



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA Y POSTGRADO**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**"DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA ELEVAR  
LA FUERZA DE VENTA DE UNA FÁBRICA DE MEDIAS  
EN LA CIUDAD DE ATUNTAQUI PROVINCIA DE IMBABURA"**

**AUTORES:**

**EDGAR ESPINOSA BAILÓN  
JOSÉ TOWNSEND VALENCIA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. IND. VICTOR HUGO BRIONES K., MBA - MSc**

**NOVIEMBRE 2007  
GUAYAQUIL - ECUADOR**

## **DECLARACION EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”

(Reglamento de Graduación de la UTEG)

---

Edgar Espinoza Bailón

---

José Townsend Valencia

## **AGRADECIMIENTO**

### **EDGAR ESPINOZA BAILÓN**

Agradezco de manera especial a mi esposa Martha Escudero, a mis hijos y familiares por su apoyo y comprensión brindados para cumplir una más de mis aspiraciones y a mi Institución FF. AA por toda la colaboración prestada.

### **JOSÉ TOWNSEND VALENCIA**

A todas las personas que me ayudaron durante mis estudios, a mi esposa, hijos, padres y hermanos, y muy en especial a mi esposa Jacqueline Hinostriza.

Agradecemos al MBA Víctor Hugo Briones, director de nuestra investigación por su abnegación y esfuerzo que siempre nos demostró en el presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

### **EDGAR ESPINOZA BAILÓN**

El presente trabajo lo dedico a la memoria de mi madre, a mi padre y hermanos, por ser ejemplo de enseñanza y motivación para desarrollarme personal y profesionalmente en beneficio de las nuevas generaciones.

### **JOSÉ TOWNSEND VALENCIA**

Dedico el presente trabajo a mi esposa Jacqueline Hinostroza y a mis hijos Darinka, Danaé y José Enrique.

## RESUMEN EJECUTIVO

Las necesidades del mercado actual se percatan cada mas en estudiar la gestión administrativa como una serie de sistemas estrechamente relacionados entre si, y no como una serie de departamentos aislados, dando paso a la necesidad galopante de implementar en las empresas la Planificación estratégica y asegurar un mejor porvenir.

La aplicación de la planificación estratégica a mas de ser una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el periodo siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo en donde son nuevamente retocados. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Es por tal razón que la siguiente propuesta pretende ser una base para la implementación de un plan estratégico, que permita a la Fábrica de Medias

mejorar sus ventas y por ende sus utilidades, basado en el uso de herramientas estratégicas que partiendo de una situación actual, nos permiten proyectarnos hacia el logro de metas y objetivos.

En el presente trabajo se ha interrelacionado las áreas de Administración, Producción, Comercialización y Tecnología, no simplemente con la intención de generar utilidades, sino orientarse a ofrecer un producto que satisfaga plenamente la necesidad de nuestros clientes en base a un alto control de procesos que permitan asegurar una alta calidad y un costo competitivo de las medias.

Además estamos proporcionando una herramienta de fácil comprensión que permita ser aplicada en cualquier empresa comercializadora que pretenda mejorar las ventas.

El análisis financiero nos presenta un bajo incremento en las utilidades correspondientes al periodo 2007 -2008, lo que no justifica plenamente si consideramos los activos totales que posee la empresa.

Es importante recalcar que partimos de una situación en la que no ha existido una planificación formal y limitamos nuestro análisis a la información que es de interés exclusivo y enfocado al área comercial de esta empresa.

“LA VITALIDAD DEL PENSAMIENTO ESTA EN LAS NUEVAS IDEAS, LAS IDEAS NO SON PARA ACUMULARSE, SON PARA HACER ALGO CON ELLAS. CUANDO LA IDEA ES NUEVA, SUS PROPIETARIOS TIENEN FERVOR, LA AMAN Y MUEREN POR ELLA”.

**ALFRED NORTWHITEHEAD.**

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	VII
Índice general	IX
Índice de gráficos	XIV
Índice de tablas	XV
Índice de anexos	XV
Introducción	XV

## CAPÍTULO I

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Antecedentes de la investigación	1
1.2 Problema de investigación	2
1.2.1 Planteamiento del problema	5
1.2.2 Formulación del problema	5
1.2.3 Sistematización del problema	5
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 Justificación de la investigación	6
1.5 Marco referencial	8
1.5.1 Marco teórico	8
1.5.2 Marco conceptual	24
1.6 Formulación de hipótesis y variables	36
1.6.1 Hipótesis general	36
1.6.2 Hipótesis particular	37
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación	37

1.7.1 Tipo de estudio	37
1.7.2 Método de investigación	37
1.7.2.1 Método teóricos y empíricos	37
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información	39
1.7.3.1 Técnicas	39
1.7.3.2 Fuentes	39
1.7.4 Tratamiento de la información	39
1.8 Resultados e impactos esperados	40

## CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO	41
2.1 Análisis de situación actual	41
2.2 Reseña histórica de la empresa	42
2.3 Estructura organizacional	45
2.3.1 Organigrama	45
2.3.2 Descripción de funciones	45
2.3.2.1 Presidente	45
2.3.2.2 Asesor	46
2.3.2.3 Gerente general	46
2.3.2.4 Jefe financiero	47
2.3.2.5 Jefe de comercialización	47
2.3.2.6 Jefe de producción	47
2.4 Propósito o misión	48
2.5 Visión	48
2.6 Principios y valores	48
2.7 Cultura organizacional	49
2.7.1 Área administrativa	50

2.7.2 Área financiera	50
2.7.3 Área de marketing	51
2.7.4 Área de producción	51
2.8 Políticas	51
2.8.1 Valores corporativos compartidos	51
2.8.1.1 Capacitación	51
2.8.1.2 Calidad	52
2.8.1.3 Servicio	52
2.8.1.4 Compromiso	52
2.8.1.5 Mejoramiento continuo	52
2.9 Análisis situacional	53
2.9.1 Análisis externo – marco de análisis ambiental	53
2.9.1.1 Macroambiente	54
2.9.1.1.1 Factores económicos	54
2.9.1.1.2 Factor político	63
2.9.1.1.3 Factor tecnológico	64
2.9.1.1.4 Factor demográfico	66
2.9.1.1.5 Factor social	55
2.9.1.2 Microambiente	68
2.9.1.2.1 Proveedores	69
2.9.1.2.2 Competencia	72
2.9.1.2.3 Intermediarios	73
2.9.1.2.4 Clientes	73
2.9.1.3 Análisis macroambiente y microambiente	74
2.10 Análisis FODA	76
2.10.1 Factores externos	76
2.10.1.1 Principales oportunidades externas	76
2.10.1.2 Principales amenazas externas	76
2.10.2 Factores internos	76
2.10.2.1 Principales fortalezas	77
2.10.2.2 Principales debilidades internas	77

2.10.3 Matriz foda	78
2.11 Análisis de la matriz de perfil competitivo	79
2.11.1 Escenario actual	79
2.11.2 Escenario futuro 1	80
2.11.2 Escenario futuro 2	81
2.12 Análisis de pareto	83
2.12.1 Diagrama de afinidad	84
2.12.2 Problemas detectados	85
2.12.3 Encuestas realizadas	87
2.12.4 Resultados de las encuestas	87
2.12.5 Diagrama de pareto	88
2.12.6 Grafico de pareto	89
2.12.7 Estrategias	89
2.13 Matriz de evaluación	92
2.14 Análisis de porter	94

### Capitulo III

3. PROPUESTA DE CREACIÒN	99
3.1 Área de comercialización	99
3.1.1 Formalizar el plan de marketing	99
3.1.2 Desarrollar mercados nacionales	102
3.1.3 Desarrollar mercados internacionales	102
3.1.4 Desarrollar nuevos productos	103
3.2 Área de producción	104
3.2.1 Disminuir costos de producción	104
3.2.2 Mejorar la calidad del producto	104
3.3 Área de tecnología	105
3.3.1 Mantener el liderazgo tecnológico	105

<b>3.4 Área de administrativa</b>	<b>106</b>
<b>3.4.1 Diseñar políticas de incentivo al personal</b>	<b>106</b>
<b>3.4.2 Capacitación</b>	<b>108</b>
<b>3.5 Costos totales de implementación de las estrategias</b>	<b>109</b>
<b>3.6 Variables básicas consideradas para el Análisis</b>	<b>110</b>
<b>3.6.1 Flujo de caja</b>	<b>110</b>
<b>3.6.2 Tasa interna de retorno</b>	<b>111</b>
<b>3.6.3 Valor actual neto</b>	<b>112</b>
<b>3.6.4 Punto de equilibrio</b>	<b>113</b>
<b>3.6.5 Período de recuperación</b>	<b>114</b>
<b>3.6.6 Índice de rentabilidad</b>	<b>115</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>116</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>119</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>120</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO No. 1</b>	<b>Participación del mercado ecuatoriano</b>	
	<b>Ventas de medias y calcetines 2006</b>	<b>6</b>
<b>GRÁFICO No. 2</b>	<b>Administración</b>	<b>41</b>
<b>GRÁFICO No. 3</b>	<b>Factores nacionales e internacionales</b>	<b>54</b>
<b>GRÁFICO No. 4</b>	<b>Producto interno bruto – gráfico lineal</b>	<b>55</b>
<b>GRÁFICO No. 5</b>	<b>producto interno bruto – gráfico en pastel</b>	<b>56</b>
<b>GRÁFICO No. 6</b>	<b>Crecimiento de la industria textil</b>	<b>57</b>
<b>GRÁFICO No. 7</b>	<b>Distribución de los principales productos</b>	
	<b>enviados a mercados internacionales</b>	<b>61</b>
<b>GRÁFICO No. 8</b>	<b>Exportación de comunidad andina hacia</b>	<b>62</b>
	<b>zonas económicas</b>	
<b>GRÁFICO No. 9</b>	<b>Balanza comercial textil – Comunidad Andina</b>	<b>63</b>
<b>GRÁFICO No. 10</b>	<b>Población y tasa de crecimiento</b>	<b>66</b>
<b>GRÁFICO No. 11</b>	<b>Evolución del empleo, subempleo y desempleo</b>	<b>68</b>
	<b>desempleo</b>	
<b>GRÁFICO No. 12</b>	<b>Variables microambiente</b>	<b>69</b>
<b>GRÁFICO No. 13</b>	<b>Proveedores locales – Insumos</b>	<b>70</b>
<b>GRÁFICO No. 14</b>	<b>Proveedores extranjeros – Insumos</b>	<b>71</b>
<b>GRÁFICO No. 15</b>	<b>Distribución de proveedores por insumos</b>	<b>72</b>
<b>GRÁFICO No. 16</b>	<b>Distribución de fábricas por región</b>	<b>73</b>
<b>GRÁFICO No. 17</b>	<b>Diagrama de afinidad por departamento</b>	<b>84</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No. 1</b>	<b>Distribución de la industria textil en el Ecuador</b>	<b>57</b>
<b>CUADRO No. 2</b>	<b>Distribución de las empresas por actividades</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1</b>	<b>Propuesta de estudio de marketing</b>
<b>ANEXO 2</b>	<b>Hoja de encuesta para desarrollar nuevos productos</b>
<b>ANEXO 3</b>	<b>Las normas de la serie 9000 y su certificación en Ecuador</b>
<b>ANEXO 4</b>	<b>Balance General al 31 de Diciembre del 2006</b>
<b>ANEXO 5</b>	<b>Estado de perdidas y ganancias al 31 de Diciembre del 2006</b>
<b>ANEXO 6</b>	<b>Presupuesto de ingresos mensuales</b>
<b>ANEXO 7</b>	<b>Presupuestos de costos y gastos administrativos</b>
<b>ANEXO 8</b>	<b>Tabla de amortización</b>
<b>ANEXO 9</b>	<b>Balance de resultados</b>
<b>ANEXO 10</b>	<b>Costo por producto – Año 2006</b>
<b>ANEXO 11</b>	<b>Análisis del punto de equilibrio</b>
<b>ANEXO 12</b>	<b>Balance General al 31 de Diciembre del 2008</b>
<b>ANEXO 13</b>	<b>Estado de resultados al 31 de Diciembre del 2008</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad toda microempresa está evolucionando en forma permanente y estos cambios están presentes en todo entorno empresarial dando lugar a la incorporación de nuevos competidores, fusiones y alianzas.

El presente trabajo pretende alcanzar el progreso, el desarrollo, el bienestar y la superación personal, estableciendo la factibilidad microempresarial referente a la producción y comercialización de medias, a través de una fábrica ubicada en la ciudad de Atuntaqui.

Para esto, hemos dividido el trabajo en tres capítulos, considerando los aspectos más importantes y relevantes de la empresa teniendo como objetivo primordial la presentación de una propuesta empresarial basada en un plan estratégico de marketing para elevar la fuerza de venta en el mercado nacional.

## CAPÍTULO I

### 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Antecedentes de la investigación

El sector de la producción hasta la entrega al consumidor final, es una de las áreas que constantemente se encuentra en mayor evolución en el sector empresarial.

El impacto sobre este sector no es parecido en todo el mundo. Si bien la corriente innovadora nace de los Estados Unidos, las tendencias no son las mismas inclusive entre países del mismo continente.

Cada vez aparecen nuevas formas de canales de corte comercial más agresivos, que canibalizan otras formas hasta hace poco líderes pero que ven su supremacía alteradas por estas nuevas formas.

Actualmente estos cambios ya están afectando al sector textilero, servicios, moda y productos industriales en general.

Los cambios no son solo constantes sino impredecibles, ya que no se conoce cual será la situación dentro de unos años. Nadie se arriesga a vaticinar que modelo estable estará en los próximos años.

Todas estas situaciones provocan que tanto fabricantes como distribuidores tengan que alterar sus estrategias de venta de forma permanente y que se replanteen las formas de acercarse mejor a su clientela sin tener que erosionar demasiado sus márgenes, que por otro lado, la alta competitividad se encarga de irlos reduciendo.

Esta situación planteada en empresas pequeñas y medianas especialmente en el sector textil hace que las tomas de decisiones se vuelven más complejas y en muchas ocasiones de difícil solución.

Históricamente se conoce que el fabricante era el dueño del mercado, era el protagonista básico ya que tenía en su poder la tecnología, la producción y lo más importante era el poder de la marca.

El distribuidor formaba nada más que una parte del marketing mix como soporte o elemento prácticamente al servicio de esta, teniendo la relevante función de acercar el producto al consumidor.

Hoy en días las cadenas de distribución no solo tienen el rol de ser intermediarios sino que quiere demostrar que también puede conquistar el mercado con la presencia de marcas propias y productos extranjeros que afectan al fabricante nacional.

Por lo expuesto debemos considerar en la investigación los siguientes hechos que deben ser tomados en cuenta para diseñar las estrategias:

- \* La construcción y aumento de grandes centros comerciales como un símbolo de modernización de los negocios.
- \* La presencia de marcas propias originadas por los distribuidores en las grandes cadenas de hipermercados ya son consideradas como competencia para los fabricantes.
- \* La presencia de franquicias internacionales que exigen la exclusividad de sus productos en las comercializadoras, limitan la penetración de productos nacionales.
- \* Las nuevas estrategias presentadas por el mercado Asiático para llegar directamente al consumidor con precios bajos, desestabiliza a los fabricantes nacionales que no pueden competir contra los precios a pesar de no contar con buenos niveles de calidad.

Por tal motivo, la realización del presente tema de investigación se encamina a la necesidad de implementar nuevas estrategias de marketing a la fábrica de medias, que le permitirán aumentar su posicionamiento en el mercado nacional y no verse afectado en sus utilidades por el aumento de la competencia, la presencia de marcas propias, franquicias, y productos Asiáticos.

## **1.2 Problema de investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

La Fábrica de medias está ubicada en la ciudad de Atuntaqui, provincia de Ibarra, presenta una falta de crecimiento en las ventas de sus artículos lo que frena nuevas inversiones en la planta.

### **1.2.2 Formulación del problema**

¿Cuáles serán las principales causas que inciden en la disminución de la fuerza de venta?

### **1.2.3 Sistematización del problema**

¿Qué estudio de mercado se ha realizado?

¿Cómo han incidido los canales de distribución en las ventas?

¿De qué manera afecta los precios de la competencia en las ventas?

¿Porqué los clientes no están aceptando los diseños?

¿Cuál es nuestra nueva competencia?

¿La empresa cuenta con un plan estratégico?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar las principales causas que inciden en la disminución de la fuerza de venta de la empresa.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar el mercado de la empresa con respecto a la competencia.
2. Describir como afectan los precios de la competencia a nuestras ventas.
3. Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa.
4. Determinar estrategias como posible alternativas de solución a los problemas encontrados.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La ciudad de Atuntaqui cada día es más conocida por su industria textilera, gracias a la expoferias, tanto nacionales como internacionales, también por la calidad de sus productos y por la amabilidad de su gente.

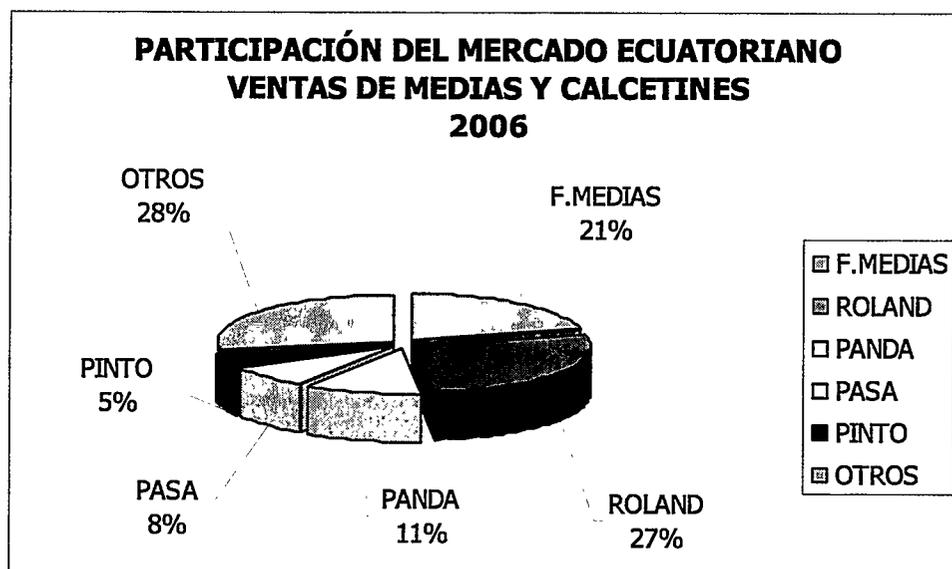
Hoy en día los ecuatorianos y en especial la juventud, gusta del buen vestir, con ropa de calidad y que este económicamente al alcance de sus bolsillos.

Estas características han sido tomadas en cuenta y observadas en los productos que se confeccionan en esta ciudad.

La industria textilera de la ciudad de Atuntaqui avanza a pasos agigantados, por tal razón sus principales clientes son los grandes comerciantes.

La participación de la industria textil en el mercado ecuatoriano en la venta de medias y calcetines en los dos últimos años está conformada por cinco empresas representativas y los informales, cuya participación en el mercado se detalla a continuación.

GRÁFICO No.1



**Fuente:** Fábrica de Medias Abril -2007

**Elaborado por:** Edgar Espinosa y José Townsend

El sector informal del mercado de medias y calcetines está definido como agentes de venta que no se encuentran legalmente constituidos y lo conforman vendedores ambulantes y microempresas.

El crecimiento de este sector, le ha permitido capturar mercados descuidados por ciertas empresas, los cuales no han sido aprovechados por la fábrica, por lo que se hace necesario la implementación de un plan estratégico que le permita incrementar sus ventas y de esa manera lograr las metas propuestas.

## **1.5 Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1 Marco teórico**

En el marco teórico se utilizarán las teorías que tratan sobre la organización de empresas, la administración de microempresas, las mismas que se encuentran dentro del enfoque del campo administrativo, además, todas las teorías relacionadas con la planificación, elaboración y evaluación de proyectos.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa

cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción. Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de

la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

### **Condiciones para el cambio organizacional**

En primer término es necesario precisar que el "agente de cambio" debe ser externo, especialmente al comienzo de la intervención debido a que de esta forma hay mayores posibilidades de influir sobre la autoridad, crear un ambiente adecuado para el cambio, etc.

El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre el agente externo y los miembros internos de la organización.

Por otra parte estos "agentes de cambio" comparten normalmente una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular que se constituyen en parámetros básicos de su acción. Se trata de conformar un sistema más eficiente, más humano y democrático. Lo se constituye en la base para combatir las relaciones recelosas, disminuir la competencia entre personas y los conflictos entre grupos, la rigidez que interfiere con el desarrollo y la adecuación a las condiciones cambiantes del entorno, y así sucesivamente. Porque no hay que olvidar que la discordia y las actuaciones defensivas subsiguientes entran la capacidad de la organización para resolver problemas.

Es conveniente precisar algunas "metas normativas" que comparten en su mayoría los agentes de cambio:

- Mejoramiento de la competencia interpersonal.
- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y en entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- Desarrollo de una "administración por equipos" más eficaz ya que los grupos funcionales trabajan con más competencia.
- Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos" (no a la represión, a las transacciones o acuerdos intermedios y al poder sin escrúpulos o carente de ética).
- Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. (lo contrario del gerente "apretando botones").

De todas formas el Desarrollo Organizacional no es sólo relaciones humanas. Se trata además de obtener conocimientos que se genere dentro de la organización (no la información aportada por otros como única posibilidad). Tampoco se trata de un liderazgo tolerante puesto que se busca una dirección o liderazgo "abierto" y que acepte el diálogo. Tampoco, busca la unanimidad en el grupo para tomar decisiones... Por lo demás, en la actualidad se ha evolucionado hacia el desarrollo de ejecutivos que tengan la autonomía y solidez en sus

decisiones equiparables a las de un "coach" (el director técnico de los equipos deportivos), olvidándose del supuesto que la panacea de ejecutivos era la de que hacían "liderazgo democrático".

En efecto un valor central del Desarrollo Organizacional es el de "elección" frente a variadas alternativas, haciendo posible más opciones y por consiguiente mejores decisiones (y esto a través de lograr la información que corresponda en los sectores que sean pertinentes).

Otros objetivos específicos del DO son:

- Integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización. Esta preocupación por el individuo corresponde, según los especialistas, a valores más humanos y democráticos.
- Distribución del poder en la empresa u organización que equivale a descentralizar y delegar (para una toma de decisiones más eficiente).
- Combatir los conflictos internos y el recelo y desconfianza entre subgrupos.
- Lograr la adaptación a un ambiente cambiante impredecible y turbulento que caracteriza a nuestra sociedad en los albores del Siglo XXI.
- Precisión y claridad de objetivos y un efectivo compromiso con ellos. Porque los cambios acelerados de estos tiempos los alteran, y

también las diferencias y no-acuerdos, y es indispensable adecuar las tareas y funciones en relación a ellos.

- Lograr la revitalización de la organización (lo que se entiende como el aprender de la experiencia y modificar en consecuencia).
- Aprender a aprender, es decir, se trata de promover y desarrollar la educación continua.
- Desarrollar la capacidad de autoanálisis (uso de la retroinformación, la que nos hace saber de "el efecto de lo que hemos hecho").
- Lograr la capacidad para dirigir le propio destino.

Para el Desarrollo Organizacional el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos dentro del personal y de la organización en general que la adecuen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.

Es así como el Desarrollo Organizacional es una técnica destinada a ayudar a las organizaciones a enfrentar con un mejor éxito los distintos desafíos que se les presentan.

Puede requerirlo también una empresa que está en riesgo de crisis debido a un crecimiento demasiado rápido y en general debido a los

desajustes posibles entre lo que es la propia organización y las diferencias de cualquier orden que se produzcan respecto al medio en que se desarrolle.

### **Tareas específicas del Desarrollo Organizacional**

La eficiencia de una empresa o institución, la que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización.

Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimientos modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por eso necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de Directivos y Supervisores es esencial en el Desarrollo Organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas (recordar al

respecto aquello de que "No hay peor sordo que el que no quiere oír".

La gran cuestión en toda organización es la productividad que allí desarrollen los distintos equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos sin olvidarnos de la efectiva colaboración individual para los objetivos de que se trate, lo que es absolutamente indispensable para el logro de la productividad requerida por la organización a fin de proseguir en un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido "ponerse la camiseta") es la resultante de una cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover las condiciones que confluyan en este sentido y, asimismo, eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello.

Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de grupo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades

de la organización. El conformar la organización a sus objetivos y tareas se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el Desarrollo Organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier organización:

- 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias.
- 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, etc.).
- 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida. y permiten el desarrollo de la organización.

### **Programas de intervención**

Aunque existen distintas modalidades de intervención, conforme a las orientaciones de los diferentes agentes de cambio, la aproximación a los problemas y al cambio están dadas fundamentalmente por el diagnóstico tentativo o por un diagnóstico organizacional típico. Ellos indicarán las características o aspectos medulares de la problemática en cuestión.

Así, una modalidad que tiene determinadas ventajas (especialmente económicas) es la de comenzar la acción con diagnósticos provisorios para llegar a diagnósticos de mayor dimensión a través de la investigación en la acción, en la que todo el personal colabora en el desarrollo del diagnóstico, paso previo a políticas, programas y proyectos definitivos.

En este caso una primera tarea es el lograr por parte de los equipos de la institución el uso de un mismo lenguaje, lo que requiere de talleres de capacitación en relaciones humanas y Desarrollo Organizacional relativamente breves. Tras lo cual se inicia la acción correctiva a través de asesoría a los niveles superiores de mando y mediante grupos operativos (con el personal que corresponda).

Así como el desarrollo organizacional, existen otros factores que intervienen en el buen desarrollo de un empresa; entre otros tenemos el marketing. En nuestro país el fenómeno del marketing inicio en los años 70 y 80 motivado principalmente por irrupción de las multinacionales, pero transcurrieron varios años para que en el campo empresarial comiencen a arraigar los beneficios que aporta el actuar bajo una óptica de marketing

A nivel empresarial, vemos que es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados, por

tanto, el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre si pendientes no solo a satisfacer la demanda de mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

“La crítica mas frecuente formulada con respecto al marketing moderno es la de haber hecho del mercado un mecanismo de creación de necesidades en lugar de ser un mecanismo de satisfacción de necesidades”<sup>1</sup>.

“Existe una dialéctica de la necesidad, causada por el entorno social, cultural y por la evolución en donde el marketing como todas las demás fuerzas sociales contribuyen a esta evolución”<sup>2</sup>

Se define la necesidad como un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana. Esta definición cubre el efecto, la noción de necesidad genérica. Se puede suponer que existe una necesidad genérica correspondiente a cada una de las tendencias que administran la vida de los individuos, estando necesariamente ilimitada en número.

---

<sup>1,2</sup> RESNIK, Paúl, Como dirigir una pequeña Empresa, Editorial Mc. Graw-Hill, Edición primera, España, 1999.

La necesidad genérica esta ligada a la naturaleza humana y, por tanto no es creada por la sociedad y el marketing; preexiste a la demanda, ya sea en estado latente o expreso.

El deseo sería un medio privilegiado de satisfacer una necesidad. En tanto en cuanto las necesidades genéricas son estables ilimitadas en número, los deseos son múltiples y continuamente influidos por las fuerzas sociales. Los deseos se traducen en demanda potencial de productos específicos, cuando se acompañan de un poder y de una voluntad de compra.

“Para el marketing, el comportamiento de compra abarca el conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra y en las que el individuo o la organización intervienen activamente con el objeto de actuar con elecciones con conocimiento de causa. El comprador está continuamente enfrentando multitud de decisiones a tomar cuya complejidad varía según el tipo de producto y de la situación de compra. “

“Howard y Sheth han sugerido considerar el acto de compra como una actividad dirigida a resolver un problema. Intervienen entonces en el proceso de compra el conjunto de actuaciones que permiten al comprador encontrar una solución a su problema, pudiéndose distinguir cinco etapas:

1. Reconocimiento del problema.
2. Búsqueda de la información.
3. Evaluación de las soluciones posibles.
4. Decisión de compra.
5. Comportamiento después de la compra.

### **Orientaciones de la empresa hacia el mercado**

El enfoque de ventas mantiene que si los consumidores no se les anima no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresivas de venta y promoción. Su objetivo es vender lo que importan en lugar de importar lo que pueden vender.

El enfoque de marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivos.

### **La investigación de mercados en la toma de decisiones**

El propósito de la investigación de mercados consiste en dar apoyo a la toma de decisiones de marketing.

Los procesos de planificación estratégica de la empresa, la planificación de marketing y en general el diseño de estrategias de marketing de productos y marcas, en particular, exigen analizar variables de distinta índole, situaciones y comportamientos tanto del entorno general de la empresa como específico o interno, así como muchos otros aspectos relacionados con el mix de marketing.

La función del marketing consiste en esencia en el análisis, planificación, ejecución y control de las acciones y programas destinados a realizar cambios e intercambios, a fin de alcanzar los objetivos perseguidos y la satisfacción del consumidor.

Desde la perspectiva actual, las empresas deben actuar orientadas a los consumidores, a partir de los deseos insatisfechos o parcialmente satisfechos que siente y percibe el consumidor.

Para poder contactar el discurso del marketing con el consumidor, la empresa ha de detectar necesidades y deseos en el mercado, desarrollar conceptos y productos para satisfacerlas y mantener dicha actividad en forma duradera, a través del Marketing estratégico y del Marketing operacional.

El primero –Marketing Estratégico- se refiere a que mercados o segmentos se dirigirá la empresa, con que productos, como se

posicionará en la mente de los consumidores, para orientar a empresas hacia las oportunidad económicas más atractivas. Dichas actividades abarcan el mediano y largo plazo. Mientras que el segundo –Marketing Operacional- apunta a las actividades más visibles del marketing como función: las empresas deben formular tácticas de precios, productos, comunicación y distribución que les permita sobrevivir en los mercados donde opera.

El marketing recoge y analiza información. Tras ellos hace sus recomendaciones a la dirección de la empresa que procede a desarrollar un proceso de planificación estratégico, que fija objetivos y asigna los recursos. A continuación se preparan los planos de marketing e ingresan en operación el Marketing operativo. Finalmente, se evalúan y se reinicia el proceso. Se necesita información para mejorar las probabilidades de tomar la mejor decisión.

### **1.5.2 Marco conceptual**

Dentro del aspecto conceptual se definirán todos los conceptos técnicos que se utilizarán durante la fase de conocimiento científico, lo cual ayudara a comprender en mejor forma, los términos complejos que se empleen durante la elaboración del plan de negocios.

**Administración:** proceso de llevar a cabo eficientemente actividades donde intervienen personas para conseguir una serie de objetivos.

**Análisis FODA:** estudio de las debilidades, amenazas, puntos fuertes y oportunidades de una empresa ante cierta alternativa estratégica.

**Análisis de costo / beneficio:** instrumento económico que compara los costos de un proyecto específico con los beneficios recibidos.

**Análisis de Pareto:** es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. Esta comparación nos ayuda a identificar y enfocar los pocos factores vitales, diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es especialmente valiosa en la asignación de prioridades a los problemas de calidad en el Diagnóstico de Causas y en la solución de las mismas.

**Análisis Porter:** es un método de análisis que nos permite descubrir que factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas por lo cual se base en cinco fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector u de una empresa.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

**Análisis de riesgo intangible:** analiza los efectos y los cambios de las variables básicas del proyecto, que pueden generar en la factibilidad del mismo y de evaluar, al menos cualitativamente, aquellas variables que no han podido ser incluidas en todas las etapas anteriores, con el propósito de identificar las dificultades que pueden crear en el futuro del negocio.

**Calidad:** conjunto de características de un producto que satisface las necesidades de los clientes y por tanto hacen satisfactorio el producto.

**Canales de distribución:** cada uno de los diferentes caminos, circuitos o escalones que de forma independiente intervienen en el proceso de hacer llegar los bienes y servicios desde el producto hasta el usuario o consumidor final.

**Canal tradicional:** es un canal de distribución que ha sido utilizado desde hace más de 30 años, fueron los primeros procesos de distribución que aparecieron en el mercado de comercialización.

**Cliente:** término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como en el caso

de artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante para la compañía.

**Competencia en el canal:** rivalidad que se establece entre las distintas compañías que operan en un canal de distribución. Los fabricantes pugnan por obtener las mejores circunstancias para la distribución de sus productos, pero la existencia de otras compañías con los mismos intereses hace que se genere una situación de competencia.

**Competencia:** concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, para conseguir la venta de los productos que pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costes y que se mantengan en línea con lo del mercado. Los competidores pueden ser de varios niveles: por necesidad, genéricos, de productos y de marca.

**Consumidor final:** persona o grupo de personas que ocupa el último lugar en la cadena de producción – distribución siendo el que realiza el consumo. También se puede denominar al que adquiere un bien para su persona y para un uso industrial.

**Cultura organizacional:** es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

**Economía de escala:** la economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece (zapatos, chicles, bastones, cajas de cerillas...) sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

**Eficiencia:** término que se refiere a la interpretación económica sobre como utilizar en la forma más efectiva los recursos existentes.

**Empresa:** una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad o el objetivo de intermediar en el mercado de bienes o servicios, y con una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad profesional el empresario por sí mismo o por medio de sus representantes. La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

**Empresa industrial:** son aquellas que transforman o modifican la materia prima en productos terminados.

**Encuesta:** es conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

**Estrategia:** es un conjunto de acciones que se lleva a cabo para lograr un determinado fin. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.

Se aplica en distintos contextos:

- Estrategia militar: conjunto de acciones y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.
- Juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica.
- Estrategia Empresarial: se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
- Mapa estratégico: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.
- Patrón de diseño Estrategia: un importante patrón de diseño de la ingeniería del software, perteneciente a la rama de patrones de comportamiento.

**Estrategia competitiva:** se orienta a los competidores y las formas concretas que asumirá la competencia.

**Estrategia corporativa:** trata de las opciones y compromisos con relación a los mercados, tipos de negocios y la naturaleza de la empresa misma.

**Estrategia de marketing:** es aquella que busca éxito en marketing. Una buena estrategia de marketing integraría los objetivos de marketing de una organización, las políticas, las secuencias de acción (tácticas) dentro de un todo coherente. El objetivo de una estrategia de marketing es poner la organización en posición de llevar a cabo su misión de forma efectiva y eficiente.

**Etapas de la planificación:**

- Filosófica
  - Estrategia corporativa: Misión, Visión y Valores.
  
- Analítica
  - Análisis de la situación: Matriz FODA.
  - Análisis del Entorno.
  - Propuesta de Valor: Análisis Competitivo.

- Operativa
  - Objetivos estratégicos: Largo plazo.
  - Estrategias: Objetivos operativos, compromiso y recursos.
  - Políticas: Cómo se definen, implementan y gestionan las Estrategias
  
- De Control
  - Control y seguimiento: Evaluación de Resultados
  - Innovación: Medidas correctivas

**Ética empresarial:** comportamiento de los administradores de una empresa en relación con las decisiones de carácter moral.

**Fidelidad de la marca:** se produce cuando los consumidores a la hora de comprar un producto, confían siempre en la misma marca. La fidelidad de marca significa ventaja para la compañía pues estabiliza las ventas y facilita las tareas de previsión.

**Joint venture:** es un tipo de alianza estratégica, y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. El objetivo de una joint venture puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de

nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto.

Se desarrolla durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos. Joint venture podría traducirse como aventura conjunta.

**Matriz de perfil competitivo:** identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

**Mercado:** conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo.

**Marketing:** es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los clientes mediante procesos de intercambio.

**Mercado de productos:** mercado en el cual se compra y vende un bien o servicio en particular.

**Misión:** es la razón de ser de una organización o institución. Una declaración amplia de su propósito. Debe ser altamente diferenciada, abierta al futuro y verdaderamente motivadora, esta razón de ser es

esencial para determinar los objetivos y formular las estrategias, la Misión no implica juicios de valor, no es la responsabilidad social ni un "súper objetivo permanente"<sup>3</sup>

**Planeación:** es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

**Plan estratégico:** es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) reflejan cual será la estrategia a seguir por la compañía en el corto, mediano o largo plazo. Tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

**Plan de marketing estratégico:** es una herramienta de gestión por lo que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar objetivos determinados.

**Procedimientos e instrucciones del trabajo:** describen de forma específica como desarrollar la actividad. Las instrucciones de trabajo describen operaciones concretas normalmente asociadas a un puesto de trabajo y los procedimientos se utilizan para aquellas actividades en las que se encadenan varias actividades e intervienen varias personas.

---

<sup>3</sup> LESTER R. BITTEL / JACSON E. RAMSEY, Enciclopedia del Management, Editorial Océano, Barcelona 2001

**Promociones:** consiste en incentivos de corto plazo que la empresa realiza para fomentar la venta de un producto o servicio.

**Posicionamiento:** se llama a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca lo que constituye la principal diferencia que existe entre una empresa y su competencia.

**Plan de negocios:** es un proceso de dar al negocio una identidad y una vida propia, es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario sobre el proyecto.

**Planificar:** es intentar conocer, con alguna probabilidad de certeza, dónde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que tomemos hoy.

**Punto de equilibrio:** indicador que determina el potencial de generación de utilidades. Refleja la capacidad de producción a la que debe llegar el proyecto para que se deje el umbral de las pérdidas y pase al escenario de las utilidades.

**Productividad:** refleja la cantidad o valor de bienes y servicios generados por trabajador por unidad de tiempo.

**Rentabilidad económica:** relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro. A nivel empresa, muestra el retorno para los accionistas de la misma, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos. La rentabilidad puede verse como una medida de cómo una compañía invierte fondos para generar ingresos.

**Recurso:** cualquier factor productivo que se encuentra a disposición y bajo control de la empresa.

**TIR:** es la tasa de rentabilidad de la inversión, que representa la tasa de interés más alta que podría pagar sin perder dinero.

**Utilidad:** grado de satisfacción que se obtiene de consumo o propiedad de un producto.

**Valores:** conjunto de creencias que regulan la gestión de la organización.

**VAN:** es convertir los beneficios futuros a su valor presente considerando un porcentaje fijo, que representa el valor del dinero en el tiempo.

**Ventaja competitiva:** conjunto de características o atributos que una determinada empresa debe desarrollar o poseer para alcanzar una ventaja respecto a sus competidores.

**Visión:** es la forma de visualizar la organización en el futuro: es el sueño que se ha propuesto alcanzar y que guiará las acciones en general. La visión no es la Misión en tiempo futuro, sino la descripción más exacta que podamos tener del futuro deseable que buscamos como organización. La descripción de la visión es tratar de imaginar la organización cuando logre sus Grandes Metas.

## **1.6 Formulación de la hipótesis y variables**

### **1.6.1 Hipótesis general**

La disminución de la fuerza de venta se ve afectado por la incidencia de factores externos como: precios de la competencia, intermediarios, la investigación, desarrollo, imagen de los productos en el mercado y de factores internos como diseño, materia prima, tecnología; así como, por el fácil acceso del mercado asiático al mercado nacional y la presencia del mercado informal.

### **1.6.2 Hipótesis particular**

La aparición de productos de origen chino es uno de los factores que afectan las ventas por su bajo precio, actividad que ha sido aprovechada por el sector informal.

El cliente al momento de elegir un producto también tiende a decidirse por el buen trato, diseño y variedad de modelos.

La aplicación de un plan estratégico ayudará a incrementar las ventas.

## **1.7 Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.7.1 Tipo de estudio**

Es una investigación de campo aplicada de tipo descriptiva, explicativa, correlacional y causal, con un enfoque desde una perspectiva cuantitativa desarrollándose un diseño no experimental ya que no se va a modificar las variables.

### **1.7.2 Método de investigación**

#### **1.7.2.1 Método de investigación**

En la presente investigación utilizaremos métodos empíricos como encuestas, cuestionarios y observación.

Otros métodos:

El método histórico-lógico para determinar los antecedentes históricos de la evaluación del marketing en el mercado.

El método analítico-sintético para procesar la información obtenido de la observación, la encuesta y entrevista realizada.

El método inductivo – deductivo y el método causal.

Estos métodos estarán reforzados con la aplicación de estrategias:

- Básica de desarrollo y cobertura del mercado de referencia.
- Crecimiento.
- Penetración de mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto.

### **1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

#### **1.7.3.1 Técnicas**

##### **Técnicas de investigación.**

- Entrevistas personales con cuestionarios dirigidos a cada área.
- Visitas a la fábrica.
- Estados financieros.
- Encuestas a personal de la empresa.
- Consultas a la competencia.

##### **Técnicas de recolección de datos.**

- Escrita.
- Gráficas.
- Visual.
- Muestra de calcetines y medias de la planta.

#### **1.7.3.2 Fuentes**

Gerente – Propietario.

Gerente de producción.

Comercial y Jefe de Logística.

Locales de distribución.

### **1.7.4. Tratamiento de la información**

La información que obtendremos de las entrevistas, encuestas, estados financiero, visitas en la planta, en puntos de ventas serán evaluadas

con herramientas estratégicas como: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Matriz de Perfil Competitivo, análisis de Pareto y las cinco Fuerzas de Porter, que nos servirán para cuantificar e interpretar los resultados del estudio de la empresa, a fin de abarcar de mejor manera la tendencia del mismo, lo que nos permitirá emitir las conclusiones y recomendaciones apropiadas.

### **1.8. Resultados e impactos esperados**

1. Incrementar las ventas mediante la implementación del plan estratégico aplicado al área administrativa y ventas.
2. Alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado nacional con miras a expandirse al mercado internacional.

## CAPÍTULO II

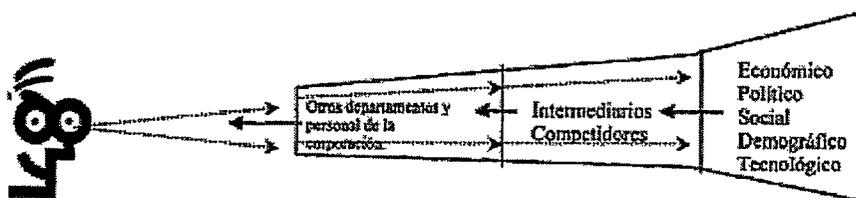
### 2. ANÁLISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO

#### 2.1 Análisis de situación actual

Dentro de un esquema gerencial en la actualidad todas las empresas sin importar el tamaño requieren de la aplicación de nuevos modelos que permitan visualizar la realidad actual de una empresa, basada en la trayectoria institucional alcanzada.

Bajo estos parámetros los autores "Cravens", "Hills" y "Woodruff"<sup>1</sup>, plantean que "El análisis de la situación de una empresa es la recopilación de información e interpretación relacionadas con las fuerzas internas y externas que afectan la oportunidad de mercado para los productos ó los servicios de una compañía".

Gráfico No.2



Fuente: Administración

Elaborado por: D, CRAVENS, HILLS Y WOODRUFF

---

<sup>1</sup> D, CRAVENS, HILLS Y WOODRUFF, (1993), "Administración", Editorial Continental, Págs. 76.

Este gráfico representa la importante tarea que tiene el Gerente, que consiste en el enfoque individual de las partes que requieren atención constante; como son: la capa interna, el mercado y los competidores, sin ignorar el ambiente de la tarea que es considerado como una medición entre el macro ambiente y la administración; ya que, los cambios en los mercados y en los competidores con frecuencia dan como resultado cambios en el macro ambiente.

Considerando este proceso en este capítulo se analizarán aspectos internos y externos de la "Fábrica de Medias", mediante el uso de: Matriz FODA, Matriz de perfil competitivo, Análisis de Porter y el Diagrama de Pareto que nos permiten conocer claramente la situación actual de esta empresa.

## **2.2 Reseña histórica de la empresa**

Juan Carlos Morocho M. en los años 60 decide fundar la cosedora San Antonio, fábrica dedicada a la elaboración de costales de tela y cabuya justo cuando este estuvo en auge, el cual era utilizado para el embalaje de café, cacao y arroz.

En el año 1970 el Sr. Morocho contrae matrimonio y paralelamente a este acontecimiento la fábrica es trasladada a la ciudad de Portoviejo.

En el año 1975 la pareja decide retornar a su tierra en la cual se crea una cooperativa. Por medio de esta cooperativa se compra una máquina para la fabricación de calcetines, y una máquina cosedera lo que constituye el nacimiento de la nueva microempresa del matrimonio llamada "Confecciones de Medias".

En el año 1977 el taller contaba con diez máquinas y se decide viajar a Italia para realizar la adquisición y adiestramiento en el manejo de dos máquinas automáticas de alta producción para la elaboración de sacos de lana.

Los productos de medias y sacos fueron parte de la producción del taller, hasta que en 1983 se deja de producir los sacos de lana para especializarse en la producción de medias, comprando veinte máquinas dando paso así a lo que hoy conocemos como "Fábrica de medias".

A partir del año 1983 se fue mejorando en tecnología y es así como en el año de 1984 la fábrica ya contaba con 43 obreros y 25 máquinas dedicadas a calcetería, con este ya se tenía cubierto un gran segmento del mercado nacional como es Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Riobamba, Huaquillas.

En la década de los años 90 llega a la fábrica las primeras máquinas electrónicas y con ellas una nueva era en la fabricación de medias y

calcetines, en esta época la empresa ya cuenta con locales propios en la ciudad de Guayaquil y distribuidores en las principales ciudades del país.

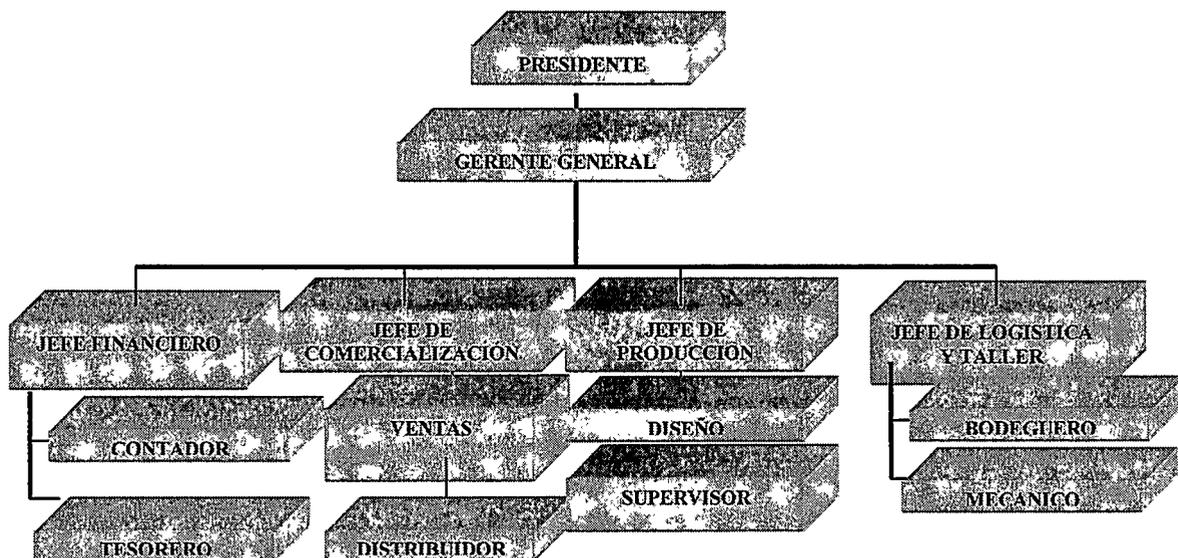
A partir de las materias primas nacionales se ha integrado en la producción material importado en lo referente a algodón y lycra desde Colombia, España, Italia y Perú formando así la empresa con mayor prestigio en la elaboración de calcetines y medias del Ecuador.

En la actualidad la fábrica cuenta con 65 empleados en su matriz y más de 32 en sus almacenes.

## 2.3 Estructura organizacional

### 2.3.1 Organigrama

La Alta dirección ha definido el siguiente organigrama:



Fuente: Fábrica de medias Mayo-2007

Elaborado por: Gerente Comercial

### 2.3.2 Descripción de funciones

#### Presidente

En nuestro caso es la dueña de la empresa.

#### Funciones:

Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de la empresa.

Verificar ausentismo y rotación.

Revisar esporádicamente que todos los productos que están embarcados se facturen correctamente y con los precios adecuados.

Bajar los precios del producto.

Reclutar, seleccionar y contratar al personal.

Verificar presupuesto para el contrato del personal.

Gestionar beneficios para los trabajadores.

### **Asesor**

La fábrica cuenta con asesorías de tipo jurídica, tributaria y aduanera con el fin de desempeñar de mejor manera sus actividades.

### **Gerente General**

Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación. Es el responsable del desempeño global de la empresa, sus decisiones están centradas en lo concerniente a inversión y en los contratos en los que representa a la empresa.

### **Funciones:**

Representar a la empresa en el sector textil.

Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.

Planifica conjuntamente con el Presidente los objetivos a corto y largo plazo.

Controla el presupuesto.

Controla los recursos de la empresa, humanos, económicos y materiales.

Fomenta una cultura de servicio al cliente.

### **Jefe financiero**

Reporta directamente a la Gerencia General el movimiento económico.

#### **Funciones:**

Administración del capital.

Elaboración de presupuesto.

Contabilidad general.

### **Jefe de comercialización**

Básicamente esta dirigido a las ventas.

#### **Funciones:**

Seguimiento y captación de clientes.

Planificación de las ventas.

Dar curso a los pedidos de los clientes.

Presentar ofertas.

Analizar lista de artículos.

Listado de stock y precios.

Listado de clientes.

### **Jefe de producción**

Su labor esta encaminada al control de la producción y sus procesos, es el responsable de la calidad del producto.

#### **Funciones:**

Control de maquinaria y equipo.

Flujo de trabajo.

Estándares temporales y permanentes.

Método de trabajo.

Dirigir las actividades de los supervisores.

Conocer todas las operaciones básicas de costura, maquinaria.

Manejo de personal y balanceo de líneas.

Analizar y dar cumplimiento a las metas diarias.

#### **2.4 Propósito o misión.**

“Nuestra misión es otorgar el mejor producto, siendo el compromiso central, cumplir con las necesidades y expectativas de nuestros clientes al ofrecerles calidad, precios competitivos y un excelente servicio sin descuidar el desarrollo integral del talento humano dentro de la empresa, obteniendo un margen adecuado de rentabilidad.”

#### **2.5 Visión.**

“Ser reconocida como líder a nivel nacional manteniendo la alta calidad, precios bajos, mejorando procesos para ampliar nuestros canales nacionales e internacionales.”

#### **2.6 Principios y valores**

La empresa establece sus valores corporativos en el comprometimiento por parte del todo el personal, donde el accionar de todos y cada uno se fundamenta en principios morales y éticos, generando un mejor trabajo en

equipo, el mismo que se trasmite positivamente y aporte a un mayor bienestar a la sociedad, consolidando de esta manera la vida institucional de la Empresa.

Los principios y valores de la empresa hacia los empleados son:

- Trato justo y cordial hacia todos.
- Capacitación permanente.
- Desarrollo personal, familiar y social.
- Buen ambiente laboral.
- Transparencia.
- Innovación.
- Comunicación.
- Salarios puntuales.

Es por esto, que la empresa también exige principios y valores de los empleados hacia ella como:

- Honestidad.
- Puntualidad.
- Respeto.
- Buena presentación.
- Servicio.

## **2.7 Cultura organizacional.**

La cultura de esta empresa esta definida por su filosofía la cual se puede definir como “el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativa de cada uno de los miembros de la organización.

Es así, como la cultura de la Fábrica de Medias se enfoca en lograr un desarrollo productivo sostenible, basado en principios y valores, que proporciona una ventaja competitiva con la utilización de estrategias que den prioridad al fortalecimiento del sector de la pequeña industria.

La fábrica se encuentra organizada en las siguientes áreas:

### **2.7.1 Área administrativa.**

En esta área no existe un reglamento interno que regule y normen los procedimientos de Administración, de selección y reclutamiento del personal. No hay cronograma de actividades, de dirección, evaluación y control, no hay un plan estratégico.

### **2.7.2 Área financiera.**

Se cuenta con programas de contabilidad y existen estados financieros presentados a los entes de control, se cuenta con un flujo de caja para el manejo de pagos mensuales y está al día con todas en todas sus obligaciones con cada una de las instituciones.

### **2.7.3 Área marketing.**

La gestión de marketing es realizada de forma personalizada por uno de los hijos de los esposos Aguirre-Recalde; no existe una estrategia formal-escrita de venta.

### **2.7.4 Área de producción.**

El área de producción lo conforman el diseñador, el Ingeniero Comercial y 10 operadores. Faltan controles de calidad durante el proceso.

## **2.8 Políticas.**

Las políticas son direccionadas al buen uso de los recursos para la consecución de los objetivos y metas de la empresa que van desde las políticas administrativas, políticas financieras, políticas de producción; hasta, políticas de Ventas.

### **2.8.1 Valores corporativos compartidos**

#### **2.8.1.1 Capacitación.**

Es muy importante entender que la excelencia organizacional es un proceso de excelencia personal a través de mejoras continuas y capacitación. Faltan planes de capacitación y motivación en los diferentes niveles de la fábrica y puntos de venta.

### **2.8.1.2 Calidad.**

La empresa se preocupa de ofrecer a los clientes lo mejor de los productos, y se basa en exigencias a los proveedores y aplica una adecuada tecnología para el mejoramiento continuo en los procesos, pero la planta no cuenta con la certificación de normas ISO.

### **2.8.1.3 Servicio.**

El personal de servicio que tiene relación directa con los clientes crea un ambiente favorable y de confianza para satisfacer las necesidades de los clientes.

### **2.8.1.4 Compromiso.**

El trabajo individual es tan importante como el de grupo.

### **2.8.1.5 Mejoramiento continuo.**

La fábrica debería mantener la política de mejorar continuamente todos los procesos, cimentando todo el trabajo en la visión, en la misión, en los valores, en la calidad y en el servicio. Cimientos que soportan pilares fundamentales como son: el desarrollo del talento humano, una planeación

adecuada, la fuerza de trabajo en equipo y el potencial de un adecuado liderazgo para servir de la mejor manera al cliente.

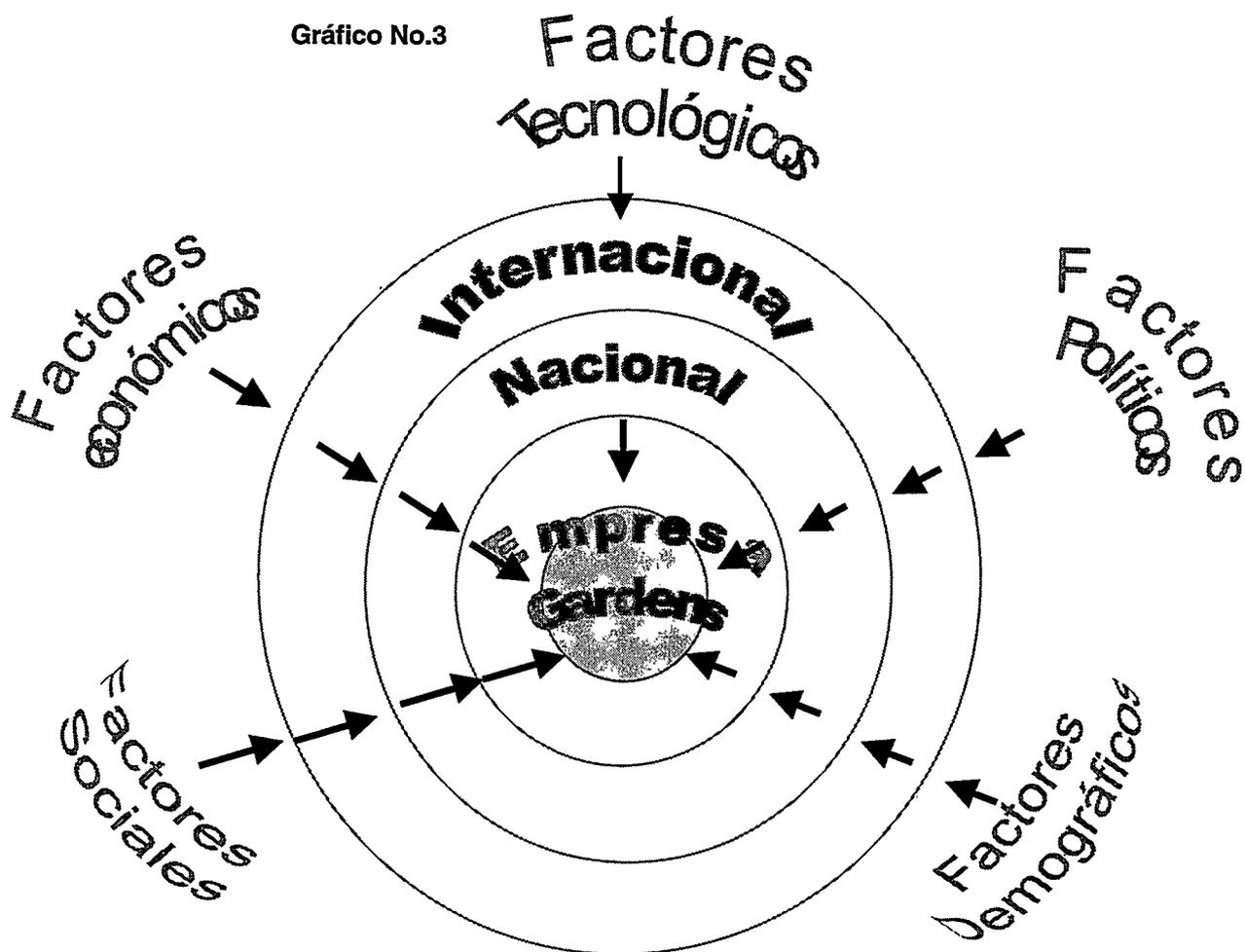
## **2.9 Análisis externo – marco de análisis ambiental**

### **2.9.1 Macroambiente**

La Empresa al encontrarse inmersa dentro de un sistema socio-económico, está influida por diferentes aspectos en el cual se encuentran oportunidades o amenazas las cuales van cambiando de manera constante, y a la que debe enfrentar estos cambios de manera hábil, oportuna y acelerada.

En el Ecuador, existen muchos factores externos que inciden en las microempresas como factores económicos, políticos, demográficos, sociales y tecnológicos y que giran alrededor de la Fábrica de medias.

Gráfico No.3



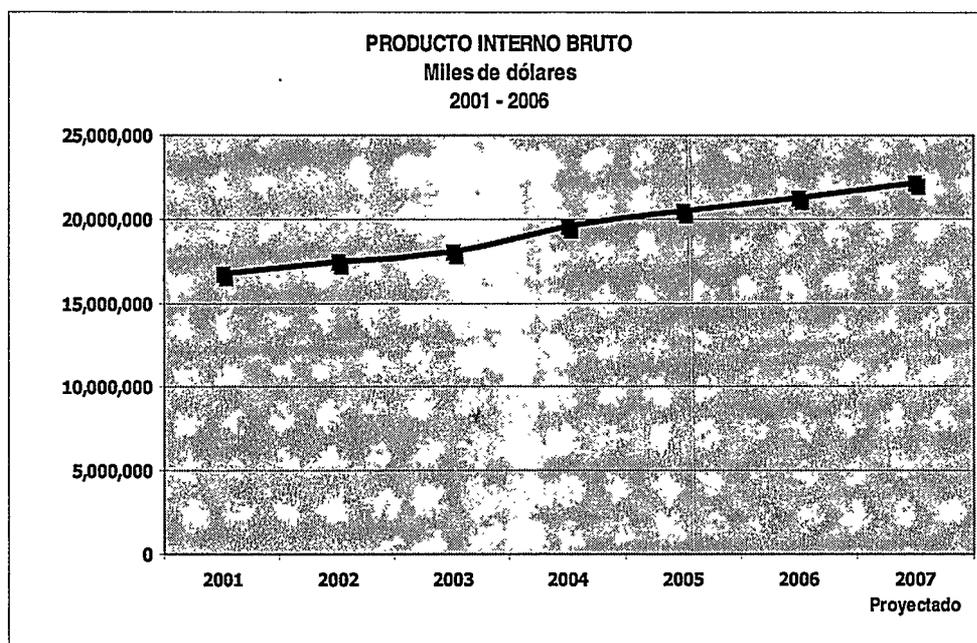
Fuente: Seminario Management – UTEG Noviembre-2006  
Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

#### 2.9.1.1.1 Factores económicos.

La economía del Ecuador sólo crecerá un 3 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2007, según el Banco Central del Ecuador (BCE). Esta cifra dista del 3,8 por ciento calculado para este año en el informe a la nación, entregado el pasado 14 de enero por el entonces presidente, Alfredo Palacio. Este acontecimiento ha sido interpretado por los analistas como una desaceleración, que empezó

en el último trimestre del 2006, con las elecciones presidenciales, y que continúa a pesar de que ya se instaló el nuevo Gobierno.

Gráfico No.4

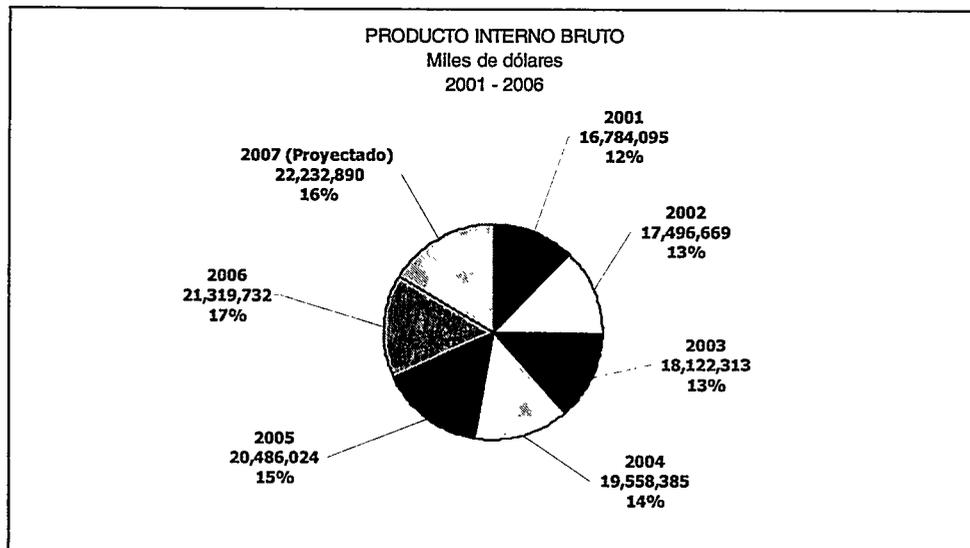


Fuente: Banco Central del Ecuador Julio-2007

Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

Este porcentaje evidencia el reducido tamaño de la economía ecuatoriana en el comercio internacional, sobre todo cuando aproximadamente el 80% del PIB de la región lo concentran Brasil, México y el 20% restante es compartido con el resto de países.

Gráfico No.5



Fuente: Banco Central del Ecuador Julio-2007

Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

La industria textil en Ecuador presentó una tendencia positiva a partir de la dolarización, con una tasa de crecimiento promedio para el período 2001 – 2006 de 4.8%. Cabe mencionar que en el año 2004 se superó el valor agregado alcanzado en 1998. Las empresas textiles se ubican en las provincias del Pichincha (50%), Tungurahua (19%), Azuay (17%) y Guayas (10%).

Debido a la gran dispersión y heterogeneidad del sector textil del país, para efectos de este trabajo se ha considerado que la actividad de confección es una transformación de la materia prima en una prenda de vestir, cualquiera que ésta sea.

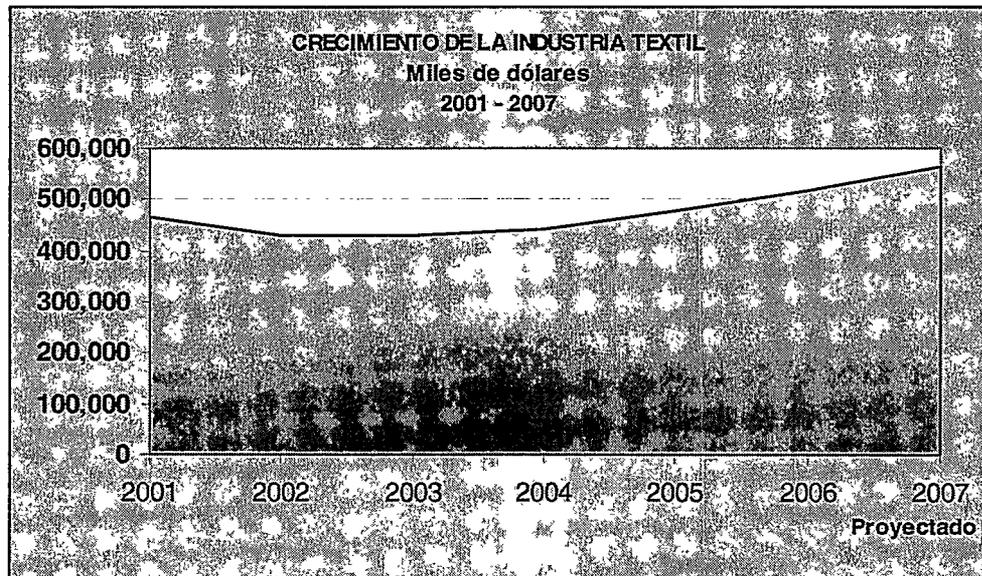
Tabla No.1

DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR
Fabricación de jerseys, sacos, sweters, chalecos.
Fabricación de pantimedias, medias y artículos similares
Fabricación de prendas de vestir con materiales de todo tipo (excepto pieles finas)
Fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños, bebés, ropa interior, ropa de diaria, ropa de trabajo (uniformes) y para practicar deportes.
Confección de ropa a la medida
Fabricación de accesorios de vestir con todo tipo de material,
Calzado confeccionado con material textil, sin suela aplicada
Chales, corbatas, guantes, cinturones, partes para accesorios de vestir, redecillas para el cabello, sombreros, gorros y tocados de cualquier material.

Fuente: Servicio de Rentas Internas Julio - 2007

Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

Gráfico No.6



Fuente: Superintendencia de Compañías Mayo-2007

Elaborado por: Superintendencia de Compañías

Aunque las distintas fuentes consultadas difieren en el número de compañías que se dedican a esta actividad, los datos que consideramos más importantes fueron los de la Superintendencia de Compañías las cuales muestran lo siguiente distribución:

**Cuadro No.2**

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR ACTIVIDADES	
DESCRIPCION	CANT
Fabricación de prendas de vestir	160
Fabricación de medias y calcetines	26
Confección de uniformes y accesorios	40
Confección de sombreros, guantes y accesorios	6
Fabricación de prendas de vestir de lana	18
Fabricación y acabados de otros tejidos de punto	25

**Fuente:** Superintendencia de Compañías Abril-2007

**Elaborado por:** Superintendencia de Compañías

### **Comunidad andina de naciones**

La Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones (CAN) es una organización regional económica y política con entidad jurídica internacional creada por el Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969, que tiene su sede en Lima, Perú. Está constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, y Perú, junto con los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI). Antes de 1996, era conocida como el Pacto Andino o Grupo Andino.

Venezuela fue miembro hasta el 2006 y su proceso de desvinculación al parecer podría revertirse durante 2007. Chile originalmente fue miembro entre 1969-1976, pero se retiró durante el Régimen militar de Augusto Pinochet debido a incompatibilidades entre la política económica de ese país y las políticas de integración de la CAN. Al volver a la democracia en 1990 se iniciaron inmediatamente las conversaciones para que Chile se reintegrara a la CAN como socio (mismo status que tiene la CAN con el MERCOSUR, cosa que se concretó el 20 de septiembre de 2006

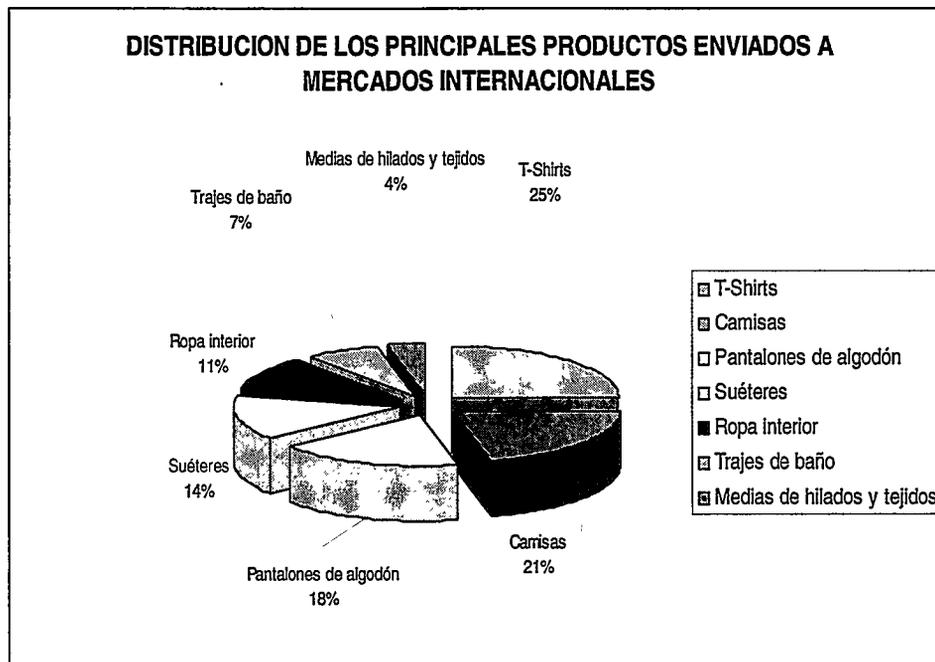
Ubicados en América del Sur, los cuatro países andinos agrupan a 120 millones de habitantes en una superficie de 4.710.000 kilómetros cuadrados, cuyo Producto Interno Bruto ascendió en el 2006 a 280 mil millones de dólares solamente los cuatro países sin Venezuela

Uno de los beneficios de ser miembro de la CAN es que mediante la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de drogas (ATPDEA, por sus siglas en Inglés) permite a las naciones andinas introducir sin aranceles más de seis mil productos al mercado Estadounidense, a cambio de su colaboración en la lucha antidrogas; cabe recalcar que los productos textiles no gozan de esta preferencia arancelaria.

Hoy en día la AITE (Asociación de Industriales Textileros) han mantenido varias reuniones con el Ministro de Industria, el Subsecretario de Inversión y Comercio para revisar los diferimientos arancelarios, en la cual el Gobierno tiene la intención de fijar una nueva política arancelaria motivada por la falta de voluntad política demostrada por los miembros de la CAN, en otras palabras se buscará utilizar el arancel 0% como herramienta para promover la producción y para proteger la industria nacional para toda la materia prima, insumo, maquinaria y repuestos del sector textil.

Adicional se propuso crear una salvaguardia China, bajo el criterio de protección a la industria nacional que pregona el gobierno por el tratado de libre comercio con China que fue anunciado en el mes de febrero y que incluirá mecanismos para evitar posibles daños y proteger a los sectores sensibles.

Gráfico No.7

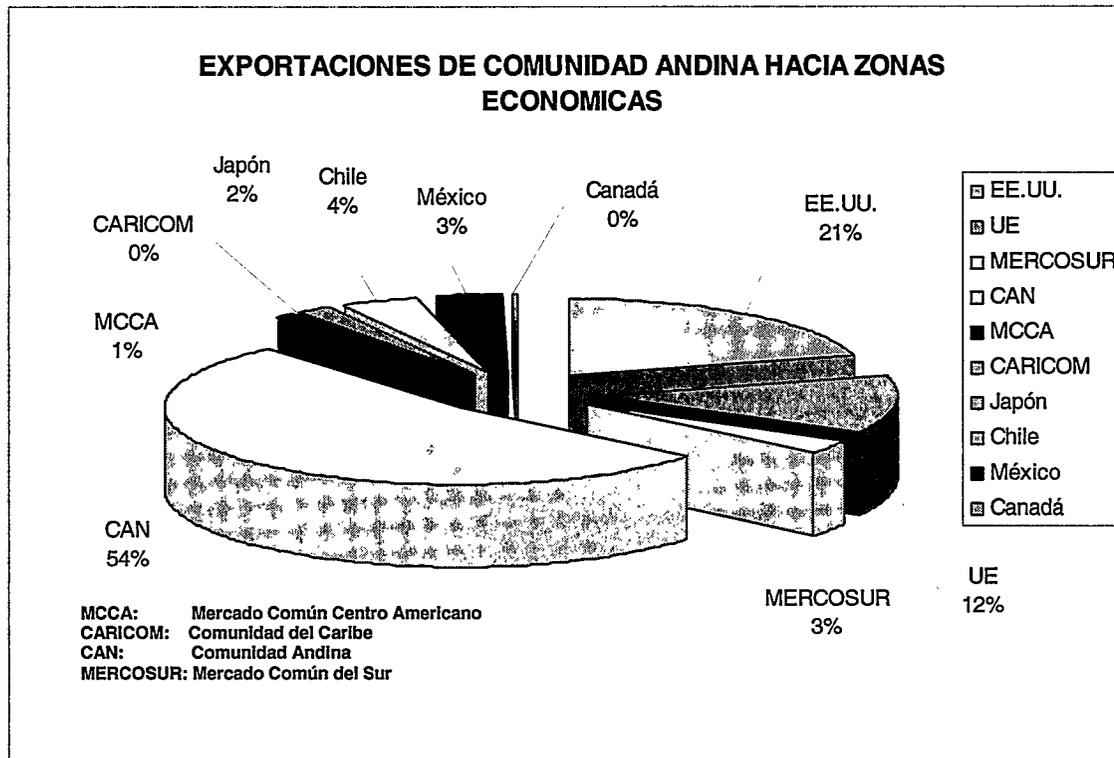


**Fuente:** Comunidad Andina – Secretaría General Abril-2007

**Elaborado por:** Comunidad Andina – Secretaría General

Se indicó que se establecerá plazos de desgravación largos, se aplicará salvaguardas bilaterales y se exceptuará algunos productos o sectores, y si se diera la necesidad de exceptuar algunos productos que son de mucha sensibilidad, se puede manejar dentro del proceso negociador", de la cual la industria textil y de confecciones es probablemente la más sensible, pero también se verá qué otras actividades podrían estar en este grupo.

Gráfico No.8



**Fuente:** Comunidad Andina – Secretaría General Abril-2007

**Elaborado por:** Comunidad Andina – Secretaría General

Ecuador mantiene una balanza negativa con sus mayores socios comerciales, el principal país de origen de las importancias es Estados Unidos (70 millones) de donde se importan materias primas como algodón (37% del total importado) y fibra sintética (15%). Ver gráfico No. 9.

Gráfico No.9



Valores FOB en miles de dólares

**Fuente:** Asociación de Industriales Textiles del Ecuador Julio-2007

**Elaborado por:** Asociación de Industriales Textiles del Ecuador

### 2.9.1.1.2 Factor político

La política, es el arte y la ciencia de gobernar en beneficio de las mayorías, según la teoría moderna; por tanto, es ahí en donde este nuevo gobierno deberá direccionar sus políticas, ya que el Ecuador ha carecido de políticas sociales en los últimos años y la pobreza bordea el 80% de la población. La realidad es que la salud, la educación y la calidad de vida se han deteriorado progresivamente y permanentemente.

Para solucionar estos problemas el actual Gobierno del Ecuador tiene su plan económico proyectado al 2010. Este plan tiene cinco ejes: producción, empleo, integración, equidad y confianza. Pone énfasis en

el incremento y apoyo a la producción, sobre todo de las pequeñas y medianas empresas; en la inversión pública en los sectores petrolero y eléctrico; en los recursos que se destinarán a educación y salud; y en la integración regional. Sin mayor detalle, el programa ratifica que el Gobierno Nacional reestructurará la deuda pública, regulará el cobro de comisiones en la banca, impulsará la reforma tributaria y que también aplicará una tarifa eléctrica 'solidaria'. El plan contempla inversiones en las áreas petrolera, eléctrica, agrícola y minera. El eje de la integración habla de "consolidar la posición estratégica de Ecuador como punto de unión entre América del Sur y la cuenca del Pacífico". El plan pone énfasis en la integración del país con Latinoamérica.

Las Cámaras de Producción deben asumir una actitud de país y trabajar en conjunto con el plan del gobierno para reactivar el aparato productivo lo que traerá como consecuencia el desarrollo de las empresas textiles Ecuatorianas como es el caso de la fábrica de medias, que lleva consigo el fortalecimiento del sector de la pequeña industria y por ende la generación de fuentes de trabajo.

#### **2.9.1.1.3 Factor tecnológico.**

La tecnología de la industria en general, tiene un ritmo de innovación acelerado, debido principalmente a la apertura de la economía mundial, lo que obliga a las empresas no solamente compartir en

precios si no en calidad, con la implementación de una tecnología de punta que agite los procesos y mejore la calidad.

Es conveniente aplicar el concepto básico de Tecnología el mismo que textualmente dice: "Es el uso de las herramientas, maquinas y procedimientos que permiten la transformación de materia prima para provecho de las necesidades humanas." Se basa en los conocimientos y equipos utilizados para la realización de tareas los cuales afectan a los tipos de insumos que se utilicen y al método de producción que se empleará.

La tecnología es importante dentro del esfuerzo de los países para mejorar su nivel de vida, y es un factor vital en las estrategias competitivas de toda empresa, tiene un ritmo de innovación acelerado debido principalmente a la apertura de la economía mundial, lo que obliga a las empresa no solo competir en precios si no en calidad.

Este desarrollo y acceso a la tecnología, deben ser aprovechados por la empresa, ya que de esta manera le permitirá generar nuevos métodos productivos que darán lugar a la creación de factores innovadores frente a sus competidores, lo cual se logra a través de la adquisición de maquinaria con tecnología de punta, que permita tener un producto terminado de calidad, que disminuyan los porcentajes de desperdicios y en consecuencia los costos de producción.

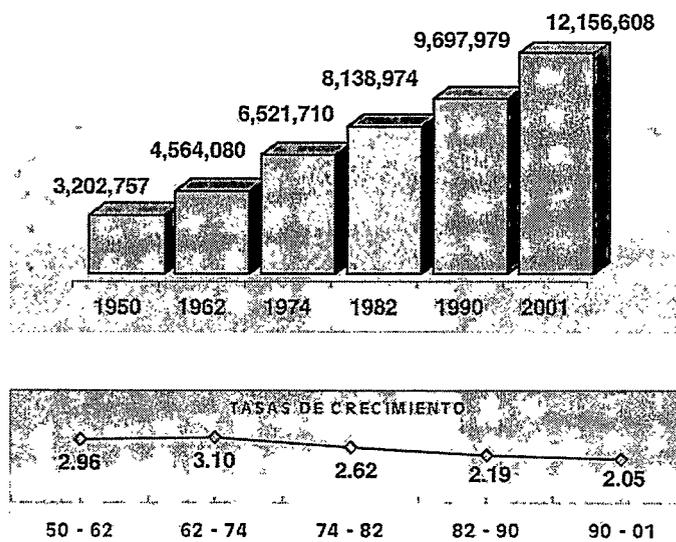
#### 2.9.1.1.4 Factor demográfico

Partiendo del último censo poblacional y sobre la base de las proyecciones del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) y del Banco Mundial, la población ecuatoriana estimada a los años 2010 y 2020 es de 16'600.000 y 18'500.000 respectivamente.

Lo anterior, concordante con los procesos migratorios han conllevado a una concentración de la población en determinadas provincias, pues 3 de ellas (Guayas, Pichincha y Manabí) concentran el 56% de la población ecuatoriana. Según el INEC, existen tres causas que generan migración: económicas (34.8%), familiares (48.2%) y estudio y otros (17%).

Gráfico No.10

#### Población y tasa de crecimiento



Fuente: INEC Abril-2007

Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

#### 2.9.1.1.5 Factor social

En el Ecuador, lamentablemente muy pocos gobiernos en los últimos años han dirigido su gestión hacia una labor social, en donde la prioridad sea el bienestar de la gente, es decir, invertir en infraestructura básica a través de las cuales se satisfagan las necesidades de la población ecuatoriana, en lo que respectan a vivienda, salud, educaron, servicios básicos, etc.

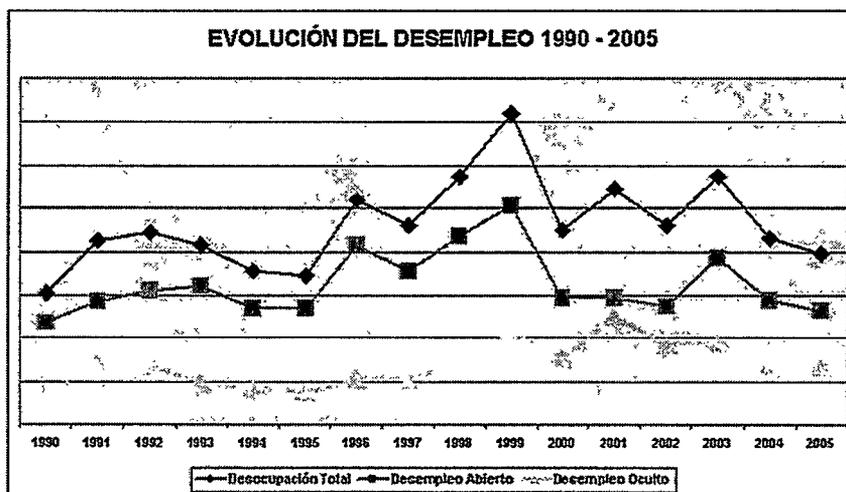
El desempleo es un proceso natural en una economía dinámica, donde permanentemente se crean y destruyen puestos de trabajo. Pero cuando la tasa de desempleo es alta y persistente, se convierte en una lacra para cualquier sociedad. Además de perder importantes recursos económicos no potencializar su contingente humano, una nación se sumerge en un ambiente de fuerte presión social.

Un factor importante que condujo el aceleramiento del desempleo es la migración campo-ciudad, la masiva incorporación de la mujer a la fuerza laboral y el aumento de la población joven (entre 15 y 24 años) dentro de la población económicamente activa (PEA). Adicionalmente, la escasa conexión entre los requerimientos profesionales y formación universitaria, el establecimiento de un estructura laboral rígida y, sobre todo, el insuficiente crecimiento del país para asumir el aumento de la oferta laboral, limitando la capacidad del sector formal para absorber empleo.

Gráfico No.11

SERIE HISTORICA  
EMPLEO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO

EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO EN EL ECUADOR 1990-2005																
CONDICION	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Desocupación Total	6,10%	8,50%	8,90%	8,30%	7,10%	6,90%	10,40%	9,20%	11,50%	14,40%	9,00%	10,90%	9,20%	11,50%	8,60%	7,90%
Desempleo Abierto	4,70%	5,70%	6,20%	6,40%	5,40%	5,40%	8,30%	7,10%	8,70%	10,10%	5,90%	5,90%	5,50%	7,70%	5,80%	5,30%
Desempleo Oculto	1,40%	2,80%	2,70%	1,90%	1,70%	1,50%	2,10%	2,10%	2,80%	4,30%	3,10%	5,00%	3,70%	3,80%	2,80%	2,60%

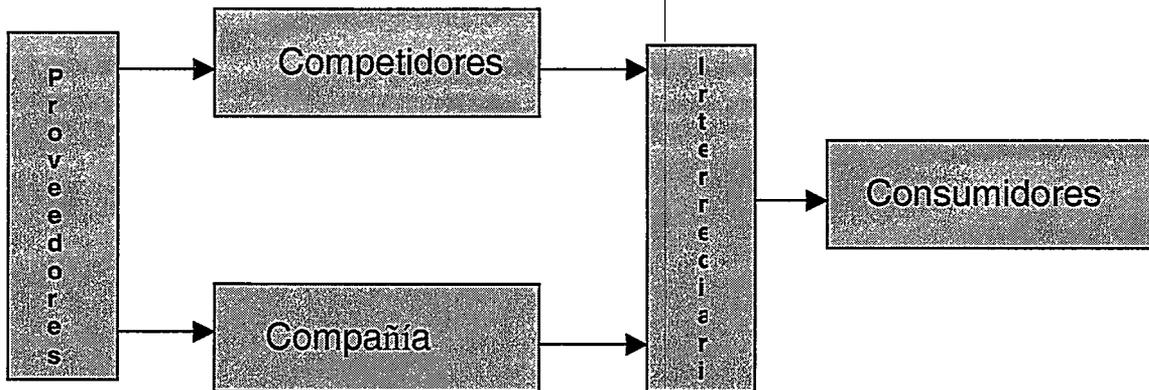


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos Julio-2007  
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadística y Censos

### 2.9.1.2 Microambiente

Abarca todo el entorno más cercano que se encuentra influyendo a la empresa, en cuanto a sus decisiones, estrategias, políticas, etc. El entorno específico o particular, agrupa a las fuerzas que son relevantes para el proceso de supervivencia y desarrollo de la empresa individualizada, siendo así, diferente para cada una de ellas.

Gráfico No.12



**Fuente:** KOTLER Philip, Dirección de Mercadotecnia, Séptima Edición, Editorial Prentice Hall  
**Elaborado por:** Edgar Espinosa y José Townsend

### 2.9.1.2.1 Proveedores

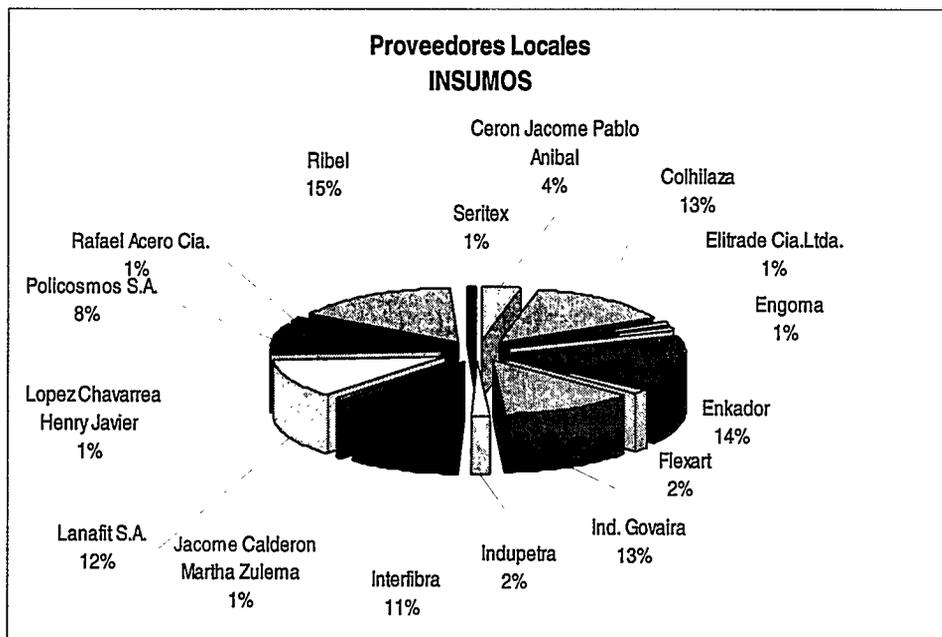
En el Ecuador, la industria Textil y de confecciones se encuentra reforzada por toda una infraestructura de empresas proveedores de insumos y de servicios las que en conjunto conforman todo el "Cluster Textil y de confecciones"; además inicia con proveedores de materias primas; existen en el país en la actualidad producción de algodón de calidad aceptable pero en cantidades deficitarias. El país cuenta con la presencia de los principales brokers para la comercialización de algodón de cualquier parte del mundo.

A nivel de fibras sintéticas, se encuentra con representantes de las industrias más poderosas en la fabricación de las medias.

La industria de la confección se abastece tanto de la importación de tejidos de producción nacional como textiles importados y accesorios requeridos en la industria como hilados especiales (hilo de coser).

La empresa cuenta con algunos tipos de proveedores, los cuales han sido seleccionados por medio de una evaluación de proveedores, permitiendo a la empresa tener parámetros de plazos de entrega, stock de mercadería, calidad del producto, etc.

Gráfico No.13



Fuente: Fabrica de medias Julio-2007

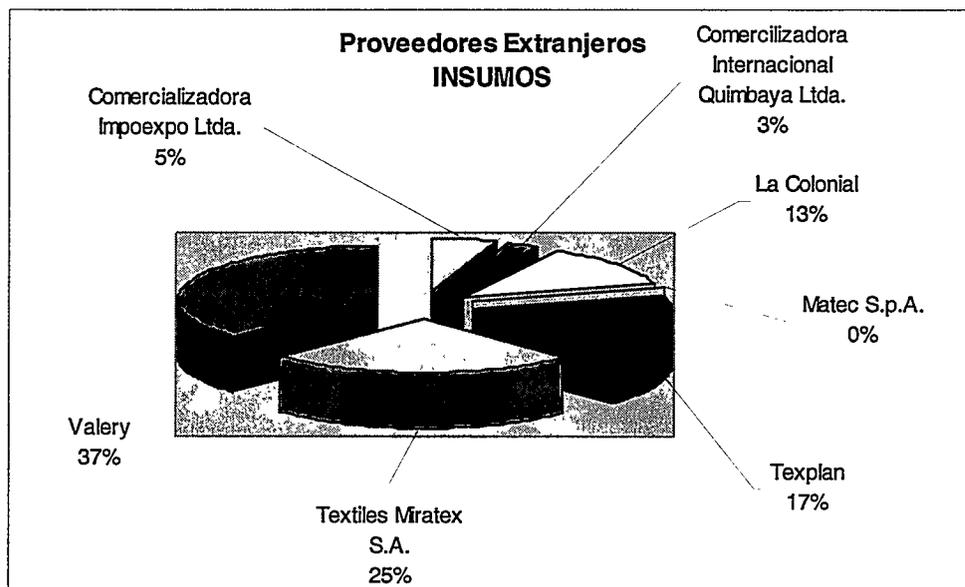
Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

En base a los resultados de las evaluaciones se pudo determinar las ventajas de contar con estos proveedores, los cuales se encuentran

ubicados en la ciudad de Quito, lo que permite a la empresa reducir los costos en cuanto al transporte.

Como nuestras políticas de gobierno no son muy estables, cuando la demanda de materia prima aumenta es necesario importar directamente porque el mercado nacional no tiene suficiente stock en épocas de temporada. Ver gráficos No. 14 y 15.

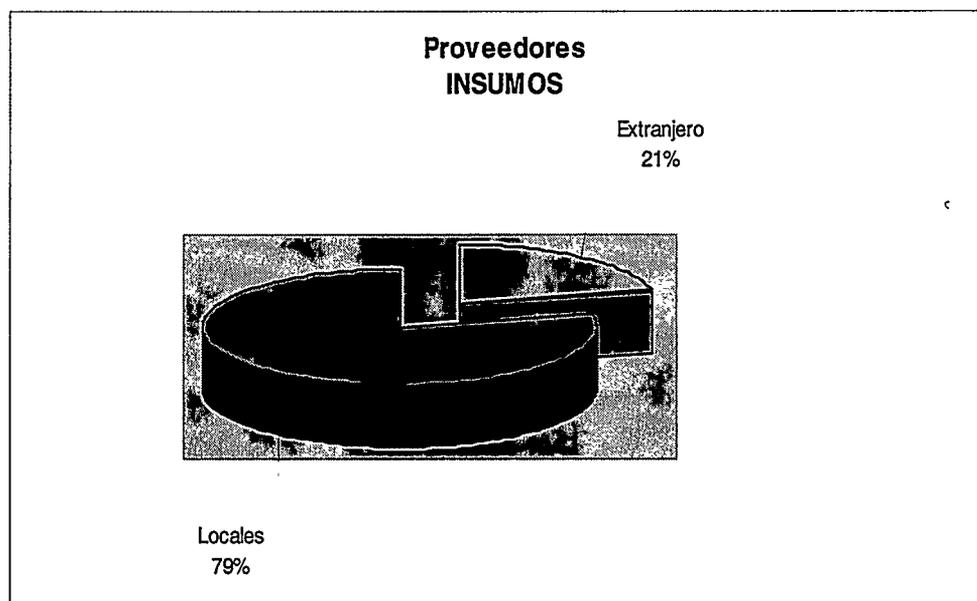
**Gráfico No.14**



**Fuente:** Fabrica de medias Julio-2007

**Elaborado por:** Edgar Espinosa y José Townsend

Gráfico No.15

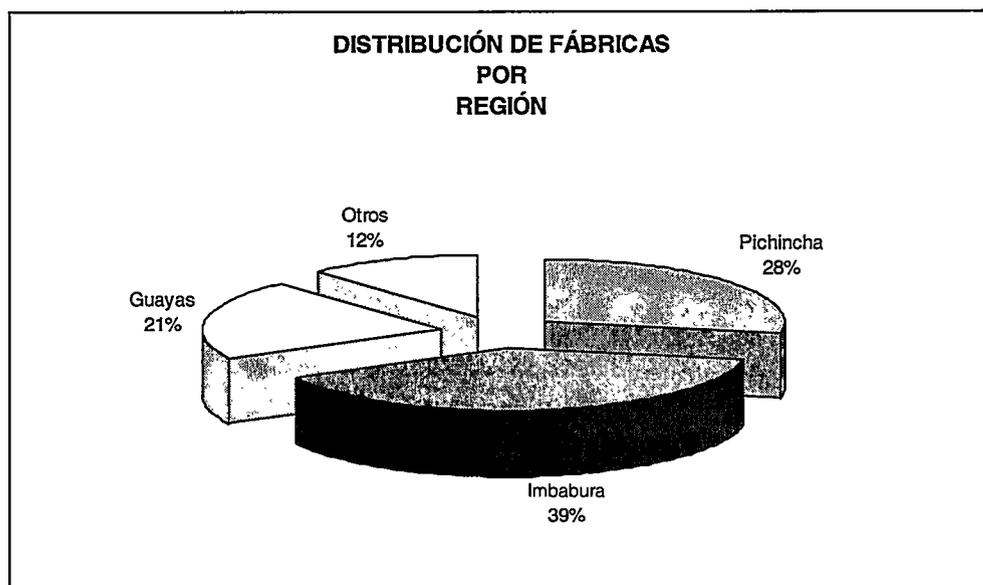


**Fuente:** Fabrica de medias Julio-2007  
**Elaborado por:** Edgar Espinosa y José Townsend

### 2.9.1.2.2 Competencia

Constituyen todas las empresas que de una u otra forma tratan de captar clientes en el mismo sector que la Fábrica de Medias lo que constituye una amenaza permanente para la empresa.

Gráfico No.16



**Fuente:** Superintendencia de Compañías Julio-2007  
**Elaborado por:** Edgar Espinosa y José Townsend

### 2.9.1.2.3 Intermediarios

Las decisiones sobre el canal de mercadotecnia son las más difíciles a las que se enfrenta la gerencia. Los canales que son escogidos por la compañía afectan en última instancia cualquier otra decisión de mercadotecnia, la fijación de precios de la firma depende de si usa distribuciones grandes y de alta calidad regular.

### 2.9.1.2.4 Clientes

La empresa tiene sus clientes repartidos en la Ciudad de Guayaquil, Tulcán y Atuntaqui, que está representado por el 60% en Guayaquil, 15% en Tulcán y 25% en Atuntaqui con ventas directas desde fábrica.

### 2.9.1.3 Análisis macro-ambiente y micro-ambiente

VARIABLE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>MACROAMBIENTE</b>		
<b><u>FACTOR ECONÓMICO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El Ecuador tiene tratados y convenios con diferentes países.</li> <li>➤ Incremento en el PIB lo que significa mayor producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La economía es Ecuatoriana es dependiente y vulnerable de lo que acontezca en el exterior.</li> <li>➤ Se tiene un déficit en la Balanza Comercial dentro del sector textil.</li> <li>➤ Inflación con tendencia al alza lo que provoca un incremento en los precios.</li> </ul>
<b><u>FACTOR POLÍTICO</u></b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inestabilidad, desconfianza e incertidumbre en la política, lo que crea insatisfacción en el sector empresarial, reduciendo los niveles de inversión.</li> </ul>
<b><u>FACTOR TECNOLÓGICO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollo continuo de maquinaria con mayor tecnología en el mercado, o que mejora y aumenta la productividad.</li> </ul>	
<b><u>FACTOR DEMOGRÁFICO</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento de la población que permite la expansión a nuevos sectores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento descontrolado de la pobreza.</li> <li>➤ Existe escasez de trabajo, aumento de la delincuencia, inseguridad social.</li> <li>➤ Gran porcentaje de emigrante.</li> <li>➤ Índices elevados de analfabetismo.</li> </ul>
<b>MICROAMBIENTE</b>		
<b><u>PROVEEDORES</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe en el país un gran número de proveedores que ofrecen productos de calidad.</li> <li>➤ Buena relación con</li> </ul>	

**Desarrollo de estrategias para elevar la fuerza de venta de una Fábrica de Medias en la ciudad de Atuntaqui Provincia de Imbabura**

---

<p><b><u>COMPETENCIA</u></b></p>          <p><b><u>CLIENTES</u></b></p>	<p>los proveedores permitiendo contar con créditos.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Precios altos en los productos de la competencia.</li> <li>➤ Gran parte del mercado nacional por cubrir, lo que significa mayores ventas.</li><li>➤ Acceso a clientes de todo nivel, lo que representa mayores ingresos.</li><li>➤ Oportunidad de ingresar en el mercado nacional e internacional.</li><li>➤ Visitas personalizadas a clientes actuales y potenciales.</li><li>➤ Cuenta con su propio transporte para la entrega de los productos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Elevado numero de competidores a nivel nacional e internacional en el área textil.</li><li>➤ Calidad de los productos de la competencia parecidos.</li></ul>
---	--	--

## **2.10 Análisis FODA**

### **2.10.1 Factores externos**

#### **2.10.1.1 Principales oportunidades externas**

- ✓ La empresa tiene la posibilidad de expandir los negocios para crear una barrera de entrada a nuevos competidores.
- ✓ Puede explotar nuevos segmentos de mercado con nuevos modelos y marcas.
- ✓ La empresa tiene la ventaja de poder desarrollar estampados de una gran variedad y estilos para mejorar la percepción que tiene el cliente por su tecnología.
- ✓ Puede expandirse a nuevos mercados regionales.

#### **2.10.1.2 Principales amenazas externas**

- ✓ Tiene muchos imitadores de las medias diseñadas por parte de los microempresarios que están buscando obtener alguna participación del mercado.
- ✓ La cantidad de productos extranjeros aumenta cada día y la importación de productos chinos trae consecuencia como saturación del mercado y la intensificación de precios, el consumidor cambia constantemente de estilo, de gusto.
- ✓ Los cambios en la economía ecuatoriana por parte del nuevo gobierno, la incertidumbre tanto política como económica ha creado un ambiente de expectativa y de tensión que puede producir un lento crecimiento del mercado

## **2.10.2 Factores internos**

### **2.10.2.1 Principales fortalezas**

- ✓ El desarrollo tecnológico que tiene la organización brinda la oportunidad de poseer muchos productos a bajo costo y en corto plazo.
- ✓ El posicionamiento de la marca les ha permitido ser el número dos en la preferencia de los consumidores.
- ✓ Tecnología de punta.
- ✓ Alta diversidad en productos.
- ✓ Adaptabilidad de pedidos.
- ✓ Aptitud emprendedora para conquistar nuevos mercados.
- ✓ Comprometimiento hacia los objetivos (Empresa familiar).

### **2.10.2.2 Principales debilidades internas**

- ✓ Falta de establecimientos restringe el contacto con nuevos clientes.
- ✓ Falta de manuales, normas y procedimientos no definidos.
- ✓ Falta de capacitación en personal de ventas.



2.11 Análisis de la matriz de perfil competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO ACTUAL									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	FABRICA DE MEDIAS COMPANÍA MUESTRA		ROLAND COMPETIDORA A		PANDA COMPETIDOR B		PASA COMPETIDOR C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Materia prima	%								
Personal Capacitado	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40	3	0.60
Precios	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Tecnología	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Calidad	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Variedad de productos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Capacidad Financiera	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Experiencia	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15
Infraestructura	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Recurso humano	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10
	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	1.00		2.85		3.05		2.17		2.73

VALORACIÓN: 1= Debilidad Importante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

La empresa posee un nivel competitivo aceptable con relación a nuestros competidores, ubicándonos en el segundo lugar en la elaboración de calcetines.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO FUTURO 1									
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN %	COMPANÍA MUESTRA		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B		COMPETIDOR C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Materia prima	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Personal Capacitado	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Precios	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Tecnología	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Variedad de productos	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Capacidad Financiera	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15
Experiencia	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Infraestructura	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Recurso humano	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
	1.00		3.27		3.27		2.79		3.17

VALORACIÓN: 1= Debilidad Importante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

## Matriz de Perfil Competitivo (MPC) - ESCENARIO FUTURO 2

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	COMPañIA MUESTRA		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B		COMPETIDOR C	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Materia prima	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
Personal Capacitado	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
Precios	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Tecnología	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Calidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Variedad de productos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Capacidad Financiera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Experiencia	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Infraestructura	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Recurso humano	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>1.00</b>			<b>3.62</b>		<b>3.52</b>		<b>3.29</b>		<b>3.47</b>

**VALORACIÓN:** 1= Debilidad importante 2= Debilidad menor 3= Fortaleza menor 4= Fortaleza importante

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica. Los pesos y ponderados tienen el mismo significado, los factores claves de éxito de la MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Para elaborar esta matriz se evaluó y se seleccionó los 10 primeros factores que se consideran de éxito para la fábrica de medias, determinando la materia prima, la calidad, la experiencia, la tecnología, su capacidad financiera, infraestructura, recursos humanos y capacitación.

Se dejó fuera el factor ventas, procesos administrativos y comerciales, relación con los proveedores, sus clientes.

La ponderación se estableció por encuestas a industrias similares que nos ayudaron a establecer una escala de peso, que fue complementado con análisis y estadísticas previas de esta industria encontradas en organismos públicos de la industria textil.

Este análisis está dividido en tres partes, la primera presenta la situación competitiva entre las 4 empresas y como estos factores las ubican en base a la ponderación que resulta de la evaluación de una escala de 1 a 4, representado como debilidades, fortalezas importantes y menores.

En el primer escenario se muestra la situación de los tres competidores con respecto a la compañía muestra. Se resalta que la materia prima es un factor crítico para sus competidores debido a que presenta la mayor ponderación. La "tecnología" de la compañía muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4.

En el segundo escenario se modificó los factores materia prima, precios y calidad de la fábrica de medias como una fortaleza importante, determinando que puede llegar a la par de su principal competidor.

En el tercer escenario se modifica la variedad de producto como una fortaleza importante y la capacidad financiera y el recurso humano como fortaleza menor. El resultado es que la fábrica de medias ocupa el primer lugar con una diferencia de 0.10 puntos con respecto al competidor A.

En conclusión la propuesta del plan estratégico debe estar orientado a estos 6 factores claves del éxito para que la fábrica de medias se ubique con mejores ventas sobre el market share.

## **2.12 Análisis de pareto**

El Análisis de Pareto es una comparación cuantitativa y ordenada de elementos o factores según su contribución a un determinado efecto, esta herramienta nos permite identificar los elementos que tienen mas peso o importancia dentro del grupo, además enfoca y dirige su esfuerzo hacia un

objetivo común, permitiéndonos tomar decisiones basadas en hechos objetivos y no en ideas subjetivas.

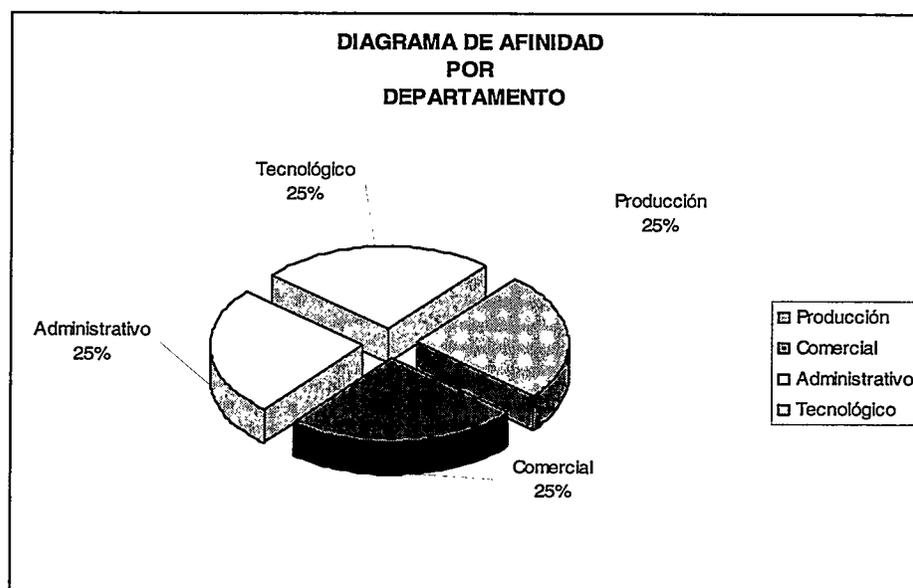
Este análisis nos permite establecer prioridades para enfocar y dirigir las acciones a desarrollarse, identificar las causas claves de un problema y comprobar los resultados de un grupo de trabajo una vez implantada la solución propuesta por el mismo.

**El 20% de nuestro esfuerzo, genera el 80% de nuestros resultados.**

### 2.12.1 Diagrama de afinidad

Departamento de producción	25%
Departamento de comercialización	25%
Departamento administrativo	25%
Departamento tecnológico	25%

Gráfico No.17



Fuente: Fábrica de medias Julio-2007

Elaborado por: Edgar Espinosa y José Townsend

### **2.12.2 Problemas detectados**

**Falta de aprovechamiento en el rendimiento de maquinaria.-**

Al momento la maquinaria se encuentra subutilizada, por la falta de demanda del producto, lo que en parte eleva el costo del producto.

**Falta supervisión en los procesos.-** Lo que ocasiona en varias oportunidades desperdicios innecesarios.

**Ausencia de incentivos al personal.-** La falta de incentivos económicos por consecución de resultados limita el desempeño voluntario en horas extras.

**Falta definición en el plan de mercadeo.-** El grupo no cuenta con un plan formal de marketing ni con una estructura definida de mercado que le permita ampliar sus ventas lo que ocasiona exceso de material procesado en bodega.

**Falta tecnificación en la planificación estratégica.-** No ha realizado un ejercicio de planificación estratégica para determinar metas y objetivos hacia donde están canalizados los esfuerzos.

**Competencia.-** Especialmente la Empresa Roland y el mercado informal (precio de la media China).

**Empresa familiar.-** Se considera como una gran debilidad, debido a que la dirección se encuentra regulada a nivel familiar; lo que permite en ocasiones la discrepancia en criterios en cuanto a la implementación de nuevos proyectos.

**Falta de capacitación tecnológica hacia todos los trabajadores.-** La capacitación del personal esta orientado únicamente al personal administrativo, considerando que la empresa cuenta con tecnología de punta y todos deben tener conocimiento a su nivel.

**Implementación de puntos de venta.-** Lo que permitirá tener una mejor fluidez de la mercadería e incrementar las ventas.

### 2.12.3 Encuestas realizadas

Se realizó las siguientes encuestas para determinar los aspectos más críticos de la empresa.

A SU CRITERIO QUE ASPECTOS DE LOS INDICADOS EN EL LISTADO CONSIDERA MAS CRITICOS	
Qué no se permita opiniones a personal ajeno a los familiares?	( )
Qué no exista plan estratégico?	( )
Qué la empresa sea familiar?	( )
Qué no exista incentivos para el personal?	( )
Qué se mantenga en bodega demasiado producto terminado?	( )
Qué no exista un plan de mercadeo?	( )
Qué falten análisis en los procesos?	( )
Qué no se exporte el producto?	( )
Qué no existan programas de capacitación para los trabajadores?	( )
Qué no se aproveche al máximo la capacidad productiva de la maquinaria?	( )
Qué no se cuente con diseños actualizados?	( )

### 2.12.4 Resultado de las encuestas

Se entrevistaron a 85 personas de diferentes departamentos y los resultados fueron los siguientes:

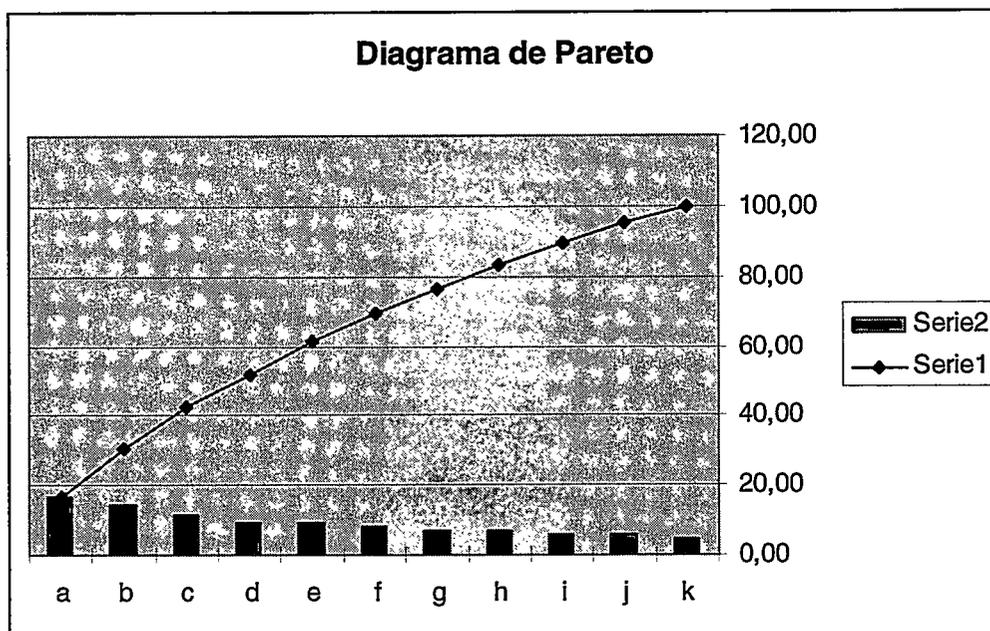
**Desarrollo de estrategias para elevar la fuerza de venta de una Fábrica de Medias en la ciudad de Atuntaqui Provincia de Imbabura**

<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	
No hay plan estratégico	8
No se recepta con facilidad opiniones de personas que no sean familiares	5
Falta incentivos para el personal	12
Faltan programas de capacitación para todo el personal	6
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN</b>	
Demasiado producto terminado en las bodegas	7
Falta análisis en los procesos	4
No se aprovecha al máximo la capacidad de la maquinaria	6
<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
No existe un Plan de Marketing	10
Falta de exportación	8
Faltan puntos de venta	14
<b>DEPARTAMENTO TECNOLÓGICO</b>	
No se cuenta con diseños actualizados.	5
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>

**2.12.5 Diagrama de Pareto**

<b>DIAGRAMA DE PARETO</b>				
	<b>CAUSAS</b>	<b>FREC.</b>	<b>%</b>	<b>%ACUM</b>
A	Faltan puntos de venta	14	16,47	16,47
B	Falta incentivos para el personal	12	14,12	30,59
C	No existe un Plan de Marketing	10	11,76	42,35
D	No hay plan estratégico tecnificado	8	9,41	51,76
E	Falta de exportación	8	9,41	61,18
F	Demasiado producto terminado en las bodegas	7	8,24	69,41
G	Faltan programas de capacitación para todo el personal	6	7,06	76,47
H	No se aprovecha al máximo la capacidad de la maquinaria	6	7,06	83,53
I	Poca validez a recomendaciones de personas que no sean familiares	5	5,88	89,41
J	No se cuenta con diseños actualizados.	5	5,88	95,29
K	Falta análisis en los procesos	4	4,71	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>85</b>	<b>100,00</b>	

### 2.12.6 Gráfico de Pareto



Del análisis del gráfico concluimos que la disminución de la fuerza de venta se ve afectada por la falta de puntos de ventas, falta de incentivo de personal, falta de un plan marketing, falta de ventas en mercados extranjeros, exceso de inventario en bodega inciden en la disminución de las ventas en el año 2006 y 2007, debiéndose solucionar el 20% para disminuir el 80% del problema.

### 2.12.7 Estrategias

#### Administrativas

Implementar y definir un perfil para cada cargo y de esta manera establecer niveles salariales, con el fin de aprovechar el talento humano para ascensos, incentivos económicos, días de descanso, etc.

Implementar un plan estratégico que permita cumplir con nuestra misión como es la de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes basándonos en las herramientas empleadas como el Análisis FODA y matriz de perfil competitivo, permitiendo ver los resultados aproximadamente en un año.

### **Producción**

Establecer indicadores de control que permitan regular el exceso de producto terminado en bodegas:

**Follows up trim:** Todos los pedidos de producción tengan orden de compra.

**Trims time to arrive:** Fechas en que estarán en los almacenes los pedidos.

**Follows up garments:** Comportamiento y niveles de stock del almacén de productos terminados.

Implementar flujos continuos de producción, para aprovechar el rendimiento de las maquinas y obtener producciones masivas de producción siempre y cuando no se mantenga un exceso de stock en las bodegas.

### **Comercialización**

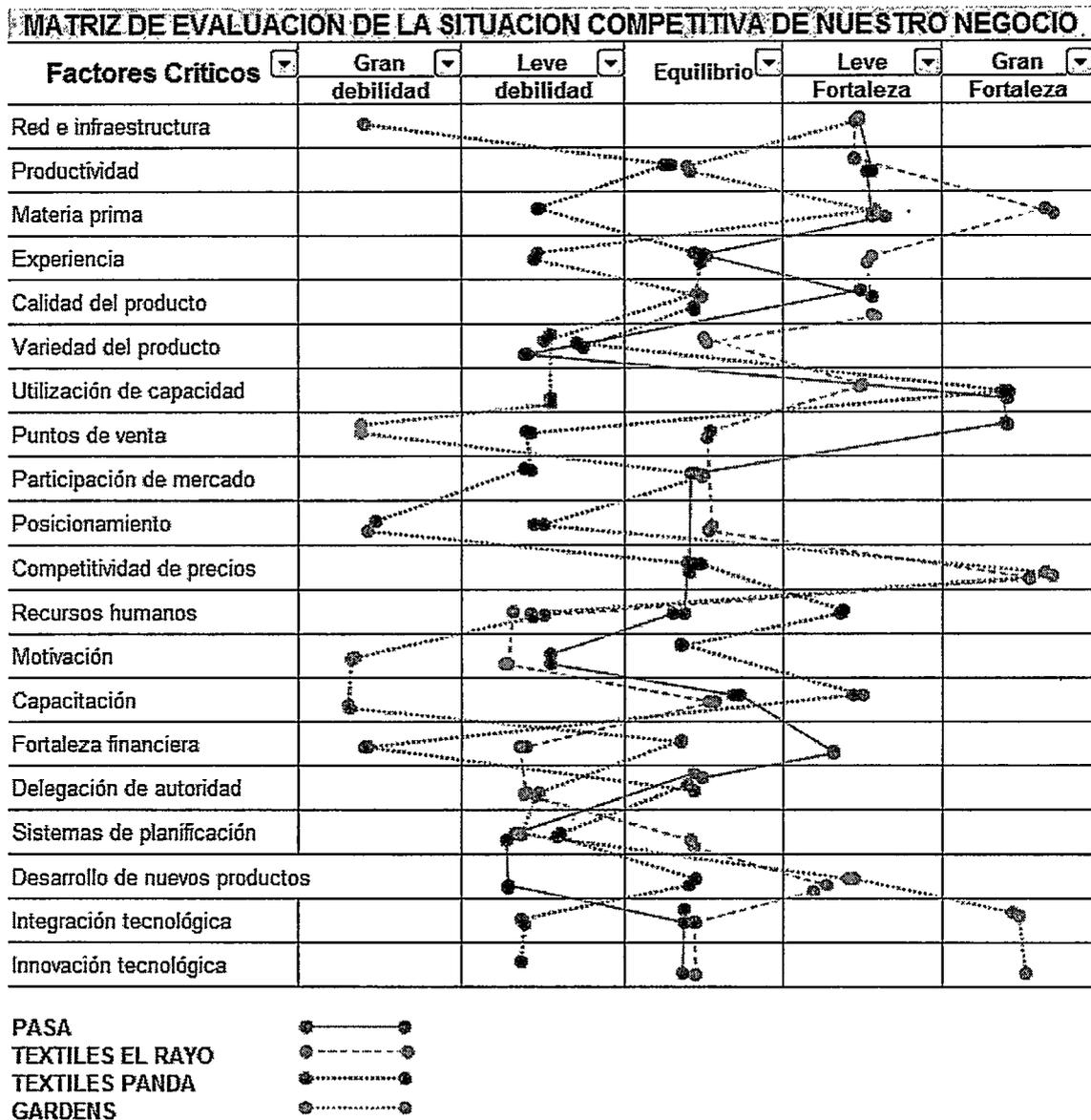
Implementar un plan de marketing estableciendo sus objetivos en la distribución física de la mercancía, canales de distribución empleados y la organización de la red ventas con el fin de incrementar nuevos locales.

Establecer un Joint Venture con una empresa Colombiana o Peruana de productos complementarios como ropa interior que no debe presentar dificultades en este tipo de alianzas por tener semejanzas culturales entre estos países y ser propietarios directos.

### **Tecnológico**

- Desarrollar nuevos productos
- Fomentar la innovación tecnológica, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos abre las puertas a la exportación.
- Crear productos textiles técnicos, que sean específicos para determinado uso. Medias de béisbol, atletismo, voley etc.

## 2.13 Matriz de evaluación



La matriz de evaluación compara con una curva los factores críticos de los de las empresa basado en fortalezas y debilidades

Para elaborar esta matriz se evaluó y se seleccionó todos los factores que se consideran de éxito para la fábrica de medias, determinados por la la productividad, experiencia, la materia prima, la calidad, entre otros.

Del análisis de la matriz de evaluación, podemos concluir que en lo concerniente en producción nos ubicamos en un punto de equilibrio con respecto a la competencia; pero nuestra mayor debilidad se presenta en el área de comercialización (puntos de venta) y administrativa, pudiendo resaltar la tecnología existente. Es por eso que las estrategias a ser aplicadas estarán encaminadas preferentemente al área comercial.

## 2.14 Análisis de porter

En este análisis se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de la Fábrica de medias, en donde se determinan las consecuencias de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, esto según como se lo requiera y depende de la actividad.

Para Michael Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de una empresa:

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, en nuestro caso hemos considerado las siguientes:

- Economía de escala
- Altos costos de maquinaria al cambiarse de línea de producción.
- Elevados costos de materia prima importada.
- Altos costos de diferenciación de productos basados en el diseño.
- Utilización de recursos tecnológicos de punta.

### 2. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será mas difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos,

pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, tenemos las siguientes determinantes:

- Absorción del mercado por parte de productos extranjeros (Asia, Colombia y EEUU).
- Participación en ferias nacionales.
- Aplicación de ventas basadas en precio, calidad, mejor servicio y diseño innovador.
- Competencia desleal.

### **3. Poder de negociación de proveedores.**

Un mercado o un segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación aun será más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun mas critica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante, para lo cual hemos considerado los siguientes determinantes:

- Alta concentración de proveedores de materia prima nacional.
- Condicionamiento de venta de materia prima por volumen.
- Baja diferenciación de insumos.
- La oferta de materia prima no satisface la demanda en el país.

#### **4. Poder de negociación de los compradores.**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

La situación se hace mas critica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse por ello tenemos las siguientes determinantes:

- Presencia de gran cantidad de diseños y marcas en el mercado.
- Precios.
- Acuerdos comerciales con compradores.

#### **5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos.**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están mas avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios mas bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa, entre las principales determinantes tenemos:

**Desarrollo de estrategias para elevar la fuerza de venta de una Fábrica de Medias en la ciudad de Atuntaquí Provincia de Imbabura**

---

- Moda
- Constante innovación por parte de las empresas extranjeras.
- Altos precios de los productos sustitutos.

A continuación presentamos el esquema de análisis de Porter con sus

# LAS CINCO FUERZAS

## BARRERAS DE ENTRADA:

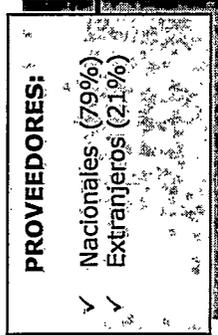
- Economía de escala.
- Altos costos de maquinaria al cambiarse de línea de producción
- Elevados costos de materia prima importada.
- Altos costos de diferenciación de productos basados en el diseño.
- Utilización de recursos tecnológicos de punta.

## DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD:

- Absorción del Mercado por parte de productos extranjeros (Asia, Colombia y EEUU).
- Participación en ferias nacionales.
- Aplicación de estrategias de venta basadas en precio, calidad, mejor servicio y diseño innovador.
- Competencia desleal.



### AMENAZAS



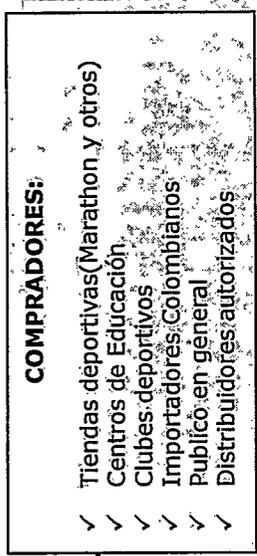
### PODER

### NEGOCIADOR



### PODER

### NEGOCIADOR



## DETERMINANTES DEL PODER DEL PROVEEDOR:

- Alta concentración de proveedores de material prima nacional.
- Condicionamiento de venta de materia prima por volumen.
- Baja diferenciación de insumos.
- La oferta de materia prima no satisface la demanda en el país.



### AMENAZAS

## DETERMINANTES DE LA AMENAZA DE SUSTITUCIÓN:

- Moda
- Constante innovación por parte de las empresas extranjeras.
- Altos precios de los productos sustitutos.

## DETERMINANTES PARA EL PODER COMPRADOR:

- Presencia de gran cantidad de diseños y marcas en el mercado.
- Precios.
- Acuerdos comerciales con compradores.

## CAPÍTULO III

### 3. PROPUESTA DE CREACIÓN.

Aumentar a corto plazo, la fuerza de ventas de la Fábrica de medias mediante la implementación de un plan estratégico dirigido a las áreas de: administración, producción, tecnológica y comercialización, que nos permita incrementar las utilidades del 13.80% al 17% en el 2008.

A continuación presentamos el desarrollo de las estrategias necesarias para cumplir con la propuesta presentada:

#### 3.1 Área de comercialización

##### 3.1.1 Formalizar el plan de marketing

Contrataremos a una Empresa para que realice el estudio de mercado de nuestros productos, dando mayor atención al precio, productos, plaza y promociones.

El estudio se lo realizará de Enero a marzo del 2008 bajo los siguientes parámetros:

##### **Variables a medir:**

- Top mind
- Conocimiento de marcas espontáneas
- Conocimiento de marcas asistidas
- Publicidad

- Frecuencia de compra
- Unidades de compra
- Lugares de compra
- Valor de compra
- Precio
- Percepción de calidad
- Lealtad
- Usos y hábitos de los productos

**Muestra:**

- Tipo de estudio: **Intersep** en puntos de ventas.

**Lugares a investigar:**

- Las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Riobamba.
- Se investigará una muestra dividida en:
- Son 1000 casos a investigarse, distribuido en las ciudades en la siguiente manera:
- Casos Guayaquil
- Casos Quito
- Casos Ambato
- Casos Cuenca
- Casos Riobamba

### **Marco muestral:**

Para este proceso se utilizará locales o puntos de ventas de Fábrica de medias, Roland, Textiles Panda y Pasa en cada ciudad en estudio donde existan así como locales independientes y en locales que venda medias y polines en las ciudades que no existieran locales de la competencia aplicando un Intersep a las personas concurrentes a estos locales.

### **Metodología**

Se dará una capacitación así como prueba piloto del formulario a aplicarse .en cada ciudad respectivamente a cargo de nosotros.

Se entrevistará a toda las personas que salgan/entren de los locales a Investigarse (Se le aplicará el cuestionario y se realizara una entrevista para el efecto.

Se seleccionará diferentes locales y se repartirá equitativamente la muestra tanto en los puntos de ventas de la Fábrica de Medias y sus competidores.

### **Cronograma**

El cronograma para la ejecución y realización del estudio en mención es:

SEMANA	PROCESO
Primera y segunda	Campo
Tercera y cuarta	Edición y digitación
Quinta	Procesamiento
Sexta	Informe final

El costo considerado es de \$ 4.000,00 (Ver anexo No.1)

### 3.1.2 Desarrollar mercados nacionales

Mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con clubes deportivos, Instituciones educacionales, teniendo un pleno conocimiento de nuestros principales competidores.

Este proceso lo realizaremos en los periodos vacacionales de la Costa y Sierra previo al inicio del año escolar. Además, se realizará un estudio de mercado previo en zonas de sectores populares de gran concentración comercial para determinar la factibilidad de instalar nuevos locales comerciales en Quito, Cuenca, Ambato y Riobamba.

Su costo es de \$ 3.000,00

### 3.1.3 Desarrollar mercados internacionales

Es necesario fomentar la participación de la Empresa en ferias internacionales, con la finalidad de incrementar el reconocimiento de

nuestros productos en los circuitos internacionales de textiles confección y moda, facilitándose de esta manera la internacionalización de la empresa.

Buscando participar en organismos como la CORPEI en ferias internacionales y aprovechando el convenio CAN, que nos facilita la comercialización de nuestros productos.

Presentar a la empresa en el mundo de Internet mediante la publicación de una página y realizando un Joint Venture con una empresa Colombiana

Su costo es de \$ 5.000,00

#### **3.1.4 Desarrollar nuevos productos**

Es necesario potenciar la innovación de productos, aumentando el valor añadido de los mismos y favoreciendo el desarrollo de estrategias de diferenciación.

Mediante encuestas en los dos puntos de distribución que tenemos hasta el momento en Guayaquil y Tulcán; además en áreas de gran afluencia, determinaremos las necesidades actuales que tienen nuestros clientes las mismas que pueden estar encaminadas a la moda o a requerimientos específicos como son: deportes por especialidad, en el campo de la salud, también programaremos la visita a otros países especialmente Colombia y Perú que serán nuestros mercados para la exportación.

Las encuestas las realizaremos en el mes de Diciembre del 2007 conjuntamente con las visitas.

El costo previsto para esta operación es de \$ 4000 ,00

### **3.2 Área de producción**

#### **3.2.1 Disminuir costo de producción**

Partiendo del análisis de costos, revisaremos nuestros proveedores de materia prima buscando los mejores precios y calidad, optimizaremos los procesos, evitando tiempos muertos, desperdicios; concientizando al personal sobre el buen empleo de los servicios básicos a través de la colocación de letreros en lugares estratégicos.

La aplicación de estas nuevas políticas y medidas las realizaremos a partir del mes de noviembre del 2007.

El costo de aplicación será de \$ 1.500,00

### **3.2.2 Mejorar la calidad del producto**

Implantaremos las normas ISO 9000 y 9001, partiendo de la concientización al personal en todos los niveles, con el apoyo de personal especializado (Cámara de Comercio, etc.).

La capacitación la realizaremos partiendo del mes de Febrero del 2007 en adelante.

El costo de implementación es \$ 3.500,00

## **3.3 Área de tecnología**

### **3.3.1 Mantener el liderazgo tecnológico**

Es necesario promover la innovación asociada a las nuevas tecnologías y la utilización de herramientas modernas para mejorar la eficiencia del producto, y se logre mantener un equilibrio entre la creatividad y la funcionalidad hacia el mercado.

Potenciar la modernización de las instalaciones y equipamientos productivos de nuestra empresa, con el propósito de mejorar su productividad y desarrollar productos con un mejor valor agregado.

Vamos a fomentar una mayor utilización de nuevas tecnologías de la información y comunicación, con aplicaciones muy

importantes para el desarrollo de nuestras actividades, con lo cual mejoraremos la logística y los plazos de entrega.

Innovar continuamente la tecnología; en la actualidad los procesos tecnológicos prestan gran atención a la contaminación ambiental, por lo cual tenemos que formar parte a través de la implementación de las normas ISO. Además es necesario mantener personal especializado con una formación adecuada en todos los niveles de la empresa, desde operarios especializados y mandos intermedios, hasta responsables técnicos y de producción.

Esta implementación de las ISO y capacitación especializada esta considerada a partir del mes de febrero del 2008.

El costo considerado es de \$ 7.000,00.

### **3.4 Área de administrativa**

#### **3.4.1 Diseñar políticas de incentivo al personal**

El ser humano es un ente emocional que conciente o inconcientemente busca reconocimiento a su esfuerzo y a sus logros, por tanto es necesario implementar un sistema que reconozca sus logros y comportamientos, esto hará que se esfuerce por conseguirlos; lo cual aumentara su bienestar y se observara una sana competencia para beneficio de todos.

Estableceremos procedimientos, normas y manuales a partir de la revisión de las políticas y manuales existentes. Se implementara y definirá un perfil para cada cargo con la finalidad de establecer los niveles salariales tomando como base la estructura organizacional de la empresa, además se realizara encuestas semestrales de clima y satisfacción laboral.

Habrá recompensas justas para los trabajadores, ya que ya que ellos quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción.

Claro no todo el mundo busca el dinero. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que recibirá, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten satisfacción. Se crearan bonificaciones por producción y ventas

para todo el personal, a más de proporcionar un ambiente agradable.

Para conocer el potencial de cada empleado, se aplicara un sistema de evaluaciones, para definir quienes tienen las condiciones potenciales para desarrollarlas mediante un plan de entrenamiento y capacitación.

Esta actividad tendrá su inicio a partir del mes de marzo del 2008

Su costo es de \$ 2.000,00

#### **3.4.2 Capacitación**

Es necesario impulsar el nivel de excelencia individual, de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa.

Se diseñará un plan de formación y capacitación, levantando la información del nivel de estudio de cada empleado, para identificar que tipo de capacitación requiere.

Luego se procederá a elaborar el plan de capacitación por área dependiendo de la función que desempeña.

El departamento de recursos humano coordinará las actividades, ya sean cursos, talleres o seminarios.

Finalmente se revisará mes a mes con el jefe del departamento el curso de actualización que necesita cada empleado.

Inicia Enero del 2008. Su costo es de \$ 5.000,00

### 3.5 Costos totales de implementación de las estrategias

#### 3.5.1 Área de comercialización

3.5.1.1	Plan de marketing	\$ 4.000,00
3.5.1.2	Desarrollar mercados nacionales	\$ 3.000,00
3.5.1.3	Desarrollar mercados internacionales	\$ 5.000,00
3.5.1.4	Desarrollar nuevos productos	\$ 4.000,00
	Subtotal	\$ 16.000,00

#### 3.5.2 Área de producción

3.5.2.1	Disminuir costo de producción	\$ 1.500,00
3.5.2.2	Mejorar la calidad del producto	\$ 3.500,00
	Subtotal	\$ 5.000,00

#### 3.5.3 Área de tecnología

3.5.3.1	Mantener el liderazgo tecnológico	\$ 7.000,00
	Subtotal	\$ 7.000,00

### 3.5.4 Área administrativa

3.5.4.1	Diseñar políticas de incentivo al personal	\$ 2.000,00
3.5.4.2	Capacitación	\$ 5.000,00
	Subtotal	\$ 7.000,00

### 3.5.5 Costo total

	Inversión	\$ 35.000,00
--	-----------	--------------

## 3.6 Variables básicas consideradas para el análisis de la investigación.

### 3.6.1 Flujo de caja

Es un elemento importante para la evaluación, el mismo que está compuesto de:

- Inversiones
- Ventas de contado y crédito
- Recuperación de cartera
- Gastos de venta y administrativos
- Compra de materia prima
- Importaciones de materia prima
- Préstamo de aplicación de plan estratégico

En lo referente al presente estudio se obtuvo como resultado un flujo hasta terminar el año 2008 con un valor de caja acumulado de 120,752.22 (Ver Anexo No. 9)

Los valores positivos que presenta el flujo de caja para el tiempo de cálculo, aseguran que no existirán problemas de orden financiero.

Este flujo de caja considera los ingresos, egresos y participación de utilidades.

### **3.6.2 TASA INTERNA DE RETORNO**

Es la tasa de rentabilidad de la investigación, representa la tasa de interés mas alta que se podría pagar sin perder dinero, esta hace que el valor presente (VAN) sea igual a cero. <sup>1</sup>

Este valor permite conocer el porcentaje de rendimiento de la inversión, para poder comparar si es más conveniente invertir o depositar el dinero en una cuenta bancaria.

Si el TIR es mayor que la tasa de descuento significa que nuestra investigación tiene una rentabilidad mayor asociada a dicha tasa, por lo tanto es conveniente.

Si el TIR es menor a la tasa de descuento, significa que el proyecto tiene una rentabilidad asociada menor a dicha tasa por tanto no se deberá invertir.

---

<sup>1</sup> Van Horne James, Fundamentos de Administración Financiera, octava edición Ed. Pg. 92-96,1998

Esta medida financiera constituye la más adecuada, para establecer la rentabilidad de un proyecto. En nuestro caso es de 39.24%

Considerando estos aspectos se puede establecer que la tasa de rendimiento del proyecto excede notablemente a la tasa de descuento o costo de oportunidad.

### **3.6.3 Valor actual neto (VAN)**

Consiste en convertir los beneficios futuros a su valor presente, considerando un porcentaje fijo, que representa el valor del dinero en el tiempo, que se interpreta como el análisis de viabilidad del proyecto de implementación del plan estratégico y que siempre debe ser mayor a cero.

Este método se lo considera con un método no aproximado para evaluar proyectos considerando una tasa de inflación mensual de 1.39% esperada para el 2008 y la tasa pasiva referencia de 0.47% mensual.

El valor actual neto de este proyecto con una tasa del 22.31% anual es de \$59,867.04 que me indica que mi proyecto es viable.

### 3.6.4 Punto de equilibrio

Se define como "Punto de Equilibrio de una empresa, al volumen productivo correspondiente a una situación en la que no se obtienen ganancias, ni se incurre en pérdidas".

Basándose en esto se puede tener una idea de montos mínimos de ventas para no incurrir en pérdidas. Es decir es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas, a la suma de los costos fijos y variables.

El punto de equilibrio puede ser expresado en unidades y su formula de cálculo es la siguiente:

$$PE = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde:

PE = punto de equilibrio en unidades

CF= costos fijos del período, que son aquellos costos cuya magnitud o cuantía no esta en función del volumen total de producción, ni del nivel de utilización de un proceso o servicio brindado.

P = precio de venta unitario

CV = son aquellos costos que dependen del nivel de producción, y no necesariamente en forma proporcional, ya que existen costos que se mantienen constantes sin importar el volumen

de producción, y otros que varían proporcionalmente con el volumen de producción.

En los anexos 10 y 11 se muestra como obtenemos el punto de equilibrio, determinándolo en 251,790.95 unidades, es decir que la empresa logra su equilibrio al vender esta cantidad de medias.

### **3.6.5 Período de recuperación**

Es un índice de viabilidad que se utiliza para inversiones propuestas, es el tiempo requerido para que una empresa recupere inversión inicial en el proyecto, y se calcula a partir de los flujos positivos de efectivos.

En una serie combinada de flujos positivos de efectivo que es nuestro caso, los flujos positivos de efectivos anuales se deben acumular hasta que se recupere la inversión inicial, aunque esta técnica no considera de manera explícita el valor del dinero.

El criterio que aplicaremos en este proyecto son:

- Sí el período de recuperación es menor que el período de recuperación máximo aceptable, se acepta el proyecto.
- Sí el período de recuperación es mayor que el período de recuperación máximo aceptable, se rechaza el proyecto.

La principal debilidad de este índice de evaluación de proyectos es que el período es un número determinado subjetivamente. No se puede especificar según el objetivo de maximización de utilidades de riqueza, porque no se base en flujos de efectivo descontados para determinar si contribuyen al valor de la empresa y la segunda debilidad es que este método no toma en cuenta por completo el factor de tiempo en el valor de dinero.

El período de recuperación de este proyecto con una inversión de \$35.000,00 para los siguientes flujos de efectivo:

MES	FLUJO DE EFECTIVO	PERIODO RECUPER.
1	11,438.77	0.00
2	6,383.41	17,822.18
3	16,064.59	33,886.77
4	21,484.20	<b>55,370.97</b>
5	17,303.37	
6	19,588.30	
7	16,064.59	
8	17,254.73	
9	16,573.90	
10	16,219.77	
11	17,331.84	
12	17,545.19	

El período de recuperación más cercano es de 3.07 años, lo que significa que en este período se producirá la recuperación de la inversión.

### 3.6.6 Índice de rentabilidad

#### Razón BENEFICIO / COSTO (B/C)

Este índice de rentabilidad es la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados se divide para la inversión.

$$B/C = 59,867.04 / 35,000.00$$

$$B/C = 1.701$$

Al ser la razón B/C mayor que uno, este proyecto se acepta.

## CONCLUSIONES

Una vez terminada la investigación se puede concluir que la Empresa Fabrica de medias es una empresa que se ha mantenido durante 35 años en el mercado, tiempo en el cual ha podido establecer su Misión, Visión, Principios y Valores Corporativos, los mismos que al igual que los productos y servicios que ofrece, le han permitido tener un posicionamiento definido dentro del área textil y específicamente en la producción de medias.

- - Analizado el Macro ambiente y Micro ambiente, hemos determinado que la empresa es vulnerable a estas Fuerzas del entorno, razón por la cual la empresa tiene que conducirse a través de la implementación de un Plan Estratégico que le permita cumplir con la Misión, Visión y sus objetivos,
- Del Análisis FODA se concluye que uno de los mayores problemas por el que atraviesa el empresario, lo constituye la falta de insumos nacionales, la baja calidad, la presencia de mano de obra no calificada y el inadecuado manejo de inventarios son factores que inciden para que se encarecen los costos y precios, que dan como resultado que se le reste de oportunidades al sector de competir con ventajas en el mercado externo
- El hecho de que no haya ningún producto que sea diferente y cubra la misma necesidad (sustituto), le permite competir en precio y calidad.
- En la Empresa hemos detectado una cultura empresarial estancada en el tiempo. Los directivos y los mandos intermedios carecen de una formación específica en:
  - técnicas de dirección
  - formas de organización del trabajo
  - estrategias de motivación

- legislación laboral
- captación de recursos
- organización empresarial.
- La empresa cuenta con una gran fortaleza como lo es la tecnología de punta; la misma que le facilita poseer gran cantidad de productos, a precios competitivos y en corto plazo.
- La Fábrica de Medias, no cumple con las normas de calidad (ISO).
- Existe un nivel regular de satisfacción por parte de ciertos empleados debido a que no existe una buena comunicación con las autoridades y políticas administrativas.
- Uno de los principales problemas arrojados por el presente trabajo es el no poseer un adecuado plan de marketing lo que ha dificultado tener una mayor participación en el mercado evitando que se almacene en bodega gran cantidad de producto terminado por mucho tiempo.
- La empresa tiene solvencia económica moderada, pero esta se ha visto limitada debido al mínimo incremento de las ventas en años pasados, lo que no satisface las expectativas de los propietarios.

De la hipótesis presentada en el capítulo I que hace referencia a que: *“La disminución de la fuerza de venta se ve afectada por la incidencia de factores externos como: precios de la competencia, intermediarios, la investigación, desarrollo, imagen de los productos en el mercado y de factores internos como diseño, materia prima, tecnología; así como, por el fácil acceso del mercado asiático al mercado nacional y la presencia del mercado informal”*, concluimos que por tratarse de una empresa con muchos años de experiencia y por

mantener tecnología de punta como grandes fortalezas dando lugar para que ocupe hasta la presente fecha el segundo puesto entre las mejores empresas productoras de medias.

La puesta en marcha del plan estratégico presentado, garantizará una ventaja competitiva sobre su competencia en el mercado nacional permitiéndole aumentar su posicionamiento.

## Recomendaciones

- Revisar año a año los objetivos y metas de la empresa; así como, el plan de marketing ya que las necesidades del mercado son cambiantes, y por ende hay que focalizar todos los esfuerzos hacia este.
- Ejecutar las propuestas presentadas en el presente trabajo, las mismas que garantizaran el aumento en las ventas y por ende una mejor rentabilidad.
- Es conveniente la implementación urgente del plan estratégico, ya que este permitirá mejorar los procedimientos en todas las áreas de la empresa.
- A partir de la implementación de las propuestas presentadas, es conveniente realizar continuamente controles en las diferentes áreas, con la finalidad de determinar el cumplimiento de los logros propuestos.
- Es conveniente impulsar una mayor profesionalización en los niveles directivos y cuadros intermedios, especialmente en nuestro caso por tratarse de una empresa familiar que favorezca a corto y mediano plazo.
- Se debe promover una mayor calificación y formación de los recursos humanos en los niveles operativos, potenciando la selección de personal con capacidad para poder desarrollar productos de calidad y valor añadido.

### **Bibliografía**

ADAM Everett , Ronald, Administración de la Producción y las operaciones, Editorial Prentice Hall, Edición primera, México 1993

ANZOLA, Sérvulo, Curso Básico de Administración de Empresas, Editorial Mc. Graw-Hill, Edición primera, Colombia 2002.

BRUCE AHLSTRAND Y JOSEPH LAMPEL. *La estrategia y el elefante*. Juan José Valcarce, MBA ESADE, España

CAN, La Comunidad Andina – Una apuesta al futuro, Editorial Gráfica Santa Fe S.A. Edición Noviembre del 2006

CHRUDEN, J.H. y Sherman, W.A. (1981), Administración de Personal, México.

CARLOS E.BRUNEL VERGARA/ JOSÉ ARIAS VERA, Estudio del mercado de Ecuador 2005, 2006

CHAVENS HILL WOODRUFF, Administración de mercadotecnia, Editorial Continental, México, 2004

COLLINS, JAMES C. & JERRY I. PORRAS. *Construyendo la Visión de su Empresa*, tomado de Harvard Business Review. (Traducción de René Fernández-Aráoz) .

GUTIERREZ MARULANDA, LUIS FERNANDO, Finanzas prácticas para países en desarrollo, Editorial Norma, Colombia, 2001

LESTER R. BITTEL / JACSON E. RAMSEY, Enciclopedia del Management, Editorial Océano, Barcelona 2001

JOSE DE JESUS PÉREZ ALCAZAR, Hacia la competitividad de la industria de Confecciones en Santander – Colombia, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Administración de Empresa, 2006

HENDERSON, BRUCE. *El Origen de la Estrategia*, en Harvard Business Review, Verano 1990. (Traducción de René Fernández-Aráoz)

HERNANDEZ R. Fernandez C y Baptista P; Metodología de la investigación, 2da edición, México, editorial Mc Graw Hill, 1998

HERSEY, P., Blanchard, K.H., Jonson, D.E., Administración del comportamiento organizacional, (Séptima edición), México: Prentice Hall, 1998.

HORNGREN Charles,/FOSTER GEORGE / DATA Srikant, Contabilidad de Costos Un enfoque Gerencia, Editorial Prentice Hall, México, 1996

HUGHES GD, Addison-Wesley, Mercadotecnia – Planeación Estratégica. Iberamericana, México.

KOTLER, P (2001), Dirección de Marketing, Editorial Ed. Prentice Hall, La edición del milenio

IGLESIAS, F., Empresas y comunicación empresarial", Revista de comunicación Social, No. 38 de Junio del 2005

MAC GRW HILL. Administración Moderna Tomo I. Editorial D'vinni LTDA. Colombia 1998  
MARIÑO TAMAYO Wilson, 500 ideas de negocios no tradicionales, Segunda Edición, Editorial Ecuador F.B.T.,2002

MARIÑO TAMAYO WILSON, Quinientas ideas de negocios no tradicionales, Segunda Edición, Editorial Ecuador F.B.T. 2002

MICIP, Estudio de Competitividad del sector textil y confecciones, Agosto 2001

MINTZBERG, HENRY, CON BRUCE AHLSTRAND Y JOSEPH LAMPEL. Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica, Buenos Aires 1999.

PORTER, P, (2002), Estratégica Competitiva, Ed Continental México

Ramírez Cardona, Carlos "Fundamentos de la Administración" Ecoe Ediciones, Santa Fe de bogota D.C. 1.999.

RENDER / HEIZER, Principio de Administración de Operaciones, Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, México 2002

RESNIK, Paúl, Como dirigir una pequeña Empresa, Editorial Mc. Graw-Hill, Edición primera, España, 1999.

ROBBINS STEPHEN / DE CENZO David, Fundamentos de Administración, Editorial Prentice Hall, México 1996

STONE JAMES A.F / WANKEL CHARLES, Administración, Tercera Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991

STANTON WALTER, Fundamento de marketing, Editorial Ultra S.A., México 1999

STEINER, GEORGE. Planeación Estratégica: Lo que Todo Director Debe Saber. Una Guía Paso a Paso. Compañía Editorial Continental, México 1983.

VAN HORNE, James, Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Horne Prentice Hall Hispanoamérica, Octava Edición

WEIERS, Ronald M, Investigación de Mercados, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México

WELSH Glenn / Hilton Ronald / Gordon Paul, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades, Quinta Edición, Editorial Prentice Hall, 1990

ZORRILLA, Santiago, TORRES, Miguel, CERVO, Amado, BERVIAN, Metodología de la Investigación, Editorial Mc. Graw-Hill, Edición primera, México 2000.

### **Revistas o medios de comunicación impresos**

AITE, Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, Boletín semana 6 al 13 del 2007

Revista GESTION, Julio 2006

A., Caudeli, R., Felio V.,m (2003) "Los sistemas de la información Estratégica en los ambientes competitivos. Revista del Contador, Enero-Marzo

Banco Central del Ecuador, Consejo Nacional de Competitividad, Boletín de Competitividad No. 19 – IV TRIMESTRE 2006

Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, 2006

Banco Central del Ecuador, Información Estadística Mensual, 2007-09-07

Cinco definiciones para la estrategia. Tomado de: California Management Review, Fall 1987.

GARCÍA, JOSÉ A. El Plan Estratégico Paso a Paso: Guía de Trabajo.  
(Documento PDF)

HREBINIAK, LAWRENCE G. "Implantación Efectiva de la Estrategia". Leader  
Summaries, 2005. (Documento PDF)

Priorización de los sectores productivos de la comunidad Andina, Documento  
Informativo SG/DI 725, ABRIL 2006

Revista Líderes, Edición Julio 2007

#### **Direcciones de internet**

[www.bce.fin.ec/indices](http://www.bce.fin.ec/indices)

[www.cibespol.edu.ec](http://www.cibespol.edu.ec)

[www.comunidadandina.org](http://www.comunidadandina.org)

[www.corpei.org](http://www.corpei.org)

[www.inec.gov.ec/indices](http://www.inec.gov.ec/indices)

[www.formacionempresaria.com](http://www.formacionempresaria.com)

[www.encuestas.com](http://www.encuestas.com)

[www.intertek.com](http://www.intertek.com)

[www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

[www.micip.gov.ec](http://www.micip.gov.ec)

[www.superban.gov.ec/downloads](http://www.superban.gov.ec/downloads)

[www.bancocentral.org.ec](http://www.bancocentral.org.ec)

**INVESTIGACION DE MERCADO**

**ANEXO No. 1**

**INVESTIGACION  
DE MERCADO**

Preparado por

**INV-MER**

**SEPTIEMBRE, 2007**

# **INVESTIGACION DE MERCADO**

Septiembre 28, 2007

Señores:  
Ingenieros  
Presente

Estimados clientes:

De acuerdo a la solicitud de cotización pedida, presentamos a continuación nuestra oferta del conjunto del trabajo requerido.

El documento anexo detalla las características, objetivo y alcance del trabajo y plazo estimado para su realización de lo cotizado.

Apreciamos la oportunidad que nos brindan para trabajar con ustedes. Cualquier inquietud o información adicional, estaremos gustosos de proporcionársela.

Muy atentamente,

Ing. Juan Carlos Espinoza  
Director

## **ANTECEDENTES**

## **INVESTIGACION DE MERCADO**

La fábrica de Medias requiere información que le permita saber acerca de la factibilidad y aceptación de sus producto en el segmento de mercado de medias y polines, tener datos que le permita conocer el posicionamiento de la fábrica y participación de las marcas de la competencia, obteniendo la información a través de un estudio de perfil de consumidor que permita conocer los usos y hábitos de los consumidores de este tipo de productos. Utilizando para el efecto la aplicación de un estudio de Intersep través entrevistas personales en los lugares de venta con la aplicación de un formulario o cuestionario para el caso específico.

El Target de edades estará comprendido entre los 18 a 65 años. Los sujetos a investigar serán quiénes decidan el lugar y la marca a comprar.

Sexo: Hombres y mujeres

El estrato socio económico: medio típico –medio bajo

# **INVESTIGACION DE MERCADO**

## **VARIABLES A MEDIR**

- Top mind
- Conocimiento de marcas espontáneas
- Conocimiento de marcas asistidas
- Publicidad
- Frecuencia de compra
- Unidades de compra
- Lugares de compra
- Valor de compra
- Precio
- Percepción de calidad
- Lealtad
- Usos y hábitos de los productos

## **MUESTRA**

Tipo de estudio: Intersep en puntos de ventas

Lugares a investigar:

Las ciudades de Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Riobamba.

Se investigara una muestra dividida en:

Son 500 casos a investigarse, distribuido en las ciudades en la siguiente manera:

300 casos Guayaquil

300 casos Quito

200 casos Ambato

200 casos Cuenca

200 casos Riobamba

# **INVESTIGACION DE MERCADO**

## **MARCO MUESTRAL**

Para este proceso se utilizará locales o puntos de ventas de en cada ciudad en estudio donde existan así como locales independientes y en locales que venda medias y polines en las ciudades que no existieran locales de la competencia aplicando un Intersep a las personas concurrentes a estos locales.

## **METODOLOGIA**

Se dará una capacitación así como prueba piloto del formulario a aplicarse .en cada ciudad respectivamente a cargo de nosotros.

Se entrevistara a toda las personas que salgan/entren de los locales a Investigarse (Se le aplicara el cuestionario y se realizara una entrevista para el efecto.

Se seleccionara diferentes locales y se repartirá equitativamente la muestra.

# **INVESTIGACION DE MERCADO**

## **CRONOGRAMA**

El cronograma para la ejecución y realización del estudio en mención será de

1-2 semana	campo (escuetas)
3-4 semana	edición y digitación
5 semana	procesamiento
6 semana	informe final

## **COSTOS**

El costo de los servicios ofertados es de **\$4000,00** dólares americanos que serán pagados el 50% al inicio del contrato y resto a la entrega del proyecto.

**ANEXO No. 2**

**HOJA DE ENCUESTA PARA DESARROLLAR UN NUEVO PRODUCTO**

Sírvase contestar a las siguientes preguntas, estimamos que su respuesta será de mucha utilidad para la investigación que estamos realizando sobre "Desarrollar un nuevo producto de calcetín". Le agradecemos anticipadamente.

**PROVINCIA:** .....

**SECTOR :** .....

**FECHA :** .....

**¿QUE TIPO DE CALCETÍN ES EL QUE MAS UTILIZA?**

**DEPORTIVO ( )**

**CASUAL ( )**

**¿LOS DISEÑOS EXISTENTES SON DE SU AGRADO?**

**SI ( )**

**NO ( )**

**¿LA CALIDAD DE LOS CALCETINES QUE USA SATISFACEN SUS NECESIDADES?**

**SI ( )**

**NO ( )**

**PORQUE.....**

.....

**¿UD. COMPRA POR CALIDAD?**

**SI ( )**

**NO ( )**

**¿UD. COMPRA POR PRECIO?**

**SI ( )**

**NO ( )**

**¿UD. COMPRA POR MARCA?**

**SI ( )**

**NO ( )**

**¿UD. COMPRA POR COLOR?**

**SI ( )**

**NO ( )**

**¿EN CASO DE REQUERIR UN NUEVO PRODUCTO, QUE  
CARACTERÍSTICAS REQUERIRÁ?**

.....

.....

.....

.....

# Las normas de la serie 9000 y su certificación en Ecuador

Dr. Manuel Posso Z.  
Consultor en calidad y productividad

**C**ON LA SERIE DE LAS NORMAS INTERNACIONALES de la calidad ISO 9000, se trata de visualizar los diversos sistemas de la Gerencia de la calidad, divulgar las Normas y conseguir la certificación masiva de empresas ecuatorianas de calidad, tanto en servicios y producción, como instrumentos normativos de competitividad dentro y fuera de los mercados internos y como herramienta para conseguir la calidad total de la empresa.

## La calidad garantía del futuro Empresarial

### ¿Para qué las normas?

Las empresas públicas y privadas, al crear servicios y productos destinados a satisfacer las necesidades y demandas de los clientes o usuarios, es decir para conseguir de que el producto o el servicio obtengan la calidad deseada, concertada, pactada o contratada entre el cliente y la empresa, tiene que adoptar y aprobar una serie de especificaciones técnicas y de uso, que a nivel internacional se conocen con el nombre de la serie de Normas ISO 9000.

## Origen de las normas ISO 9000

Las Normas ISO 9000 fueron creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) con sede en Suiza, organismo que reúne a mas de 130 países que tienen como finalidad establecer parámetros que aseguren la normalización o igualdad en la producción de las industrias o en la prestación del servicio.

La ISO, se originó en Londres en 1.947 con la participación de 25 países y el objetivo inicial fue el facilitar las condiciones y unificación internacional de

estándares industriales. La primera Norma se publicó en 1.951 y consistió en la regulación de una temperatura recomendada para la medición de longitudes en las industrias.

Al transcurrir el tiempo, las Normas ISO se fueron extendiendo a diferentes campos empresariales como: la tecnología de información, comunicación, industria textil, embalaje, distribución de productos, energía, sector naviero, banca, servicios financieros y aún en empresas Artesanales o industriales pequeñas y medianas.

Puntos de la empresa a normalizarse a través de las ISO 9000

Los puntos que se redactan y que ya son de uso común van desde el 4.1 al 4.20 y entre estos abarcan:

- Responsabilidad y dirección
- Sistemas de calidad
- Revisión de contrato
- Control de diseño
- Documentación y datos
- Compras,
- Control de productos suministrados por el cliente
- Identificación y trazabilidad del producto
- Control, de procesos
- Inspección y ensayo
- Equipos de inspección
- Medición
- Manipulación
- Almacenamiento
- Embalaje
- Conservación
- Entrega etc.

## **Objetivos primordiales de las normas ISO 9000**

- 1) Armonizar las características de las tecnologías de producción entre diferentes países para evitar que las diferencias se conviertan en obstáculos o barreras para la exportación y el intercambio comercial.
- 2) Las ISO 9000 desnudan o identifican las falencias de los procesos tradicionales en producción o servicios, y sirven para definir su secuencia e interacción, crea métodos de control, aplica sistemas de supervisión y documenta cada uno de los procedimientos de producción, de transformación o de servicios.
- 3) Satisfacer los requerimientos de los clientes y evitan accidentes y errores de producción que perjudiquen la calidad de un producto o servicio.

## **Las ISO 9000, el INEN y las Consultoras de Certificación en el Ecuador**

Entre los 130 miembros de las ISO, con opción a votar y promover la adopción de nuevos estándares, se encuentra el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN. Desde 1.995 ha venido participando como miembro de la ISO en los comités técnicos 176 y 207 que hacen relación con normas de calidad y medio ambiente (ISO 9000 Y 14.000)

De igual forma, las diferencias tecnológicas y de presupuesto de las empresas ecuatorianas hacen que se corra el riesgo de quedarse al margen de los negocios internacionales, sino se adopte la normalización, lo que actualmente esta sucediendo con las empresas camaroneras, en las aerolíneas y en algunas bananeras etc.

Para inducir a las empresas ecuatorianas en las Normas ISO, el INEN , brinda capacitación a ejecutivos y empresas a nivel nacional, en el registro y certificación de la empresa de calidad y en especial prepara auditores certificados para las etapas de evaluación que se llevan a efecto durante y después de los procesos de certificación.

Sin dejar de advertir que el tema de la certificación de las Normas ISO en el Ecuador, no ha sido un proceso transparente, sé conoce de varios casos en que la misma empresa contratada para asesorar sobre la implantación de los procesos de calidad, casi siempre termina otorgando la certificación de empresas de calidad, es decir, la consultora no puede auditar en la calidad de la ISO sea de la serie 9000 o 14.000 y ella mismo certificar, se tiene que contratar por separado a una empresa independiente, seria y competente.

Se tiene conocimiento también, que a nivel nacional o aún Internacional, la obtención de certificados, se esta volviendo un asunto netamente comercial, se tienen noticias de la piratería de los certificados e incluso de cobros ilegales por supuestos cursos de capacitación sin ningún tipo de evaluación, lo que al final afecta a las mismas empresas, porque a mediano y largo plazo, se dan cuenta que no están suficientemente preparadas para cumplir con las exigencias que imponen las mismas normas ISO , o la competencia .

En este tema los organismos de control y las mismas empresas deben hacer conciencia de que la Normalización no es un asunto comercial, o un modismo pasajero, pues la apertura comercial a través de la creación del Área para el Libre Comercio de América y la misma globalización de las economías a nivel mundial, obligan a las empresas sean estas de servicios o de producción a buscar nuevos mercados, a mantenerse en el liderazgo en su línea y esto se logra siendo más competitivos a través del instrumento de la calidad denominado Normalización integral.

### **Pasos para implantar un sistema de calidad a través de ISO**

1. Tomar Conciencia de la necesidad de implantar un sistema de calidad o de certificar la empresa
2. Concientización de todo el equipo directivo, de los mandos medios y de toda la planta de trabajadores
3. Tomar la decisión en firme, hacerlo proyecto y ponerlo en marcha
4. Lograr el compromiso de todos mediante un proceso de formación y capacitación
5. Poner en practica paso a paso, las innovaciones, mejoras cambios y

documentos.

## 6. Control junto a las mejora

### **El Registro y Certificación de Empresas de calidad**

La empresa interesada debe conocer al detalle, el propósito de la certificación y contar con la información de sus requerimientos.

Contactar a un Organismo nacional o internacional consultor, que asesore a la empresa sobre la implantación de un sistema de calidad que más se adapte a la empresa o sobre la homologación de productos y servicios o simplemente para aumentar la competitividad empresarial.

El consultor recomendará a la empresa la organización de un seminario de 15 a 50 horas de acuerdo a la complejidad y tamaño de la empresa, a efectos de cruzar información, diseñar un anteproyecto de sistema, motivar al grupo, unificar criterios, superar la resistencia al cambio, formular estrategias de cambio de la cultura organizacional

Documentar el sistema de calidad , es decir, redacción del Manual de la calidad, y de los procedimientos, efectuar ajustes , formular sugerencias y concretar acciones correctivas de campo, o en los procesos de la empresa. Auditoría o evaluación integral del sistema, a partir del cual se puede otorgar o negar la certificación de empresa de la calidad.

Si la auditoría, pasa aceptablemente, se otorga el Registro de Empresa, de lo contrario, el informe de auditoría, sugerirá las acciones requeridas para volver a intentar una nueva certificación.

Las certificaciones de las Normas ISO, tienen una validez de tres años, período durante el cual debe sujetarse a chequeos o actualizaciones del sistema de por lo menos una vez al año.

**RECUERDE SEÑOR EMPRESARIO LAS ISO NO SON LA CALIDAD, SON UNA DE LAS HERRAMIENTAS , O SON EL 20 % APROXIMADAMENTE DE LA CALIDAD.ES DECIR, LAS NORMAS ISO PUEDEN SER EL PRIMER PASO A LA CALIDAD TOTAL DE SU EMPRESA.**

ANEXO No. 4

FÁBRICA DE MEDIAS  
BALANCE GENERAL AL 31 DIC-2006

DESCRIPCIÓN	AÑO 2006
<b>ACTIVOS</b>	
CAJA BANCOS	133,717.09
CUENTAS POR COBRAR	326,260.59
INVENTARIOS	466,301.06
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>926,278.74</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	705,700.21
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,631,978.95</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>	
PRESTAMOS BANCARIOS Y PAGARES	74,976.53
CUENTAS POR PAGAR	386,642.37
ACUMULACIONES	15,546.54
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>477,165.44</b>
DEUDAS A LARGO PLAZO	0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>477,165.44</b>
CAPITAL SOCIAL	10,000.00
OTRAS RESERVAS	269,416.00
UTILIDADES DEL EJERCICIO	875,397.51
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>1,154,813.51</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,631,978.95</b>

ANEXO No. 5

FÁBRICA DE MEDIAS  
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS  
2006

DESCRIPCIÓN	AÑO 2006
<b>VENTAS</b>	
VENTAS NETAS	3,379,276.25
INVENTARIO INICIAL	840,094.79
COMPRAS	1,467,889.98
INVENTARIO FINAL	1,297,769.91
COSTO DE VENTAS	1,010,214.86
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2,369,061.39</b>
GASTOS DE VENTAS, GENERALES Y ADM, DEPRECIACIÓN	833,683.02
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1,535,378.37</b>
IMPUESTO A LA RENTA	659,980.86
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPTOS.</b>	<b>875,397.51</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>875,397.51</b>

ANEXO No. 6

FÁBRICA DE MEDIAS  
PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUALES

CUADRO DE VENTAS PROYECTADO		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Fábrica	68,876.06	39,857.12	98,234.01	173,506.09	123,984.22	92,420.73	127,038.99	128,087.32	134,857.84	165,146.35	150,345.56	191,436.88	
Local A	23,460.01	38,906.93	50,234.99	53,493.48	46,287.28	52,626.35	56,894.55	56,734.19	41,834.30	30,549.66	29,333.87	67,890.76	
Local B	11,265.76	12,621.74	30,154.17	15,718.56	14,723.23	25,487.88	16,392.84	19,520.51	19,309.91	14,961.22	30,193.23	54,981.20	
Local C	3,890.12	4,575.12	9,743.11	5,450.80	4,902.37	10,840.43	3,955.07	3,719.94	6,239.22	5,168.17	5,176.89	22,454.46	
Local D	35,127.57	36,067.09	52,542.20	39,027.63	37,811.14	35,417.82	37,617.07	39,601.64	44,312.06	38,576.14	38,267.75	41,594.66	
Total Vtas	142,619.53	132,048.00	240,908.47	287,196.55	227,718.25	216,793.21	241,898.52	247,663.60	246,553.32	254,421.53	253,317.30	378,357.95	
Exportaciones	53,442.25	75,894.02	91,669.10	60,168.51	63,898.25	45,868.68	167,727.83	90,020.48	87,664.50	91,420.88	127,390.05	129,292.45	
TOTAL INGRESOS	196,061.78	207,742.02	332,577.57	347,365.06	291,616.49	262,661.88	409,626.34	337,684.08	334,217.82	345,842.41	380,707.35	507,650.40	

ANEXO No.7

FÁBRICA DE MEDIAS  
CUADRO DE PRESUPUESTOS - CÁLCULO DE GASTOS

	ANÁLISIS MENSUAL												TOTAL	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	294.52	3,534.24
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	630.00	7,560.00
PROMOCION Y PUBLICIDAD	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	373.0	4,476.2
COMBUSTIBLES	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	1,140.06	13,680.75
LUBRICANTES	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	598.55	7,186.64
SEGUROS Y REASEGUROS	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	557.33	6,688.00
SUMINISTROS Y MATERIALES	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	13,452.88	161,435
GASTOS DE GESTION	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	1,118.18	2,408.3
GASTOS DE VIAJE	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	2,980.30	24,778.11
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	10,866.28	130,395.32
DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	31,827.61	288,886.04
INTERES Y COMISIONES BANCARIAS LOCALES	145.83	133.68	121.53	109.38	97.22	85.07	72.92	60.76	48.61	36.46	24.31	12.15		947.92
TOTALES	63,970.41	63,970.41	63,958.25	63,946.10	63,933.85	63,921.79	63,909.64	63,897.49	63,885.34	63,873.18	63,861.03	63,848.88	63,848.88	766,988.61

ANEXO No.8

FÁBRICA DE MEDIAS  
 TABLA DE AMORTIZACIÓN - PRÉSTAMO PLAN ESTRATÉGICO

CAPITAL 35,000.00  
 INTERÉS 5 0.05  
 COMISION BANCARIA 0 -  
 IMPUESTO SOLCA 0 -  
 PLAZO 12

PERIODO	AMORTIZACION	INTERÉS	COMISION	I/SOLCA	DIVIDENDO	CAPITAL
0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	35,000.00
1	2,916.67	145.83	0.00	0.00	3,062.50	32,083.33
2	2,916.67	133.68	0.00	0.00	3,050.35	29,166.67
3	2,916.67	121.53	0.00	0.00	3,038.19	26,250.00
4	2,916.67	109.38	0.00	0.00	3,026.04	23,333.33
5	2,916.67	97.22	0.00	0.00	3,013.89	20,416.67
6	2,916.67	85.07	0.00	0.00	3,001.74	17,500.00
7	2,916.67	72.92	0.00	0.00	2,989.58	14,583.33
8	2,916.67	60.76	0.00	0.00	2,977.43	11,666.67
9	2,916.67	48.61	0.00	0.00	2,965.28	8,750.00
10	2,916.67	36.46	0.00	0.00	2,953.13	5,833.33
11	2,916.67	24.31	0.00	0.00	2,940.97	2,916.67
12	2,916.67	12.15	0.00	0.00	2,928.82	0.00
	35,000.00	947.92	0.00	0.00	35,947.92	
					35,947.92	

ANEXO No. 9

FÁBRICA DE MEDIAS  
BALANCE DE RESULTADOS  
MESES

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
CUADRO DE VENTAS PROYECTADO	196,061.78	207,742.02	332,577.57	347,365.06	291,616.49	262,661.88	409,626.34	337,684.08	334,217.82	345,842.41	380,707.35	507,650.40
GASTOS FIJOS PRESUPUESTADOS	126,549.83	138,827.68	159,146.67	223,383.37	158,791.22	159,148.07	223,346.91	158,754.76	159,111.61	158,730.46	170,718.30	318,235.15
UTILIDAD EN OPERACIONES	69,511.95	68,914.34	173,430.90	123,981.69	132,825.27	103,513.82	186,279.43	178,929.32	175,106.22	187,111.95	209,989.04	189,415.25
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	69,511.95	68,914.34	173,430.90	123,981.69	132,825.27	103,513.82	186,279.43	178,929.32	175,106.22	187,111.95	209,989.04	189,415.25
(-) Participación Trabajadores (15%)	10,426.79	10,337.15	26,014.64	18,597.25	19,923.79	15,527.07	27,941.91	26,839.40	26,265.93	28,066.79	31,498.36	28,412.29
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	59,085.16	58,577.19	147,416.27	105,384.44	112,901.48	87,986.75	158,337.51	152,089.92	148,840.28	159,045.16	178,490.69	161,002.96
(-) Impuesto a la renta (25%)	14,771.29	14,644.30	36,854.07	26,346.11	28,225.37	21,996.69	39,584.38	38,022.48	37,210.07	39,761.29	44,622.67	40,250.74
UTILIDAD NETA	44,313.87	43,932.89	110,562.20	79,038.33	84,676.11	65,990.06	118,753.13	114,067.44	111,630.21	119,283.87	133,868.02	120,752.22

REF:

C-1

C-4

Tasas vigentes - Banco Central

Septiembre del 2007

	MENSUAL	ANUAL
Tasa de inflación promedio esperada 2008:	1.39%	16.68%
Tasa pasiva referencial 2007:	0.47%	5.63%
Tasa de Descuento	1.86%	22.31%



ANEXO No. 11

FÁBRICA DE MEDIAS  
ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS

$$Q = \frac{Cf}{(p - Cv)} = \frac{478,401.00}{(2.17 - 0.27)} = \frac{478,401.48}{1.90} = 251,790.25 \text{ unidades}$$

$$251,790.25 \text{ ur} \times 2.17 \text{ (precio de venta)} =$$

546,384.85 dólares

LA EMPRESA LOGRA EL EQUILIBRIO ENTRE INGRESOS TOTALES AL PUNTO DE 251,790,25 UNIDADES DE EQUILIBRIO

ANEXO No. 12

FÁBRICA DE MEDIAS  
BALANCE GENERAL AL 31 DIC-2008

DESCRIPCIÓN	AÑO 2008
<b>ACTIVOS</b>	
CAJA BANCOS	474,262.09
CUENTAS POR COBRAR	261,008.47
INVENTARIOS	419,670.95
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1,154,941.51</b>
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	705,700.21
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,860,641.72</b>
<b>PASIVOS Y CAPITAL SOCIAL</b>	
PRESTAMOS BANCARIOS Y PAGARES	74,976.53
CUENTAS POR PAGAR	466,642.37
ACUMULACIONES	15,546.54
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>557,165.44</b>
DEUDAS A LARGO PLAZO	0.00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>557,165.44</b>
CAPITAL SOCIAL	10,000.00
OTRAS RESERVAS	269,416.00
UTILIDADES DEL EJERCICIO	0.00
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>1,024,060.15</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,303,476.15</b>
	<b>1,860,641.72</b>

**ANEXO No. 13**

**FÁBRICA DE MEDIAS  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

**INGRESOS**

**OPERACIONALES**

VENTAS	3,953,753.21	100.00%
	<u>3,953,753.21</u>	

**NO OPERACIONALES**

OTROS	0.00	0.00%
	<u>0.00</u>	

<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b><u>3,953,753.21</u></b>	<b>100.00%</b>
-----------------------	----------------------------	----------------

**COSTOS OPERACIONALES**

COSTO DE VENTAS	1,247,278.82	31.55%
	<u>1,247,278.82</u>	

**GASTOS DE FABRICACION**

MANO DE OBRA	59,458.00	1.50%
INDIRECTOS DE FABRICACION	195,987.00	4.96%
	<u>255,445.00</u>	

<b>TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>1,502,723.82</b>	<b>38.01%</b>
----------------------------------	---------------------	---------------

**GASTOS DE ADMINISTRATIVOS**

MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	60,254.23	1.52%
ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES	29,200.00	0.74%
PROMOCION Y PUBLICIDAD	14,476.20	0.37%
COMBUSTIBLES	13,648.25	0.35%
LUBRICANTES	15,158.64	0.38%
REPUESTOS	71,116.19	1.80%
SEGUROS Y REASEGUROS	159,976.87	4.05%
SUMINISTROS Y MATERIALES	73,258.00	1.85%
GASTOS DE GESTION	20,372.08	0.52%
GASTOS DE VIAJE	17,668.00	0.45%
AGUA, ENERGIA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	92,456.00	2.34%
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	189,456.00	4.79%
INTERES COMISIONES BANCARIAS LOCALES	9,947.92	0.25%
	<u>766,988.38</u>	19.40%

<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>2,269,712.20</b>	<b>57.41%</b>
------------------------------	---------------------	---------------

<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,684,041.01</b>	<b>42.59%</b>
----------------------	---------------------	---------------

<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1,684,041.06</b>	
25% IMPUESTO A LA RENTA	671,676.59	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>1,012,364.47</b>	

**ANEXO No. 14**

**FÁBRICA DE MEDIAS  
FLUJO DE EFECTIVO  
AL 31 DICIEMBRE DEL 2008**

MES	MONTO
1	11,438.77
2	6,383.41
3	16,064.59
4	21,484.20
5	17,303.37
6	19,588.30
7	16,064.59
8	17,254.73
9	16,573.90
10	16,219.77
11	17,331.84
12	17,545.19

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>35,000.00</b>
--------------------------	------------------