaciones que se asignaron a cada factor clave, ya que esto nos va a servir para interpretar la matriz desde varios puntos de vista.”²²

²² GARCIA, Sánchez Estela; VALENCIA, María Lourdes, 2007¹, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México. Pág. 72-76.



Justificaciones de la MPC.

Factor clave de éxito	Livil, S.A (nuestra empresa)	Gestal, S.A.	Diseños MyDy
Sustitución de importaciones	2 solo en parte ha logrado sustituir	2 No encuentra la sustitución total	4 Ha encontrado materias primas para sustituir
Gama de productos	3 Tiene cinco modelos con gran diversidad de tapices	3 Maneja tres modelos pero diversifica sus diseños	3 Varían modelos al igual que diseños
Competitividad en precios	3 Sus precios son razonable y le permiten competir	2 Sus precios tienen poco margen de maniobra	4 Puede modificar sus precios a favor de los distribuidores
Experiencia	3 Son muebleros de tradición; conocen las necesidades del mercado	2 Cuentan con menos experiencia	3 Tiene 20 años aprovechando las condiciones del mercado
Posición financiera	Tienen los recursos suficientes y la manera de financiarse	2 Necesitan financiamiento y no tienen fácil acceso	3 Cuentan con los recursos necesarios
Calidad de productos	4 Su calidad tiene competitividad	4 Aun cuando no es total. Es buena	2 Su calidad le permite estar en el mercado
Capacidad de personal	3 Suficiente y/o capacitan	3 Personal capacitado	3 Personal con mucha experiencia

2.2.2.4.1.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que esta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los



factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna. Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores deben ser igual a 1.0.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida²³.

²³ DAVID, Fredd R, 2003⁹, *Conceptos de Administración*. Pearson Educación, México, Pág. 149-151.



“Ejemplo de la matriz de evaluación del factor interno”²⁴.

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS				
1	El casino más importante de Estados Unidos	.05	4	.20
2	Tasa de ocupación de habitaciones mayor de 95% en las Vegas	.10	4	.40
3	Incremento de los flujos de capital libre	.05	3	.15
4	Propietaria de una milla en la franja de las vegas	.15	4	.60
5	Sólido equipo de gerentes	.05	3	.15
6	Restaurantes en la mayoría de las instalaciones	.05	3	.15
7	Provee cortesías mínimas	.05	3	.15
8	Planeación a largo plazo	.05	4	.20
9	Reputación como empresa con orientación a las familias	.05	3	.15
10	Indicadores financieros	.05	3	.15
DEBILIDADES INTERNAS				
1	La mayoría de las propiedades están ubicadas en las vegas	.05	1	.05
2	Poca diversificación	.05	2	.10
3	Reputación familiar, no hay orientación a los apostadores fuertes	.05	2	.10
4	Propiedades Laughlin	.10	1	.10
5	Perdida reciente de alianzas estratégicas	.10	1	.10
TOTAL		1.00		2.75

2.2.2.4.2 ETAPA DE AJUSTE

“Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal.

²⁴ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 151.



Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de aportación de información para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. Ajustar los factores externos e internos críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables”²⁵.

2.2.2.4.2.1 Matriz FODA.

“La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones”²⁶.

Ejemplo de una matriz FODA

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS-DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS-DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Las estrategias FO

“Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para

²⁵ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

²⁶ ibídem



UNIVERSIDAD DE CUENCA

aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible de los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia DO sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

Las estrategias DA



Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación”.²⁷

2.2.2.4.2.2 Matriz PEEA.

“Esta matriz permite definir de manera concreta cual es la situación de la organización en su industria o área de actividad y frente a la competencia, para ello emplea los factores claves definidos en la anterior etapa de recopilación de información, estableciendo así la posición competitiva a través de la consideración de cuatro cuadrantes estratégicos.

Estrategia Intensiva.- La empresa se encuentra en una situación de ventaja en la cual puede consolidar nuevas posiciones o introducirse en nuevos mercados.

Estrategia Conservadora.- La empresa se encuentra en una situación en la que debe buscar mantenerse en su rubro de actividad y mercado, preservando su posición.

Estrategia Defensiva.- Este tipo de estrategia sugiere llevar a cabo acciones para evitar las arremetidas de la competencia, tratando de que la posición de la empresa no desaparezca.

Estrategia Competitiva.- Nos indica que la empresa debe desarrollar acciones que busquen aprovechar su situación en el mercado, consolidando su posición”.²⁸

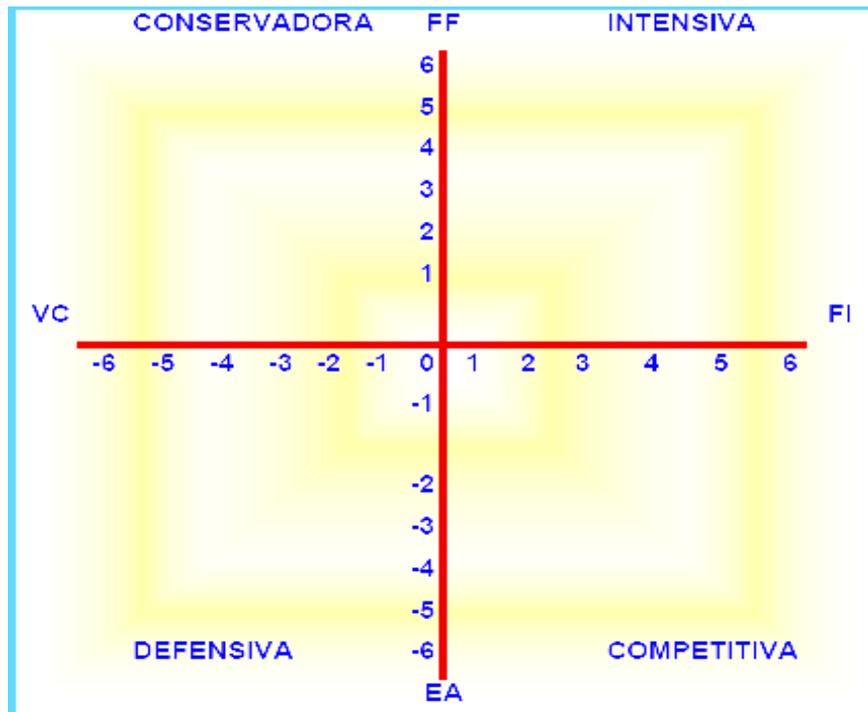
²⁷ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

²⁸

http://www.fce.umss.edu.bo/postgrado/doc_pfce/tesis_sobre/tesis%20zambrana%20monta%C3%B1o.pdf



“Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización.



Pasos para preparar una matriz PEEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.



4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora²⁹.

2.2.2.4.2.3 Matriz IE

“La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas, La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE”.³⁰

“La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se

²⁹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

³⁰ <http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Analisis%20de%20la%20matriz%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20internos.htm>

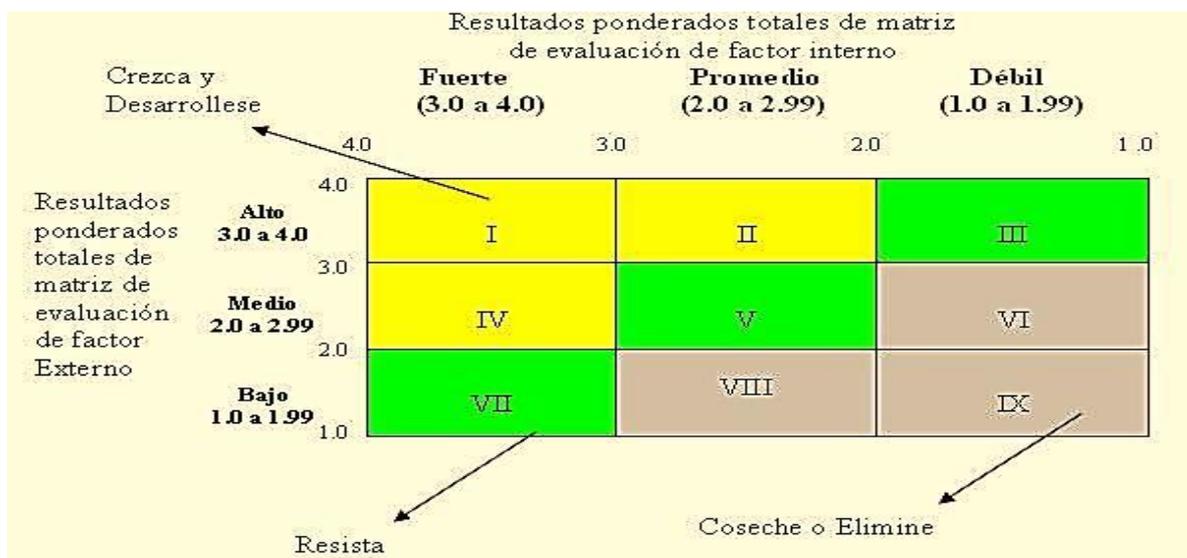


UNIVERSIDAD DE CUENCA

considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE”.³¹

Ejemplo de una matriz interna y externa.



³¹ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>



2.2.2.4.2.4 Matriz de la estrategia principal

“La matriz de la estrategia principal se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Éstas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

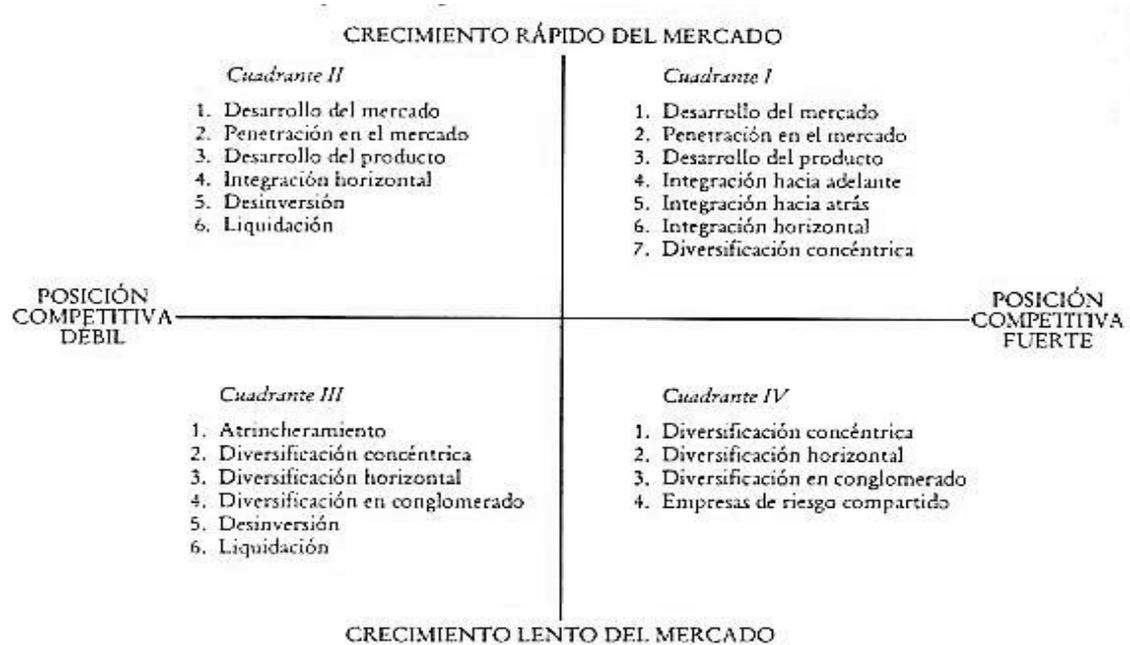
Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Éstas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.”³²

32

<http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm>



“Ejemplo de una matriz de la Estrategia Principal”³³



2.2.2.4.3 ETAPA DE DECISIÓN

“Con las alternativas estratégicas disponibles, se procede a desarrollar la etapa de selección de las acciones estratégicas más adecuadas para la organización, dadas las condiciones actuales y proyecciones futuras, el resultado será la obtención de opciones de estrategias viables, que podrán ser implantadas, programadas y controladas para monitorear su efectividad y ajuste final. La selección de estrategias se vale de una herramienta analítica de uso práctico, la matriz de planificación estratégica cuantitativa (MPEC)”³⁴.

2.2.2.4.3.1 Matriz MPEC

“Esta matriz permite de manera objetiva establecer parámetros de evaluación concretos de las opciones estratégicas seleccionadas más atractivas, para este

³³ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 215.

³⁴

http://www.fce.umss.edu.bo/postgrado/doc_pfce/tesis_sobre/tesis%20zambrana%20monta%C3%B1o.pdf



fin la matriz hace uso de los resultados obtenidos tanto en la etapa de aportación de información, como de la etapa de formulación de alternativas.

La matriz MPEC determina de manera específica cuál de las estrategias evaluadas es la más atractiva acorde a los requerimientos de la organización, estableciendo para ello valores concretos conforme el grado de impacto de las mismas, es decir se establece una jerarquización de las estrategias bajo evaluación.

La confección de esta matriz implica el desarrollo de los siguientes pasos:

1. Seleccionar y definir una lista como mínimo de 10 factores de oportunidades y amenazas externas claves, así como de 10 factores de fortalezas y oportunidades internas claves (obtener de las matrices EFE y EFI).
2. Asignar un valor (peso) a cada valor seleccionado, podrán ser los mismos establecidos en la matriz EFE y EFI.
3. Seleccionar y establecer las estrategias alternativas más favorables para la empresa que se espera evaluar y jerarquizar (se recomienda agrupar las estrategias en grupos o series de acciones estratégicas diferentes).
4. Establecer ponderaciones del atractivo para cada estrategia (CA- Calificación del atractivo), para ello para cada factor clave se establece la pregunta si ¿este factor afecta la elección de la estrategia?, si la respuesta es afirmativa se asigna un valor de la siguiente escala, 1: no es atractiva, 2: algo atractiva, 3: bastante atractiva, 4: muy atractiva, si la respuesta es negativa, el factor no tiene efecto alguno sobre las estrategias y para todas se deberá establecer un guion sin valor alguno.
5. Determinar las puntuaciones el atractivo general (CAT- Calificación del Atractivo Total), para ello se multiplica el peso de cada factor por su CA específico, este valor nos describe el grado o importancia de cada estrategia evaluada.
6. Efectuar la sumatoria de las calificaciones del atractivo total (CAT) para cada estrategia, la calificación más alta indica que esa es la estrategia



más atractiva para la empresa dadas las condiciones actuales y así gradualmente”.³⁵

“Ejemplo de una matriz cuantitativa de la planificación estratégica”³⁶

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategi a 1	Estrategi a 2	Estrategi a 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

2.2.3 Etapa Operativa

“Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

³⁵

http://www.fce.umss.edu.bo/postgrado/doc_pfce/tesis_sobre/tesis%20zambrana%20monta%C3%B1o.pdf

³⁶ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>



2.2.3.1 Objetivos.- Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo³⁷.

2.2.3.2 Metas e Indicadores

Metas Operativas

“Son afirmaciones mas específicas donde vienen definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta³⁸”.

“De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:

1. **Metas a Corto Plazo.** Son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un período contable o en un año, un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.
2. **Metas a Largo Plazo.** Son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables, un ejemplo típico de este

³⁷ http://www.docentes.unal.edu.co/catellocatelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

³⁸ <http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>



es el posicionamiento de marca, restructuración de la planta física, entre otros”³⁹.

Indicadores de Gestión

“Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

“Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.). La gerencia moderna, sin embargo, exige al

³⁹ <http://www.dimensionempresarial.com/9/trabajando-por-metas/>



gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Criterios para establecer indicadores de gestión

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo)⁴⁰.

2.2.3.3 Estrategias

“La estrategia son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa”⁴¹

⁴⁰ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

⁴¹ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 11.



Capítulo III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Considerada como un proceso de recolección de información en la que se hace un análisis interno de la empresa para detectar sus fortalezas y debilidades, así como de su entorno externo para determinar sus principales amenazas y oportunidades, este capítulo reúne información obtenida mediante encuestas, entrevistas, grupos focales, observación, internet con la finalidad de tener los elementos suficientes para diseñar las estrategias que la empresa deberá adoptar para ser más competitivos en el mercado y alcanzar los objetivos deseados. En este capítulo se inicia estableciendo la parte filosófica del plan estratégico VISION, MISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES para Confecciones Llapa, posterior se encuentra el diagnóstico de la situación actual, definidos en dos grupos, macro ambiente externo y análisis organizacional.

3.1 ETAPA FILOSÓFICA

Para la elaboración de la Visión, Misión y Valores institucionales de la fábrica Confecciones Llapa se tomó en consideración los resultados obtenidos en las preguntas 40, 41 y 44 de la encuesta realizada a todo el talento humano que labora en la fábrica. **(Ver anexo 01).**

Así también sintetiza ideas, sugerencias y recomendaciones del Sr. KLEVER LLAPA Gerente Propietario y de los autores de este trabajo de investigación.

3.1.1 MISIÓN

“Fabricar y comercializar pantalones jeans de excelente calidad, manteniendo costos competitivos que nos permita ofrecer a nuestros clientes la mayor confianza, seguridad y comodidad a la hora de vestir, para ello trabajamos con material importado de excelente calidad y ofrecemos diferentes estilos amparados bajo nuestras propias marcas registradas. K”LL-13, ELECTRIV SHOCK, Y BLACK SIDE”.⁴²

⁴² Los autores, gerente y trabajadores.



3.1.2 VISIÓN

“Ofrecer la mejor calidad en pantalones jeans con precios bajos para satisfacer, fidelizar ampliar y garantizar nuestro mercado. Posicionar nuestras marcas a nivel nacional mediante la inversión en el desarrollo de la empresa y de nuestro personal, convirtiéndonos en un modelo de empresa textil a nivel nacional”.⁴³

3.1.3 VALORES INSTITUCIONALES

“Integridad.- Actuar enmarcados en la ética y la moral reflejando honestidad, fidelidad y franqueza en todas nuestras relaciones.

Honestidad.- Consideramos un principio de acción no negociable y somos congruentes entre lo que hacemos y decimos.

Responsabilidad.- Nuestro compromiso para realizar el máximo esfuerzo en cualquier trabajo, garantiza nuestro objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Puntualidad.- Conocedores de que el tiempo de nuestros clientes es valioso nuestra consigna es que cada trabajo debe ser entregado oportunamente”.⁴⁴

3.2 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

3.2.1 Análisis del entorno general o macro ambiente.

Este análisis nos permitirá determinar la existencia de oportunidades o amenazas que Confecciones Llapa podría aprovechar o adoptar estrategias para minimizar el impacto de las mismas.

3.2.1.1 Factor Económico –Político

Oportunidades.

1.- La industria textil- confección de prendas de vestir es un sector que se encuentra en constante crecimiento. Las estadísticas muestran que cada vez es mayor el número de microempresas que se crean con esta finalidad, es por ello que según un estudio realizado por el MIPRO y la FLACSO manifiesta que; “en dólares en el 2008 las importaciones de Confecciones crecieron en un

⁴³ Los autores, gerente y trabajadores.

⁴⁴ Los autores, gerente y trabajadores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

19%, mientras que en el 2009 cayeron en un 58%. Así mismo, las cantidades en toneladas importadas aumentaron 6% en 2008 y bajaron en 72% en 2009”⁴⁵.

“Por otro lado desde el año 1999 el número de establecimientos que han iniciado sus actividades en el área manufacturera pasó de 8478 a 35275”.⁴⁶

2.- El Gobierno Nacional ha establecido políticas proteccionistas hacia la industria nacional con el fin de equilibrar la balanza de pagos, es así que mediante decreto ejecutivo 372 de fecha 28 de mayo del 2010 se establece “gravar con un arancel mixto que comprende \$ 5,5 por cada kilo neto importado en prendas de vestir”⁴⁷, esto podría redundar en un fortalecimiento de la producción del país y el control del mercado de la fabricación de prendas de vestir.

3.- Así mismo desde el gobierno nacional a través de sus diferentes ministerios se fomenta la producción nacional mediante la ejecución de diferentes proyectos de desarrollo productivo como HILANDO EL DESARROLLO que consiste en encargar la producción de uniformes escolares a las diferentes asociaciones, gremios, y/o personas naturales que se dediquen a esta actividad con el propósito de incrementar la producción nacional. El aprovechamiento de este nicho de mercado (el mercado estatal) según “Javier Díaz, presidente ejecutivo de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) generaría entre 70 y 100 millones de dólares por cada año”⁴⁸.

4.- El marco constitucional y legal también representa una oportunidad que podría ser aprovechada con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa. En este sentido se puede anotar la Ley de Defensa del Artesano que en la parte pertinente manifiesta.

⁴⁵ Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES N°.2, sector confecciones

⁴⁶ Censo Nacional Económico 2010, INEC

⁴⁷ Decreto Ejecutivo 372 del 28 de mayo de 2010.

⁴⁸ <http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2892965&idcat=19409&tipo=2>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Art. 17.- El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;

b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;

c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;

d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente.

Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller⁴⁹.

Hay que señalar que actualmente la exoneración del impuesto al valor agregado (IVA) es el único beneficio del cual gozan los artesanos calificados por la Junta nacional de Defensa del Artesano, a diferencia de los artesanos calificados por el Ministerio de Productividad que no son beneficiarios de esta exoneración.

El código de trabajo también otorga beneficios a los artesanos calificados mediante la “exoneración al pago de utilidades”⁵⁰ según consta en el artículo 101 del código de trabajo.

⁴⁹ Ley de Defensa del Artesano.

⁵⁰ Código de trabajo.



Así también la Constitución Política de la República en los artículos: 283, 284, 304 y 310 establece el fomento del desarrollo productivo nacional, su financiamiento y apoyo como prioridad para conseguir el buen vivir.

Amenazas.

La política arancelaria de gravar con un arancel mixto que comprende \$ 5,5 por cada kilo neto importado más el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería (ad valorem) y el incremento al 5% del impuesto a la salida de divisas constituye una amenaza para la empresa en razón de que nuestro país es importador neto de materia prima para la confección de prendas de vestir.

El ingreso de productos a menor costo como el chino, colombiano y panameño acompañado además del incremento del contrabando son dos factores que inciden en las ventas de las prendas de vestir a nivel nacional.

3.2.1.2 Factor tecnológico

Oportunidades.

Al ser una actividad que se encuentra dentro del sector manufacturero en donde predomina el trabajo manual de las personas, más aun cuando la empresa no es la que realiza el proceso de maquila del pantalón no se requiere de tecnología altamente especializada, sin embargo en la sección de teñido se debe tener un alto nivel de conocimiento (Know-How) para la preparación de tintes y tiempos de secado específicos para obtener el color del pantalón en las especificaciones requeridas.

Para el secado y lavado se utilizan maquinas industriales que tampoco son de última tecnología.

Sin embargo la empresa podría aprovechar las nuevas tendencias tecnológicas y desarrollar o utilizar soportes virtuales como canales de distribución y ventas, a través de Internet, lo que le permitiría conquistar nuevos clientes, incrementando su participación en el mercado. De esta



manera se podría reducir el impacto de la debilidad que posee al tener un único cliente.

3.2.1.3 Factor socio - cultural

La Constitución Política de la República tiene entre sus ejes principales la implementación de un régimen del buen vivir, así también el plan nacional del buen vivir; bajo estos parámetros se ejecutan ciertos proyectos y se establecen políticas fiscales y comerciales para fomentar y potenciar la producción nacional. Este factor podría también ser aprovechado por la empresa para incrementar su participación en el mercado, su competitividad y rentabilidad.

3.2.2 Análisis Competitivo

3.2.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de PORTER.

3.2.2.1.1 Grado de rivalidad

En esta fuerza consideramos que existen dos grupos de competidores, el legal y el ilegal.

Competencia legal

Para el análisis de la competencia legal consideramos a empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir-pantalones jeans que se encuentran registrados en la Cámara de Comercio de Cuenca y en la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

NOMBRE	RAZON SOCIAL	DIRECCION	ACTIVIDAD ECONOMICA
Ana Marcela Cárdenas Gómez	C.D.C SPORT	Manuel Guillen 10-40 Y Vicente Peña Reyes (Junto Librería Útilsa)	Confección de prendas de vestir
Carpio Tapia Nancy Catalina	ASSABACHE SOLO NIÑOS	Abelardo J Andrade y Socabon	Confección de prendas de vestir
Domínguez Recalde confecciones Cía. Ltda.	DOMINGUEZ RECALDE CONFECCIONES CIA LTDA	Tomas Ordoñez 6-36 Y P. Córdova	Confección de prendas de vestir
Guamán Monje José Antonio	CONFECCIONES G`MANS	Calle del Retorno S/N Y Vía San Pedro Del Cebollar(Junto carrocías Olímpicas)	Confección de prendas de vestir
León Chumbi Juan Fidel	MULTIJEANS	Ordoñez Lazo S/N (Sector Balzay)	Confección de prendas de vestir
Minchala Agudelo Manuel Bolívar		Lope de Vega Sn y Av. 12 De Octubre a Una cuadra de La Gasolinera Repsol	Confección de prendas de vestir
Modas y telas Zhiros Modtezhi Cía. Ltda.	MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.	Cdla. Calderón calle 1, número 1-16 y av. La independencia	Confección de prendas de vestir
Naula Jarama Julio Cesar	CREACIONES Y CONFECCIONES JC	Baños, Sector Huizhil, Tras la Escuela Cornelio Crespo Toral	Confección de prendas de vestir
Otavalo Roque Femer	LAVANDERIA SKF	Vía Baños Huizhil, tras el Balneario Rodas	Confección de prendas de vestir
Paredes Farez Wilmer Gerardo	CONFECCIONES PAREDES	Camino a Misicata S/N (Junto A La Escuela Joel Monroy)	Confección de prendas de vestir
Terreros Pesantez Ofelia Rocío	CONFECCIONES PEKIS	Darío Ordoñez y Manuel Corral esq.(tras gallera del arenal)	Confección de prendas de vestir

Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

EMPRESA	CALLE	REPRESENTANTE LEGAL	PRODUCTO
CONFECCIONES EL MUNDO CIA. LTDA.	Mariscal Sucre y Vargas Machuca	Isabel Orellana Brito	Pantalones Jeans, Camisetas, Blusas, Camisas y Chaquetas
CONFECCIONES VALVERDE	Av. 10 de Agosto y Paucarbamba esq.	Camilo Valverde Castro	Pantalones Jeans, Camisetas, Blusas, Camisas y Chaquetas
CREACIONES ARELDI	Simón Bolívar y General Torres	Julio César Pachar Plaza	Pantalones Jeans, Camisetas, Blusas, Camisas y Chaquetas
INMODA CIA. LTDA.	Av. De las Américas y Ángel Figueroa	Fabián Agustín Toral Maldonado	Pantalones Jeans, Camisetas, Blusas, Camisas y Chaquetas
MILENIUM JEAN	Manuel Coello Ricardo Vázquez	Humberto Rodrigo Salinas Salinas	Ropa Jean
SONCLOTY JEANS	Amazonas y Unidad Nacional	Manuela Revilla Buestan	Ropa Jean
TELAS Y MODAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.	Calle Primera Cdla. Calderón	Jorge Patricio Maldonado Álvarez	Pantalones Jeans, Camisetas, Blusas, Camisas y Chaquetas

Fuente: Cámara de la Pequeña industria del Azuay.

El número de competidores en el sector textil- confección de prendas de vestir es considerablemente alto. Según datos del Censo Nacional Económico 2010 desde el año 1999 el número de establecimientos que han iniciado sus actividades en el área manufacturera pasó de 8478 a 35275 a nivel nacional.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

La FLACSO-MIPRO en el boletín mensual (diciembre 2010) de análisis sectorial de MIPYMES N°.2, sector confecciones, establece lo siguiente. “De acuerdo a la información estadística de comercio exterior elaborada por el Banco Central, en los años 2007, 2008 y 2009, las importaciones de confecciones han promediado los US\$ 356.8 millones mientras que las exportaciones se sitúan en un promedio de US\$ 54.8 millones, es decir, las importaciones de confecciones son 7 veces superiores a las exportaciones.

Unos datos relevantes para el caso de las importaciones de confecciones hacen referencia a que éstas experimentaron aumentos y caídas profundas durante el período de análisis.; así, por el lado de montos en dólares en el 2008 las importaciones de confecciones crecieron en un 19%, mientras que en el 2009 cayeron en un 58%. Así mismo, las cantidades en toneladas importadas aumentaron 6% en 2008 y bajaron en 72% en 2009.

El importante descenso de las importaciones de confecciones en el 2009 se debe a la política de aranceles y salvaguardias por valor implementada por el gobierno nacional con el fin de proteger a la producción interna y equilibrar a la balanza comercial; así tenemos por ejemplo que a las importaciones de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

manufacturas de algodón se establecieron aranceles del 30% ad valorem y salvaguardias por un valor de US\$ 7.2 por unidad”⁵¹

Otro factor que hay que anotar es la competencia extranjera y su ventaja competitiva que poseen con relación a nuestro país, que sin duda pone en desventaja a la producción nacional.

Colombia es un referente en el área textil-confección de prendas de vestir a nivel de América Latina, la utilización de tecnología de punta hace que sus costos de producción sean bajos. “Ecuador figura en el segundo destino de exportaciones colombianas en relación a textiles y en el cuarto lugar de exportación en lo referente a productos de la actividad de Confección”⁵²

China y su evidente ventaja competitiva en tecnología de punta y mano de obra barata, realizan una producción de escala lo que abarata sus costos permitiendo que sus productos, en este caso las prendas de vestir ingresen al mercado nacional a precios mucho más bajos afectando a la producción nacional.

A nivel local se analizan empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir (jeans) CV CONFECCIONES, SONCLOTY JEANS y LETAL JEANS que tienen un sistema de distribución mayorista y que representan la competencia directa para Confecciones Llapa.

1.- CV CONFECCIONES

CV Confecciones es una empresa cuencana, creada hace diez años, por tres hermanas: Miriam, Susana y Elizabeth Valverde, quienes siguieron los pasos de su padre, Claudio, quien junto a su esposa Laura Bermeo, por 30 años confeccionaron diferentes líneas de ropa para la venta al por mayor. Su fábrica se encuentra ubicada en la Av. 10 de Agosto y Paucarbamba Esq. Telf.

⁵¹Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES N°.2, sector confecciones

⁵²<file:///F:/espe-%20textil%20estudio.pdf>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4096847-4096844. Además posee sus propios puntos de venta en la ciudad ubicados de la siguiente manera:

CV JEANS 1: Presidente Córdova 8-23 y Luis Cordero.

CV JEANS 2: Benigno Malo 6-37 entre Presidente Córdova y Juan Jaramillo Confecciones Valverde tiene como misión servir con calidad y variedad en prendas jeans pantalones, casacas, overoles, faldas, prendas jeans en general, también ropa de trabajo para entidades públicas o privadas.

2.- SONCLOTY JEANS

Es una empresa, que tiene sus inicios en 1982, con una trayectoria de 30 años, en la confección de prendas de vestir (pantalones jean).

La empresa cuenta con maquinaria y con tecnología moderna para la elaboración, confección y comercialización de jeans, lo que les permite cada vez mejorar sus productos y reducir sus costos de producción.

Posee diferentes modelos y diferentes estilos como:

- Hollybood
- Nachos
- Revis
- Jhenpao
- On line
- Soy.

Su proyección es ser una empresa innovadora en la elaboración de jeans, sea este actual, clásico, retro, casual, sport o las nuevas tendencias de la moda. Su distribución la realiza de manera directa a través de su punto de venta MULTICOMERCIO REVIS, ubicado en la misma dirección de su planta y al por mayor para clientes de la ciudad de Guayaquil.

VISIÓN

“Soncloty Jeans busca ser líder nacional en la confección, comercialización y distribución de prendas de vestir, para así garantizar una constante evolución en el desarrollo de su gente, su tecnología y sus clientes a través de la



integración, la excelencia y la calidad, tratando de ser la opción favorita del consumidor final”⁵³.

OBJETIVOS

- Crecer frente al desarrollo económico, territorial y en procesos asociativos.
- Ejecutar proyectos de ayuda comunitaria.

Bajo la dirección de Sonia Orellana – Gerente Propietaria, SONCLOTY JEANS se encuentra ubicada en la Av. Amazonas 2-74 y Chile.

3.- LETAL JEANS

Es una empresa dedicada a la elaboración de pantalones jeans en la ciudad de Cuenca. Su fábrica se encuentra ubicada en la calle de las Herrerías Nro. 3-69 y Av. 10 de Agosto.

“LETAL JEANS CIA. LTDA dispone de una amplia variedad de Jeans tales como: Corte Recto, Corte Tubo, Corte Extra, Cargo y Bermudas de las siguientes marcas”⁵⁴:

- Claxson jeans
- Acero jeans
- U y G jeans

LETAL JEANS CIA. LTDA realiza sus ventas al por mayor, para lo cual mantiene convenios con dos distribuidores.

Nombre: Jhon Jairo Zambrano

Dirección C/. Marcel Van Egas 20-28 y F. Cabrera

Ciudad Manta, Ecuador

⁵³ <http://www.sonclotyjeans.com>

⁵⁴ <http://www.letaljeans.com>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Nombre: Cecilia Vásquez N.

Dirección C/. J. P. Vargas 115-22 y Clemente Vallen

Ciudad Guayaquil, Ecuador

ANÁLISIS.

Al analizar las fábricas de prendas de vestir- confección de pantalones jeans se puede apreciar que se presentan debilidades por parte de Confecciones Llapa principalmente por lo siguiente:

CONFECCIONE LLAPA	LA COMPETENCIA
Un solo cliente.	Más de dos clientes.
Solo venta al por mayor	Venta directa y al por mayor.
No tiene plan de marketing (promoción y publicidad)	Utilización del internet para promoción y publicidad. Opción de pedidos por internet.

Competencia ilegal

Esta práctica de comercio es un fenómeno que afecta notablemente a la producción nacional. Según datos de la Asociación de Industrias textiles del Ecuador (AITE) “el contrabando textil se sitúa entre 150 y 200 millones de dólares al año, sin considerar lo que se introduce ilegalmente por las fronteras de Perú y Colombia”⁵⁵. “Mientras que los pantalones para hombres, mujeres y niños representan un grupo fuerte de contrabando con US\$ 71 millones.”⁵⁶

China, Colombia y Panamá son los países desde donde provienen estos productos que fomentan esta práctica comercial de competencia ilegal.

⁵⁵<file:///F:/espe-%20textil%20estudio.pdf>

⁵⁶http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05242



Los diferentes temas anteriores son analizados de manera conjunta mediante la siguiente matriz.

RIVALIDAD DE EMPRESAS			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVO	PONDERACIÓN
Número de competidores	Muchos, no requiere de mano de obra especializada, poca inversión en capital y mucha competencia ilegal.	Bajo	2
Crecimiento del sector	Existe apoyo gubernamental al sector manufacturero- textil.	Medio	3
Costes fijos o de almacenamiento elevados	El almacenamiento de los activos no requieren adecuaciones o instalaciones especiales	Alto	4
Productos similares no diferenciados	Prima la calidad del producto y el precio del mismo	Medio	3
Necesidades de incremento de capacidad	Media considerando la buena calidad del producto que incrementa la demanda	Bajo	2
Barreras de salida	Media, no existen altos costos por salir de la industria	Medio	3

Promedio: 2.83

El promedio obtenido nos permite inferir que Confecciones Llapa mantiene una situación regular en la industria con relación a sus competidores sustentado en el apoyo gubernamental al sector y en la calidad del producto ofertado.



3.2.2.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Para el análisis de esta fuerza consideraremos los siguientes factores que nos permitirán establecer la posibilidad que tienen las empresas de ingresar a la industria en la que Confecciones Llapa se desenvuelve.

Economías de escala.- Confecciones Llapa compite en una industria en donde la estructura de las economías de escala funciona notablemente, es decir, que los costos unitarios de producción se reducen en función de un mayor volumen de producción. De esta manera constituye una importante barrera de entrada para los nuevos competidores en vista de que será para ellos primordial el ingresar con una mayor capacidad de producción para así poder ser más competitivos en la industria.

Diferenciación del producto.- Las empresas que deseen ingresar en la industria y al segmento de mercado en el que Confecciones Llapa se encuentra, debe considerar que para obtener una cuota de mercado en este segmento es necesario ingresar con un producto altamente diferenciado, ya que el consumidor tiene una alta variedad de productos de la competencia, así como productos sustitutos por los cuales decidir.

Para que las nuevas empresas puedan tener éxito deben ingresar a competir con una estrategia de diferenciación ya sea en la calidad del producto y a su vez con el precio del producto.

Necesidad de capital.- Las facilidades que actualmente dan tanto el sector financiero privado y en especial el estatal para acceder a créditos que tengan como finalidad un emprendimiento, hace que esta barrera de entrada sea débil para la competencia que desee ingresar a esta industria. Además hay que considerar que no se requiere una inversión en capital muy alta. También hay que mencionar que la inversión en capital por la mismas características de la industria no son perecederas y podrían ser recuperadas aunque no en su totalidad, siempre que la empresa no tuviere éxito.

Según la encuesta de manufactura y minería realizada por el INEC “en el año 2007, dentro de la estructura de los costos para el sector textil el mayor



componente de gastos lo constituyo la materia prima con 46.4% de participación⁵⁷, de tal forma que se ratifica la idea de que aún sin tener éxito la empresa podría recuperar su inversión en materia prima en aproximadamente un 40% considerando que la misma (tela) podría considerarse de fácil reventa.

Costos del Sector textil para producir

DESCRIPCIÓN	PARTICIPACIÓN
GASTOS GENERALES	
Generales y de administración	12.10%
Gastos corporativos	2.80%
Programación gerencial	4.70%
Gastos de venta	2.10%
MANUFACTURA	
Depreciación	3.10%
Mano de Obra Directa	2.70%
Mano de Obra Indirecta	10.50%
Trabajos de Fabricación	2.60%
MATERIALES	
Materia Prima	46.40%
Materiales Auxiliares	1.80%
Repuestos y accesorios	1.20%
Combustible y Lubricantes	1.40%
Energía Eléctrica	2.90%
Envases y embalajes	0.60%
Utilidad o Perdida	5.10%

Fuente: Encuesta de manufactura y minería INEC.

Lealtad y costo de distribuir.- El mantener clientes confiables y fijos constituye una importante ventaja para las empresas que ya están en la industria y el mercado, más aun cuando existen convenios contractuales que garantizan la distribución de los productos. Sin embargo el mercado es lo suficientemente amplio como para ofrecer a la competencia las facilidades para comercializar sus productos.

⁵⁷ Encuesta de manufactura y minería. INEC



Gobierno y Regulación.- En este aspecto hay que tomar en cuenta que el actual Gobierno mantiene políticas enfocadas a fomentar e incrementar el sector productivo nacional en varias áreas, entre una de ellas se encuentra el sector de la fabricación de prendas de vestir, es así que en el año 2010 con la finalidad de proteger e incentivar la producción nacional de textiles y ropa se resolvió gravar toda la mercadería de este tipo que se elabore fuera del país, de tal forma que “La importación de los textiles quedará gravada con un arancel mixto que comprende \$ 5,5 por cada kilo neto importado más el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería (ad valorem)”⁵⁸. Esta medida resuelta por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones (Comexi) es un incentivo para la competencia que desee ingresar a la industria.

Además el gobierno a través de sus diferentes ministerios y organismos ha implementado programas y proyectos con la finalidad de fomentar la creación de nuevas empresas. Algunos de estos proyectos son:

- “Programa de acceso al financiamiento para las MIPYMES
- Centros de desarrollo empresarial y apoyo al emprendimiento
- Programa fomento productivo “centros de fomento productivo” innovacentros.
- Consorcios de exportación.
- Exportafácil.
- Exportapyme
- Ferias artesanales
- Ferias inversas
- Jóvenes productivos
- Plan de mejora competitiva artesanal
- Programa de mejora competitiva
- Programa emprendamos non-proyect
- Observatorio MIPYMES
- Producepyme

⁵⁸http://www.elcomercio.com/negocios/industria-crecio-primer-trimestre-complicaciones_0_515348653.html



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Registro artesanal
- Asistencia técnica para obtención de registros sanitarios
- Hilando el desarrollo”⁵⁹

A lo anteriormente anotado también hay que agregarle que si bien el gobierno a través de sus diferentes políticas tiene la intención de incrementar entre otras áreas el sector textil, en el 2011 según la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE) “el pago del 2% de impuestos por salida de divisas alcanzo \$2, 2 millones en compra de algodón, acrílicos y poliéster, sin contar químicos, colorantes, otros insumos y maquinarias, lo que encarece los costos de producción de la confección de prendas de vestir”.⁶⁰

Estos factores son analizados mediante una matriz en la que se describe cada una de las barreras de entrada, se establece que tan atractivo resulta para la competencia el ingresar a la industria con relación a cada uno de los factores y se otorga una ponderación a cada factor tomando en cuenta que mientras más complicada y difícil sea la barrera de entrada la calificación será mayor.

⁵⁹ http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1639&Itemid=7

⁶⁰ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/textileros-afectados-por-contrabando-468109.html>



Matriz de análisis de la amenaza de nuevos competidores

AMENAZAS DE ENTRADA (BARRERAS)			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVO	PONDERACIÓN
ECONOMÍAS DE ESCALA	Los costos de producción disminuyen plenamente en función de las unidades producidas.	Medio	3
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	En función de la moda y gustos y preferencias. Prima la calidad en nuestra empresa.	Medio	3
NECESIDADES DE CAPITAL	Existe apoyo del sector gubernamental y financiero a la creación de la microempresa en el sector textil.	Medio	3
LEALTAD Y COSTO DE DISTRIBUIR	Existe acuerdos contractuales de distribución	Alto	4
GOBIERNO Y REGULACIÓN	Existe apoyo a nuevos proyectos textiles	Alto	4

Promedio: 3,4

El promedio obtenido nos lleva a determinar que la fábrica mantiene una buena condición ante el posible ingreso de nuevos competidores, esto como resultado del apoyo por parte del gobierno al sector textil, y la formalidad en las ventas que realiza Confecciones Llapa ya que mantiene contratos con su cliente.

3.2.2.1.3 Amenaza de sustitutos.

Para el análisis de esta fuerza tomaremos en consideración que el pantalón jean bien puede tener como sustitutos a los pantalones de pana o gabardina que por su proveniencia ya sea del mercado formal, informal e ilegal bien podrían ser de preferencia del consumidor por su bajo precio. Sin embargo hay que recalcar que la calidad del producto ofrecido por Confecciones Llapa le ha permitido mantener su cuota de mercado intacta con su distribuidor.



Estos productos pueden ser considerados como una amenaza latente para la empresa por sus precios, en vista de que el mercado en el que es vendido el producto de Confecciones Llapa puede considerarse por su cultura un segmento de mercado sensible al precio, por esta razón es necesario crear una cultura de calidad en todos los niveles de la empresa.

SUSTITUTOS			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVO	PONDERACIÓN
Disponibilidad de productos sustitutos	Muchos, del mercado legal e ilegal	Bajo	1
Precios relativos de los productos sustitutos.	Bajos, existen ofertas de la competencia ilegal	Bajo	2
Nivel percibido de diferenciación de producto.	Consideran la calidad y la originalidad	Medio	3

Promedio: 2

Al considerar el promedio de 2 podemos decir que los productos sustitutos son una fuerte amenaza para la fábrica, y esta situación está fuera del alcance de fábrica, pues es el comercio ilegal e informal es el que mayor daño le hace a la industria y por lo tanto a Confecciones Llapa.

3.2.2.1.4 Poder de los proveedores.

Confecciones Llapa mantiene un único proveedor de la principal materia prima (tela) utilizada para la fabricación de pantalones jeans, lo que significa para la empresa una gran debilidad ya que bien podría verse afectada por una decisión de su proveedor.



PODER DE LOS PROVEEDORES			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVO	PONDERACIÓN
Número de proveedores (concentración)	Único	Nulo	0
Grupo proveedor sea una amenaza competencia (integración adelante)	Nula, mucha historia como proveedor y ningún interés en integrarse hacia adelante.	Medio	3
Mi cliente es importante para mi proveedor	Nulo, diferentes segmentos de mercado y actividad comercial. Mi cliente no tiene interés en integrarse hacia atrás.	Medio	3
Insumo importante – insumo no almacenable	Perfectamente almacenable	Alto	4
Los productos del proveedor son muy diferenciados (cambiarse implica costos)	Si, materia prima de alta calidad con reconocimiento nacional e internacional.	Medio	3

PROMEDIO 2.17

Al considerar que la fábrica mantiene un solo proveedor la posición de Confecciones Llapa ante sus proveedores es regular, esto como resultado de que mantiene convenios y acuerdos formales con su proveedor y que además no hay interés por parte de su proveedor de integrarse verticalmente.

**3.2.2.1.5 Poder de negociación de los clientes.**

La fábrica se dedica a la distribución mayorista, es así, que mantiene un único cliente, que estaría en la capacidad y en la condición de imponer ciertas condiciones a la fábrica y de esta manera obtener mayores beneficios.

Sin embargo desde que Confecciones Llapa vende su producción a Himportivipsa S.A esta situación no se ha producido, ya que existe un convenio formal y legal para la compra venta entre las partes.

PODER DE LOS CLIENTES			
FACTOR	DESCRIPCIÓN	ATRACTIVO	PONDERACIÓN
Número de clientes (concentración)	Único	Nulo	0
Nivel de diferenciación de mi producto	Medio por la calidad y originalidad	Medio	3
Costes por cambiar de proveedor	Ocasionados por la calidad y prestigio de la materia prima utilizada.	Medio	3
Amenaza real de integración hacia atrás de los compradores	No, segmentos de mercado diferentes e historia como distribuidor mayorista. No tiene interés en integración hacia atrás.	Alto	4
Cliente depende mucho de la calidad del producto	Sí, permite incrementar su mercado	Medio	3
Información que posea el comprador	Alta, producto de la globalización.	Bajo	2
Grado de dependencia de los canales de distribución	Alto, único distribuidor	Nulo	0
Sensibilidad del comprador al precio	Bajo, existe un contrato legal entre la empresa y el cliente	Medio	3



Promedio: 2

Al mantener un solo cliente como distribuidor de sus productos Confecciones Llapa se encuentra en una posición regular en la industria, los factores que le permiten mantenerse son los acuerdos de compra venta con su único cliente, la calidad y originalidad del producto que oferta.

ANÁLISIS GENERAL DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

TOTALES	
ESTRUCTURA	ATRACTIVO
RIVALIDAD	2,83
INGRESO	3,40
PROVEEDORES	2,17
CLIENTES	2,00
SUSTITUTOS	2,00
Total	12,40
Promedio	2,48

La calificación de 2.48 nos permite inferir que la situación de la empresa dentro de la industria es regular, esto se debe básicamente a las siguientes razones.

Aspectos que favorecen a la empresa.

- Calidad del producto.
- Diferenciación del producto.
- Acuerdos legales con el cliente.
- Uso de materia prima de alta calidad y reconocimiento.
- Apoyo gubernamental.
- Indiferencia de integración por parte del cliente.
- Indiferencia de integración por parte del proveedor.

Aspectos de afectan a la empresa en la industria.

- Único cliente.
- Único proveedor.
- Creciente competencia informal e ilegal.



- Creciente competencia de productos extranjeros. (China-Colombia-Panamá).
- Costos bajos de productos extranjeros.
- Muchos productos sustitutos a bajo costo.
- Las barreras de entrada son ineficientes ante el mercado ilegal.

3.2.3 Análisis Organizacional

3.2.3.1 Área de Recursos Humanos.

En base a la entrevista realizada al propietario de la fábrica se establece un esquema de la Estructura del personal de la fábrica Confecciones Llapa ya que la misma no posee.

Debemos anotar, que tomando en consideración que la fábrica Confecciones Llapa es una empresa pequeña, cuya dirección y toma de decisiones es centralizada en su gerente propietario y que en la misma la departamentalización es nula, la empresa presenta características propias de una estructura de tipo lineal.

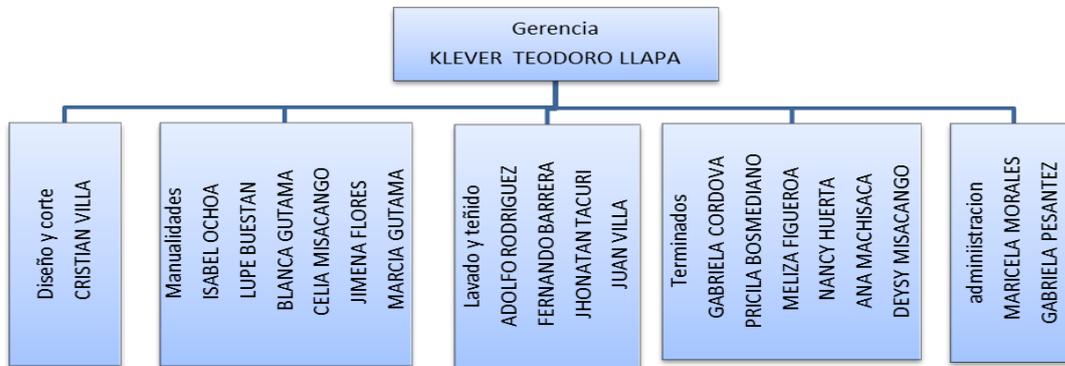
“Características de la estructura de tipo lineal.

- Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.
- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.



- Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos”⁶¹

Estructura de personal propuesta.⁶²



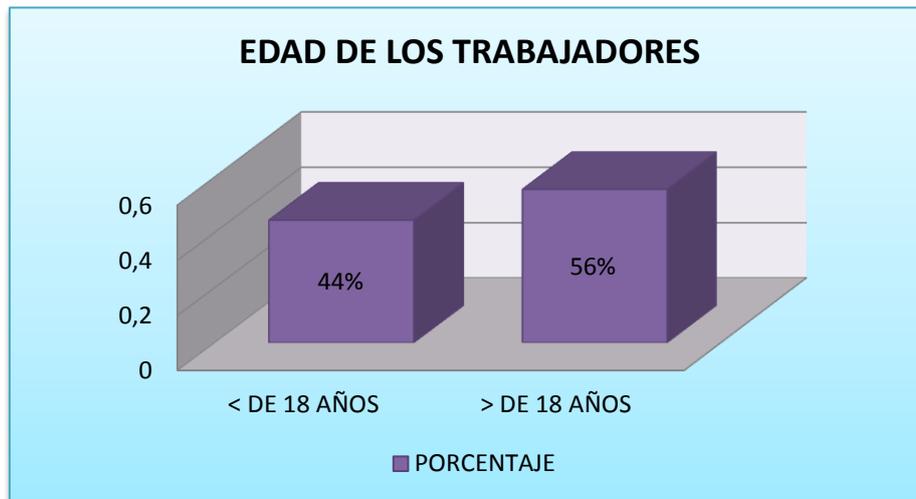
Dentro del área de Recursos Humanos de la Fábrica Confecciones Llapa se realizó un análisis de variables como: rotación, ausentismo, estilo de liderazgo, coordinación y comunicación, ambiente laboral, motivación y reconocimiento.

Para este análisis se consideró como fuentes de información los registros de la empresa y una encuesta de satisfacción laboral aplicada al 100 por ciento de los trabajadores de la empresa, obteniendo los siguientes datos. **(Ver anexo 01)**

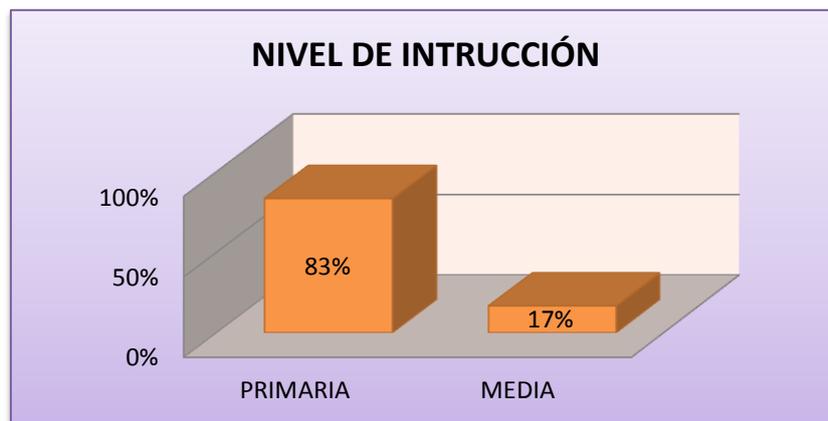
La empresa cuenta con 18 trabajadores, de los cuales 8 que corresponden al 44% son menores de edad y 10 que corresponden al 56% son mayores de 18 años.

⁶¹ Apuntes de clase.

⁶² Los autores y Gerente de Confecciones Llapa



En cuanto al nivel de educación, del cien por ciento del recurso humano el 83% tiene únicamente terminada la educación primaria, mientras que el 17% restante tiene un nivel de educación media.



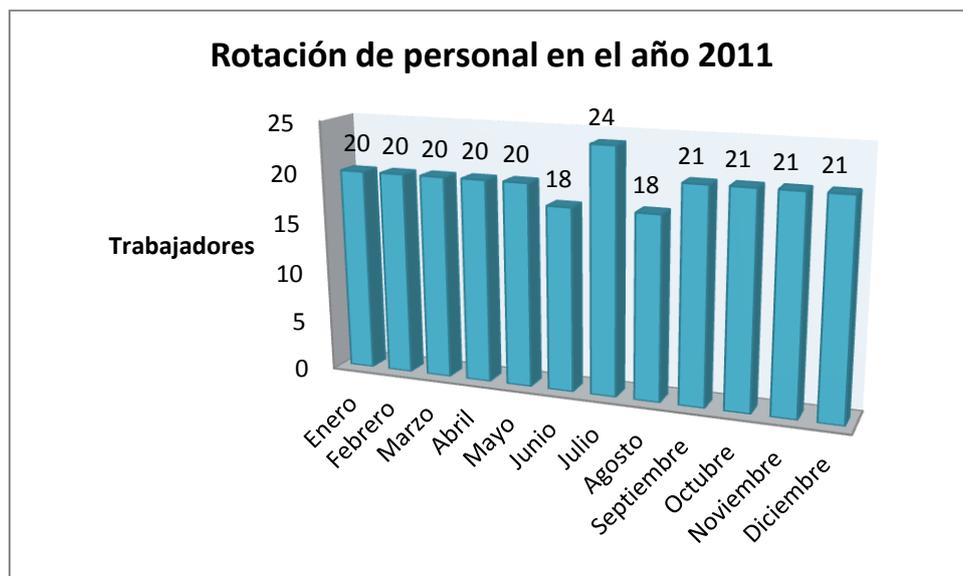
Rotación de personal

De los registros de la fábrica se obtiene que durante el año 2011 laboraron el siguiente personal.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Mes	Número de trabajadores	Ingresaron	Salieron	Total
Enero	20			20
Febrero	20			20
Marzo	20			20
Abril	20	3	-3	20
Mayo	20			20
Junio	20		-2	18
Julio	18	6		24
Agosto	24			18
Septiembre	18	3	-6	21
Octubre	21			21
Noviembre	21			21
Diciembre	21			21
TOTAL	243	12	-11	244
Promedio de trabajadores mensual				20



De estos registros se puede concluir que durante el año 2011 en promedio laboraron 20 personas en forma mensual, así también se determina que en el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

mes de abril se incrementó el personal de la fábrica en un 15% con respecto al total, pero que para mes de junio dejaron de laborar en la fábrica un 25% de trabajadores, tomando en cuenta que el mismo personal que ingreso en el mes de abril fue el que dejó la fábrica.

Para el mes de julio se incrementa el personal en un 30%, mismo que según los registros de la fábrica, son jóvenes del sector que aprovechan la temporada vacacional de sus estudios para ingresar a trabajar en la fábrica. De igual manera ese mismo porcentaje deja la fábrica en el mes de septiembre, siendo los mismos operarios que ingresaron en el mes de julio.

En el mes de septiembre existe un incremento del 15% en el recurso humano de la fábrica, porcentaje que hasta diciembre del 2011 se ha mantenido laborando.

Se concluye entonces que en el año 2011 en la fábrica Confecciones Llapa ingresaron a prestar sus servicios 12 personas y que de este 100% 11 abandonaron la fábrica, es decir un 92% del personal que ingreso.

Ausentismo.

La fábrica Confecciones Llapa labora en un horario de 07H30 a 13H00 y de 15H00 a 17H30 y no cuenta con un registro de asistencia del recurso humano, es decir, que no lleva un control formal de ingreso y salida del personal. Sin embargo de los registros de pago de la fábrica se obtuvo que en promedio 4 trabajadores por mes no asistieron a su trabajo, siendo estas inasistencias injustificadas y no informadas en un 50%, mientras que el otro 50% corresponde a permisos solicitados con anticipación, de tal forma que este factor sería una debilidad de la empresa que estaría perjudicando significativamente en su parte económica.

Satisfacción laboral

Dentro de este análisis se consideró las siguientes categorías.

- Puesto de trabajo



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Dirección de la unidad
- Ambiente de trabajo
- Comunicación y coordinación
- Condiciones ambientales
- Capacitación
- Implicación en la mejora
- Motivación y reconocimiento

De esta encuesta se obtuvo los siguientes resultados expresados en fortalezas y debilidades de la fábrica Confecciones Llapa.

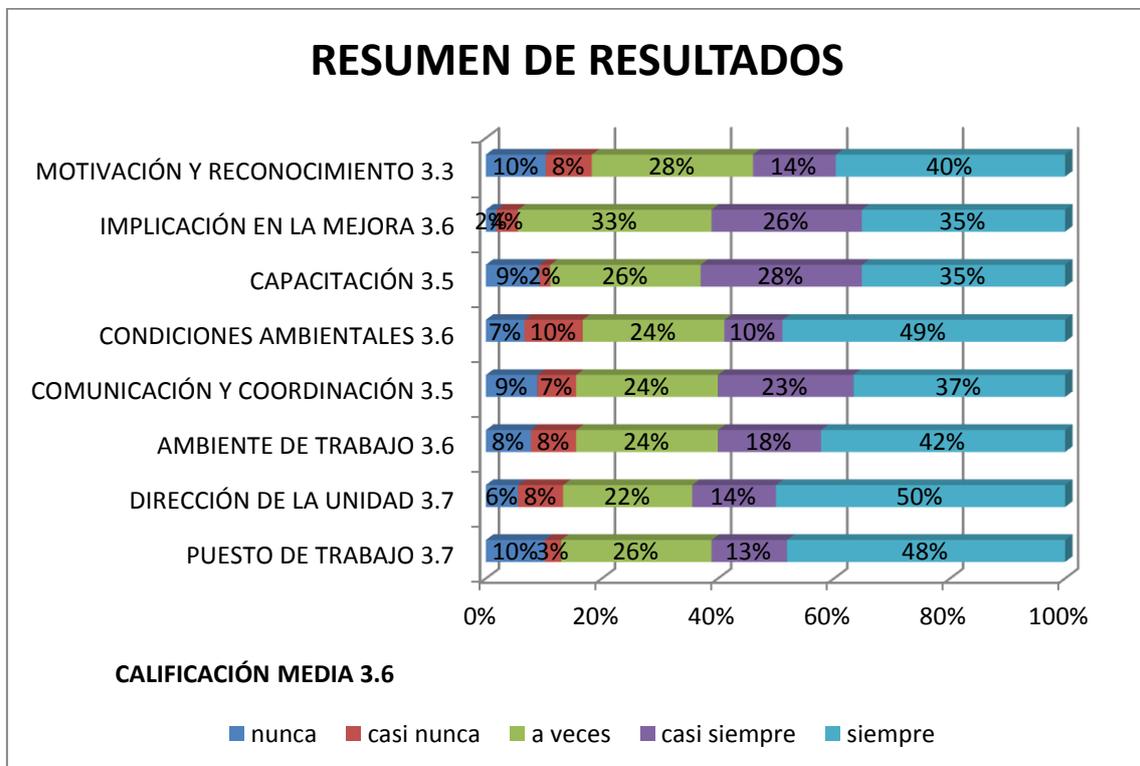
CATEGORIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PUESTO DE TRABAJO		<ul style="list-style-type: none">- Las cargas de trabajo, funciones y responsabilidades no están bien definidas.- La ubicación de los puestos de trabajo no están acorde a las habilidades de los trabajadores.
DIRECCIÓN DE LA UNIDAD	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de exigencia en el cumplimiento de actividades.	<ul style="list-style-type: none">- Ineficiencia en la delegación de funciones- Falta de atención y solución a los problemas que se les presentan a los trabajadores
AMBIENTE DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none">- Existe trabajo en equipo.- Colaboración para la realización de tareas.- Existe compañerismo.	<ul style="list-style-type: none">- Dificultad para expresar opiniones por parte de los trabajadores.
COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	<ul style="list-style-type: none">- La comunicación en cada área es buena.	<ul style="list-style-type: none">- Deficiente comunicación entre la dirección y los trabajadores.- Falta de coordinación entre áreas de trabajo- Falta de información para desarrollar el trabajo
CONDICIONES AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none">- Las herramientas que poseen son las	<ul style="list-style-type: none">- Existe deficiencias en cuanto a la seguridad en el



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>adecuadas para realizar sus actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las condiciones de higiene son buenas. - Existe orden y cuidado. 	<p>ambiente de trabajo.</p>
CAPACITACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> - No se proporciona capacitación.
IMPLICACIÓN EN LA MEJORA	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una cultura de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de identificación de los trabajadores con la empresa y sus objetivos.
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación personal de los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores. - Inconformidad por la remuneración recibida.

Resumen de resultados





UNIVERSIDAD DE CUENCA

De las gráfica se puede concluir que existe una calificación positiva de 3.6 en cuanto a la satisfacción laboral de los trabajadores, sin embargo en lo que respecta a la motivación y reconocimiento podemos percibir que existe cierto grado de insatisfacción, que si bien la calificación es positiva para este parámetro, en la fábrica el personal siente que su remuneración no está acorde a lo que realizan y en consonancia con la media externa.

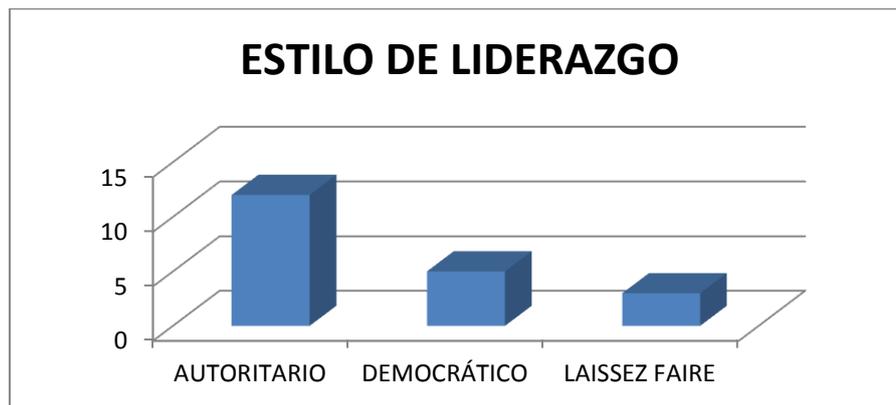
Otro punto débil en la fábrica está en la falta de buenos canales de comunicación que permitan a su vez coordinar de mejor manera todas las actividades dentro de la fábrica. Hay que señalar que el problema de la comunicación se da entre la dirección de la fábrica y la parte operativa, y entre las diferentes secciones de la empresa.

El alto nivel de exigencia por parte de la dirección le da una calificación positiva a la DIRECCIÓN DE LA UNIDAD, sin embargo aquí hay que anotar que en la toma de decisiones, la delegación de funciones y la manera de atender y solucionar los problemas de los trabajadores un 50% lo considera insatisfactoria.

ESTILO DE LIDERAZGO

Para determinar el estilo de Liderazgo en la Fábrica Confecciones Llapa se realizó un test de liderazgo al señor Klever Teodoro Llapa Pesantez cuyos resultados obtenidos se presentan a continuación. **(Ver anexo 02)**

ESTILO	NÚMERO
AUTORITARIO	12
DEMOCRÁTICO	5
LAISSEZ FAIRE	3



El estilo de liderazgo que se puede apreciar en la gráfica tiene una tendencia a ser autocrático pues existe una marcada diferencia entre los otros estilos de liderazgo.

3.2.3.2 ÁREA DE PRODUCCIÓN

“Para el área de producción en base a la entrevista realizada al señor Klever Llapa se determinó las siguientes actividades en cada área de la fábrica”.⁶³

Gerente.

- Definir la cantidad de producción.
- Coordinar con el único cliente la cantidad de la producción.
- Coordinar con el encargado del área de diseño los modelos de corte.
- Compra de la materia prima.
- Determinar el numérico del personal de la fábrica.
- Contratación con los talleres externos la prestación del servicio de maquila

Diseño y corte

- Diseñar nuevos modelos.
- Coordinar con el gerente los modelos de corte.
- Cortar la cantidad de unidades establecidas por la gerencia.
- Determinar la cantidad de materia prima requerida para cada corte por modelo de producto.

Manualidades

⁶³ Los autores y Gerente Propietario.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Colocación de ojales en el producto recibido de los talleres externos.
- Plastificado

Lavado y teñido

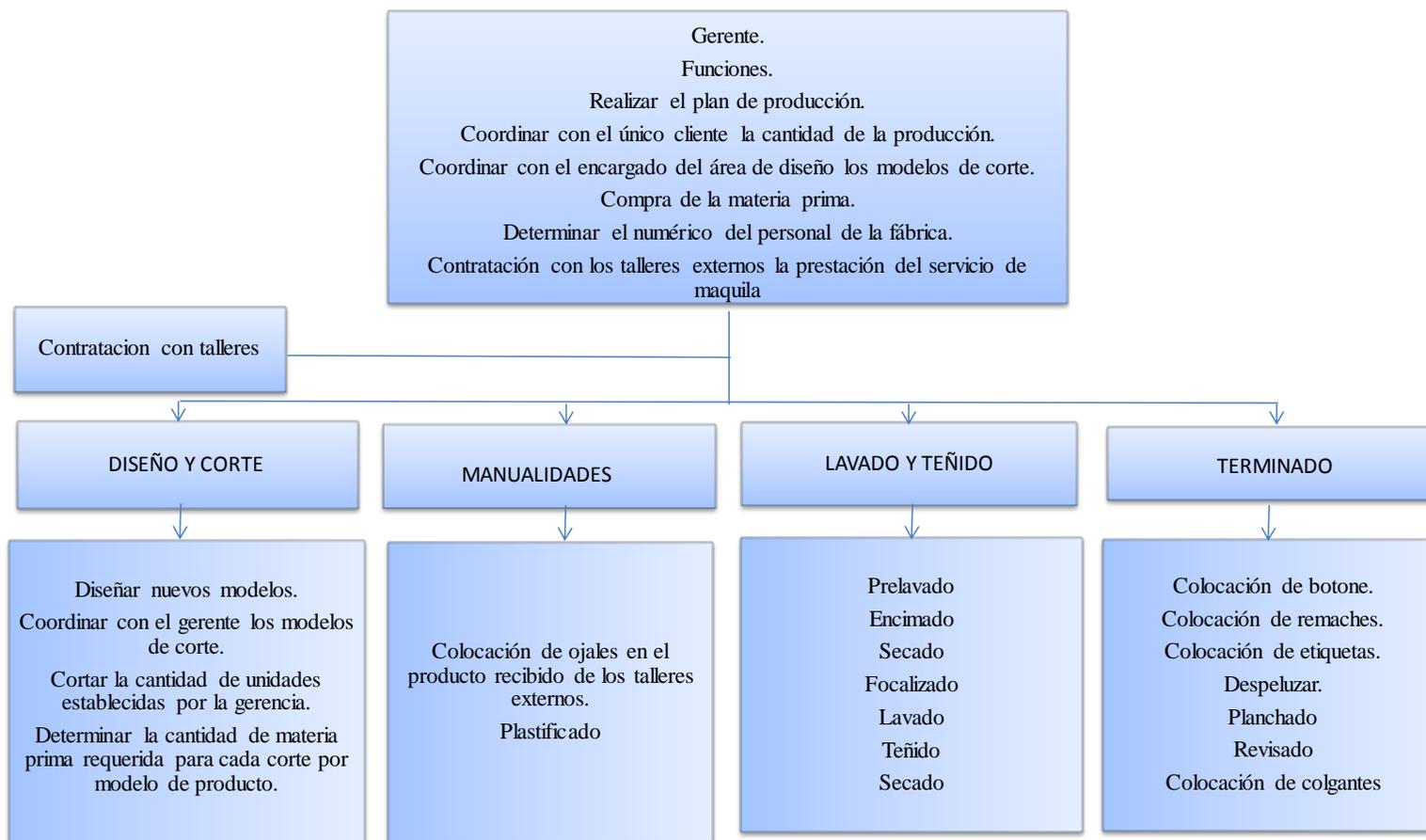
- Prelavado
- Encimado
- Secado
- Focalizado
- Lavado
- Teñido
- Secado

Terminado

- Colocación de botone.
- Colocación de remaches.
- Colocación de etiquetas.
- Despeluzar.
- Planchado
- Revisado
- Colocación de colgantes



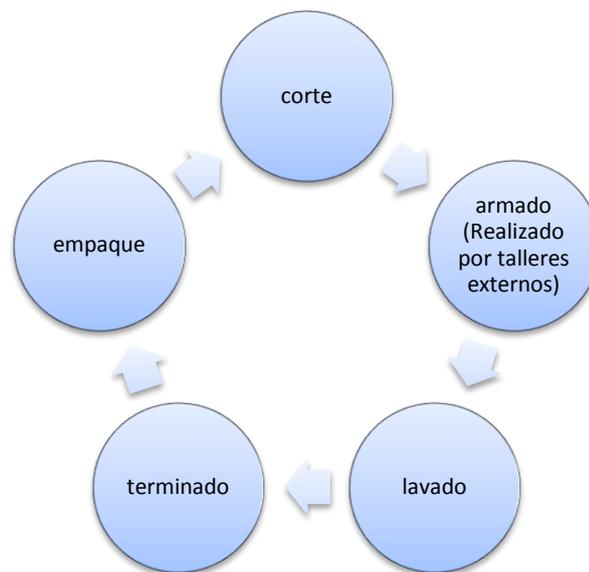
UNIVERSIDAD DE CUENCA





Proceso de producción de la Fábrica de pantalones Jeans Confecciones Llapa

Para el armado de los pantalones Confecciones Llapa mantiene convenios no formales (de palabra) con talleres de corte y confección, sin embargo, aquí se genera un problema de incumplimiento en los plazos de entrega por parte de los talleres, lo que genera tiempos improductivos en la fábrica.



Sistema de producción.

Debido a la gran volumen de producción y a la poca variedad de productos que fabrica Confecciones Llapa podemos decir que maneja un sistema de producción continua- por flujo, además al no realizar el armado del producto que es la parte del proceso de producción que requiere mayor especialización le ofrece la ventaja de contratar personal con poca especialización. Sin embargo para el área de lavado y teñido la dirección se ha visto en la necesidad de contratar los servicios de una persona extranjera ya que en la localidad es difícil el encontrar personal especializado en esta área que garantice a la fábrica ofrecer un producto de muy buena calidad.

Productos



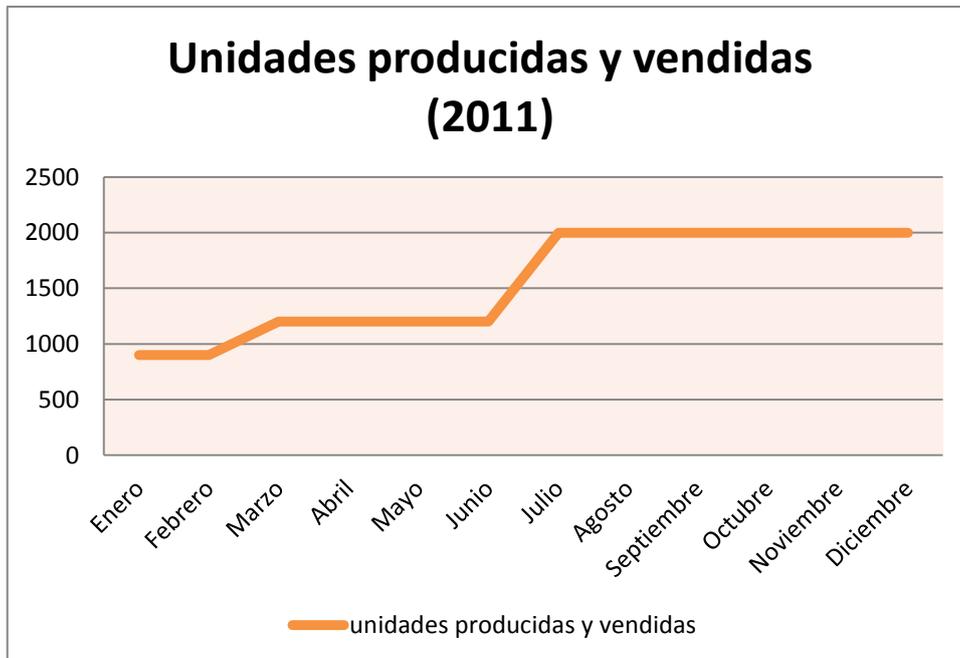
UNIVERSIDAD DE CUENCA

Confecciones llapa produce tres modelos de pantalón jean de vestir de las marcas K”LLE-13, ELECTRIC SHOC y BLACK SIDE que se encuentran registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) a nombre del señor Teodoro Llapa, según resolución 92138 de fecha 16 de marzo del año 2010.

Producto	Costo de producción	Precio de venta	Utilidad
Pantalón tipo 1	10.70	12.50	1.80
Pantalón tipo 2	11	13.50	2.50
Pantalón tipo 3	12	14.50	2.50

En el costo de producción se encuentra inmerso el costo de armado por parte de los talleres externos, cuyo valor es de 1.5 dólares por unidad.

La producción mensual promedio de la fábrica Confecciones Llapa es de 1550 unidades por mes, comportándose la producción de la siguiente manera durante el ejercicio fiscal 2011.





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Debemos considerar que trabajando bajo condiciones normales, 8 horas diarias con el 100% del personal (17 trabajadores- MOD), la fábrica está en la capacidad de producir la cantidad demandada en los meses de julio a diciembre, por lo que se concluye que existe una subutilización de la mano de obra en el 50% del año.

Además la fábrica laborando con los 17 operarios durante todo el año (252 días), tiene una productividad laboral anual de 9,23 unidades por hora.

$$\frac{\text{Producción Total}}{\text{Total horas hombre de los trabajadores}} = \text{productividad laboral anual (unidades por hora)}$$
$$\frac{18600 \text{ unidades}}{2016 \text{ horas}} = 9,23 \text{ unid/hora}$$

“Según un análisis de tiempos y movimientos realizado para la confección de prendas de vestir, en la elaboración de un pantalón se demora 1.150 segundos que transformados a minutos se tiene 25' 50", en 8 horas de trabajo (480') se tiene una producción de 18 pantalones”⁶⁴, es decir que existe una deficiencia en la productividad de la fábrica en 49%.

Mercado.

Los productos de Confecciones Llapa están dirigidos a hombres y mujeres comprendidos en edades entre 12 y 30 años de edad que vistan pantalones de tallas 28, 30 y 32.

La empresa utiliza un sistema de distribución mayorista con un único cliente, la Comercializadora IMPORTIVPSA.S.A de la ciudad de Guayaquil.

De la producción que Confecciones Llapa ha vendido a su único cliente hasta la fecha de este estudio no se ha obtenido quejas o reclamos en cuanto a la calidad del producto por parte de la comercializadora IMPORTIVPSA.S.A, tal

⁶⁴ <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/3692>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

es el caso que existen ofertas para la venta del producto por parte de otros centros comerciales, ofertas que no han llegado a concretarse en razón de que Confecciones Llapa mantiene un contrato con IMPORTIVIPSA.S.A para ser la única comercializadora de los pantalones que esta fábrica produce , constituyendo una debilidad para la empresa.

3.2.3.3 Administración y Finanzas.

“El área administrativa de la fábrica Confecciones Llapa esta estructurado de la siguiente manera” .⁶⁵

GERENTE: SR. KLEVER TEODORO LLAPA PESANTEZ

Funciones.

- Investigar nuevos modelos de pantalones
- Planificación de la producción.
- Coordinar con el único cliente la cantidad de la producción.
- Coordinar con el encargado del área de diseño los modelos de corte.
- Compra de la materia prima.
- Determinar el numérico del personal de la fábrica.
- Contratación con los talleres externos la prestación del servicio de maquila.

SECRETARIA: Srta. GABRIELA BARRERA PEZANTES.

Funciones

- Registro de compras
- Pago a clientes.
- Pago a proveedores.
- Pago a trabajadores.
- Recepción de llamadas telefónicas

Además la empresa cuenta con los servicios de una contadora, la CPA. Katy Peñafiel de la empresa denominada SOLUCIONES TRIBUTARIAS que se

⁶⁵ Los autores y gerente propietario.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

encuentra ubicada en la Av. Ordoñez Lazo. Teléfono: 074090251, quien cumple con la función de llevar la contabilidad de la fábrica.

Análisis Financiero.

"Para el análisis de la situación económica y financiera de la empresa se considera los estados financieros del ejercicio fiscal del año 2011, tomando en consideración que hasta antes de este año la empresa no estaba obligada a llevar contabilidad.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Estados financieros de Confeccione Llapa.”⁶⁶

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
CAJA- BANCOS	2,237.72	
Cuentas y documentos por cobrar clientes –corriente		
No relacionados / Locales	37,660.74	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	7,571.18	
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	2,237.22	
Inventario de Prod. Terminados y mercad. En almacén	72,826.80	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		122,533.66
ACTIVO FIJO		
Maquinaria, equipo e instalaciones	30,421.45	
(-) Depreciación acumulada activo fijo	-1,521.07	
TOTAL ACTIVO FIJOS		28,900.38
TOTAL DEL ACTIVO		151,434.04
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corriente		
No relacionados / Locales	121,989.23	
Otras cuentas y documentos por pagar corriente		
No relacionados / Locales	4,736.56	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		126,725.79
PASIVO LARGO PLAZO	0.00	
TOTAL DEL PASIVO		126,725.79
PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24,708.74	
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		151,434.04

⁶⁶ Declaración del Impuesto a la Renta 2010.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ESTADO DE RESULTADOS		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
INGRESOS		
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	223,771.50	
TOTAL INGRESOS		223,771.50
EGRESOS		
COSTOS		
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	55,653.97	
Compras netas locales de bienes no producidos el sujeto pasivo	204,025.41	
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-72,826.80	
TOTAL COSTOS		186,852.58
GASTOS		
Honorarios profesionales y dietas	2,070	
Mantenimiento y reparaciones	289.14	
Suministros y materiales	2,420.33	
IVA que se carga al costo o gasto	271.93	
Depreciación de activos fijos / No acelerada	1,521.07	
Pagos por otros bienes	3,403.82	
TOTAL GASTOS		9,976
TOTAL COSTOS Y GASTOS		196,828.87
UTILIDAD DEL EJERCICIO		26,942.63
- Impuesto a la Renta	2,233.89	
UTILIDAD NETA		24,708.74

El análisis financiero se lo realiza utilizando un parámetro de comparación realizado por la Superintendencia de Compañías para el año 2010 de un total de 222 compañías dedicadas a la fabricación de prendas de vestir. Estos valores nos permitirán ampliar nuestra visión de la situación financiera de la empresa mediante un análisis comparativo de los valores de los ratios obtenidos de nuestra empresa y del resto de la competencia.



Razones de liquidez: Razón de Solvencia.

LIQUIDEZ CORRIENTE			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
4,6474	114,5877	-0,2406	13,8150

Fuente: Superintendencia de Compañías

Nuestra empresa

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón de solvencia} = \frac{122,533.66}{126,725.79} = 0.97 \text{ dólares}$$

Los valores obtenidos nos llevan a determinar que la empresa se encuentra en una situación crítica, tomando en consideración que 0.97 dólares representa un valor del ratio de solvencia por debajo del promedio de la industria que se encuentra en 4.6474 dólares, por lo tanto representa un riesgo marcado en la capacidad de cubrir sus deudas en el corto plazo.

Prueba ácida de la industria

PRUEBA ÁCIDA			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
3,8418	99,3075	-0,2294	12,8417

Fuente: Superintendencia de Compañías

Prueba ácida de la empresa

$$\text{Razón de la prueba ácida} = \frac{\text{activo circulante menos inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

$$\text{Razón de la prueba ácida} = \frac{49,706.86}{126,725.79} = 0.39 \text{ dólares}$$



Este ratio nos permite analizar el nivel de solvencia de la empresa de manera más real ya que excluye al inventario en su cálculo. Entonces podemos decir que la situación de la empresa en realidad es crítica ya que el valor obtenido nos indica que la empresa únicamente posee recursos en activos para cubrir sus deudas en el corto plazo en un 39%. El valor promedio de la prueba ácida para la industria es de 3,84 dólares lo que nos permite confirmar la mala situación de liquidez que afronta la empresa.

Aún tomando en consideración que tanto la razón corriente y la prueba ácida son pruebas estáticas, los resultados reflejan un grave problema para la empresa porque se encuentran por debajo del nivel promedio determinado para la industria, lo que representa una debilidad con respecto a la competencia.

Razones de apalancamiento o endeudamiento

La industria

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
0,5975	2,1063	-2,4562	1,2353

Fuente: Superintendencia de Compañías

La empresa.

$$\text{Razón del pasivo total al activo total} = \frac{\text{pasivo total}}{\text{activo total}} * 100$$

$$\text{Razón del pasivo total al activo total} = \frac{126,725.79}{151,434.04} * 100 = 84 \%$$

Al ser el 84% del activo financiado por parte de los proveedores y contrastando este resultado con el 59,75% promedio que mantiene la industria y que sería el nivel promedio con el que actúa la competencia, podemos decir que el



endeudamiento de nuestra empresa es elevado, representando entonces una debilidad en la administración financiera por parte de la dirección.

Razones de actividad: Rotación de inventario de la industria

ROTACIÓN DE INVENTARIO			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
2,4171	64,9232	-0,4634	6,2161

Fuente: Superintendencia de Compañías

De la empresa

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventario de productos terminados}}$$

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{186,852.58}{72,826.80} = 2.57 \text{ veces al año}$$

Este índice nos permite conocer la rapidez con la que el inventario se transforma en cuentas por cobrar, es decir, en ventas de tal forma que con los resultados obtenidos podemos decir que aún rotando 3 veces al año el inventario de la empresa esta muy lejos de lo óptimo de la industria, sin embargo se encuentra dentro del nivel promedio determinado para ésta. Aún considerando este resultado hay que anotar que es un nivel bajo para la empresa tomando en cuenta los valores obtenidos de la razón corriente y prueba ácida que son críticos.

**Rotación del activo Fijo de la industria**

ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
40,0587	893,9634	-0,3331	121,2501

Fuente: Superintendencia de Compañías

De la empresa

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos fijos}}$$

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{223,771.50}{28,900.38} = 7.74 \text{ veces}$$

El tener un indicador de rotación del activo fijo de 7.74 nos lleva a determinar que los activos fijos de la empresa están siendo utilizados de manera eficiente ya que se esta generando ingresos equivalentes a 7.74 veces de la inversión, sin embargo, éste indicador se encuentra por debajo del promedio de la industria, lo que nos hace inferir que es necesario adoptar medidas para optimizar estos recursos.

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{ventas}}{\text{activos totales}}$$

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{223,771.50}{151,434.04} = 1.48 \text{ veces}$$

La capacidad para generar ingresos de 1, 48 dólares por cada dólar de inversión en sus activos totales es baja, esto a consecuencia de un elevado nivel de inventario en productos terminados los mismos que representan el 48% de los activos totales, y que además posee una rotación de inventario de 3 veces al año, empeorando aún mas la delicada situación financiera en la que se encuentra la empresa.

Periodo promedio de Cobro de la industria.



PERIODO MEDIO DE COBRANZA			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
46,3275	193,2610	-1,1176	42,4538

Fuente: Superintendencia de Compañías

Periodo Promedio de Cobro de la empresa

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas a credito anuales}/365}$$

$$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{37,660.74}{223,771.50/365} = 61.4 \text{ días}$$

Con un periodo promedio de cobro de 61 días, superior al de la industria (46 días) podemos decir que la política de cobranza requiere ser revisada, además esta razón nos permite confirmar que es una de las causas para la grave situación de liquidez y solvencia en la que se encuentra la empresa.

Razones de rentabilidad

Margen bruto de utilidades de la industria

MARGEN BRUTO			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
0,3591	3,7892	-1,4094	1,2298

Fuente: Superintendencia de Compañías



De la empresa

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{ventas menos el costo de ventas}}{\text{ventas}} * 100$$

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{223,771.50 - 186,852.58}{223,771.50} * 100 = 16\%$$

Confeccione Llapa tiene una utilidad del 16% encontrándose muy por debajo del 35,91% que es el promedio de la industria en la que compete. Este porcentaje es muy bajo tomando en consideración que de este porcentaje de rendimiento debemos cubrir los gastos operativos de la empresa, por lo cual la utilidad líquida será aún mas baja.

Margen neto de la industria

MARGEN NETO			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
0,0924	8,6271	-0,7404	1,1228

Fuente: Superintendencia de Compañías

Margen neto de la empresa

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100$$

$$\text{Margen neto de utilidades} = \frac{24,708.74}{223,771.50} * 100 = 11\%$$

Confecciones Llapa obtiene una utilidad neta del 11% sobre sus ventas, lo que quiere decir que es baja si consideramos el óptimo de la industria, además que se ratifica lo descrito en la razón anterior, entonces es necesario que sean



revisadas las estrategias de producción y ventas con la finalidad de mejorar su rentabilidad.

Rentabilidad Neta del Activo de la industria

RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO			
PROMEDIO	MÁXIMO	MÍNIMO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
0,1433	5,6652	-1,1349	1,1249

Fuente: Superintendencia de Compañías

De la empresa

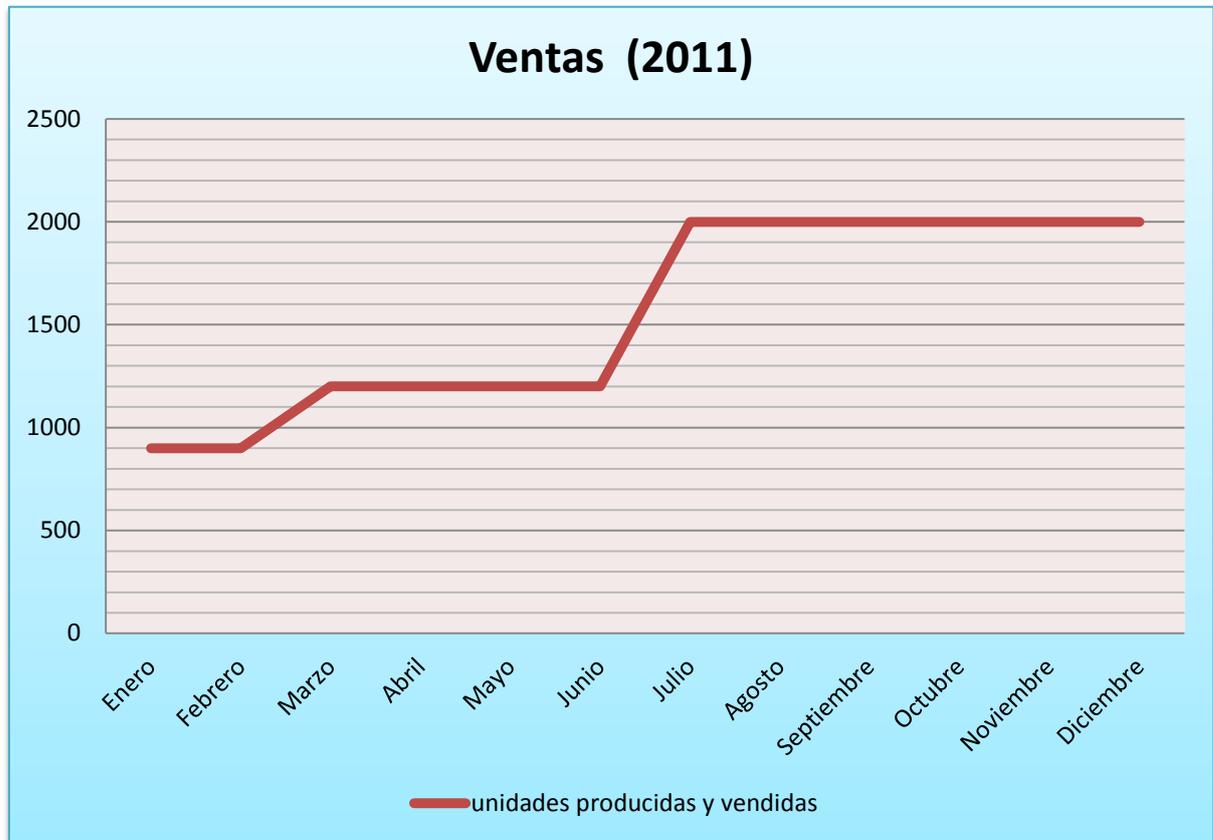
$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos totales}} * 100$$

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales} = \frac{24,708.74}{151,434.04} * 100 = 16\%$$

La inversión en activos que mantiene Confecciones Llapa esta generando un rendimiento del 16% sobre sus activos, que con relación a la industria se encuentra en el nivel promedio, de tal forma que la inversión realizada en activos esta siendo administrada de manera regular, ya que el resultado obtenido esta muy alejada del máximo de la industria que vendría en este caso a ser el óptimo.



Razones de crecimiento.



Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
Unidades	900	900	1200	1200	1200	1200	2000	2000	2000	2000	2000	2000	18600

En el gráfico podemos observar el comportamiento de las ventas durante el año 2011, el mismo que nos lleva a concluir que durante el primer semestre las ventas son bajas, siendo enero y febrero los meses con el menor volumen de ventas en el año, sin embargo en el segundo semestre se incrementan considerablemente pasando de 1200 a 2000 unidades vendidas y mantienen esta tendencia a lo largo de todo el semestre.

**CAPÍTULO IV****4. ETAPA DE DISEÑO Y SELECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Este capítulo comprende el desarrollo y análisis de un Esquema Integral para la formulación de estrategias que comprende básicamente 3 etapas; la etapa de aportación de información, etapa de ajuste y la etapa de decisión.

Este esquema nos permitirá contar con los elementos suficientes para identificar, evaluar y seleccionar las estrategias que podrían ser ejecutadas por la empresa Confecciones Llapa para cumplir con sus objetivos.

4.1 Etapa de aportación de información.

La etapa de aportación de información comprende la matriz EFE, la matriz EFI y la Matriz de perfil competitivo cuyo desarrollo nos proporcionará información básica para formular las estrategias. De esta manera la matriz EFE determinara las oportunidades y amenazas respecto de la institución, la matriz MPC identificara a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares y la matriz EFI permitirá conocer las debilidades y las fortalezas de la organización.

4.1.1 Matriz de Evaluación del factor externo (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Facilidad de acceso a créditos bancarios a tasas de interés preferenciales (Plan de Renovación Industrial)	0,1	1	0,1
Legislación a favor de la industria	0,1	2	0,2
Apoyo gubernamental al sector industrial textil con políticas arancelarias tendientes a proteger la producción nacional (\$ 5,5 por cada kilo neto importado de prendas de vestir mas el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería), proyectos y programas para fomentar la producción nacional	0,15	2	0,3



UNIVERSIDAD DE CUENCA

textil, publicidad gubernamental orientada al consumo de la producción nacional y orientación de la empresa pública al consumo de la producción nacional textil.			
Amplitud del mercado con insuficiente oferta de producto	0,1	1	0,1
El peso del producto restringe la fácil adquisición por medio del internet o compras en línea	0,1	2	0,2
Comercio electrónico en boga	0,05	1	0,05
AMENAZAS			
Incremento de aranceles a la importación de materia prima para la industria textil (5% a la salida de divisas). Ecuador es importador neto de materia prima para confección de prendas de vestir	0,13	2	0,26
Alta variedad de productos sustitutos provenientes principalmente de China, Colombia y Panamá a bajo precio.	0,1	2	0,2
Deficiente control fronterizo que permite el Incremento del comercio ilegal	0,1	2	0,2
Utilización de tecnología de punta por parte de la competencia	0,07	1	0,07
TOTAL	1		1,68

El valor de 1,68 se encuentra por debajo del valor ponderado promedio de la industria, lo que quiere decir que la empresa no tiene estrategias que le permitan aprovechar de manera eficaz cada una de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas. Hay que destacar que la mayor oportunidad para la empresa se encuentra en el apoyo que actualmente viene ofreciendo el gobierno al sector productivo textil, así lo demuestra el valor de 0,15; sin embargo la empresa no ha sabido aprovechar esta oportunidad.

Debemos además considerar que aún con las políticas arancelarias emitidas a favor del sector textil, ésta se ve contrarrestada en su aporte en beneficio del sector industrial textil con otra medida arancelaria gravada a la importación de materia prima, que es para nuestro caso de estudio la amenaza mas fuerte. La



UNIVERSIDAD DE CUENCA

alta variedad de productos sustitutos provenientes de otros países y el deficiente control fronterizo que permiten el incremento del comercio ilegal representan también amenazas fuertes para nuestra empresa.



4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factor clave de éxito	Ponderación	Confecciones Llapa (nuestra empresa)		CV confecciones		SONCLOTY Jeans		Letal Jeans		COMERCIO ILEGAL	
		Califa.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Calidad de productos	0,25	4	1	4	1	4	1	3	0,75	2	0,5
Variedad de diseños del producto	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Competitividad en precios	0,20	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4	4	0,8
Publicidad	0,10	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1
Ubicación de la empresa	0,10	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Distribución mayorista y minorista (locales propios)	0,15	1	0,15	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Total	1,00		2,55		3,55		3,6		3,05		2,75

1	2	3	4
Debilidad principal	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza principal



UNIVERSIDAD DE CUENCA

La matriz nos permite deducir que la calidad del pantalón es el factor más importante de éxito, así lo demuestra el valor de 0,25. En la calidad del producto nuestra empresa tiene una calificación de 4 lo que quiere decir que mantiene un estándar de calidad muy bueno.

En lo que se refiere a la variedad de pantalones CV Confecciones, Letal Jeans y SONCLOTY Jeans mantienen una ventaja sobre nuestra empresa que tiene una calificación de 3.

El comercio ilegal es el que mantiene como ventaja principal sobre nuestra empresa el precio del producto con una calificación de 4, mientras que nuestra empresa tiene una calificación de 3.

Confecciones Llapa mantiene desventajas competitivas marcadas con relaciona a CV Confecciones, Letal Jeans, SONCLOTY Jeans y el comercio ilegal en factores como publicidad, ubicación de la empresa y la distribución mayorista y minorista (locales propios) ya que no cuenta con estos factores, por ello la calificación de 1.

En síntesis Confecciones Llapa es la empresa que mas débil con un puntaje de valor total de 2,55.

JUSTIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Factor clave de éxito	Confecciones Llapa (nuestra empresa)	CV confeccion es	SONCLOT Y Jeans	Letal Jeans	Comercio Ilegal
Calidad de productos	4	4	4	3	2
	realiza un estricto control de calidad, utiliza materia prima con reconocimient o y prestigio nacional	Mantiene políticas de calidad	Mantiene políticas de calidad	Mantiene políticas de calidad	Prevalece el bajo precio del producto sobre la calidad
Variedad de	3	4	4	4	3



UNIVERSIDAD DE CUENCA

diseño de productos	Tiene 3 marcas con diferentes modelos	Maneja varios modelos y diversifica sus diseños	Tiene 6 marcas y diversifica sus diseños	Tiene 3 marcas y diversifica sus diseños	Alta gama de productos tanto en marcas como en diseños
Competitividad en precios	3	3	2	2	4
	Maneja precios promedio al de la competencia	Sus precios son un poco elevados	Los precios son altos con relación a la competencia	Los precios son altos con relación a la competencia	Manejan precios muy bajos con relación a la competencia
Publicidad	1	3	4	4	1
	No realiza publicidad	Realiza publicidad radial, electrónica, escrita	Realiza publicidad radial, electrónica, escrita	Realiza publicidad radial, electrónica, escrita	No realiza publicidad formal, pero se considera la técnica de boca en boca como medio de difusión
Ubicación de la empresa	1	4	4	4	3
	Su planta se encuentra ubicada en un lugar muy restringido de vialidad de primer orden	Ubicación de fácil acceso	Ubicación de fácil acceso	Ubicación de fácil acceso	Lugares clandestinos
Distribución mayorista y minorista (locales propios)	1	3	4	2	3
	Únicamente distribución mayorista, no posee locales minoristas	tiene puntos de venta al por menor	tiene puntos de venta al por menor	tiene puntos de venta al por menor y venta por internet	No poseen locales de venta fijos



Al realizar la justificación de la matriz de perfil competitivo podemos observar con mayor claridad cuáles son las ventajas competitivas que poseemos como empresa y cuales son las ventajas de la competencia. Así se justifica la calificación de 2.55 obtenida en la matriz de perfil competitivo.

4.1.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
Instalaciones, maquinaria y equipo propias	0,09	4	0,36
Originalidad como elemento fundamental del diseño del producto (Marcas registradas en la AEPI)	0,09	4	0,36
Alta diferenciación del producto respecto de la calidad.(Trabaja con materia prima con prestigio y reconocimiento internacional)	0,1	4	0,4
No posee pasivo a largo plazo	0,08	4	0,32
Alto nivel de exigencia en el cumplimiento de las actividades	0,02	3	0,06
Compañerismo y trabajo en equipo	0,01	4	0,04
Motivación personal de los trabajadores	0,02	4	0,08
Buena distribución de planta	0,04	3	0,12
DEBILIDADES			0
La empresa no posee un plan estratégico	0,09	1	0,09
Posee un único cliente	0,09	1	0,09
Posee un único proveedor de la materia prima principal (tela)	0,09	1	0,09
Deficiente conocimiento por parte de la gerencia sobre temas financieros generales y de la empresa	0,03	2	0,06



UNIVERSIDAD DE CUENCA

44% de los trabajadores son menores de edad lo que podría ocasionar problemas legales	0,04	2	0,08
Falta de un manual de funciones.	0,01	1	0,01
Presenta problemas de liquidez. Ratios muy por debajo del promedio la industria.	0,05	2	0,1
Baja rotación de inventarios y baja tasa de rentabilidad.	0,1	1	0,1
Elevada participación de los proveedores en el financiamiento de los activos fijos con el 84%.	0,05	1	0,05
Total	1		2,41

Los resultados obtenidos nos permiten determinar que las principales fortalezas que posee la empresa Confecciones Llapa son Instalaciones, maquinaria y equipo propias, la originalidad como elemento fundamental del diseño del producto (Marcas registradas en la AEPI), la alta diferenciación del producto respecto de la calidad.(Trabaja con materia prima con prestigio y reconocimiento internacional), el no poseer pasivo a largo plazo, el compañerismo y trabajo en equipo y la motivación personal de los trabajadores que tienen una calificación de 4.

Sin embargo presenta debilidades muy importantes como; la empresa no posee un plan estratégico, posee un único cliente, un único proveedor de la materia prima principal (tela), presenta problemas de liquidez, tiene una baja rotación de inventarios y elevado periodo promedio de cobro, factores que llevan a la empresa a tener una calificación de 2,41 que quiere decir que la empresa es débil internamente ya que su calificación esta por debajo del promedio de la industria.



4.2 Etapa de ajuste.

Basados en la información proporcionada por la etapa anterior, la etapa de ajuste nos permitirá ajustar tanto las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas existentes, así como también ajustar los factores críticos de éxito tanto internos como externos. Esta etapa comprende la elaboración de la matriz FODA, PEEA, IE y la matriz de la estrategia principal.

4.2.1 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>F1 Instalaciones, maquinaria y equipo propias</p> <p>F2 Originalidad como elemento fundamental del diseño del producto (Marcas registradas en la AEPI)</p> <p>F3 Alta diferenciación del producto respecto de la calidad.(Trabaja con materia prima con prestigio y reconocimiento internacional)</p> <p>F4 No posee pasivo a largo plazo</p> <p>F5 Responsabilidad y exigencia en el cumplimiento de las actividades.</p>	<p>D1 La empresa no posee un plan estratégico</p> <p>D2 Posee un único cliente</p> <p>D3 Posee un único proveedor de la materia prima principal (tela)</p> <p>D4 Deficiente conocimiento por parte de la gerencia sobre temas financieros generales y de la empresa</p> <p>D5 44% de los trabajadores son menores de edad lo que podría ocasionar problemas legales</p> <p>D6 Falta de un manual de funciones.</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	<p>F6 Compañerismo y trabajo en equipo</p> <p>F7 Motivación personal de los trabajadores.</p> <p>F8 Buena distribución de planta.</p>	<p>D7 Presenta problemas de liquidez. Ratios muy por debajo del promedio la industria.</p> <p>D8 Baja rotación de inventarios y elevado periodo promedio de cobro.</p> <p>D9 Elevada participación de los proveedores en el financiamiento de los activos fijos con el 84%.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1 Facilidad de acceso a créditos bancarios a tasas de interés preferenciales (plan renova industria)</p> <p>O2 Legislación a favor de la industria</p> <p>O3 Apoyo gubernamental al sector industrial textil con políticas arancelarias tendientes a proteger la producción nacional (\$ 5,5 por</p>	<p style="text-align: center;">F-O</p> <p>F1, F4, O1, O3 Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita realizar todo el proceso de corte y confección de pantalones y de esta manera incrementar la producción minimizando los costos.</p> <p>F2, O6, O7 Crear una pagina web para publicitar y comercializar el producto.</p> <p>F3, O3, O4, O7 Elaborar un plan de</p>	<p style="text-align: center;">D-O</p> <p>D2, D8, O6 Incrementar el numero de clientes y volumen de ventas mediante el comercio electrónico.</p> <p>D2, O3, O4, O7 Establecer un punto de venta en la ciudad de cuenca que le permita tener presencia propia en el mercado local.</p> <p>D2, O3 Inscribir y participar en los</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cada kilo neto importado de prendas de vestir mas el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería), proyectos y programas para fomentar la producción nacional textil, publicidad gubernamental orientada al consumo de la producción nacional y orientación de la empresa pública al consumo de la producción nacional textil.

O4 Amplitud del mercado con insuficiente oferta de producto

O5 El peso del producto restringe la fácil adquisición por medio del internet o compras en línea

O6 Comercio electrónico en boga

O7 La resistencia y durabilidad del pantalón jean.

marketing que destaque la calidad del producto y motive el consumo de la producción nacional.

F2, F3, O4 Diversificar los modelos de pantalón para cubrir un mayor porcentaje de la demanda, y de esta manera incrementar las ventas.

F2, F3, O4, O5 Establecer un punto de venta minorista propio.

programas que el gobierno esta ejecutando para fomentar la producción nacional textil, principalmente en el programa hilando el desarrollo.



AMENAZAS

A1 Incremento de aranceles a la importación de materia prima para la industria textil (5% a la salida de divisas). Ecuador es importador neto de materia prima para confección de prendas de vestir.

A2 Alta variedad de productos sustitutos provenientes principalmente de China, Colombia y Panamá a bajo precio.

A3 Deficiente control fronterizo que permite el Incremento del comercio ilegal

A4 Utilización de tecnología de punta por parte de la competencia.

F-A

F2, F3, A2 A través del plan de marketing destacar principalmente la calidad del pantalón de Confecciones Llapa resaltando sus características de durabilidad y materia prima de uso internacional.

F1, F4, A4 Utilizar las instalaciones, maquinaria y equipo propio, así como el pasivo a largo plazo nulo que posee la empresa como garantía para aplicar a un crédito en el sector financiero Gubernamental y adquirir nueva maquinaria con tecnología de punta.

D-A

D3, A1 Buscar nuevos proveedores y realizar compras en volumen alto y al contado, a fin de obtener descuentos por cantidad de materia prima adquirida y por pronto pago.

D5, A2 Evitar la contratación de menores de edad para reducir riesgos legales y erradicar los costos por rotación de personal que influyen directamente en el precio del pantalón.



4.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA).

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Calificación	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Calificación
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Baja tasa de rentabilidad (11% de margen neto)	1	Rango de precios de los productos de la competencia	-3
Baja rotación de inventario (3 veces al año)	1	Presión competitiva	-6
Elevado nivel de endeudamiento del activo. (84%)	2	Cambios tecnológicos	-5
Ilíquidez	1	Tasas arancelarias	-4
Facilidad para salir del mercado	4	Barreras de ingreso al mercado	-2
No poseen pasivo a largo plazo	6	PROMEDIO	-4
PROMEDIO	2,5		
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Calidad del producto	-1	Estabilidad Financiera	1
Formalidad en los negocios (lealtad del cliente)	-1	Potencial de crecimiento	2
Alta variedad de diseños	-1	Utilización de recursos	2
Control sobre los distribuidores y proveedores	-6	Facilidad de ingreso al mercado	2
Participación en el mercado	-5	Conocimiento tecnológico	1
PROMEDIO	-2,8	PROMEDIO	1,6

Conclusión:

FI	1.6	VC	-2,8
FF	2,5	EA	-4

$$VC + FI = -2,8 + 1,6 = -1,2$$

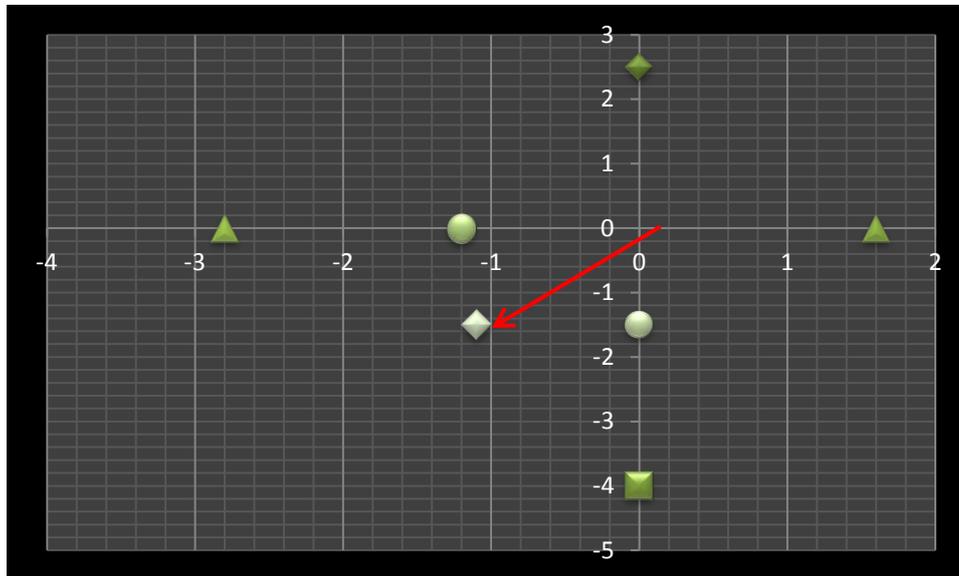
$$EA + FF = -4 + 2,5 = -1,5$$



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Vector direccional $X= -1,2$

$Y= -1,5$



La empresa es débil en el aspecto competitivo, tiene problemas financieros y se desarrolla en un ambiente industrial poco estable.

Al concluir con la elaboración de esta matriz podemos observar que el vector direccional se encuentra en el cuadrante DEFENSIVO, en esta situación la empresa debería centrar su accionar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas, para lo cual se recomienda la utilización de estrategias tales como, el recorte de gastos, la liquidación, enajenación y la diversificación concéntrica.

Estrategias alternativas para la empresa:

1. Automatizar los procesos de producción mediante la implementación de nueva tecnología.
2. Reducir el número de trabajadores, prescindiendo del servicio de los trabajadores menores de edad que corresponden al 44% de trabajadores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 3. Llevar un sistema de control de gastos mediante la implementación de un responsable directo que administre la contabilidad, las finanzas y los gastos por ausentismo que se producen en la empresa.
- 4. Producir y comercializar nuevos productos como uniformes para instituciones educativas y ropa de trabajo.

4.2.3 Matriz Interna y Externa (IE).

		PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI (2,41)		
		SOLIDO	PROMEDIO	DEBIL
PUNTAJE DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI (1,68)	ALTO	I	II	III
	MEDIO	IV	V	VI
	BAJO	VII	VIII	IX

La matriz Interna y Externa muestra que el modelo de estrategias a seguir es la de COSECHAR O DESINVERTIR teniendo como principales estrategias el atrincheramiento y el desprendimiento o desinversión, situándose en la región 3 del cuadrante VIII.

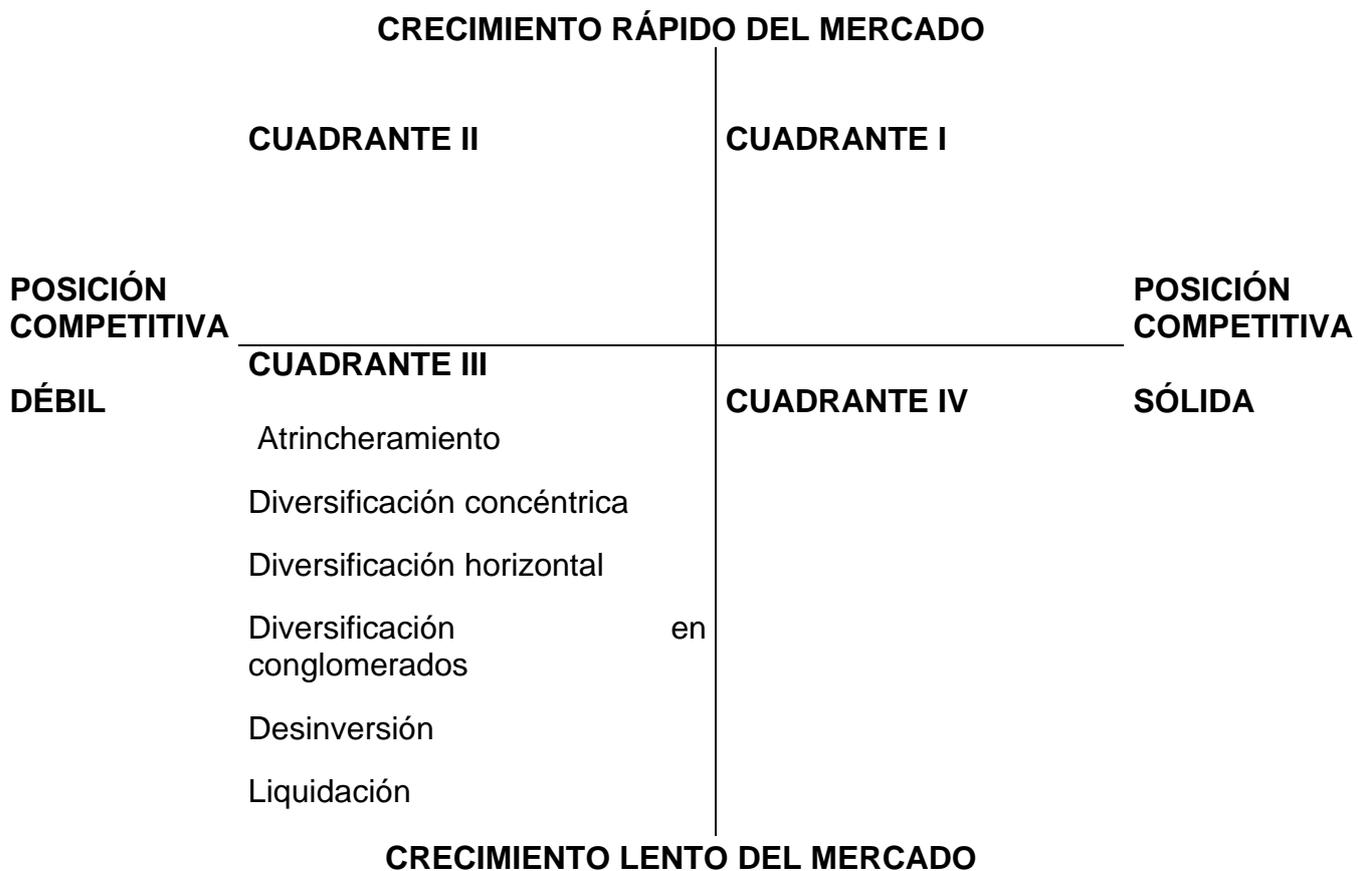
En este sentido con la finalidad de evitar la caída de las ventas y de los beneficios, incrementando el grado de eficiencia de la empresa y para sanear la situación económico-financiera se podría aplicar las siguientes estrategias:

- 1. Implementar desde la dirección de la empresa un sistema de administración planificada.



- Utilizar el 100% de la maquinaria (máquinas de coser que permanecen inutilizadas, o prestadas a talleres externos) para el armado total de los pantalones y así evitar la contratación del servicio de maquila a terceros.

4.2.4 Matriz de la estrategia principal.



Considerando toda la información recolectada correspondiente al crecimiento del mercado podemos sustentar que al sector que va dirigido Confecciones Llapa espera contar con un producto de calidad y a un bajo precio, por otro lado los demandantes desconocen quién puede ofrecer un producto con estas características por lo tanto el crecimiento resulta ser lento. En cuanto a la posición competitiva de la empresa, tomando en consideración que no posee personal calificado, no hay promoción del producto en los diferentes nichos de mercado, la empresa no es reconocida a nivel nacional y cuenta con un único



UNIVERSIDAD DE CUENCA

cliente, podemos decir que la empresa se encuentra en una posición competitiva débil.

Por lo tanto según la matriz que se ha presentado podemos concluir que la empresa se encuentra en el cuadrante III y las estrategias que posiblemente pueden ser aplicadas son:

- Atrincheramiento
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación en conglomerados
- Desinversión
- Liquidación

4.3 ETAPA DE DECISIÓN.

El desarrollo de la matriz MPEC nos permitirá definir cuál o cuáles de las estrategias establecidas en la etapa anterior son las mejores para ser implementadas en la empresa, para ello nos basaremos en la información resultante de la etapa 1 y 2 del esquema integral para la formulación de la estrategia.



4.3.1 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

		Presencia en el mercado local (punto de venta en Cuenca)		Realizar una campaña de marketing y publicidad		Automatizar el proceso de producción y utilizar el 100% de la maquinaria que posee la empresa para realizar todo el proceso de corte y confección		Diferenciación amplia	
FACTORES EXTERNOS CLAVES	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
Facilidad de acceso a créditos bancarios a tasas de interés preferenciales (Plan de Renovación Industrial)	0,1	3	0,3	-	-	4	0,4	4	0,4
Legislación a favor de la industria	0,1	-	-	-	-	4	0,4	2	0,2
Apoyo gubernamental al sector industrial textil con políticas arancelarias tendientes a proteger la producción nacional (\$ 5,5 por cada kilo neto importado de prendas de vestir mas el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería), proyectos y programas para fomentar la producción nacional	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	4	0,6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

textil, publicidad gubernamental orientada al consumo de la producción nacional y orientación de la empresa pública al consumo de la producción nacional textil.									
Amplitud del mercado con insuficiente oferta de producto	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
El peso del producto restringe la fácil adquisición por medio del internet o compras en línea.	0,1	3	0,3	2	0,2	-	-	2	0,2
Comercio electrónico en boga	0,05	1	0,05	4	0,2	-	-	1	0,05
AMENAZAS									
Incremento de aranceles a la importación de materia prima para la industria textil (5% a la salida de divisas). Ecuador es importador neto de materia prima para confección de prendas de vestir	0,13	-	-	-	-	-	-	3	0,39
Alta variedad de productos sustitutos provenientes principalmente de China, Colombia y Panamá a bajo precio.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Deficiente control fronterizo que permite el Incremento del comercio ilegal	0,1	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Utilización de tecnología de punta por parte de la competencia	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14
TOTAL	1								
FORTALEZAS INTERNAS									
Instalaciones, maquinaria y equipo propias	0,1	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Originalidad como elemento fundamental del diseño del producto (Marcas registradas en la AEPI)	0,1	4	0,36	3	0,27	1	0,09	4	0,36



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Alta diferenciación del producto respecto de la calidad.(Trabaja con materia prima con prestigio y reconocimiento internacional)	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	3	0,3
No posee pasivo a largo plazo	0,1	4	0,32	1	0,08	3	0,24	3	0,24
Responsabilidad y exigencia en el cumplimiento de las actividades	0	4	0,08	1	0,02	1	0,02	2	0,04
Compañerismo y trabajo en equipo	0	-	-	-	-	-	-	1	0,01
Motivación personal de los trabajadores	0	4	0,08	1	0,02	-	-	2	0,04
Buena distribución de planta	0	-	-	-	-	4	0,16	3	0,12
DEBILIDADES									
La empresa no posee un plan estratégico	0,1	-	-	-	-	3	0,27	2	0,18
Posee un único cliente	0,1	4	0,36	4	0,36	1	0,09	1	0,09
Posee un único proveedor de la materia prima principal (tela)	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-
Deficiente conocimiento por parte de la gerencia sobre temas financieros generales y de la empresa	0	3	0,09	3	0,09	2	0,06	1	0,03
44% de los trabajadores son menores de edad lo que podría ocasionar problemas legales	0	-	-	-	-	-	-	-	-
Falta de un manual de funciones.	0	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02
Presenta problemas de liquidez. Ratios muy por debajo del promedio la industria.	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1
Baja rotación de inventarios y baja tasa de rentabilidad.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Elevada participación de terceros en el financiamiento de los activos fijos con el 84%.	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	1	0,05
SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCION	1		2,52		3,99		4,28		5,02



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Al analizar los resultados podemos apreciar que con un puntaje total de grado de atracción de 5,02 la estrategia de diferenciación amplia es la más atractiva para ser ejecutada por parte de la empresa.

Con un puntaje total de 4,28 la segunda estrategia más atractiva resultante es la de automatizar el proceso de producción y utilizar el 100% de la maquinaria que posee la empresa para realizar todo el proceso de corte y confección, evitando de esta manera la contratación de talleres externos para la maquila del producto y aprovechando la maquinaria que posee la empresa y que se encuentra en calidad de préstamo a talleres externos sin generar utilidades a la empresa.

El realizar una campaña de marketing y publicidad figura en el tercer lugar de las estrategias más atractivas con un puntaje total de grado de atracción de 3,99, seguido del establecimiento de un punto de venta en Cuenca con la finalidad de establecer presencia en el mercado local con un puntaje de 2,52.



CAPÍTULO V

5. ETAPA OPERATIVA.

Siendo los objetivos un elemento importante en la planificación estratégica ya que constituye el medio para asignar los recursos, establecer prioridades, supervisar y evaluar los resultados, el desarrollo de este capítulo recoge las aspiraciones de la empresa en el corto y largo plazo mediante el establecimiento de los objetivos, además señala las estrategias que se ejecutarán para que estos objetivos se cumplan.

Los objetivos, metas y estrategias señaladas en este capítulo se establecieron mediante reuniones de trabajo mantenidas con el Gerente Propietario de la fábrica Confecciones Llapa, colaboradores de la administración de la fábrica y tomando en consideración los resultados obtenidos de la etapa de ajuste y selección de la estrategia.

Este capítulo además señala un modelo para revisar, evaluar y controlar la implementación del plan estratégico para de esta manera garantizar su funcionamiento y poder realizar las correcciones oportunas, tomando en cuenta el constante cambio al que estamos expuestos.

5.1 OBJETIVOS.

El capítulo anterior en el cual se realizó el análisis y la selección de la estrategia, nos permitió ajustar en la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) las estrategias más viables para la fábrica Confecciones Llapa, información que es necesaria para formular los objetivos ya que los mismos deben estar ajustados y relacionados con las estrategias seleccionadas.

Con la finalidad de realizar una óptima evaluación y control de los objetivos, planteamos OBJETIVOS GENERALES, que comprenden un periodo de tiempo



de cinco años (2012-2016) y **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** que deberán cumplirse año a año.

Al realizar un control anual podremos observar el avance de las acciones y tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias, para de esta manera poder cumplir con las metas propuestas que promueven un futuro más prometedor para la fábrica, la cual está dispuesta a aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad de crecimiento.

Objetivos Generales.

1. Incrementar la participación de Confecciones Llapa en el mercado actual y tener presencia en el mercado local, ofertando pantalones Jeans de alta calidad, diseño y originalidad que permitan satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales y de esta manera lograr un crecimiento de las ventas en un 50% en un periodo de 5 años a partir de la ejecución del plan.
2. Posicionar nuestras marcas en el mercado actual y potencial privilegiando la capacitación del personal, mejorando la productividad, reduciendo los costos de producción manteniendo la calidad del producto y lograr incrementar el margen de utilidad neta en un 10% hasta el 2016.

Objetivos Específicos.

- Lograr que el 60% del incremento total de las ventas anuales provenga de clientes mayoristas y el otro 40% sea de ventas directa a clientes en el mercado local a través de un punto de venta (boutique).
- Reinvertir 5000 dólares de las utilidades del ejercicio fiscal 2012 en la adquisición de máquinas para el armado total de los pantalones en la fábrica y reducir al 50% la contratación de talleres externos.
- Introducir en el mercado nuevos y mejores diseños de pantalones, mejorar la calidad del producto y ofrecer a los clientes un servicio integral.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores.
- Asignar eficientemente funciones y responsabilidades a los trabajadores.
- Contar con mano de obra calificada con conocimiento en temas relacionados a su actividad en la fábrica para el segundo trimestre del 2013.
- Contar con varias alternativas de proveedores de la materia prima para reducir el poder de negociación que el proveedor actual mantiene sobre nuestra empresa.

DESARROLLO DE OBJETIVOS.

- **Lograr que el 60% del incremento total de las ventas anuales provenga de clientes mayoristas y el otro 40% sea de ventas directa a clientes en el mercado local a través de un punto de venta (boutique).**

Para alcanzar este objetivo Confecciones Llapa dentro los próximos cinco meses concretará un acuerdo con un cliente mayorista a quien se prevé vender 700 pantalones anuales, constituyendo un 37.6% del incremento total de las ventas estimadas para cada año. De esta manera también se espera contar con otros clientes mayoristas para cubrir el 22,4% restante del objetivo propuesto.

Para obtener ventas en el mercado local la empresa establecerá un punto de venta en la ciudad mismo que deberá estar ubicado en un lugar estratégico de la ciudad. Para lograr este objetivo se realizara una campaña de marketing y publicidad utilizando técnicas de fidelización de clientes, promociones, descuentos, ofertas y calidad en el servicio al cliente.

Adicionalmente se espera formar parte del programa hilando el desarrollo impulsado por el Ministerio de Industrias y productividad lo que también nos permitirá tener ventas locales.



- **Reinvertir 5000 dólares de las utilidades del ejercicio fiscal 2012 en la adquisición de máquinas para el armado total de los pantalones en la fabrica y reducir al 50% la contratación de talleres externos.**

El desarrollo de este objetivo comprende la utilización de maquinaria propia que actualmente esta beneficiando a talleres externos y que la gerencia debe tomar la decisión de utilizarla para realizar todo el proceso de maquila por si misma.

Así mismo para alcanzar este objetivo con una inversión de 5000 dólares americanos se adquirirán 4 máquinas industriales de costura recta computarizadas que nos permitirán mejorar la productividad de la fábrica. Con esto se prevé que la fábrica esté en la capacidad de elaborar en su totalidad 200 pantalones semanales promedio. (Para determinar este valor se considero información sobre tiempos de producción de varias empresas, que dieron como resultado que se confecciona 1,25 unidades por hora hombre laboradas).

Mediante la realización del armado total de los pantalones en la fábrica se espera reducir los costos por contratación a talleres externos en 2092,5 dólares anuales.

- **Introducir en el mercado nuevos y mejores diseños de pantalones, mejorar la calidad del producto y ofrecer a los clientes un servicio integral.**

Las características de la industria en la que Confecciones Llapa se desenvuelve determinan que se debe apuntar a ofrecer a los clientes productos de mejor calidad, que destaquen su originalidad y diseño, y que además tengan la seguridad de estar respaldados en una garantía por el producto adquirido. Para ello es necesario que en nuestra empresa sea constante la investigación y desarrollo, que se permanezca actualizado en cuanto a la moda, los estilos, nuevas y mejores técnicas de producción, para de esta manera poner en el mercado productos innovadores.



- **Reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores.**

El talento humano es sin duda un elemento fundamental e importante en nuestra empresa por esta misma razón es necesario saber administrarlo correctamente de tal manera que los resultados que obtengamos de ellos sean los mas óptimos para la empresa. Para obtener los resultados esperados por la empresa se debe implementar un sistema de control de asistencia y establecer además un programa de motivación e incentivos por mejor desempeño mensual que disminuyan el ausentismo y mejoraran el rendimiento de los trabajadores.

- **Asignar eficientemente funciones y responsabilidades a los trabajadores.**

Una de las debilidades de la empresa es que los trabajadores no se encuentran ubicados en sus puestos de trabajo acorde a sus conocimientos, aptitudes y habilidades, ante esta situación se desarrollara un manual de funciones que permita establecer las características requeridas para el puesto de trabajo.

Para realizar la implementación se tomará en cuenta la opinión de todos los trabajadores para que cada uno de su punto de vista sobre las funciones que desempeña; este manual servirá de guía de trabajo al personal para aumentar la certeza de que se utilizan los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar el trabajo, el cual será elaborado por un Administrador de Empresas, experto en el tema, el cual será seleccionado para la elaboración del manual.

- **Contar con mano de obra calificada con conocimiento en temas relacionados a su actividad en la fábrica para el segundo trimestre del 2013.**

La capacitación y conocimientos del talento humano siempre será una ventaja competitiva de una empresa. Confecciones Llapa ante esto debe acentuar en acciones para brindar capacitación a sus trabajadores o dar



UNIVERSIDAD DE CUENCA

facilidades para que se preparen, tomando en cuenta que los resultados de esta capacitación se verán reflejados en el rendimiento de los trabajadores, en la calidad del producto final y en el nivel de compromiso y satisfacción para con la empresa.

Para ello se dará facilidades a los trabajadores para que asistan a diferentes talleres dirigidos a artesanos por parte del Ministerio de Industrias y Productividad.

Las actividades de capacitación se realizarán fuera de la fábrica, se tiene planificado que los trabajadores asistan a los cursos que son dictados por el SECAP, y de acuerdo con la programación que se establezca, en el área de producción.

Adicionalmente la fábrica recortara su mano de obra reemplazando a los 8 operarios menores de edad por 4 operarios, con conocimientos y experiencia en el manejo de maquinas de coser computarizadas.

- **Contar con nuevas alternativas de proveedores de la materia prima para reducir el poder de negociación que el proveedor actual mantiene sobre nuestra empresa.**

Se investigara el mercado de proveedores de materia prima para el sector de confección de prendas de vestir y se analizara las mejores opciones en cuanto al costo, tiempo de entrega, sin olvidar la primacía de la calidad que representa una característica fundamental de nuestros productos.

5.2 ESTRATEGIAS.

En el capítulo IV luego del análisis respectivo resultaron mas atractivas para la empresa la implementación de estrategias de diversificación y de reducción de costos, sin embargo tomaremos en consideración otro tipo de estrategias genéricas que de acuerdo a los objetivos de la empresa, el mercado objetivo, la industria en la que se desarrolla y las características mismas de la fabrica se



ajustan a este tipo de estrategias para ser implementadas en la fabrica Confecciones Llapa.

ESTRATEGIAS COORPORATIVA.

Tomando en cuenta que Confecciones Llapa es una empresa pequeña y que a su vez tiene un solo giro comercial, la gerencia de la fábrica y los autores de este trabajo agrupamos los dos niveles de la jerarquía de las estrategias en una sola, de esta manera la estrategia Corporativa y la Comercial se establecen en conjunto.

Además hay que señalar que Confecciones Llapa mantiene su target, siendo este jóvenes de entre 15 y 25 años que buscan vestir pantalones de calidad, a la moda y a buenos precios.

Estrategia Corporativa para la fabrica Confecciones Llapa.

- Utilizar maquinaria moderna para reducir los costos de producción y venta, mejorar la calidad del producto y de esta manera convertirse en un operador de costos bajos capaces de trabajar en el segmento de mercado con políticas enfocadas en el precio mediante descuentos y mejorar la utilidad de la empresa.
- Ampliar nuestra gama de productos e introducir características de alta calidad, diseño y originalidad única, ofreciendo además atención y asesoramiento personalizado, servicio de venta, pos-venta y una garantía de calidad y durabilidad que tengan supremacía de diferenciación sobre nuestra competencia y que nos permitan ampliar nuestra participación en el mercado actual y tener participación en el mercado local.



ESTRATEGIAS FUNCIONALES

“Se refieren a las acciones, planteamientos y practicas para manejar funciones o procesos comerciales particulares, o actividades importantes, dentro de un negocio”⁶⁷.

Estrategias Funcionales para Confecciones Llapa

PRODUCCIÓN

- Reducir al 50% la contratación del servicio de maquila y utilizar para realizar el armado total de los pantalones en la fabrica las 8 maquinas (5 rectas, 2 overlock y 1 recubridora) de propiedad de la fabrica que se encuentran facilitadas a otros talleres, adicionalmente se adquirirá 4 maquinas industriales rectas computarizadas.
- Diseñar un manual de funciones que defina las actividades para todos trabajadores de la fábrica.
- Investigar el mercado de proveedores de materia prima para el sector de confección de prendas de vestir para contar con nuevas opciones de compra.

MARKETING Y VENTAS.

- Investigar constantemente las nuevas tendencias de la moda, el comportamiento del consumidor de nuestro segmento de mercado, la competencia y la industria a fin de elaborar productos de alta calidad que cumplan con las expectativas del cliente.
- Desarrollar una campaña de marketing y publicidad capaz de generar en la mente del consumidor una identificación con nuestras marcas de pantalones destacando sus características innovadoras.

⁶⁷ THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND III, A.J, GAMBLE, John E, 2007¹⁵, Administración Estratégica, Edit. Mc Gran Hill, México, Pág. 38.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Tener presencia en el mercado local mediante el establecimiento de un punto de venta en un lugar estratégico de Cuenca.
- Participar en el programa Hilando el desarrollo impulsado por el gobierno.

FINANZAS.

- Invertir 5000 dólares en la adquisición de maquinaria moderna para la producción de la fábrica.
- Acogerse al plan de Renovación industrial impulsado por el Gobierno Nacional y acceder a un crédito a tasas de interés preferenciales para modernizar la planta de producción.

TALENTO HUMANO

- Dotar de capacitación a los trabajadores en áreas afines a sus actividades dentro de la fábrica, participando en los programas de capacitación estatales.
- Contratación de 3 operarios con conocimiento y experiencia en el manejo de maquinaria computarizada.
- Mejorar las acciones y actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores
- Implementar un sistema de control e incentivos por rendimiento para los trabajadores de la fábrica.



5.3 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACCIONES, INDICADORES Y RESPONSABLES.

Una vez que hemos definido los objetivos estratégicos y las estrategias para la empresa, debemos vincularlos y establecer los respectivos indicadores de gestión, mismos que nos permitirán evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y a su vez adoptar las medidas correctivas cuando sean necesarias.

OBJETIVO	Estrategias	Aspecto a evaluar (Indicador)	Meta					Grado de cumplimiento y medida correctiva			Inversión
			2012	2013	2014	2015	2016	MIN	PROM	MAX	
Lograr que el 60% del incremento total de las ventas anuales provenga de clientes mayoristas y el otro 40% sea de ventas directas a clientes en el mercado local a través de un punto de venta	Desarrollar una campaña de marketing y publicidad capaz de generar en la mente del consumidor una identificación con nuestras marcas de pantalones destacando sus características innovadoras.	Incremento de las ventas. $\frac{\text{Clientes actuales} - \text{Clientes anteriores}}{\text{clientes anteriores}} \times 100 = \% \Delta \text{de clientes}$	1860 unidades	30%= Revise	60= Refuerce	100= Continúe	1334.50 dólares anual				
	Establecimiento de un punto de venta en un lugar estratégico de Cuenca.	% de participación de las ventas locales $\frac{\Delta TV - V. \text{locales}}{\Delta TV} \times 100 = \% \text{ part. } \Delta TV$	40%	40%	40%	40%	40%	30%= Revise	60= Refuerce	100= Continúe	2100 dólares total



UNIVERSIDAD DE CUENCA

(boutique).	Participar en el programa Hilando el desarrollo impulsado por el gobierno	Ingresos provenientes de la participación en el programa hilando el desarrollo.									
Reinvertir 5000 dólares de las utilidades del ejercicio fiscal 2012 en la adquisición de máquinas para el armado total de los pantalones en la fabrica y reducir al 50% la contratación de talleres externos.	Utilizar para realizar el armado total de los pantalones en la fabrica las 8 máquinas (5 rectas, 2 overlock y 1 recubridora) de propiedad de la fabrica que se encuentran facilitadas a otros talleres, adicionalmente se adquirirá 4 maquinas industriales rectas computarizadas.	Unidades producidas en su totalidad en la fábrica.	852.5 unidades	30%= Revise	60= Refuerce	100= Continúe					
	Invertir 5000 dólares en la adquisición de maquinaria moderna para la producción de la fábrica.	Reducción de los costos contratación.	2092,5 dólares	30%= Revise	60= Refuerce	100= Continúe	5000 dólares				
	Contratación de 4 operarios con conocimiento y experiencia en el manejo de maquinaria computarizada.	$\frac{\text{Cost. anter. Contrt.} - \text{Cost. act. contrt}}{\text{Cost. anter. Contrt}} \times 100 = \% \Delta \text{ CP.}$	2092,5 dólares	30%= Revise	60= Refuerce	100= Continúe					
Acogerse al plan de Renovación industrial impulsado por el Gobierno Nacional y acceder a un crédito a tasas de interés preferenciales para modernizar la planta de producción.											



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>Introducir en el mercado nuevos y mejores diseños de pantalones, mejorar la calidad del producto y ofrecer a los clientes un servicio integral.</p>	<p>Investigar constantemente las nuevas tendencias de la moda, el comportamiento del consumidor de nuestro segmento de mercado, la competencia y la industria a fin de elaborar productos de alta calidad que cumplan con las expectativas del cliente.</p>	<p>Nuevos diseños y modelos de pantalones puestos en el mercado</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>4</p>	<p>30%= Revise</p>	<p>60= Refuerce</p>	<p>100= Continúe</p>	<p>495 dólares total</p>
<p>Asignar eficientemente funciones y responsabilidades a los trabajadores.</p>	<p>Diseñar un manual de funciones que defina las actividades para todos trabajadores de la fábrica.</p>	<p>Nivel de satisfacción laboral</p>	<p>100% del personal</p>	<p>30%= Revise</p>	<p>60= Refuerce</p>	<p>100= Continúe</p>	<p>700 dólares total</p>				
<p>Reducir el nivel de ausentismo de los trabajadores.</p>	<p>Implementar un sistema de control e incentivos por rendimiento para los trabajadores de la fábrica. Mejorar las acciones y actividades relacionadas con el bienestar de los trabajadores</p>	<p>Numero de días y horas laboradas Encuesta de satisfacción laboral</p>	<p>15%</p>	<p>15%</p>	<p>15%</p>	<p>15%</p>	<p>15%</p>	<p>30%= Revise</p>	<p>60= Refuerce</p>	<p>100= Continúe</p>	<p></p>
<p>Contar con mano de obra calificada, con conocimiento en temas relacionados a su actividad en la fábrica en el 2014.</p>	<p>Dotar de capacitación a los trabajadores en áreas afines a sus actividades dentro de la fábrica, motivando la participación en los programas de capacitación estatales.</p>	<p>Trabajadores capacitados.</p>	<p>20%</p>	<p>20%</p>	<p>20%</p>	<p>20%</p>	<p>20%</p>	<p>30%= Revise</p>	<p>60= Refuerce</p>	<p>100= Continúe</p>	<p>900 dólares total</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Contar con varias alternativas de proveedores de la materia prima para reducir el poder de negociación que el proveedor actual mantiene sobre nuestra empresa.	Investigar el mercado de proveedores de materia prima para el sector de confección de prendas de vestir para contar con nuevas opciones de compra.	Numero de nuevos alternativas de proveedores	3	3	3	3	3	30%= Revise	60= Refuerce	100= Continúe	
Responsable	GERENCIA										



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PRESUPUESTO

A continuación se presenta un resumen de los costos estimados para poder llevar a cabo las estrategias establecidas para el plan estratégico para Confecciones Llapa.

Costo de implementación de las estrategias para Fabrica Confecciones Llapa

ACTIVIDADES	COSTO EN DOLARES
MAQUINARIA	5000
PUBLICIDAD	1334.50
CAPACITACION	900
EVALUACION DE MERCADO	495
NORMAS Y PROCEDIMIENTO	700
APERTURA LOCAL	2100
TOTAL	10529.50

IMPLEMENTACIÓN

La responsabilidad de la implementación de las estrategias estará a cargo del gerente propietario. Las personas pertenecientes a otras áreas funcionales también formarán parte del equipo de apoyo y trabajarán conjuntamente para obtener el efecto deseado.

PUBLICIDAD

Tiene por objetivo dar a conocer la empresa en el segmento de mercado al cual esta dirigido. Se tiene conocimiento que en el mercado existen varias empresas que ofrecen el mismo producto por lo que estas estrategias harán énfasis en la calidad y buen precio del producto final.

Entre los medios que se pueden utilizar para dar a conocer la fábrica se pueden mencionar los siguientes:

- Vallas publicitarias



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Spot de radio
- Prensa escrita

PUBLICIDAD		
SPOT DE RADIO	PUBLICIDAD ESCRITA	LETRERO LUMINOSO
562.50	612.00	160.00
Las cuñas se realizarán durante 25 días	3 días a la semana Recuadro aproximadamente de 8cmx5cm	Medidas aproximadas de 150cm x 80cm x 10cm
COSTO TOTAL APROXIMADO: 1334.50 DOLARES		

CAPACITACIÓN

La realización de esta actividad es de suma importancia por ser los obreros los que elaboran el producto que se ofrece, se pretende brindar un curso que permita que estos desarrollen sus habilidades y los pantalones jeans sean elaborados con la mejor calidad posible.

Para la realización de esta actividad se tomo en cuenta al SECAP para que brinde la capacitación necesaria a los obreros para la especialización en la elaboración de la prenda de vestir.

CAPACITACIÓN
FECHA DE INICIO: 17 de noviembre del 2012
FECHA DE CULMINACIÓN: 15 de diciembre del 2012
Únicamente los días sábados (5 sábados).
HORARIO: 7:30 am a 13:30 pm
COSTO: 50 dólares por personas
COSTO TOTAL APROXIMADO: 900



Si el establecimiento puede inscribir a los 18 operarios con que cuenta la fábrica, asistirían todos los operarios, caso contrario, nueve asistirían en la fecha señalada y los otros nueve esperarían a que se inicie otro curso.

EVALUACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercados es la recopilación, análisis y difusión de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.

EVALUACIÓN DE MERCADO
FECHA DE INICIO: 01 de noviembre del 2012
FECHA DE CULMINACIÓN: 31 de diciembre del 2012
COSTO: 495 dólares
- Se contratará personal eventual para realizar encuestas

Normas y Procedimientos

Tendrá su base en la investigación y diagnóstico de la situación de los procesos de trabajo que se realizan actualmente, para conocer si las actividades referentes a las operaciones, están de acuerdo con las necesidades.

Para realizar la implementación se tomará en cuenta la opinión de todos los trabajadores para que cada uno de su punto de vista sobre las funciones que desempeña; este manual servirá de guía de trabajo al personal y será elaborado por un Administrador de Empresas.

NORMAS Y PROCEDIMIENTO
FECHA DE INICIO: 01 de noviembre del 2012
FECHA DE CULMINACION: 01 de enero del 2013
COSTO: 700 dólares



Apertura de Local

Se prevé arrendar un local comercial que se encuentra ubicado por el centro histórico de la ciudad, el mismo que será adecuado acorde al producto que estamos ofreciendo.

APERTURA LOCAL
FECHA DE INICIO: 01 de noviembre del 2012 FECHA DE CULMINACIÓN: 01 de enero del 2013
COSTO: 2100 dólares - En este valor incluye vitrinas, mobiliario, computadora accesorios para decorar el local.

5.4 ESQUEMA PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

La evaluación de la estrategia constituye un elemento fundamental a la hora de implementar una planificación estratégica en una empresa de cualquier tipo. El mundo cambiante en el cual nos desenvolvemos requiere que la implementación de una estrategia sea revisada, evaluada y controlada constantemente para que los correctivos sean adoptados de una manera oportuna.

Este acápite de nuestro trabajo deja señalado un esquema práctico para evaluar la implementación de las estrategias antes mencionadas para la fábrica Confecciones Llapa.

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA DE LA EMPRESA?	¿HAN OCURRIDO CAMBIOS IMPORTANTES EN LA POSICIÓN ESTRATEGIA EXTERNA DE LA EMPRESA?	¿HA PROGRESADO LA EMPRESA DE MANERA SATISFACTORIA HACIA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ESTABLECIDOS?	RESULTADO
NO	NO	NO	Tomar medidas correctivas
SI	SI	SI	Tomar medidas correctivas
SI	SI	NO	Tomar medidas correctivas
SI	NO	SI	Tomar medidas correctivas
SI	NO	NO	Tomar medidas correctivas
NO	SI	SI	Tomar medidas correctivas
NO	SI	NO	Tomar medidas correctivas
NO	NO	SI	Continuar con el curso estratégico actual

Fuente:⁶⁸ DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 305.

⁶⁸ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 305.

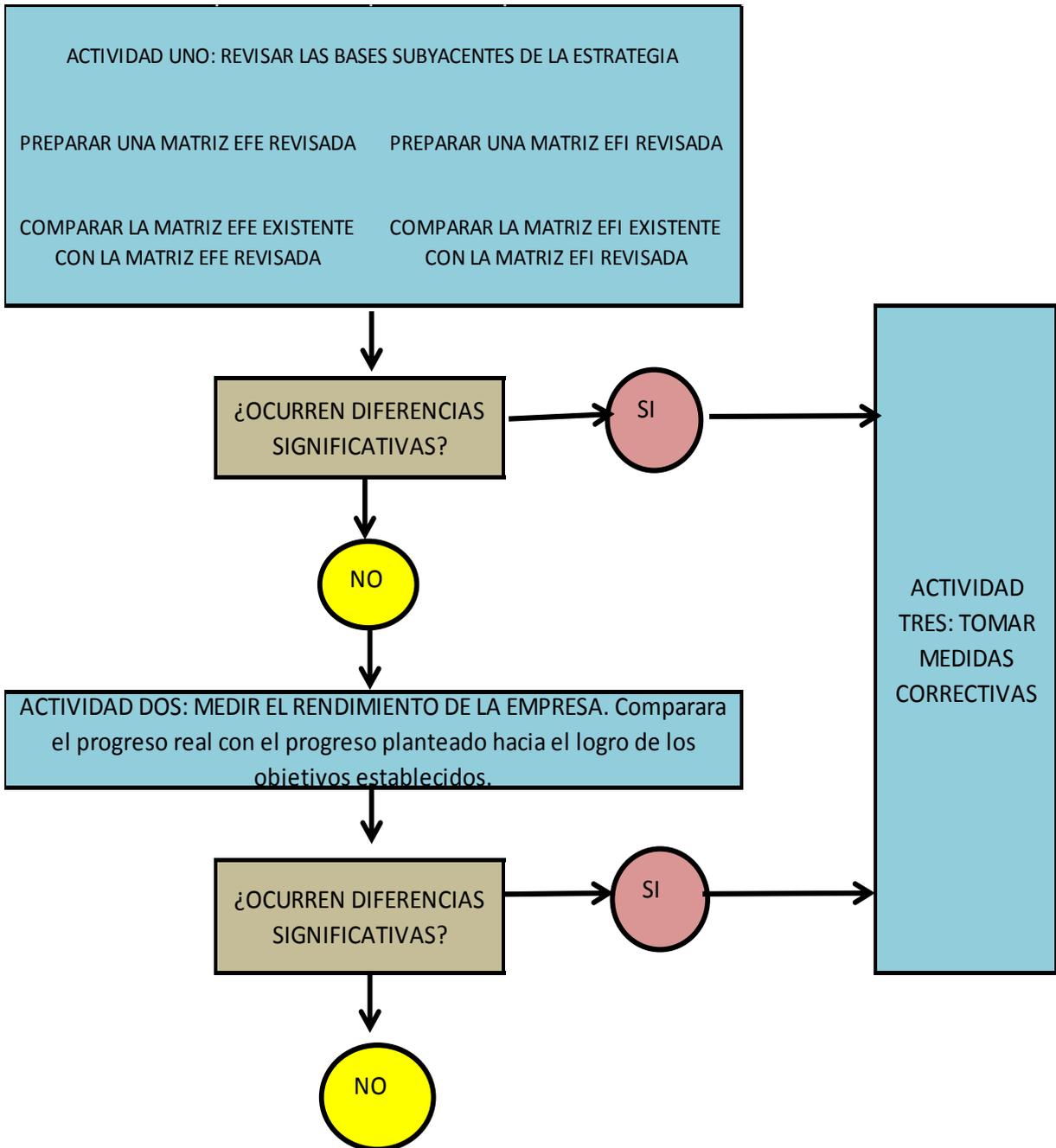


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para revisar los cambios producidos en la situación estratégica de la empresa, ya sean estos internos o externos se sugiere realizar una matriz EFE y EFI revisada. El desarrollo de estas matrices nos proporcionaran información sobre los cambios que se hayan producido en las fortalezas y debilidades, así como que tan eficaces resultaron las estrategias implementadas para aprovechar las oportunidades y reducir la amenazas.



Diagrama de evaluación de la estrategia



Fuente: DAVID, Fred R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 306



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Al concluir con el análisis y desarrollo de este trabajo se llegan a determinar las siguientes conclusiones:

- Que tomando en consideración la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir tanto a nivel local y nacional podemos decir que Confecciones Llapa opera en una industria fragmentada.
- Que la industria manufacturera, sección confección de prendas de vestir es un sector que se encuentra en constante crecimiento, de tal forma que desde el año 1999 ha experimentado un notable crecimiento pasando de 8478 a 35275 locales creados, según consta en los resultados del Censo Nacional Económico 2010, INEC.
- Que desde el aparato gubernamental nacional se han establecido políticas proteccionistas para impulsar la industria textil nacional, conllevando que en el 2009 la importación de confecciones disminuya en un 58 % con respecto al 2008.
- Que para fomentar la producción nacional e incrementar la competitividad en los sectores estratégicos entre los cuales se encuentra la industria textil- confección de prendas de vestir, existen diferentes programas gubernamentales tales como:
 - “Programa de acceso al financiamiento para las MIPYMES
 - Centros de desarrollo empresarial y apoyo al emprendimiento
 - Programa fomento productivo “centros de fomento productivo” innovacentros.
 - Consorcios de exportación.
 - Exportafácil.
 - Exportapyme



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Ferias artesanales
 - Ferias inversas
 - Jóvenes productivos
 - Plan de mejora competitiva artesanal
 - Programa de mejora competitiva
 - Programa emprendamos non-proyect
 - Observatorio MIPYMES
 - Producepyme
 - Registro artesanal
 - Asistencia técnica para obtención de registros sanitarios
 - Hilando el desarrollo
- Que al ser el Ecuador un país importador neto de materia prima para la industria textil, el impuesto del 5 % gravado a la salida de divisas constituye una fuerte amenaza para la empresa ya que trabaja con materia prima importada.
 - Que la fabrica desde su creación no ha utilizado ningún tipo de marketing o publicidad para comercializar sus productos.
 - Que la fabrica opera en una industria en donde las economías de escala funcionan notablemente por lo que los productos provenientes de países como Colombia, Panamá y China pueden comercializarlos a precios más bajos lo que afecta directamente a la empresa.
 - Que la competencia ilegal es un fenómeno que afecta directamente a la fábrica ya que estos productos pueden comercializarse a precios sumamente bajos debido a que ingresan al país a modo de contrabando (sin pagar impuestos).
 - Que los productos elaborados por la fábrica se diferencian de la competencia por su calidad ya que trabajan con materia prima importada de prestigio y reconocimiento internacional (materia prima utilizada por la marca NIKE).
 - Que Confecciones Llapa produce tres modelos de pantalón jean de vestir de las marcas K"LE 13, ELECTRIC SHOC Y BLACK SIDE, que



UNIVERSIDAD DE CUENCA

se encuentran registradas en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) según resolución 92138.

- Que al realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos decir que la situación de la empresa dentro de la industria es regular, y que esto se debe básicamente a aspectos que favorecen a la empresa como: la calidad del producto, la diferenciación en cuanto a diseños, los acuerdos legales que mantiene con su cliente, el uso de materia prima de calidad, el apoyo gubernamental, la indiferencia de integración por parte del cliente y la indiferencia de integración por parte del proveedor. Estos aspectos además se contrarrestan con otros factores que afectan a la industria tales como: mantener un único cliente y un único proveedor, la creciente competencia informal e ilegal y sus consecuentes precios bajos y la ineficiencia de las barreras de entrada del mercado ilegal. Todos estos aspectos determinan una calificación de 2.48 (regular) en la matriz de las cinco fuerzas de Porter.
- La empresa no cuenta con un organigrama estructural y funcional que le permita asignar correctamente funciones y responsabilidades a cada uno de los integrantes de esta organización, dificultando una eficiente realización de sus actividades, es así que trabajando con el 100% del personal actual está en la capacidad de producir la cantidad demandada en los meses de Julio a diciembre (demanda alta), por lo que existe una subutilización de la mano de obra en el 50% del año.
- Que el 48 % de los trabajadores que laboran en la fábrica son menores de edad lo que constituye una fuerte amenaza en el campo legal.
- Que en el año 2011 ingresaron a prestar sus servicios en la fábrica 12 personas y que en ese mismo año 11 abandonaron la fábrica dejando notar una marcada rotación del personal.
- Que en la empresa se practica un estilo de liderazgo autocrático, por lo que además no existen buenos canales de comunicación entre la dirección y la parte operativa de tal forma que los trabajadores no pueden expresar sus opiniones y que de igual forma conlleva el desconocimiento y atención a los problemas de los trabajadores.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Que existe compañerismo y trabajo en equipo, lo que permite que la comunicación de cada área de trabajo sea buena.
- Que no existen sistemas control, reconocimiento y motivación que permitan conocer y compensar las actividades y/o esfuerzo desplegados por los trabajadores de la fabrica.
- Que la fábrica confecciones llapa contrata talleres externos para el armado de los pantalones, por lo que el nivel de especialización es mínimo.
- Que la empresa presente problemas en su situación financiera debido a que sus razones de liquidez están bajo el nivel promedio de la industria, de igual manera los ratios de rotación de inventario están lejos del óptimo de la industria.
- Que el margen de la utilidad neta de la empresa se encuentra en el 11%, es decir, es baja con relación al nivel promedio de la industria.
- La empresa no tiene estrategias que le permitan aprovechar de manera eficaz cada una de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas, esto se refleja en la calificación de 1.68 de la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).
- La empresa se encuentra débil internamente ya que presenta problemas de liquidez, tiene una baja rotación de inventarios y elevado periodo promedio de cobro, además que no posee un plan estratégico, posee un único cliente, un único proveedor de la materia prima principal (tela), factores que llevan a la empresa a tener una calificación de 2,41 en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).
- Que al ajustar las estrategias mediante la matriz Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) resultaron atractivas en su orden la implantación de estrategias de diferenciación, reducción de costos en los sistemas de producción, el desarrollo de un plan de marketing y el establecimiento de un punto de venta a fin de establecer presencia en el mercado local.
- La implementación de cada una de las estrategias establecidas permitirán a la empresa mejorar sus ventas, su ventaja competitiva, su



participación en el mercado y su situación financiera, es decir que se podrán conseguir los objetivos planteados en la planificación estratégica.

6.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario aprovechar el apoyo que desde el aparato gubernamental se esta direccionando al sector textil con programas de capacitación emprendedora, conocimiento técnico y financiamiento a tasas de interés preferenciales para mejorar la infraestructura tecnológica y la competitividad dentro de la industria.
- La implementación de las estrategias deberá mantener un control y evaluación constante a fin de que se tomen las medidas correctivas en el momento en que estas se presenten.
- Mantener la investigación constante sobre las tendencias de moda y estilos de pantalones para poner en manos del cliente un producto que satisfaga plenamente sus necesidades y requerimientos.
- Hacer énfasis en mejorar los canales de comunicación entre la dirección y la parte operativa de la fábrica a fin de poder conocer y atender las necesidades que se les puede presentar a los mismos.
- La empresa debe emprender acciones con la finalidad de tener más opciones de proveedores para que de esta manera no depende de un único proveedor, de tal forma que tenga la posibilidad de comparar costos y escoger entre las mejores opciones.
- La empresa debe considerar al marketing y publicidad como una herramienta primordial y fundamental para ganar presencia en el mercado y conseguir más clientes que le permitan disminuir el poder de negociación que mantiene su cliente sobre la empresa.
- Es necesario el personal tenga la capacitación suficiente y necesaria para que la producción realizada sea de buena calidad.
- En lo referente a la producción se debe implementar un organigrama funcional, de esta manera cada uno de los integrantes de esta organización conocerá cuales son sus funciones y responsabilidades de manera concreta.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- La dirección de la fábrica no contratara personal menor de edad, de esta manera se evitara futuros problemas legales.
- Para la elaboración del material publicitario, evaluación del mercado y el manual de funciones la dirección de la empresa contratara los servicios de profesionales del área.
- La empresa mantendrá sus precios actuales con la finalidad de ser competitivos en el mercado.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ALVAREZ, Torres Martín G.; 20061, Manual de Planeación Estratégica, Edit. Panorama, México

DAVID, Fred R, 20039, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México

GARCIA, Sánchez Estela; VALENCIA, María Lourdes, 20071, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México.

RODRIGUEZ V. Joaquín, 20055, Como aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana empresa, Edit. Cengage Learning Editores.

THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND III, A.J, GAMBLE, John E, 200715, Administración Estratégica, Edit. Mc Gran Hill, México

DOCUMENTOS

Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES N°.2, sector confecciones.

Censo Nacional Económico 2010, INEC

Código de trabajo.

Decreto Ejecutivo 372 del 28 de mayo de 2010.

Declaración del Impuesto a la Renta 2010 de Confecciones Llapa

Encuesta de manufactura y minería. INEC

Ley de Defensa del Artesano.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Cámara de la Pequeña industria del Azuay.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

INTERNET

<http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/beneficios-de-la-planeacion-estrategica.html>

http://profesores.fi-b.unam.mx/heriolg/Plani_02.pdf

http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

<http://es.scribd.com/doc/30380758/Manual-de-Planificacion-Estrategica-Ud-1>

<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

http://www.fce.umss.edu.bo/postgrado/doc_pfce/tesis_sobre/tesis%20zambrana%20monta%C3%B1o.pdf

<http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Analisis%20de%20la%20matriz%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20internos.htm>

<http://www.eumed.net/libros/2009c/594/Formulacion%20de%20la%20matriz%20de%20la%20gran%20estrategia%20en%20logistica.htm>

http://www.fce.umss.edu.bo/postgrado/doc_pfce/tesis_sobre/tesis%20zambrana%20monta%C3%B1o.pdf

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

<http://www.dimensionempresarial.com/7/definicion-de-metas/>

<http://www.dimensionempresarial.com/9/trabajando-por-metas/>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

<http://expreso.ec/expreso/plantillas/nota.aspx?idart=2892965&idcat=19409&tipo=2>

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

<file:///F:/espe-%20textil%20estudio.pdf>

<http://www.sonclotyjeans.com>

<http://www.letaljeans.com>

<file:///F:/espe-%20textil%20estudio.pdf>

http://www.bce.fin.ec/ver_noticia.php?noti=NOT05242

http://www.elcomercio.com/negocios/industria-crecio-primer-trimestre-complicaciones_0_515348653.html

http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1639&Itemid=72

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/textileros-afectados-por-contrabando-468109.html>

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/3692>

http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/2011222112226.zip



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 01

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

La presente encuesta tiene como finalidad hacer un análisis del área de recursos humanos de la Fábrica Confecciones Llapa, cuyos resultados serán considerados para la elaboración de un plan estratégico. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

A lo largo de esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su empresa. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

1. nunca
2. casi nunca
3. a veces
4. casi siempre
5. siempre

	Preguntas	valoración				
	PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1	El trabajo en mi área está bien organizado					
2	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas.					
3	En mi área las cargas de trabajo están bien repartidas					
4	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades					



UNIVERSIDAD DE CUENCA

5	Las actividades que realizo están de acuerdo a mi experiencia					
6	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo					
	DIRECCIÓN DE LA UNIDAD					
7	Sus jefes inmediatos le exigen que cumpla con sus responsabilidades y funciones.					
8	El responsable de su área demuestran dominio o conocimiento de sus funciones					
9	El responsable de su área soluciona los problemas de manera eficaz					
10	El responsable de su área delega eficazmente funciones y responsabilidades.					
11	El responsable de su área toma decisiones con la participación del personal del área.					
	AMBIENTE DE TRABAJO					
12	La relación con sus compañeros de trabajo es buena					
13	Existe colaboración de todos para sacar adelante una tarea					
14	Me siento parte de un equipo de trabajo					
15	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo					
16	El ambiente de trabajo me produce estrés					
	COMUNICACIÓN Y COORDINACION					
17	Existe buena comunicación de arriba hacia abajo y viceversa.					
18	La comunicación en mi área es buena					
19	Me resulta fácil la comunicación con mis jefes inmediatos					
20	Recibo información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo					
21	Existe una adecuada coordinación con las otras áreas					
	CONDICIONES AMBIENTALES					
22	El ambiente de trabajo le ofrece seguridad					
23	Poseo el espacio suficiente para desarrollar mi trabajo cómodamente					
24	Las condiciones de higiene son favorables					
25	Existe orden, cuidado, y el ambiente estéticamente resulta agradable					



UNIVERSIDAD DE CUENCA

26	Las herramientas que utilizo están adaptadas para el trabajo que realizo					
	CAPACITACIÓN					
27	Mis necesidades en cuanto a formación han sido atendidas					
28	Cuando es necesario se me facilita información para desarrollar mi trabajo					
29	Cuando existen cambios en la producción la información proporcionada es suficiente.					
	IMPLICACIÓN EN LA MEJORA					
30	Es prioridad la calidad del producto en mi área de trabajo					
31	El responsable del área pone en marcha iniciativas de mejora					
32	Me siento copartcipe de los logros y fracasos de la empresa					
	MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO					
33	Me siento motivado para realizar mi trabajo					
34	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo					
35	La empresa me brinda oportunidades para de desarrollar mi profesión					
36	Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce					
37	El nombre y el prestigio de la empresa son gratificantes para mí.					
38	El salario que percibo está de acuerdo a la calidad y cantidad de trabajo que realizo					
39	La remuneración que recibo está en consonancia con la situación y marcha económica de la empresa y a la media del entorno social fuera de la empresa.					

40.- Describa brevemente que características posee su empresa, que es lo que hace y para que -----

41.-Describa lo que usted desearía que sea su empresa en el futuro (3 años)---

42.- Que otras empresas considera usted que serian su mayor competencia. Enumere según su importancia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

43.- Que es lo que usted considera que debería cambiar en la empresa.

44.- Para ampliar su segmento de mercado. ¿Quiénes podrían ser sus nuevos clientes?

45.- Del listado seleccione los valores que considera importantes para la empresa.

Responsabilidad social

Puntualidad

Respeto

Honestidad

Compromiso

Lealtad

Amabilidad

Sinergia

Ética

Confiabilidad

OTROS

INFORMACIÓN GENERAL DEL TRABAJADOR:

1.- SEXO: Masculino: _____ Femenino: _____

2.- EDAD: _____ años.

3.- ESCOLARIDAD: Primaria: __ Medio: __ Secundaria: __ Universitario: __

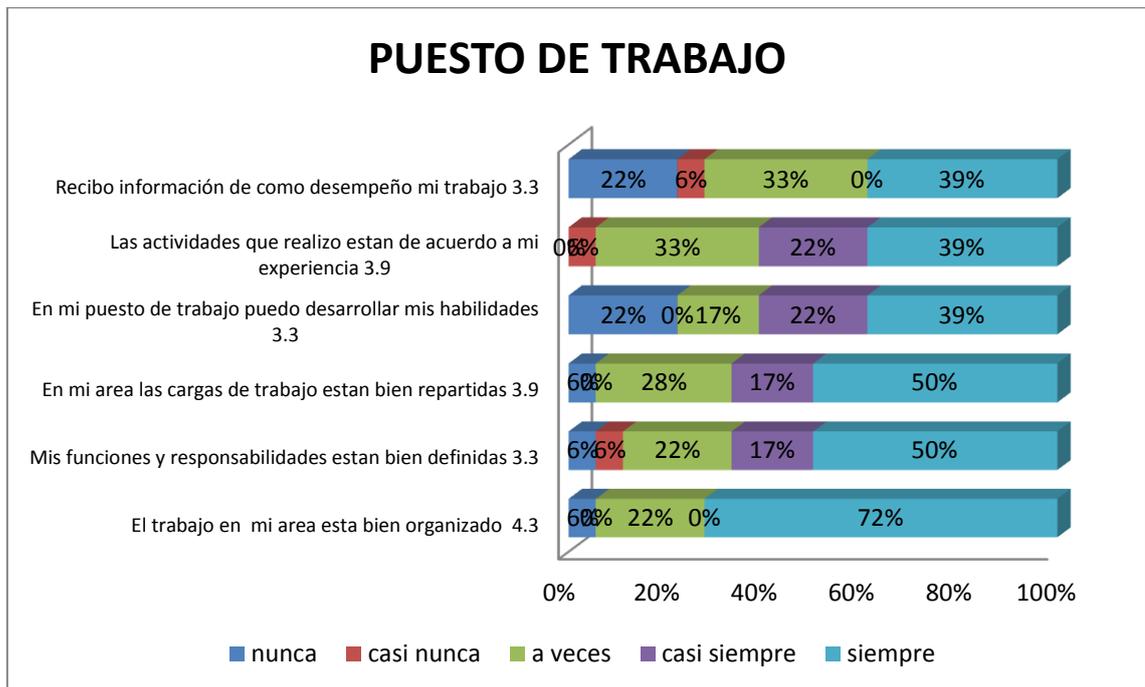
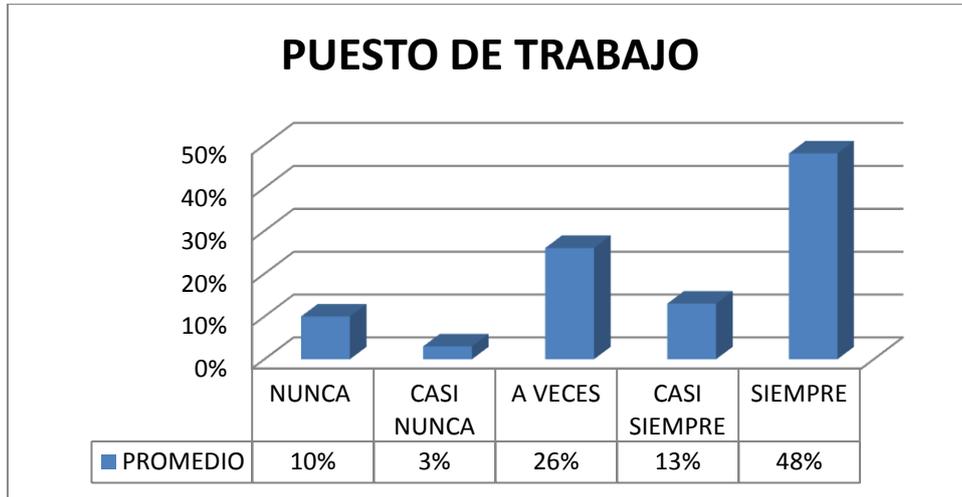
4.- CARGO U OCUPACIÓN:

GRACIAS POR SU COLABORACION



INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

PUESTO DE TRABAJO



De acuerdo a la información obtenida observamos que existe una calificación positiva de satisfacción laboral en cuanto al puesto de trabajo, pues esta se encuentra en 3.7, sin embargo hay que señalar que el 50% de los trabajadores



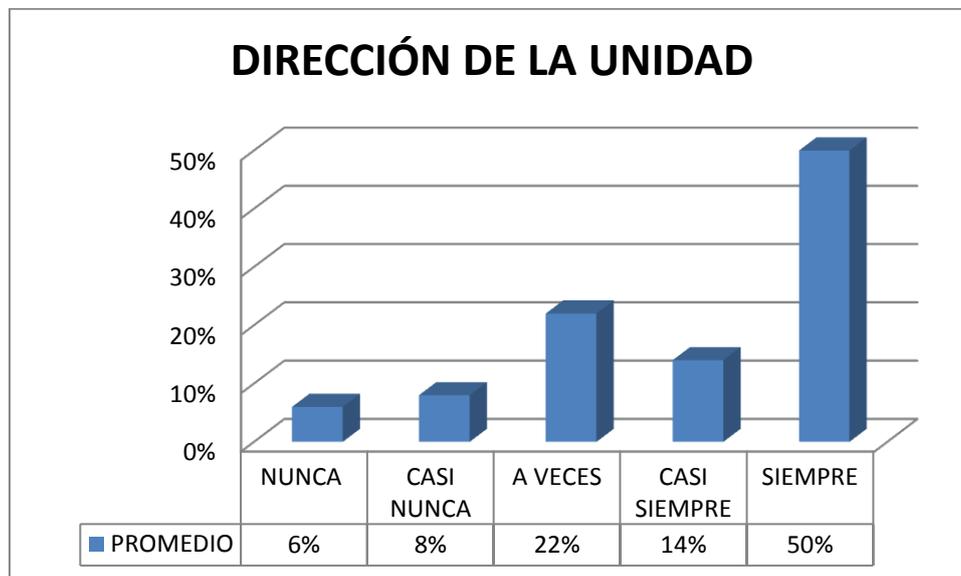
UNIVERSIDAD DE CUENCA

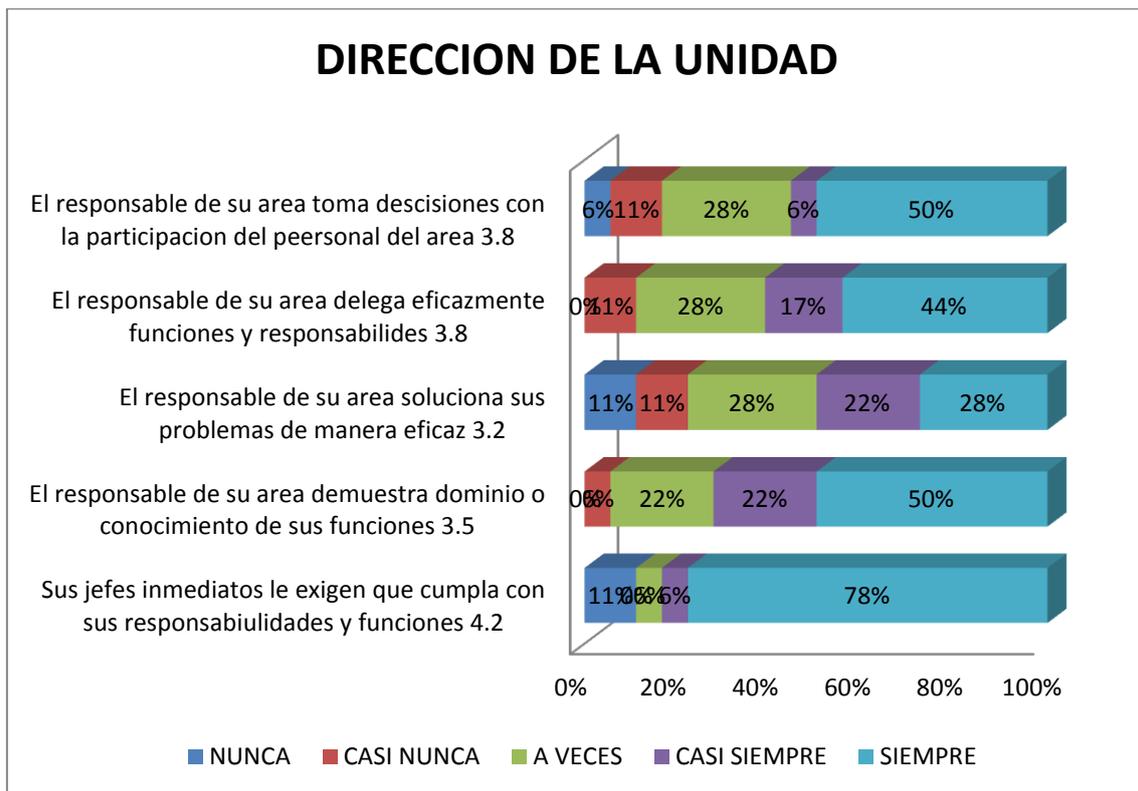
consideran que tanto las cargas de trabajo, funciones y responsabilidades no están bien definidas.

Otro aspecto a considerar es la ubicación de los trabajadores puesto que un 40% de los trabajadores demuestra insatisfactoria su ubicación en las diferentes áreas, lo que denota en que no puedan desarrollar sus habilidades al 100%.

En cuanto a la información que se proporciona por parte de la dirección de como los trabajadores realizan sus actividades se obtiene que un 61% de los trabajadores demuestra insatisfacción en este aspecto, por lo que se deduce que es necesario establecer un sistema de retroalimentación en la fábrica con la finalidad de que se vaya corrigiendo los errores, y de igual manera se vaya introduciendo mejoras en las tareas bien realizadas.

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD





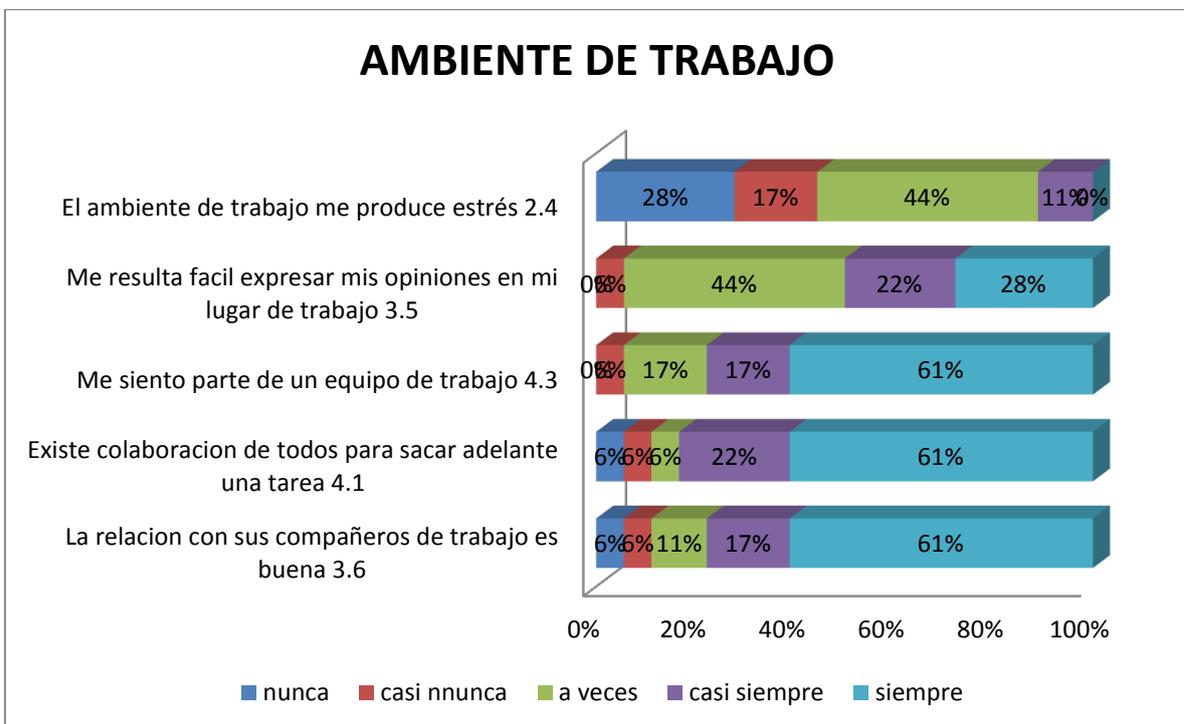
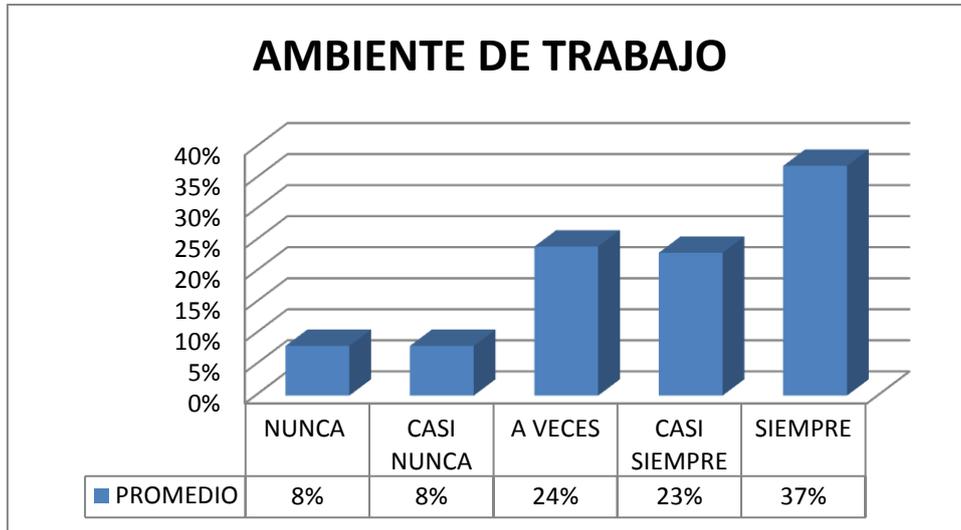
Un 78% de los trabajadores consideran que la exigencia para que cumplan con sus actividades diarias en la fábrica es constante.

Aunque la calificación media total para la dirección de la fábrica es positiva (3.7) se puede apreciar claramente que existe una insatisfacción de mas del 50% en lo que respecta a la delegación de funciones y a la manera en que son tomados en consideración y solucionados los problemas de los trabajadores, dejando ver claramente que existe una debilidad en cuanto a la atención y tramite que se les da a los problemas de los trabajadores.

En lo que respecta a la toma de decisiones por parte de la dirección el personal de la fábrica no demuestra un nivel de satisfacción o insatisfacción marcada, pues un 50 por ciento considera que la dirección toma en consideración sus opiniones.



AMBIENTE DE TRABAJO

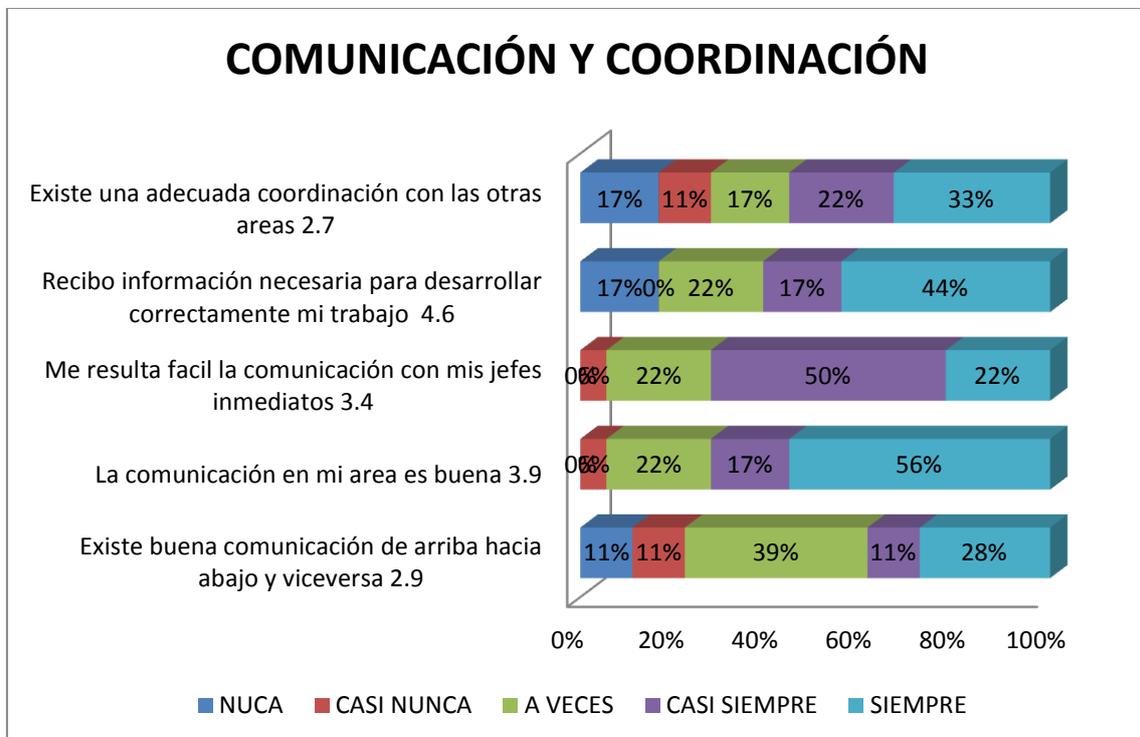
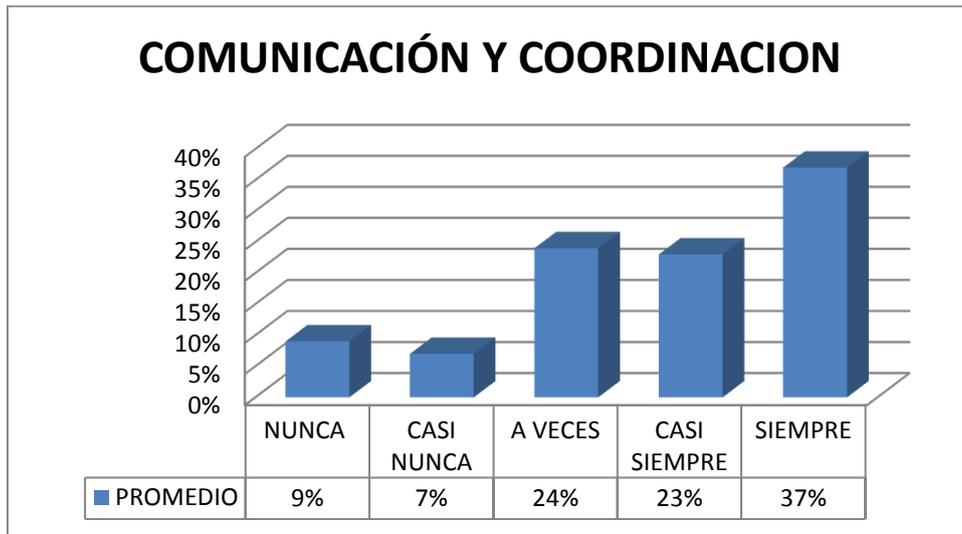


Los diferentes parámetros analizados en el ambiente de trabajo arrojan como resultados que existe una muy buena relación entre los trabajadores, pues un 79% en promedio de los trabajadores manifiesta sentirse parte de un equipo de



trabajo, así también que la relación con sus compañeros de trabajo y la colaboración mutua es buena, sin embargo hay que señalar que un 55% del personal deja notar que el ambiente de trabajo si produce estrés aunque este no sea muy marcado.

COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN





UNIVERSIDAD DE CUENCA

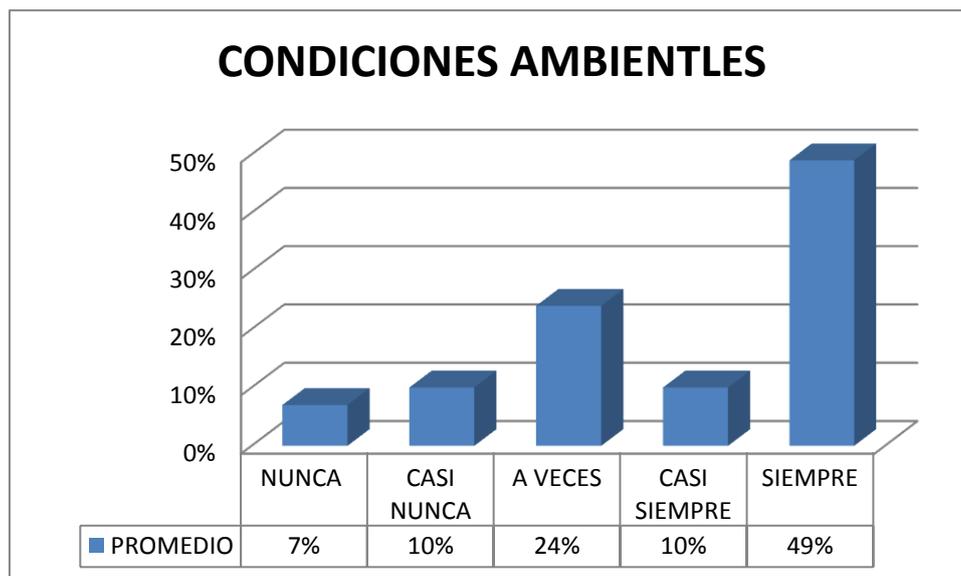
Al analizar los resultados obtenidos en lo referente a la comunicación y coordinación podemos decir que:

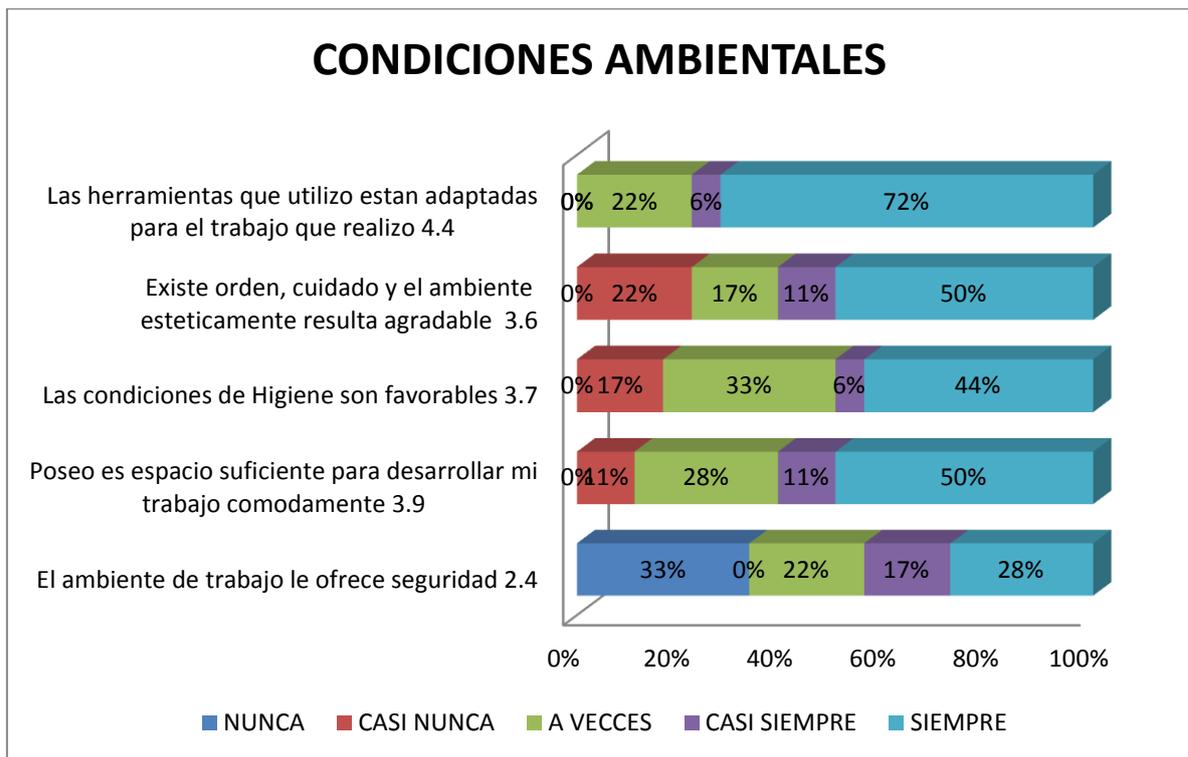
Únicamente un 39% de la población estudiada considera que la comunicación de arriba hacia abajo es buena, lo que deja notar que existe una debilidad en este aspecto, y eso se refleja en la calificación media de 2.9 que se obtiene en este parámetro analizado.

Un 73% de los trabajadores considera que la comunicación entre los trabajadores de cada área es buena, lo que contrasta con el parámetro analizado anteriormente en lo que se refiere al trabajo en equipo, lo que nos lleva a concluir además que existe una debilidad de comunicación entre la dirección y la parte operativa de la fábrica.

Al analizar los resultados obtenidos de como es la coordinación entre la áreas observamos que para un 45% de los trabajadores no existe una buena comunicación y por lo tanto la coordinación también fallaría. Estos datos nos llevan a concluir que si bien en cada área la comunicación es buena y se trabaja en equipo, entre áreas o secciones no sucede lo mismo.

CONDICIONES AMBIENTALES





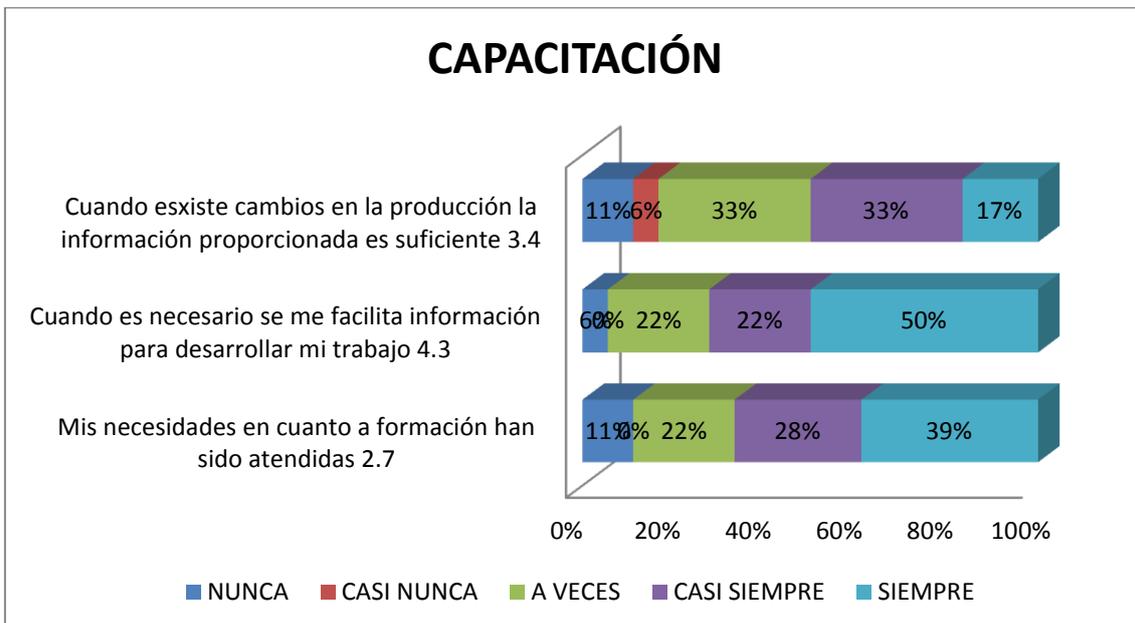
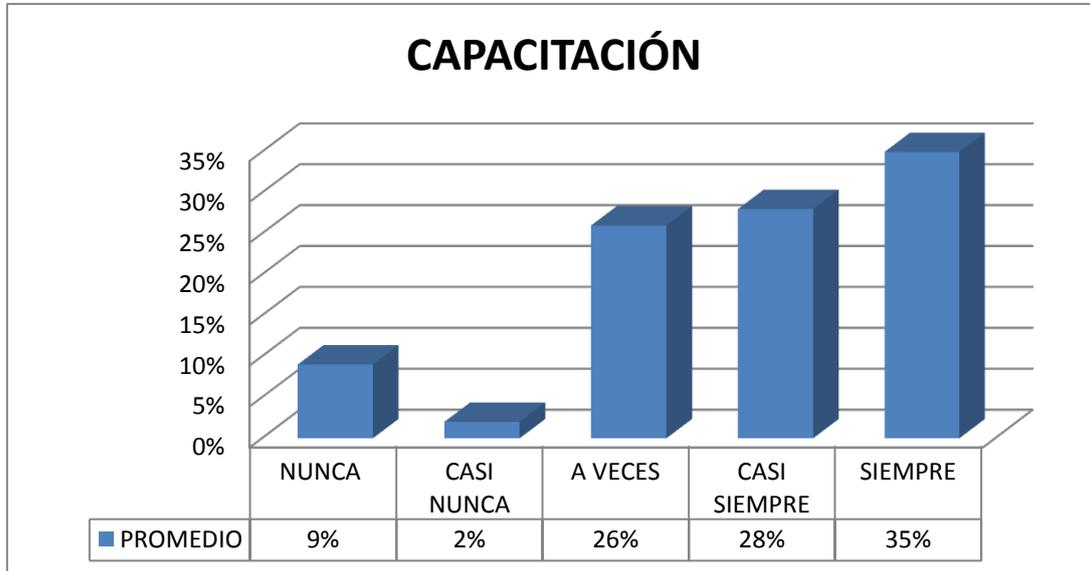
Los resultados obtenidos nos permiten determinar que un 72% de los trabajadores se encuentran satisfechos con las herramientas que poseen para realizar sus actividades, el 61% expresa que el orden y cuidado de la fábrica resulta agradable para trabajar, así también para 61% el espacio físico es el adecuado para desarrollar su trabajo.

En lo que respecta a la higiene de la fábrica el 50% del personal lo consideran favorables.

Al analizar la seguridad (buena infraestructura física) que ofrece la fábrica a sus trabajadores obtenemos que el 45% de los trabajadores consideran que la fábrica ofrece las seguridades necesarias para trabajar, mientras que el restante 55% no lo considera así.



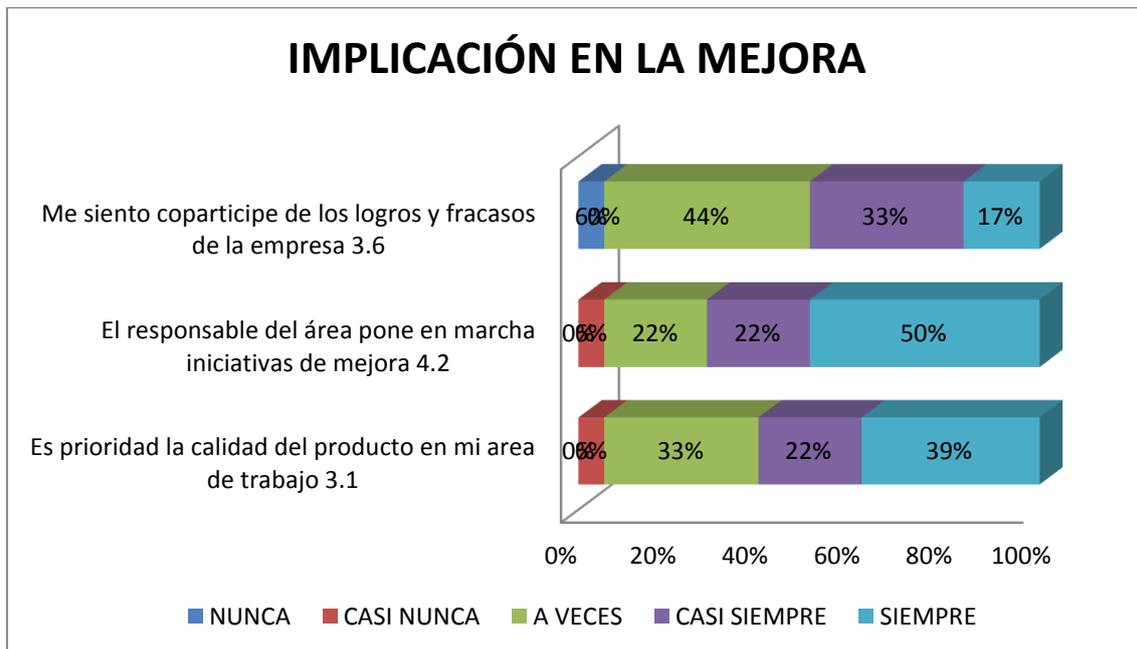
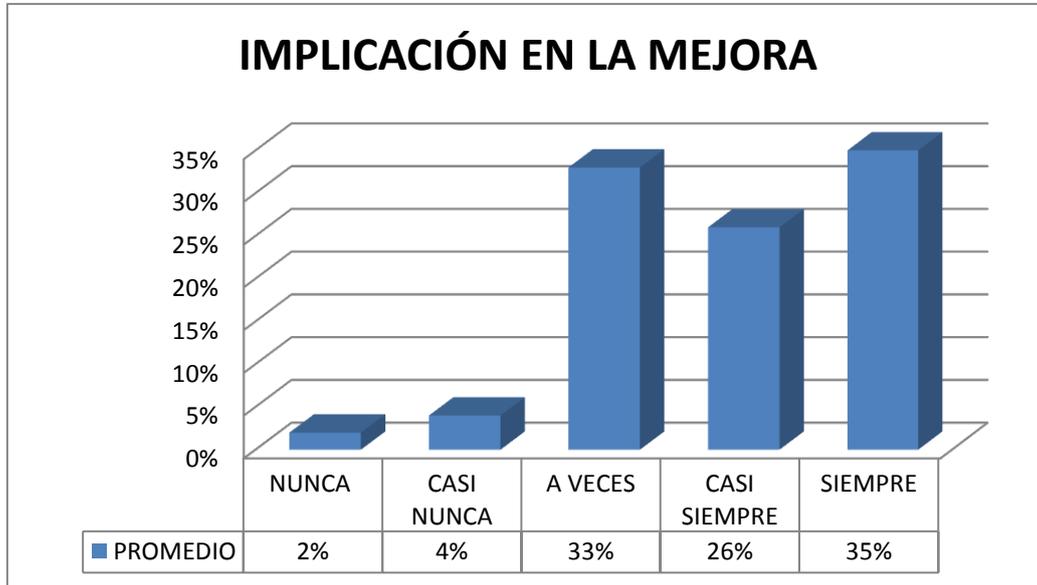
CAPACITACIÓN



Un 50% del personal de la fabrica considera que existe buena información por parte de la dirección cuando se realizan cambios en la producción, pero el otro 50% la califica de negativa, dejando notar que es necesario mejorar los canales de comunicación entre la dirección que es la encargada de la producción y la parte operativa de la fabrica.



IMPLICACIÓN EN LA MEJORA



Un 61% de la población encuestada considera que la calidad del producto es una prioridad en la fábrica, lo que nos permite concluir que se busca poner en manos de los clientes un producto de buena calidad, sin embargo hay que considerar que la calidad del producto debe ser considerado como fundamental para competir en el mercado, por lo tanto se debería trabajar en este aspecto

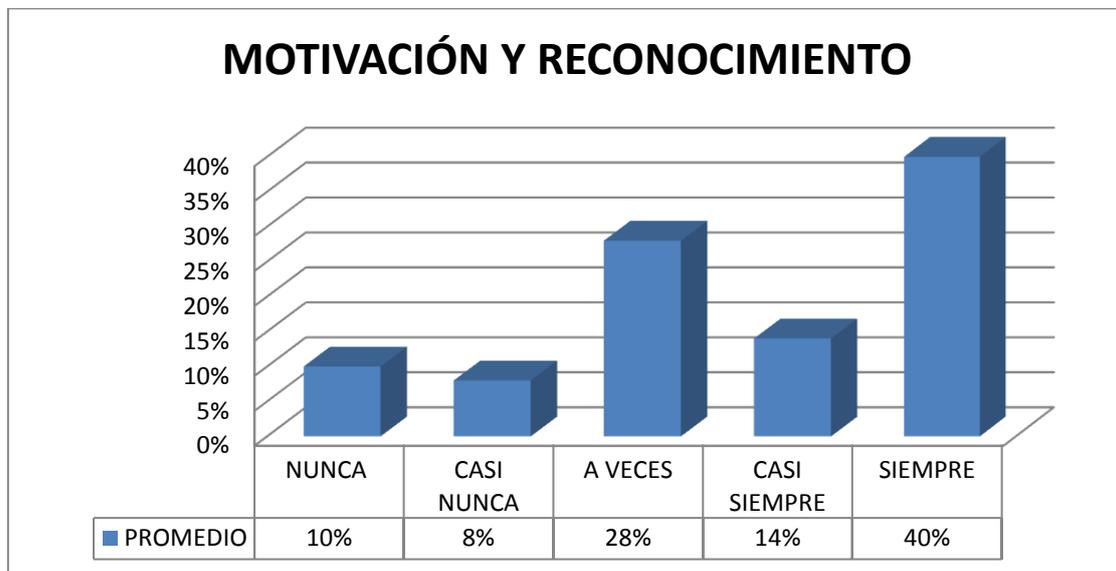


UNIVERSIDAD DE CUENCA

para que el 100% de los trabajadores adopte una cultura de calidad, y que la misma debería prevalecer desde la dirección de la fábrica.

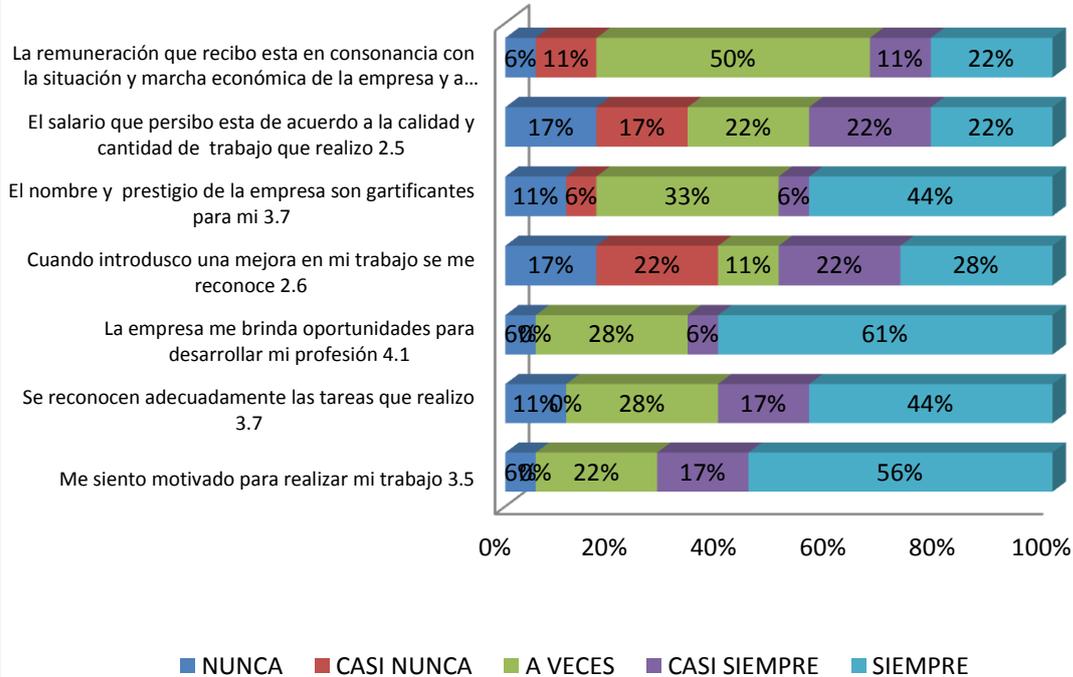
Únicamente el 50% de los trabajadores se sienten identificados con los logros y fracasos de la fábrica, mientras que el otro 50% no lo considera así.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO





MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO



El 73% de los trabajadores consideran que se encuentran motivados para realizar sus actividades en la fábrica, lo que se equipara con el 67% que manifiesta que la empresa les brinda la oportunidad para desarrollar su profesión.

El 50% de los trabajadores manifiesta que es gratificante para ellos el nombre y prestigio de la fábrica, por lo que podemos decir que un 50% de los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, dejando ver con esto que no existe una cultura de compromiso bien establecida que permita a los trabajadores sentirse parte de la empresa.

En relación a la remuneración que reciben cada uno de los trabajadores los resultados dejan ver que el 56% del personal se encuentra insatisfecho con lo que ellos perciben por su trabajo realizado, es así que el 67% de ellos considera que su remuneración no esta en consonancia con la situación y



UNIVERSIDAD DE CUENCA

marcha económica de la empresa y acorde a la media del entorno social fuera de la empresa.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 02

TEST DE LIDERAZGO

TEST DE LIDERAZGO

Lea los siguientes enunciados. Marque la A si está de acuerdo, y la D si está en desacuerdo.

1. A un mando que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina. A / D
2. Los empleados obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son. A / D
3. Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El mando ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados. A / D
4. Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda. A / D
5. Un mando debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes. A / D
6. Un mando no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados. A / D
7. Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina. A / D
8. Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la empresa. A / D
9. Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella. A / D
10. Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el mando lo haga solo. A / D



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. Un mando debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte. A / D
12. El mando debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo. A / D
13. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertas reparaciones. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre. A / D
14. Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reparaciones en la planta. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación. A / D
15. Para comunicaciones diarias de rutina, el mando debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él. A / D
16. En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas. A / D
17. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el mando es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres. A / D
18. Los empleados que demuestren ser competentes no deben ser supervisados. A / D
19. Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado. A / D
20. Un mando debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal. A / D
21. Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado. A / D
22. Un buen mando es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario. A / D



UNIVERSIDAD DE CUENCA

23. Lo mejor que puede hacer un supervisor al asignar un trabajo es solicitar a subordinado que le ayude a preparar los objetivos. A / D
24. Un mando no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados. A / D
25. Un subordinado debe lealtad en primer lugar a su mando inmediato. A / D
26. Cuando un subordinado critica a su jefe, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva. A / D
27. Al supervisor le basta obtener datos de cada unidad bajo su supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias. A / D
28. Cuando se fijan objetivos, un mando no debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados. A / D
29. Cuando se tienen que fijar objetivos, el supervisor debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con los subordinados inmediatos. A / D
30. Son los subordinados mismos quienes deben procurarse adecuada información para su autocontrol. A / D
31. No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes. A / D
32. Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el mando, a las asambleas. A / D
33. El buen jefe se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal. A / D

Análisis de resultados

Aquí abajo ponga un círculo en las preguntas que contesté "de acuerdo" y sume el número de círculos de cada columna.

ESTILO 1	ESTILO 2	ESTILO 3
1	2	3
4	5	6



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33

El estilo 1 es el "autoritario"

El 2, el "democrático"

El 3, el "laissez faire"



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**ANEXO 03
PROFORMAS DE PUBLICIDAD**

La Roja Fm 93.7

Av. De Las Américas 31-71 y Los Naranjos. P3

PBX: (07) 2 831937, Cel: 099959248

E-mail: ventas@radiolaroja.com



estación incendiaria !

COBERTURA:
Regional
Clase: Media
**TIPO: Alegre &
Tropical**

Cuenca

**Tarifas /
Cuñas**

Cuñas	Duración	Cuña Rotativa	Cuña Noticiero
Cuña	10" - 14"	\$. 3,50	\$. 5,00
Cuña	15" - 19"	\$. 4,00	\$. 5,50
Cuña	20" - 24"	\$. 4,50	\$. 6,00
Cuña	25" - 29"	\$. 5,00	\$. 6,50
Cuña	30" - 34"	\$. 5,50	\$. 7,00
Cuña	35" - 39"	\$. 6,00	\$. 7,50
Cuña	40" - 44"	\$. 7,00	\$. 8,00
Cuña	45" - 49"	\$. 8,00	\$. 9,00
Cuña	50" - 54"	\$. 9,00	\$. 10,00
Cuña	55" - 59"	\$. 10,00	\$. 14,00

**Tarifas /
Menciones**

Menciones	Duración	Valor
Mención	10" - 14"	\$. 4,50
Mención	15" - 19"	\$. 5,00
Mención	20" - 24"	\$. 5,50
Mención	25" - 29"	\$. 6,00
Mención	30" - 34"	\$. 6,50
Mención	35" - 39"	\$. 7,00
Mención	40" - 44"	\$. 8,00
Mención	45" - 49"	\$. 9,00
Mención	50" - 54"	\$. 10,00
Mención	55" - 59"	\$. 12,00

Importante.- Para todas las negociaciones de tiempo / aire, así como de sus bonificaciones y descuentos; por favor remitirse a nuestra Gerencia de Marketing - **Gracias.**



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Cuenca, 20 de agosto del 2012

Señorita
Dalila Murillo
Ciudad.-

Atendiendo a su pedido pongo a su consideración la proforma presupuestaria que le detallo a continuación:

PROFORMA PRESUPUESTARIA Y DE PUBLICIDAD

ANUNCIANTE:	SRTA. DALILA MURILLO	
PUBLICIDAD DE:	COMERCIALIZACION DE JEANS	
PERIODO:	INDEFINIDO (MINIMO UN MES)	
DURACION DEL COMERCIAL:	MAXIMO 40"	
DIAS DE DIFUSION:	DE LUNES A SABADO	26
DIAS MES		
No. DE CUAS DIA:	SUGERIDAS 10	150
CUÑAS MES		
VALOR DE CADA CUÑA:	PRECIO OFERTADO:	\$1,40
VALOR	MENSUAL	OFERTADO:
\$364,00+ IVA		
=====		
- Por el descuento considerado, esta proforma es válida únicamente para contratación directa		
Ing. Alfredo Piedra Abril		
Gerente		



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Unidad Nacional y G. Colombia 2do. Piso (Ed. Horizontes) · Telf: 2850 244 /
240 · Fax: 2850 244

Cel.: 099322967 · E-mail: alfredo.piedra@hotmail.com · Cuenca –
Ecuador

PF. SD. RCC. 12-071.

Cuenca, 13 agosto del 2012.

Sr.

Carlos Chasiluisa.

Presente.

De mi consideración.

CANELA RADIO CORP, es una corporación de radios asociadas a nivel nacional, constituida por las siguientes frecuencias.

- 107.3 FM Austro, Cobertura total Azuay y Cañar.
- 106.5 FM Cobertura total Provincia de Pichincha y Sto. Domingo.
- 90.5 FM Cobertura total Provincia del Guayas, Los Ríos.
- 92.7 FM Cubre el sur de Colombia, Carchi e Imbabura.
- 106.5 FM Cubre Cotopaxi, Tungurahua.
- 94.5 FM Cobertura total provincia de Chimborazo.
- 99.5 FM Cobertura total provincia de Esmeraldas.
- 89.3 FM Cubre la Provincia de Manabí.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

100.7 FM Cobertura provincia de El Oro.

PROPUESTA 1	PROPUESTA 2
5cuñas diarias de L-V, 22 días.	10 cuñas diarias de L a V, 22 días
Cuña de 30 segundos	Cuña de 30 segundos
Horario: 10H00 a 20H00	Horario: 06H00 a 20H00
Total de cuñas: 110	Total de cuñas: 220
VALOR...440 USD MENSUAL	VALOR...650 USD. MENSUAL
Este valor no incluye IVA.	Este valor no incluye IVA.

CANELA 107.3 FM, AUSTRO

Cuña 30 segundos..... 4 USD

Cuña 45 segundos..... 6 USD

Cuña 60 segundos..... 8 USD

CUÑA OCASIONAL....7 USD.

MENCIONES...6 USD.

Por la propuesta 2 usted tendrá 2 menciones diarias de L-V en programa a elegir y 5 cuñas los sábados.

CANELA 107.3 FM le brinda la oportunidad de obtener los mejores beneficios y resultados económicos al invertir en publicidad radial, pues está sustentada en un personal altamente capacitado, tecnología de punta, con un alto impacto publicitario, programación en vivo, música variada durante las 24 horas del día y excelentes costos publicitarios.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Atentamente:

Roberto Ortiz Espinoza

GERENTECANELA AUSTRO.



roberortiz1@hotmail.com

Of. 074 096-758 Cel. 097 770-594



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXO 04

DISEÑO DE TESIS

ÍNDICE

1. Importancia
2. Delimitación
3. Justificación
4. Descripción del Objeto de Estudio
5. Marco Conceptual
6. Problematización
 - 6.1 Listado de Problemas
 - 6.2 Integración de los problemas
 - 6.3 Ubicación de los problemas
 - 6.4 Redacción de los problemas
7. Objetivos
 - 7.1 Objetivo General
 - 7.2 Objetivos Específicos
8. Esquema tentativo
9. Variables, indicadores y categorías
 - 9.1 Cuadro de variables, indicadores y categorías
 - 9.2 Listado depurado de Variables, indicadores y categorías
10. Técnicas de investigación
11. Diseño metodológico
 - 11.1 Recolección y procesamiento de la información
 - 11.2 Análisis y propuesta
 - 11.3 Redacción del texto
12. Cronograma de trabajo
13. Bibliografía



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN

La planificación estratégica constituye una herramienta fundamental para la dirección de la empresa, ya que permite identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, y de esta manera diseñar estrategias para en el futuro obtener los resultados deseados.

Al desarrollar este tema proporcionaremos a los estudiantes y docentes un caso práctico de planificación estratégica, mismo que servirá como material de apoyo y consulta para trabajos futuros relacionados con el tema, así mismo constituye un elemento fundamental a tomar en cuenta por parte de la fábrica Confecciones Llapa en razón de que desde el inicio de su actividad económica no ha realizado una planificación estratégica.

El desarrollo de la presente tesis inicia con una descripción general de la fábrica, seguido de un análisis situacional de la fábrica, para terminar con un diseño y esquema de implementación del plan estratégico.

La recolección de la información se la realizara mediante la utilización de diferentes técnicas como encuestas, entrevistas, registros, etc., para posteriormente analizarlas y procesarlas mediante el uso de sistemas manuales e informáticos.



1. IMPORTANCIA Y MOTIVACIÓN DEL TEMA

En la actualidad la planificación estratégica es una de las herramientas fundamentales para que las empresas a nivel macro y micro sean más competitivas, es por esto que consideramos que es de suma importancia para la fábrica CONFECIONES LLAPA contar con un plan estratégico que le permita determinar su misión, visión, metas y objetivos, para de esta manera satisfacer de mejor manera las necesidades del mercado.

Debemos destacar que actualmente la empresa planifica de manera informal sus actividades, de tal forma que es necesario formalizarlas mediante la elaboración de un plan estratégico.

Motivación personal.

Consideramos este tema debido a que es interesante y que en la actualidad es de mucha aplicación en casi todas las grandes empresas, así también porque de esta manera podemos incentivar a las pequeñas empresas a definir claramente hacia donde quieren ir en el futuro y cómo hacerlo.

2. DELIMITACIÓN.

CONTENIDO. Elaboración del Plan Estratégico.

CAMPO DE APLICACIÓN: Fabrica Confecciones Llapa.

ESPACIO: En la Ciudad de Cuenca, Parroquia Sayausi, sector Y de Sayausi.

PERIODO: 2012-2016

3. JUSTIFICACIÓN

Justificación académica.- El tema se justifica porque permitirá a los estudiantes y docentes contar con un material de información, análisis y consulta para trabajos de estudios posteriores, relacionados con el tema.

Podemos decir también que el tema de la planificación estratégica es un tema original y trascendente para la empresa puesto que no ha realizado un proceso de planificación estratégica desde que ha iniciado su actividad económica.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Justificación institucional. El tema se justifica porque ayudaremos a la fábrica a definir sus objetivos y metas, así como a determinar qué es lo que quiere ser en el futuro, esto mediante la elaboración de un plan estratégico.

Además debemos anotar que el trabajo de tesis se sujetara a todas las normas y disposiciones legales establecidas en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca para el desarrollo de tesis.

Justificación social. Socialmente se justifica porque los resultados de la aplicación de la planificación estratégica se ven reflejados en la calidad del servicio y atención al cliente, así como de la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Justificación Personal. Se justifica porque los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica universitaria nos permiten desarrollar el tema, de igual manera tenemos nuestra predisposición y deseos de llevar adelante el trabajo académico mencionado.

Factibilidad-viabilidad. El tema es factible y viable para su desarrollo ya que la fábrica está dispuesta a proporcionar la información necesaria para llevar adelante el tema.

4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Razón Social

Confecciones Llapa.

Representante Legal: Llapa Pesantez Kleber Teodoro

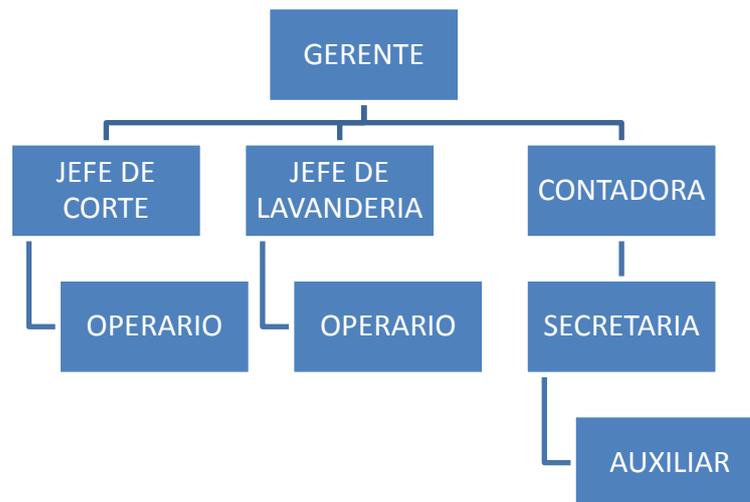
Ubicación

Sayausi S/N junto a la Casa Comunal, Telef. 072370021

Estructura Orgánica de la Organización



UNIVERSIDAD DE CUENCA



Objetivos de la organización

El objetivo de la organización es ofrecer al cliente un producto original, de calidad y a un costo accesible.

Movimiento Económico

La fábrica Confecciones Llapa muestra la siguiente información en sus principales cuentas:

Activos	
Activos Corrientes	122533,66
Activo Fijo	28900,38
Total	151434,04
Pasivos	
Pasivos Corrientes	126725,79
Total	126725,79
Ingresos	223771,5
Costos y Gastos	
Costos	186852,58
Gastos	9976,29
Total	196828,87
Utilidad del	26942,63



Ejercicio	
------------------	--

Problemas que tiene la Fábrica

La fabrica presenta un problema en la adquisición de la materia prima, misma que no se la hace de manera planificada durante todo el año, a consecuencia de ello resulta en ocasiones costosa en vista de que los precios de la misma varían constantemente debido a múltiples factores. Otro problema que tiene la fábrica es que su producto es distribuido a un solo cliente lo que significa que si dicho cliente cambiara de proveedor la fábrica Confecciones Llapa sufriría grandes pérdidas ya que debería buscar nuevos clientes.

Perspectivas de la Organización

- Ser una fabrica con reconocimiento de calidad en la fabricación de prendas de vestir.
- Posicionar sus marcas K"LL-13; ELECTRIC SHOCK y BLACK SIDE en el mercado nacional.

Detalle de las Actividades de la Organización

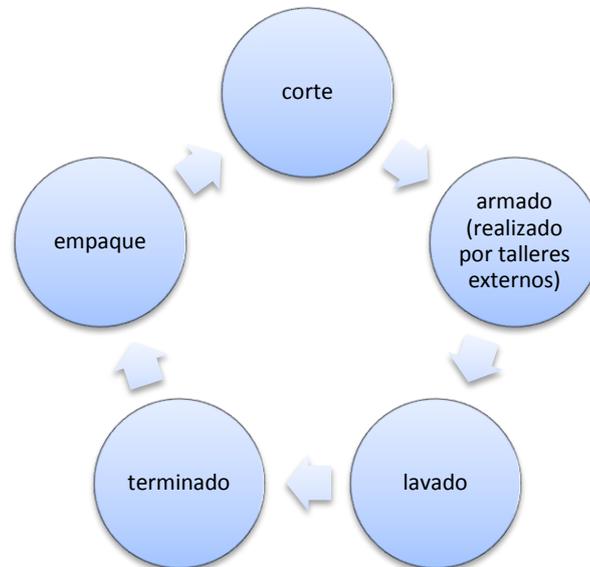
La fábrica Confecciones Llapa se dedica exclusivamente a la fabricación de prendas de vestir (pantalones jean), debiendo destacar que dentro del proceso de fabricación el armado (maquila) lo realiza diferentes talleres de esta localidad quienes le proveen de este servicio, de tal forma que, lo que realiza la fábrica es:

- Corte
- Lavado
- Terminado
- Empaque



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Proceso de Elaboración de pantalones jean (Confecciones Llapa)



Proveedor de Materia Prima

El principal proveedor de la fábrica Confecciones Llapa es Rafatex Cía. Ltda. De propiedad del Señor Raúl Pulla.

Distribución del Producto Terminado

La fábrica de prendas de vestir Confecciones Llapa vende su producto a un único cliente, siendo este la Distribuidora Estile HV de la Ciudad de Guayaquil.

5. MARCO CONCEPTUAL

ESTRATEGIA

“La estrategia son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

Son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de la gerencia y de recursos de la empresa”⁶⁹

⁶⁹ DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 11.



PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

“La planificación estratégica es un proceso en el que se toman un conjunto de decisiones interactivas y superpuestas que conducen al desarrollo de una estrategia eficaz para una empresa.

El proceso consta de:

- La determinación del cometido de la empresa.
- La selección de los métodos u objetivos que la empresa desea alcanzar.
- La formulación de los supuestos sobre los cambios que se producen en el entorno exterior de la empresa.
- La identificación de las oportunidades y amenazas que surjan en el entorno exterior de la empresa.
- Una evaluación de los rasgos sobresalientes y de las deficiencias internas de la empresa.
- La identificación de las alternativas estratégicas viables con que cuenta la empresa.
- La elección de una o varias alternativas que desee desarrollar la empresa.
- El desarrollo de un plan de implementación para facilitar la consecución de los objetivos de la empresa.
- El diseño de un sistema de control y de retroalimentación para observar de cerca los resultados de la empresa, mientras se procede a la implementación del plan estratégico.”⁷⁰

COMENTARIO

Constituye una herramienta fundamental para la dirección de la empresa, ya que permite identificar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, y de esta manera diseñar estrategias para en el futuro obtener los resultados deseados.

⁷⁰ BITTEL,L; RAMSEY,J, 1997¹, Enciclopedia el Managament. Edit,Oceano, México, Pág. 855



APLICACIÓN

La planificación estratégica es el concepto clave en el desarrollo de la tesis, ya que en base a este se definirán cada una de las acciones a implementarse en la empresa a fin de mejorar su eficiencia, eficacia, y rentabilidad.

OBJETIVOS

“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también pueden tener sus propios objetivos. Sus metas contribuyen de modo natural a la consecución de los objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes”⁷¹.

COMENTARIO

Los objetivos nos ayudan a direccionar de mejor manera a la empresa, puesto que con ello definimos a dónde quiere llegar en el futuro. Los objetivos determinan las acciones, al no poseerlos estaríamos trabajando sin dirección, puesto que son los resultados esperados de la empresa.

APLICACIÓN

Nos permitirán determinar qué es lo que la empresa quiere conseguir en el mediano y largo plazo y en base a ello establecer las estrategias a implementar.

6. PROBLEMATIZACIÓN

6.1 LISTADO DE PROBLEMAS

1. La fábrica Confecciones Llapa no posee un plan estratégico.
2. La fábrica no cuenta con un reglamento interno que defina específicamente las funciones de cada uno de sus trabajadores.
3. La fábrica tiene elevados costos de la materia prima.
4. La fábrica no cuenta con ningún tipo de publicidad.

⁷¹ KOONTZ,H; WEHRICH,H, 1992⁹,Administracion. Edit, Mac Graw-Hill, México, Pág. 71



5. A la fábrica se le dificulta contratar mano de obra calificada.
6. La fábrica no cuenta con un capital propio suficiente para el desarrollo de sus actividades.
7. En la fábrica existe excesiva rotación de personal.
8. La fábrica no cuenta con un departamento de ventas.
9. La fábrica no cuenta con un punto de comercialización directa de su producto.
10. La fábrica no realiza el proceso completo de elaboración del producto por cuenta propia.
11. La fábrica no planifica la compra de materia prima.
12. La fábrica no ha experimentado incremento en sus ventas.

6.2 INTEGRACIÓN DE PROBLEMAS

La empresa no cuenta con un plan estratégico, además no cuenta con un departamento de ventas, no realiza ningún tipo de publicidad, así también no cuenta con el capital suficiente para establecer un punto de comercialización teniendo como consecuencia que los niveles de ventas no se han incrementado en los últimos años (1,4,6,8,9,12).

La empresa no planifica la adquisición de la materia prima por lo que los costos de la misma en ocasiones resultan elevados (3,11).

La empresa no cuenta con un reglamento interno que le facilite la contratación de mano de obra calificada a fin de evitar la excesiva rotación del personal, y lograr que la fábrica realice todo el proceso de elaboración del producto por cuenta propia (2,5,7,10).

6.3 UBICACIÓN DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMA CENTRAL

La fábrica no cuenta con un plan estratégico formal que le permita tener claro sus objetivos, y a su vez evaluar sus resultados obtenidos.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

La fábrica no cuenta con un plan de compras que le permita optimizar el uso de los recursos.



PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

La fábrica no cuenta con mano de obra calificada que le permita realizar todo el proceso de elaboración del producto por cuenta propia.

6.4 REDACCIÓN DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS CENTRAL

La fábrica Confecciones Llapa es una empresa que a través del tiempo ha logrado mantenerse en el mercado, sin embargo hasta el momento no cuenta con un plan estratégico formal que sin duda alguna ayudaría a que su nivel de participación en el mercado sea mayor.

En la fábrica Confecciones Llapa es necesaria la implementación de la planificación estratégica porque no puede ser un barco a la deriva, la dirección necesita saber que es lo que tiene que hacer y cuando hacerlo, requiere conocer a la empresa en su entorno interno y externo. El no contar con un plan estratégico para la fábrica Confecciones Llapa ha conducido a que la evaluación de sus resultados se la haga de manera empírica, sin determinar entonces sus reales motivos.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1

La fábrica Confecciones Llapa desde su creación para la adquisición de la materia prima principal (TELA) ha manejado la particular forma de compras “oportunistas” (comprar cuando se presente una oportunidad a bajo costo), sin embargo estas oportunidades no se presentan de manera reiterada o seguida lo que le ha ocasionado serios inconvenientes a la hora de su adquisición. Por esto es necesario que la empresa planifique sus actividades, entre ellas la de compras, a fin de optimizar los recursos, ser competitivos en el mercado y obtener los resultados esperados.

PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2

Para la fábrica Confecciones Llapa resulta difícil la contratación de mano de obra calificada, por esta razón en la fábrica la rotación de personal es excesiva debido a que el personal que se contrata en muchos de los casos no cumple con sus funciones a cabalidad, de esto se deriva además que la fábrica no esté



UNIVERSIDAD DE CUENCA

en la capacidad de realizar todo el proceso de fabricación por cuenta propia y requiera el servicio de otros talleres para el armado del producto. La excesiva rotación de personal ha hecho de que la fábrica pierda tiempo y dinero, ya que el tiempo que se tiene que dedicar a indicar que es lo que tiene que hacer el nuevo trabajador es un gasto que se debe sumar al producto final.

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el proceso de Planificación Estratégica para la fábrica CONFECIONES LLAPA durante el periodo 2012-2013, para tener establecidas las acciones que deberá adoptar la empresa frente a los cambios constantes del mercado y de esta manera ser más competitiva.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la situación actual de la fábrica CONFECIONES LLAPA.
- Diseñar el plan estratégico para la fábrica CONFECIONES LLAPA.
- Describir un esquema práctico que posibilite la implementación de la planificación que contenga estrategias, objetivos, metas e indicadores de gestión.



8. ESQUEMA TENTATIVO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS		CONTENIDO DE LOS CAPÍTULOS
	CAPÍTULO 1	INTRODUCCIÓN 1. Descripción Institucional 1.3 Antecedentes 1.4 Estructura Organizacional 1.2.1 Organigrama
	CAPÍTULO 2	Marco Teórico 4.1 Planeación Estratégica 4.1.1 concepto. 4.1.2 Modelo de Planeación Estratégica. 4.1.3 Principios de la Planeación Estratégica. 4.1.4 Motivos para la planeación estratégica. 4.1.5 Beneficios de la planeación estratégica. 4.1.6 Errores en la planeación estratégica. 4.1.7 Tipos de estrategias. 4.2 Proceso de Planificación Estratégica 4.2.1 Etapa Filosófica 4.2.1.1 Visión 4.2.1.2 Misión 4.2.1.3 Valores institucionales 4.2.2 Etapa de Diagnóstico 4.2.2.1 Análisis del entorno general o macro ambiente. 4.2.2.1.1 Factor económico-político. 4.2.2.1.2 Factor tecnológico. 4.2.2.1.3 Factor Socio-cultural. 4.2.2.2 Análisis competitivo. 4.2.2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter. 4.2.2.2.1.1 Rivalidad entre competidores. 4.2.2.2.1.2 Amenaza de la



		<p>entrada de nuevos competidores.</p> <p>4.2.2.2.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.</p> <p>4.2.2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.</p> <p>4.2.2.2.1.5 Poder de negociación de los consumidores.</p> <p>4.2.2.3 Análisis organizacional.</p> <p>4.2.2.3.1 Recursos Humanos.</p> <p>4.2.2.3.2 Producción.</p> <p>4.2.2.3.3 Administración y Finanzas.</p> <p>4.2.2.4 Esquema Integral para la formulación de la estrategia.</p> <p>4.2.2.4.1 Etapa de Aportación de Información.</p> <p>4.2.2.4.1.1 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).</p> <p>4.2.2.4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC).</p> <p>4.2.2.4.1.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI).</p> <p>4.2.2.4.2 Etapa de Ajuste.</p> <p>4.2.2.4.2.1 Matriz FODA.</p> <p>4.2.2.4.2.2 Matriz PEEA.</p> <p>4.2.2.4.2.3 Matriz IE.</p> <p>4.2.2.4.2.4 Matriz de la estrategia principal.</p> <p>4.2.2.4.3 Etapa de decisión.</p> <p>4.2.2.4.3.1 Matriz MPEC.</p> <p>4.2.3 Etapa Operativa</p> <p>4.2.3.1 Objetivos.</p> <p>4.2.3.2 estrategias</p> <p>4.2.3.3 Metas e Indicadores de gestión.</p>
<p>Objetivo Especifico 1</p> <p>Realizar un análisis de la situación actual de la fábrica CONFECCIONES LLAPA</p>	<p>CAPÍTULO 3</p>	<p>Análisis de la situación actual de la fábrica CONFECCIONES LLAPA.</p> <p>3.1 ETAPA FILOSOFICA</p> <p>3.1.1 Misión</p> <p>3.1.2 Visión</p> <p>3.1.3 Valores Institucionales.</p> <p>3.2 ETAPA DE DIAGNÓSTICO.</p>



		<p>3.2.1 Análisis del entorno general o macro ambiente.</p> <p>3.2.1.1 Factor económico-político.</p> <p>3.2.1.2 Factor tecnológico.</p> <p>3.2.1.3 Factor Socio-cultural.</p> <p>3.2.2 Análisis competitivo.</p> <p>3.2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter.</p> <p>3.2.2.1.1 Rivalidad entre competidores.</p> <p>3.2.2.1.2 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.</p> <p>3.2.2.1.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.</p> <p>3.2.2.1.4 Poder de negociación de los proveedores.</p> <p>3.2.2.1.5 Poder de negociación de los consumidores.</p> <p>3.2.3 Análisis organizacional.</p> <p>3.2.3.1 Recursos Humanos.</p> <p>3.2.3.2 Producción.</p> <p>3.2.3.3 Administración y Finanzas.</p>
<p>Objetivo Especifico 2 Diseñar el plan estratégico para la fábrica CONFECCIONES LLAPA.</p>	<p>CAPÍTULO 4</p>	<p>4 ETAPA DE DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.</p> <p>4.1 Etapa de aportación de información.</p> <p>4.1.1 Matriz de Evaluación del factor externo (EFE).</p> <p>4.1.2 Matriz del perfil competitivo (MPC).</p> <p>4.1.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)</p> <p>4.2 Etapa de ajuste.</p> <p>4.2.1 Matriz FODA.</p> <p>4.2.2 Matriz PEEA.</p> <p>4.2.3 Matriz IE.</p> <p>4.2.4 Matriz de la estrategia principal.</p> <p>4.3 Etapa de decisión.</p> <p>4.3.1 Matriz MPEC</p>
<p>Objetivo Específico 3 Describir un esquema práctico que posibilite la</p>	<p>CAPÍTULO 5</p>	<p>ETAPA OPERATIVA</p> <p>5.1 Objetivos.</p> <p>5.2 Estrategias</p>



implementación de la planificación que contenga estrategias, objetivos, metas e indicadores de gestión.		5.3 Objetivos, estrategias, acciones, indicadores y responsables. 5.4 Esquema para la evaluación de la estrategia.
	CAPÍTULO 6	Conclusiones y Recomendaciones 6.1 Conclusiones 6.2 Recomendaciones

9. VARIABLES, CATEGORÍAS E INDICADORES

9.1 CUADRO DE VARIABLES CATEGORIAS E INDICADORES

ESQUEMA TENTATIVO	VARIABLES	INDICADORES	CATEGORÍAS
CAPÍTULO 1	Antecedentes	Historia de la empresa	Veracidad
	Estructura Organizacional	Organigrama	Veracidad
	Productos	Variedad de productos	Responsabilidad Credibilidad
	Precios	Alto Medio Bajo	Confiability
CAPÍTULO 3 Análisis de la situación actual de la fábrica CONFECCIONES LLAPA	Clientes	Tipos de clientes Poder de negociación Gustos y preferencias	Compromiso Responsabilidad Ética Lealtad
	3.1 Elementos internos de la empresa	Área de Recursos Humanos.	Seguridad Flexibilidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2 Elementos externos de la empresa	Área de Producción.	Mano de obra Contratación Legal	Responsabilidad
	Área de Compras.	Tiempo Precio Cantidad	Responsabilidad
	Área de Ventas.	Materia Prima	
	Análisis de la Situación financiera.	Producto Precio Cantidad	Veracidad
	Competencia	Estado situación inicial. Estado de resultados Balance General	Responsabilidad Justicia
CAPÍTULO 4 Elaboración del Plan Estratégico	Proveedores	Productos que ofrecen Precios Variedad Calidad del producto	Veracidad Credibilidad Responsabilidad Flexibilidad
	Clientes	Productos Calidad Precios Forma de pago Poder de negociación	Compromiso Responsabilidad Ética Lealtad
	4.1 ETAPA FILOSÓFICA	Misión	Tipos de clientes Poder de negociación Gustos y preferencias
			Honestidad Responsabilidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2 ETAPA DE DIAGNÓSTICO	Visión		Compromiso Efectividad
	Valores Institucionales	Integral Real Duradera Orientada al cliente	Veracidad Credibilidad
	Análisis FODA	Medible en el tiempo Amplia y detallada	Veracidad
	Matriz del perfil competitivo	Explícitos Implícitos	Responsabilidad Veracidad Honestidad
	Matriz de Evaluación del factor externo	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	Competente
	Matriz de Evaluación del factor interno	Factores importantes para el éxito. Valor. Clasificación. Puntaje. Competencia.	Seguridad Factibilidad Veracidad
	Matriz PEEA.	Valor Clasificación Valor Ponderado	Confiabilidad
	Matriz de la estrategia principal.	Valor Clasificación Valor Ponderado	Confiabilidad
Matriz IE	Fortaleza	Veracidad	



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>CAPÍTULO 5 ETAPA OPERATIVA</p>	<p>Matriz MPEC</p>	<p>financiera. Ventaja competitiva. Estabilidad Ambiental Fortaleza Industrial.</p>	
	<p>Análisis competitivo: 5 fuerzas de Porter.</p>	<p>Posición Competitiva. Crecimiento de Mercado.</p> <p>Ventas Utilidades</p>	<p>Responsabilidad Respeto Confiabilidad Flexibilidad</p> <p>Confiabilidad Veracidad</p>
		<p>Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</p>	<p>Factibilidad</p>
	<p>Cadena de Valor</p>	<p>Rivalidad entre empresas competidoras. Entrada potencial de nuevos competidores. Desarrollo potencial de productos sustitutos. Poder de negociación de los consumidores</p>	<p>Congruencia Viabilidad</p>
	<p>Objetivos</p> <p>Metas e Indicadores de gestión</p>	<p>Poder de negociación de los proveedores.</p> <p>Actividades primarias.</p>	<p>Claridad</p> <p>Factibilidad Honestidad</p>



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	Estrategias	<p>Actividades secundarias o de apoyo.</p> <p>Explícitos Medibles Consistentes Claros</p> <p>Tasa de crecimiento de ventas. Tasa de crecimiento por utilidad. Cumplimiento de obligaciones en el corto plazo.</p> <p>Liderazgo en costos. Diferenciación. Enfoque. Liquidación Diversificación Enajenación Integración</p>	
--	-------------	--	--

9.2 LISTADO DEPURADO DE VARIABLES

VARIABLES	CATEGORIAS
1. Antecedentes 2. Estructura Organizacional 3. Competencia 4. Clientes 5. Área de Recursos Humanos. 6. Área de Producción. 7. Área de Compras. 8. Área de Ventas 9. Análisis de la Situación financiera. 10. Proveedores	1. Veracidad 2. Responsabilidad 3. Credibilidad 4. Confiabilidad 5. Compromiso 6. Ética 7. Lealtad 8. Justicia 9. Flexibilidad 10. Respeto 11. Honestidad



UNIVERSIDAD DE CUENCA

11. Misión	12. Efectividad
12. Visión	13. Competente
13. Valores Institucionales	14. Claridad
14. Análisis FODA	15. Seguridad
15. Matriz del perfil competitivo	16. Factibilidad
16. Matriz de Evaluación del factor externo	17. Congruencia
17. Matriz de Evaluación del factor interno	18. Viabilidad
18. Matriz IE	
19. Matriz PEEA	
20. Matriz MPEC	
21. Matriz de la Estrategia Principal	
22. Análisis competitivo: 5 fuerzas de Porter.	
23. Cadena de Valor	
24. Objetivos	
25. Metas e Indicadores de gestión	
26. Estrategias	



10. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Variables y categorías	Técnicas cuantitativas					Técnicas cualitativas				
	Estadística	Registros	Encuestas	Obser. Estructurad	Otras	Entrevistas	Grupos foca	Talleres	Testimon	Otros
Antecedentes		xxx							xxxx	
Estructura Organizacional		xxx		xxx		xxxx			xxxx	
Area de Produccion	xxxx	xxxx								
Area de Ventas	xxx	xxxx	xx			xxx				
Area de recursos Humanos		xxx	xxx			xxx				
Analisis de la situacion financiera	xxxx	xxxx								
Clientes	xxx	xxxx	xx			xxxx			xx	
Competencia	xxxx	xxxx	xxx	xxx					xx	
Proveedores		xxxx				xx			xx	
Misión		xx		xx						
Visión		xx		xx		xxxx			x	
Valores Institucionales	x			xxx		xxxx				
Análisis FODA		xxxx	x	xxxx		xxxx				
Matriz del perfil competitivo		xxx		xxx					xxxx	
Matriz de Evaluación del factor externo	xxx	xxx	xx			xx			xx	
Matriz de Evaluación del factor interno		xxx				xxx				
Matriz IE	xxx	xxx	xx			xx				
Matriz PEEA	xxx	xxx	xx			xx				
Matriz de la estrategia principal	xxx	xxx	xx			xx				
Matriz MPEC	xxx	xx				xxx				
Análisis competitivo: 5 fuerzas de Porter.			xx	xxx		xxx			xx	
Cadena de Valor		xx		xxx		xx			xx	
Objetivos		xxx				xxx			xx	
Metas e Indicadores de gestión	xx	xx		xxx		xx			xx	
Estrategias		xxxx		x		xx			xx	
Diagrama de GANTT		xxxx				xx				
CATEGORIAS										
Veracidad			xx						xx	
Responsabilidad				xxx		xxx				
Credibilidad				xx		xx				
Confiabilidad				xx		xxx				
Compromiso				xxx					xxx	
Ética				xxx		xxx			xxx	
Lealtad				xx		xx			xx	
Justicia				xxx		xxx			xxx	
Flexibilidad				xxx		xxx			xxx	
Respeto				xx		xxx			xxxx	
Honestidad				xxx		xxx			xxx	
Efectividad				xx		xx				
Competente				xxx		xxx			xxx	
Claridad		xxx		xx						
Seguridad				xx		xxx			xxxx	
Factibilidad			x							
Congruencia			xx			xx			x	
Viabilidad			xx			xx			x	



Equivalencia

XXXX=100%

XXX=75%

XX=50%

X=25%

11. DISEÑO METODOLÓGICO

11.1 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección y procesamiento de la información utilizaremos las siguientes técnicas en orden de aplicación definidos con anterioridad en el cuadro de la metodología para la elaboración de técnicas, de tal forma que se estructura de la siguiente manera:

Técnica:

- Registros: Para obtener esta información se procederá en primera instancia a solicitar al Gerente de la fabrica Confecciones Llapa se nos autorice y permita acceder a los respectivos archivos de la fábrica donde se encuentre toda información sobre la misma.
- Estadísticas: Se obtendrán de fábricas similares a esta o de distribuidoras.
- Entrevistas: La entrevista se realizará a su único cliente siendo este la Distribuidora Estile HV de la ciudad de Guayaquil, así como también se puede realizar entrevistas a los clientes de esta distribuidora que adquieren el producto elaborado por Confecciones Llapa.
- Otros: Serán un complemento para la recolección de información.

Posterior para el procesamiento de la información se utilizaran medios informáticos tales como:

- Word
- Excel



- Power Point
- Otros

11.2 ANÁLISIS Y PROPUESTA

Con la información que se obtenga aplicando las diferentes técnicas anteriormente mencionadas y luego de su procesamiento se procederá al análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la fábrica Confecciones Llapa, y de esta manera podremos recomendar la aplicación del plan estratégico que ayudara a la fábrica a mejorar la toma de decisiones y llegar a ser una fabrica competitiva dentro del mercado.

11.3 REDACCIÓN DEL TEXTO

La redacción del texto va a contener las siguientes partes:

- **Parte Preliminar.-** Que contendrá lo siguiente: portada, firmas de responsabilidad, acuerdos, agradecimientos, resumen, palabras claves e índices.
- **Parte Principal.-** La parte principal va a contener lo siguiente: introducción cuerpo del texto, conclusiones y recomendaciones.
- **Parte Referencial.-** La parte referencial va a contener: Anexos y Bibliografía.

12. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Actividades diseño de tesis	OCTUBRE		NOVIEMBRE			
	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
Aprobación del tema						
Búsqueda del tutor						
Elaboración del Diseño						
Revisión						
Ajustes						
Aprobación del Diseño						



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Actividades	DICIEMBRE				ENERO	
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2
CAPITULO I						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENTO						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

Actividades	ENERO		FEBRERO			
	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
CAPITULO II						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENTO						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

Actividades	MARZO				ABRIL	
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2
CAPITULO III						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENTO						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

Actividades	ABRIL		MAYO			
	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4
CAPITULO IV						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENTO						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Actividades	JUNIO				JULIO	
	SEMAN A 1	SEMAN A 2	SEMAN A 3	SEMAN A 4	SEMAN A 1	SEMAN A 2
CAPITULO V						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENTO						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						

Actividades	JULIO		AGOSTO			
	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
CAPITULO VI						
RECOLECCION						
PROCEDIMIENTO						
ANALISIS						
REDACCION						
REVISION						
REAJUSTE						



13. BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fredd R, 2003⁹, Conceptos de Administración Estratégica, Edit. Pearson Educación, México, Pág. 11.
- BITTEL, L; RAMSEY, J, 1997¹, Enciclopedia el Managment. Edit. Oceano, México, Pág. 855
- KOONTZ, H; WEHRICH, H, 1992⁹, Administracion. Edit, Mac Graw-Hill, México, Pág. 71.
- GARCIA, Sánchez Estela; VALENCIA, María Lourdes, 2007¹, Planeación Estratégica, Edit. Trillas, México.
- PORTER, Michael, 2007⁶, Ventaja Competitiva, Edit. Grupo Editorial Patria, México.
- BUENO, Campos Eduardo, 1991³, Dirección Estratégica de Empresas, Edit. Pirámide, Madrid.
- CHJARLES, W. Hill, 2005⁵, Administración Estratégica, Edit, Mac Graw-Hill, México.
- MINTZBERG, Henry; BRIAN, Quinn James, 1993², El Proceso Estratégico, Edit. Prentice Itall Hispanoamericana S.A.