



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**

**TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**TEMA: PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA  
ASOCIACIÓN DE CONFECCIONISTAS FUERZA PRODUCTIVA  
DE COTOPAXI**

**AUTORAS: YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE  
KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMÉNEZ**

**DIRECTOR: ING. VERÓNICA PARREÑO**

**LATACUNGA**

**2015**



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

## **CERTIFICADO DEL TUTOR**

Certifico que el trabajo de titulación, “PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONISTAS FUERZA PRODUCTIVA DE COTOPAXI “realizado por las señoritas YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE y KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMENEZ , ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a las señoritas YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE y KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMENEZ para que lo sustente públicamente.

Latacunga, noviembre del 2015

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir 'Verónica Parreño'.

Ing. VERÓNICA PARREÑO



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE, con cedula de identidad N°0503623522 y KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMENEZ, con cédula de identidad N° 0503688087, declaramos que este trabajo de titulación “PLAN ESTRATEGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACION DE CONFECCIONISTAS FUERZA PRODUCTIVA DE COTOPAXI” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Latacunga, Noviembre del 2015

**CANDO COFRE YAJAIRA**  
C.C.: 0503623522

**OSORIO JIMENEZ KATHERINE**  
C.C.: 0503688087




**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL)**

Nosotras, YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE, y KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMENEZ, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “PLAN ESTRATEGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACION DE CONFECCIONISTAS FUERZA PRODUCTIVA DE COTOPAXI” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Latacunga, Noviembre del 2015

  
CANDO COFRE YAJAIRA  
C.C.: 0503623522

  
OSORIO JIMENEZ KATHERINE  
C.C.: 0503688087

## DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a mis amados padres Enrique Cando y Emma Cofre quienes gracias a su esfuerzo han permitido que hoy mi sueño se haga realidad, sus consejos, su cariño, su apoyo incondicional y sobre todo el enseñarme que jamás hay que darse por vencido, han guiado mis pasos y han hecho de mí una persona de bien les dedico con mucho amor estas páginas como muestra de agradecimiento por todo su amor y sacrificio

De igual manera quiero agradecer a mí querido hermano quien es un ejemplo y modelo a seguir para mí, gracias por sus sabias palabras y apoyo incondicional por que sin él y la ayuda de mis padres esta meta no podría ser alcanzada.

A mi compañera y amiga Katherine Osorio porque con su ayuda juntas hemos logrado culminar una etapa más de nuestras vidas. Finalmente a todos los profesores y personas que de alguna manera me brindaron su apoyo y contribuyeron para el desarrollo de este proyecto.

YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE

## DEDICATORIA

Mi proyecto de titulación es dedicado especialmente a mis queridos padres Hernán y Elsa los cuales han sido el pilar fundamental brindándome cariño amor y su apoyo incondicional cada día en mi vida para lograr este sueño.

A mi querido hermano Paul y su Familia quienes con sus palabras de aliento nunca me dejaron desmayar para guiar mi camino.

A mi compañera y amiga Paola con quien compartimos momentos únicos para lograr juntas nuestras metas planteadas.

Al amor de mi vida el cual nunca me dejo de apoyar incondicionalmente en vida estudiantil.

Y por último a mi esfuerzo y sacrificio con el que desarrolle este proyecto con el fin de cumplir un sueño y el de todas aquellas personas que día a día q estuvieron ahí brindándome sus palabras de aliento para seguir adelante.

KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMÉNEZ

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

A Dios por permitirnos llegar hasta este momento y cumplir uno de nuestros sueños tan anhelados en nuestra vida universitaria junto con las personas que más amamos.

A la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi por abrirnos las puertas para poder realizar este proyecto.

A nuestros padres Enrique, Emma y Hernán, Elsa por ser esa fuerza y apoyo necesario en nuestras vidas para cumplir nuestros sueños.

A nuestros hermanos Edison y Paul por el soporte incondicional en la trayectoria de nuestra vida estudiantil.

A nuestros profesores en especial a la Ing. Verónica Parreño quien con su conocimiento y paciencia fue la parte fundamental para concluir este proyecto con éxito gracias por su apoyo y tiempo que nos brindó.

Paola Cando y Katherine Osorio

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>CERTIFICADO DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN (PUBLICACIÓN BIBLIOTECA VIRTUAL)</b> .....	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>xvi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xviii</b>

### CAPÍTULO I

<b>1. GENERALIDADES</b> .....	<b>1</b>
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Justificación.....	4
1.3. Importancia.....	7
1.4. Planteamiento del Problema.....	8
1.4.1. Macro.....	9
1.4.2. Meso	10
1.4.3. Micro	12
1.5. Objetivos.....	13
1.5.1. Objetivo General.....	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>14</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	14



2.1.1. Fundamentación Teórica.....	14
2.1.2. Fundamentación Conceptual .....	19
2.1.3. Fundamentación Legal.....	23

### **CAPÍTULO III**

<b>3. PLAN ESTRÁTEGICO.....</b>	<b>29</b>
3.1. Filosofía corporativa.....	29
3.2. Direccionamiento Estratégico.....	30
3.2.1. Misión.....	31
3.2.2. Visión .....	33
3.2.3. Principios- Valores .....	34
3.3. Diagnóstico Estratégico.....	36
3.3.1. Analisis del Entorno .....	37
3.3.2. Modelo de las Cinco Fuerzas.....	60
3.3.3. Matriz FODA .....	64
3.3.4. Cadena de Valor .....	65
3.4. Opciones Estratégicas .....	70
3.4.1. Alternativas Estratégicas.....	72
3.5. Formulación Estratégica.....	83
3.5.1. Proyectos Estratégicos.....	87
3.5.2. Estrategias .....	88
3.5.3. Plan operativo .....	92
3.5.4. Presupuesto Estratégico .....	95
3.5.5. Difusión Estratégica .....	96
3.6. Ejecución Estratégica.....	98
3.6.1. Indicadores de Gestión .....	101
3.6.2. Control e Iniciativas .....	116

## CAPÍTULO IV

<b>4. PLAN DE NEGOCIO.....</b>	<b>117</b>
4.1. Resumen Ejecutivo .....	117
4.2. Información Institucional.....	117
4.3. Estudio de Mercado .....	118
4.3.1. Análisis de Oferta .....	119
4.3.2. Análisis de Demanda .....	120
4.3.3. Demanda Insatisfecha.....	121
4.3.4. Análisis de Precios.....	122
4.3.5. Segmentación de Mercado y Mercado Meta.....	124
4.4. Plan de Mercadeo .....	127
4.4.1. Estrategias de Venta .....	127
4.4.2. Estrategias de Precios .....	127
4.4.3. Estrategias de Distribución.....	128
4.4.4. Estrategias de Publicidad y Promoción .....	128
4.5. Estudio Administrativo.....	131
4.5.1. Estructura Organizacional .....	131
4.6. Estudio Técnico.....	134
4.6.1. Proceso Productivo .....	134
4.6.2. Distribución de Planta .....	138
4.6.3. Equipamiento .....	139
4.7. Estudio Financiero- Económico.....	139
4.7.1. Inversiones.....	139
4.7.2. Costos .....	140
4.7.3. Gastos Administrativos.....	142
4.7.4. Gastos de Venta .....	142
4.7.5. Flujo de Efectivo.....	143
4.7.6. Balance General y de Resultados .....	146
4.7.7. TIR- VAN.....	147
4.7.8. Punto de Equilibrio .....	148
4.8. Estudio Social .....	149

**CAPÍTULO V**

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>150</b>
5.1. Conclusiones.....	150
5.2. Recomendaciones .....	151

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>152</b>
---	------------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>155</b>
--------------------	------------

Anexo 1: Cálculo de la Muestra para Asoconfec

Anexo 2: Resultados de la Encuesta

Anexo 3: Modelo de tarjeta de presentación para ASOCONFEC

Anexo 4: Modelo de volante de ASOCONFEC para ser entregado al público

Anexo 5: Diseño página Web

Anexo 6: Creación de la página de Facebook para ASOCONFEC

Anexo 7: Ley de la Economía Popular y Solidaria

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Fundamentación Legal.....	24
Tabla 2:	Identificación de los KPIs de la Misión .....	32
Tabla 3:	Formulación de la Misión “ASOCONFEC” .....	32
Tabla 4	Identificación de los KPIs de la Visión.....	34
Tabla 5	Formulación de la Visión “ASOCONFEC” .....	34
Tabla 6	Formulación de Valores “ASOCONFEC” .....	35
Tabla 7	Formulación de Principios “ASOCONFEC” .....	35
Tabla 8	Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad directiva .....	37
Tabla 9	Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad competitiva..	40
Tabla 10	Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad tecnológica..	41
Tabla 11	Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad financiera ....	43
Tabla 12	Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad de talento humano .....	45
Tabla 13	Evolución de las tasas de interés pasiva efectiva referencial por plazo. ....	49
Tabla 14	Evolución de las tasas de interés .....	50
Tabla 15	Evolución de las Tasa de Interés .....	51
Tabla 16	Canasta Familiar Básica .....	52
Tabla 17	Población Económicamente Activa (PEA) .....	54
Tabla 18	Distribución de la Población activa y Pasiva .....	59
Tabla 19	Análisis del Macro Ambiente.....	59
Tabla 20:	Matriz FODA .....	65
Tabla 21	Matriz de áreas de ofensivas estratégica “FO” .....	73
Tabla 22	Matriz de áreas de defensa estratégica “DA” .....	74
Tabla 23	Matriz de áreas de defensa estratégica “FA” .....	76
Tabla 24	Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO” .....	77
Tabla 25	Matriz de evaluación de factores internos “ASOCONFEC” .....	79
Tabla 26	Matriz de evaluación de factores externos “ASOCONFEC” .....	81
Tabla 27	Matriz Interna-Externa "ASOCONFEC" .....	82

Tabla 28	Cruce de Variables.....	83
Tabla 29	Áreas de Priorización Estratégica “ASOCONFEC” .....	84
Tabla 30	Identificación Pre-Objetivos “ASOCONFEC” .....	84
Tabla 31	Tabla de Preobjetivos .....	86
Tabla 32	Proyecto N° 1 Implementar un plan de publicidad .....	87
Tabla 33	Estrategias de crecimiento para “ASOCONFEC” .....	89
Tabla 34	Diseño de estrategias competitivas para “ASOCONFEC” .....	90
Tabla 35	Estrategias de Posicionamiento .....	91
Tabla 36	Diseño de estrategias competitivas para “ASOCONFEC” .....	92
Tabla 37	Diseño de estrategias de Posicionamiento para “ASOCONFEC” .....	93
Tabla 38	Diseño de estrategias de crecimiento para “ASOCONFEC” .....	94
Tabla 39	Presupuesto estratégico para “ASOCONFEC” .....	95
Tabla 40	Difusión para “ASOCONFEC” .....	96
Tabla 41	Impulsadores claves del desempeño .....	99
Tabla 42:	Determinando la estrategia financiera.....	99
Tabla 43	Determinando la estrategia de clientes .....	100
Tabla 44	Determinando la estrategia de procesos internos .....	100
Tabla 45	Determinando la estrategia de aprendizaje y crecimiento.....	100
Tabla 46	Mejorar la participación en el mercado .....	104
Tabla 47	Incrementar nivel de ventas .....	104
Tabla 48	Gastos Operacionales.....	105
Tabla 49	Creación de nuevos diseños de prendas de vestir .....	105
Tabla 50	Incremento de prendas de calidad .....	105
Tabla 51	Atención o servicio al cliente .....	106
Tabla 52	Satisfacción al cliente.....	106
Tabla 53	Promoción y Publicidad.....	106
Tabla 54	Marketing Estratégico .....	107
Tabla 55	Clima Laboral .....	107
Tabla 56	Renovar la Tecnología .....	108
Tabla 57	Optimizar Procesos.....	108

Tabla 58	Capacitación .....	108
Tabla 59	Motivación Personal.....	109
Tabla 60	Satisfacción de los Empleados .....	109
Tabla 61	Incremento de ventas.....	109
Tabla 62	Participación en el mercado.....	110
Tabla 63	Incrementar nivel de ventas .....	110
Tabla 64	Disminuir Gastos.....	110
Tabla 65	Creación de nuevos diseños de prendas de vestir .....	111
Tabla 66	Incremento de prendas de calidad .....	111
Tabla 67	Atención o servicio al cliente al despachar mercaderías.....	111
Tabla 68	Encuesta de satisfacción al cliente .....	112
Tabla 69	Plan Promoción y Publicidad .....	112
Tabla 70	Estrategias de Marketing .....	112
Tabla 71	Políticas a aplicarse .....	113
Tabla 72	Tecnología .....	113
Tabla 73	Procesos .....	113
Tabla 74	Capacitar continuamente a los empleados .....	114
Tabla 75	Integración Motivacional .....	114
Tabla 76	Clima Laboral.....	114
Tabla 77	Difusión de objetivos dentro de la asociación .....	115
Tabla 78	Diseño y Control.....	116
Tabla 79	Análisis de Oferta.....	119
Tabla 80	Demanda Insatisfecha .....	121
Tabla 81	Análisis de Precios.....	122
Tabla 82	Costos de confección de un exterior.....	123
Tabla 83	Costos de producción de un exterior.....	123
Tabla 84	Precio de un exterior .....	123
Tabla 85	Costos de confección de un interior .....	124
Tabla 86	Costos de producción de un interior.....	124
Tabla 87	Precio de un interior .....	124

Tabla 88	Primer Segmento Familia.....	125
Tabla 89	Plan de Mercadeo .....	128
Tabla 90	Equipamiento .....	139
Tabla 91	Inversiones.....	139
Tabla 92	Financiamiento de Inversión .....	140
Tabla 93	Gastos Generales Anuales .....	140
Tabla 94	Confección para cubrir costos.....	140
Tabla 95	Costos Variables .....	141
Tabla 96	Mano de Obra para la Confección .....	141
Tabla 97	Gastos Administrativos .....	142
Tabla 98	Costos Fijos .....	142
Tabla 99	Depreciaciones ASOCONFEC.....	143
Tabla 100	Tabla de Amortización .....	143
Tabla 101	Flujo de Efectivo.....	145
Tabla 102	Estado de Resultados .....	146
Tabla 103	Estado de Situación Final .....	147
Tabla 104	TIR - VAM .....	148
Tabla 105	Punto de Equilibrio .....	148

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Estructura de la población de Cotopaxi .....	58
Figura 2	Modelo de las Cinco Fuerzas .....	61
Figura 3	Cadena de Valor .....	66
Figura 4	Cadena de Valor “ASOCONFEC” .....	70
Figura 5	Organigrama Estructural .....	132
Figura 6	Organigrama Funcional .....	133
Figura 7	Flujograma de Compras .....	135
Figura 8	Flujograma de ventas .....	136
Figura 9	Flujograma Proceso Productivo .....	137



## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo Desarrollar el Plan de Negocios y Plan Estratégico para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, con el fin de ayudar a mejorar la situación socio-económica de los socios. La propuesta busca, mediante la aplicación teórica y los conceptos básicos: Planificación Estratégica, Marketing Mix. Encontrar soluciones concretas a los problemas de estructura interna y externa que permita gestionar una cultura organizacional en la mente de los socios de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi para que se brinde un direccionamiento estratégico a cada una de las áreas y ayudar al trabajo en equipo con el cumplimiento de objetivos metas que se vean reflejadas en la rentabilidad esperada para la organización y sus socios. En los diferentes capítulos que contiene nuestro proyecto lo describimos como capítulo uno las generalidades donde se plantean los objetivos tanto generales como específicos para el eficaz desarrollo de la presente investigación. El capítulo dos es el desarrollo del marco teórico para el respectivo conocimiento de conceptos básicos de diferentes autores a ser utilizados en el despliegue de la investigación. Para el capítulo tres tenemos el Plan Estratégico que permitirá dar el direccionamiento estratégico a la asociación a ser estudiada y por último el capítulo cuatro se despliega el Plan de Negocios para analizar tanto al oferta y realizar un análisis financiero de la asociación para que a futuro el mismo sea una herramienta de ayuda para sus socios.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **INGENIERÍA COMERCIAL**
- **PLAN ESTRATÉGICO**
- **PLAN DE NEGOCIOS**
- **GESTIÓN DE NEGOCIOS - ESTRATEGIAS**

## **ABSTRACT**

The present research project aims to develop the Business Plan and Strategic Plan for the productive force makers Association of Cotopaxi, in order to help improve the socio-economic situation of the partners. The proposed search, through the application of theoretical and basic concepts: strategic planning, Marketing Mix. Find concrete solutions to the problems of internal and external structure that allows to manage an organizational culture in the minds of the members of the productive force makers Association of Cotopaxi so provide an addressing strategic to each of the areas and help to work in team with goals that are reflected in the profitability expected by the Organization and its partners. In the different chapters containing our project we describe it as one chapter an overview where there are both General and specific objectives for the effective development of the present investigation. Chapter two is the development of the theoretical framework for the respective knowledge of basic concepts of various authors to be used in the deployment of research. Chapter three we have the Strategic Plan that will give strategic direction to the Association to be studied and finally, chapter four is displayed, Business Plan, to analyze both the offer and make a financial association analysis so that future it is a support tool for partners.

### **KEYWORDS:**

- **COMMERCIAL ENGINEERING**
- **STRATEGIC PLAN**
- **BUSINESS PLAN**
- **BUSINESS MANAGEMENT - STRATEGIES**

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Antecedentes

El presente proyecto tiene como finalidad la elaboración de un Plan Estratégico y Plan de Negocios para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi las mismas que servirán como herramientas para su desarrollo.

Las referencias teóricas de este proyecto se fundamentan a partir de trabajos investigativos realizados por varios autores quienes obtuvieron como resultado lo siguiente:

El aporte de Colmont, M., Landaburu, E. (2014) titulado Plan Estratégico de Marketing para el mejoramiento de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil” concluye diciendo: “La planificación estratégica es indispensable para definir una estrategia eficaz para la empresa para lo cual es necesario definir sus objetivos enfocado hacia todas las áreas de la misma, ya que el cumplimiento de dichas metas deben efectuarse a través de planes estratégicos que programen soluciones a los posibles problemas que se presentan en una empresa y de esta manera se pueda cumplir con los objetivos deseados”.

Laínez, K. (2013) en su trabajo acota que: "Plan estratégico para la asociación de artesanos malecón de salinas provincia de /Santa Elena" concluye diciendo: "La implementación del Plan Estratégico es fundamental porque permite a los artesanos estar en constantes cambios y llevar un control adecuado de las actividades que ejecutan para brindar artesanías de calidad".

Merejildo, M.(2012) en su trabajo acota que : “Plan de negocios para la asociación artesanal de sastres y modistas de la Comuna Río Verde, ubicada en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena” concluye diciendo que: “Un Plan de Negocios aporta una herramienta que ayuda a determinar el mercado al que estará enfocada la asociación , orientado hacia la efectiva optimización de la productividad, competitividad y el apoyo al desarrollo local ,así como gustos, preferencias y requerimientos de pensar de vestir de los clientes, logrando con ello disminuir el costo de su producción para de esta manera mejorar sus ingresos y optimizar recursos”.

En la investigación realizada por Rosero, M.(2011) la cual lleva como título “Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”concluye diciendo: La Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”, carece de una adecuada Planificación Estratégica, lo que no le permite establecer con claridad su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas.

Según Rodríguez, A. (2008) en su indagación titulada “Diseño de un Plan De Negocios para La Asociación Artesanal Textil Toledo” concluye diciendo: El plan de negocios es muy importante ya que permite analizar el negocio en forma sistemática, lo que asegura que realmente tenga un gran impacto en cuanto al aprovechamiento de la materia prima.

El aporte de Andrangón, R. (2007) en su investigación titulada “Diseño del Plan de Negocios para una empresa de confecciones “Genial Confecciones”” concluye diciendo: El plan de negocios es indispensable en la gestión empresarial de toda empresa así como un análisis estratégico de la misma para la consecución de metas y objetivos.

Según Pacheco, Ana. (2013) en su indagación con título “Plan estratégico para mejorar el posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de helados de salcedo procohesa” la misma que menciona que el análisis realizado en los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo ha permitido conocer la situación actual a nivel interno y externo, determinando que la asociación se encuentra atravesando por dificultades tales como, la limitada capacitación del personal, la deficiente comunicación interna, la resistencia al cambio esto no permite la eficacia y eficiencia de la asociación.

Rehpani, Jenny. (2012) en su investigación titulada Plan de negocios para una empresa asociativa campesina conformada por la “Asociación de productores agropecuarios Virgen del Volcán” en la parroquia Lloa, cantón Quito. Año 2012” recalca que del plan de negocio se desprende que se puede llevar a cabo de manera exitosa una empresa asociativa campesina que generará ingresos dignos para los 110 socios.

En consecuencia estos antecedentes precisan la importancia de implementar un plan estratégico en la Asociación Fuerza Productiva de Cotopaxi, por su aporte en la solución a posibles problemas que se presenten en la asociación, el cumplimiento de objetivos deseados, metas y propuestas; así como para llevar un control adecuado de las actividades que se realizan en la misma y ofrecer prendas de calidad. Además cabe recalcar que un plan estratégico ayuda a una organización a establecer con claridad su misión, visión, valores corporativos, estrategias y políticas. Para ello se hace necesario determinar la situación en la que se encuentra la asociación mediante el análisis interno y externo de la misma, por otra parte ayudara al direccionamiento estratégico de la misma.

Igualmente el desarrollo de un Plan de negocios aporta una herramienta para lograr una efectiva optimización de la productividad, competitividad, y de esta manera mejorar sus ingresos y optimizar recursos.

Así mismo permite analizar el negocio en forma sistemática, facilitando un aprovechamiento de la materia prima en la elaboración de las prendas de vestir mediante su aporte en la gestión empresarial creando sinergias para fortalecer capacidades en cuanto a lo organizativo, las mejores prácticas administrativas y mercados con los componentes propios de la asociación Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi a fin de ir creando estrategias y procedimientos que ponen en marcha un plan exitoso.

## 1.2. Justificación

La presente investigación tiene como objeto desarrollar un “PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ASOCIACIÓN DE CONFECCIONISTAS FUERZA PRODUCTIVA DE COTOPAXI”,

La investigación es de **utilidad** puesto que el desarrollo del Plan Estratégico y de Negocios servirá como base para el camino hacia el éxito empresarial de la asociación, mediante la definición de estrategias y objetivos.

El presente trabajo es **importante** porque ayudará en la administración de la asociación mejorando su competitividad en el mercado, porque la ausencia de Planes puede influir en el direccionamiento de una organización.

Los **beneficiarios** de la investigación de forma directa son los socios de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi y de manera indirecta sus clientes.

Es **factible** porque se cuenta con herramientas tecnológicas, bibliográficas, y otros documentos de utilidad para el sustento de la investigación, además con el apoyo y autorización de los directivos de la asociación.

Es **novedoso** puesto que no se ha desarrollado este tipo de investigaciones en la asociación, también porque el tema es innovador en cuanto permitirá el incremento de las ventas y evitará el cierre de la misma.

#### *Aporte teórico práctico*

El objeto de esta investigación pretende lograr mediante teorías y conceptos esenciales, para así identificar las diferentes situaciones y problemas que se presentan en el interior de la asociación, saber cuáles son los factores, estrategias y acciones que están afectando la gestión de la asociación para poder analizarlos y diseñar una propuesta que permita realizar los cambios que se necesitan dentro de la asociación.

Es evidente que no existe coordinación entre ellos, existen desacuerdos grupales con directivos de la asociación, falta de motivación, y así saber cuáles son los cambios que se generan a su alrededor.

La investigación se considera relevante ya que encaja precisamente con la línea de investigación y hace referencia a la teoría de la estrategia competitiva donde se mencionan que las técnicas se las utiliza en diferentes sectores, por tal motivo es necesario establecer bien las estrategias, para conseguir ventajas competitivas y soluciones a los problemas en la gestión administrativa que por lo general influyen en las actividades de la asociación.

Por lo tanto, el nivel directivo que está al frente de la asociación debe tomar decisiones frente a un entorno cambiante, donde muchas veces se sufren de variaciones constantes en las ventas, y que la determinación de estrategias debe ser en una forma ordenada para poder hacerle frente a este problema y que la asociación cumpla sus metas a futuro.

Si las ventas son el pilar fundamental para el financiamiento de todas las actividades de la empresa entonces que importante es analizar la opinión de los clientes y sus necesidades, para obtener información valiosa que permita direccionar las estrategias de marketing y la publicidad necesaria para que la asociación se posicione en el mercado y de esta manera podemos tener más captación de clientes.

#### *Aporte de punto de vista social*

Por medio de un estudio se puede analizar en qué condiciones se encuentra la asociación actualmente, en relación a las ventas, la relación entre los socios, gestión administrativa y de qué manera toman sus decisiones en base a las actividades que desean desarrollar ya sea en calidad de las artesanías o en procesos administrativos y la satisfacción de los clientes contribuyendo al éxito de la asociación.

Mediante el plan estratégico que se quiere realizar se busca el desarrollo de la asociación mediante una gestión administrativa para que así mejore a la asociación, ya que esto les ayuda a ser más reconocidos al momento de vender sus artesanías y a la vez tener un buen ingreso económico tanto como para la asociación como para los asociados.

Cabe destacar que un análisis tanto interno y externo de la asociación Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, podría impulsar políticas o reglamentos internos que permitan regulaciones y normas locales y que tener mayor captación de clientes.



### *Aporte punto de vista metodológico*

Éste proyecto es de gran importancia dentro de los supuestos investigativos que se están realizando, debido a que se está aperturando una nueva línea de investigación para las Asociaciones Artesanales de la Provincia de Cotopaxi.

Por otra parte la presente investigación aporta bases metodológicas para futuras investigaciones, que pueden ser retomadas por futuros tesis dentro y fuera de la Universidad.

El presente proyecto de investigación se basa en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva de tal manera que aporta mejoras en la Asociación Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, para que las ventas de las mismas no reduzcan.

### **1.3. Importancia**

Por medio de un estudio de tipo exploratorio se puede analizar en qué condiciones se encuentra la asociación actualmente, en cuanto a las ventas, la relación entre los socios, gestión administrativa y de qué manera toman sus decisiones en base a las actividades que desean desarrollar ya sea en calidad de las artesanías o en procesos administrativos y la satisfacción de los clientes contribuyendo al éxito de la asociación.

Teniendo en cuenta además que según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) 2014 las industrias textiles tienen una singular importancia en el ámbito industrial, principalmente en la contribución del incremento del producto interno bruto y el aumento de las exportaciones, actualmente la industria textil se encuentra saliendo de la recesión, y contribuye en el mercado nacional manteniendo una lucha constante con los productos de contrabando e importados.

Por otra parte la mano de obra calificada, los conocimientos adquiridos por los artesanos y el valor agregado en cada trabajo, hace que las confecciones y los arreglos de ropa en el Ecuador, lleguen a ser competitivos en el mercado, además que las empresas artesanales dedicadas a esta han ido mejorando en cuanto a tecnología y maquinaria de óptima calidad, que con esto genera un mejor servicio a los clientes y demandantes.

Sobre la base de las ideas expuestas mediante el plan estratégico que se quiere realizar se busca el desarrollo de la asociación mediante una gestión administrativa para que así mejore a la asociación, ya que esto les ayuda a ser más reconocidos al momento de vender sus artesanías y a la vez tener un buen ingreso económico tanto como para la asociación como para los asociados.

Éste proyecto es de gran importancia dentro de los supuestos investigativos que se están realizando, debido a que se está aperturando una nueva línea de investigación para las Asociaciones Artesanales de la Provincia de Cotopaxi.

El plan de negocios es muy importante ya que permite analizar el negocio en forma sistemática, lo que asegura que realmente tenga un gran impacto en cuanto al aprovechamiento de la materia prima. Por otra parte la presente investigación aporta bases metodológicas para futuras investigaciones, que pueden ser retomadas por futuros tesis dentro y fuera de la Universidad.

#### **1.4. Planteamiento del Problema**

La escasez de un Plan Estratégico y un Plan de Negocios en la Asociación Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi es un problema que el mismo no permite que sus socios se expandan en el mercado.

La finalidad de este proyecto es la elaboración de un Plan Estratégico y un Plan de negocios para que la asociación establezca metas, objetivos, estrategias a futuro y que se poseione en el mercado.

Por medio de estos instrumentos evitaremos la reducción de las ventas en los diferentes socios. La asociación pretende expandirse con la ayuda de los planes estratégicos y de negocios para tener las normas y leyes que deben cumplir para formalizar como una asociación legal dentro del mercado.

#### **1.4.1. Macro**

La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador es una iniciativa que se alinea con el mandato del artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador 2008 la cual indica que : “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (...)” ; que es parte esencial de modelo económico nacional la misma que ha pasado a ser un tema marginal puesto que no contiene aun una base jurídica clara y concreta con una institucionalidad eficiente, participativa, con presupuestos adecuados, oportunos que permiten desarrollar planes y programas que realmente aporten el desarrollo integral de la ciudadanía.

El Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia cuya concreción será definida a lo largo de la historia por el pueblo ecuatoriano, y que no se reduce a las preferencias de los consumidores limitados por la escasez de sus recursos. En tal sentido, la Constitución establece que las políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir) deberán ser definidas participativamente.

De acuerdo con esto la falta de conocimiento público de la Economía Popular y Solidaria por parte de los sectores productivos del Ecuador y al mismo tiempo la ausencia de una adecuada organización sin duda no permite conocer las ventajas de implantar vínculos comunitarios, del trabajo en conjunto, y en consecuencia esto origina problemas en las unidades económicas populares en las cuales están integradas los talleres artesanales.

Razón por la cual es necesario que la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi (ASOCONFEC), tome la iniciativa que plantea la Economía Popular y Solidaria que se encuentra en el plan del buen vivir mencionado anteriormente y de este manera aporte al desarrollo en la productividad de ASOCONFEC.

#### **1.4.2. Meso**

Según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE) 2014, en un estudio para conocer el comportamiento del mercado textil y confección en el país durante el periodo 2011 hasta 2013 cada vez se importan menos materias primas y más telas y productos confeccionados. Con base en ese estudio se pudo determinar que el primer problema que enfrenta el sector textil es la competencia desleal y el comercio ilícito.

Una realidad que también impacta negativamente en el desempeño del sector es que el mercado local es pequeño y se encuentra saturado; parte de esa condición se debe a lo explicado en líneas anteriores, una excesiva presencia de competencia desleal e ilegal. A esto se suma el hecho que no contamos con una política más agresiva que fomente las exportaciones textiles. A estos problemas se suman otras limitaciones para la industria: las importaciones son más baratas que la producción local, concretamente los artículos que provienen del Asia, tanto por volumen como por su mayor productividad, la rigidez laboral; poca inversión para aumentar la capacidad de producción y poco acceso a capital de trabajo;

materias primas más costosas, pues no tenemos el mismo poder de negociación que nuestros competidores.

Aunque todavía ninguna empresa ha cerrado sus operaciones de manera definitiva, sí hay empresas que han resuelto disminuir líneas de producción y achicar sus negocios. Si continúa esta anomalía se prevé el cierre de empresas ya que no pueden competir en desventaja. Desde AITE no se promueve el proteccionismo, sino que se procura impulsar un sistema de comercio justo que permita competir en iguales condiciones a la industria nacional con aquellos importadores formales que traen productos textiles al país legalmente. Que primen normas de ética empresarial, cumplimiento con el ambiente, los trabajadores, es Estado, en definitiva, reglas claras e iguales para todos.

Para corregir esta distorsión comercial, la AITE espera acciones concretas de control por parte del Gobierno como la implementación de un esquema donde la SENAE, el SRI y el Comex precautelen los intereses del Estado y limpien el mercado del comercio ilícito de productos textiles. Mantener esta práctica pone en riesgo al segundo sector productivo más importante de la manufactura ecuatoriana, lo que a su vez afecta la intención de implementar el cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador. Eso, porque se estaría debilitando a una industria que genera valor agregado, que puede sustituir importaciones, que puede diversificar exportaciones, que genera miles de plazas de empleo, es decir, una industria que industrializa. Detrás del comercio ilícito hay un perjuicio al consumidor con el ingreso de productos de dudosa calidad, procedentes de países donde se hace 'Dumping Social', que se refleja en explotación laboral, empleo a menores de edad y condiciones infrahumanas de trabajo. Trabajar conjuntamente entre gobierno y sector productivo textil para erradicar esta práctica, dinamizará la industria que genera miles de empleos, reducirá la salida de divisas por importaciones, aumentará el ingreso de divisas por exportaciones, lo que se reflejará en estabilidad macroeconómica/monetaria y en proyectos sociales que beneficiarán a todos los ecuatorianos.

En este contexto, el Gobierno del economista Rafael Correa Delgado ha propuesto al país un plan para cambiar la matriz productiva, aunque todavía no es preciso en cómo se pretende incluir a la industria textil y confección ecuatoriana. La AITE concuerda con varias de las propuestas realizadas por el Régimen, y propone acciones concretas que permitirán al sector fortalecerse en el corto plazo y de manera sostenida en el tiempo.

Razón por la cual resulta indispensable que ASOCONFEC se acoja a la propuesta realizada por el actual presidente y de esta manera evitar el cierre de empresas pertenecientes al sector textil, en consecuencia es necesario implementar un Plan estratégico y un Plan de Negocios para la misma.

### **1.4.3. Micro**

Según el gremio de Sastres y Modistas “Unión y Progreso” (2014). en la ciudad de Latacunga existen 105 artesanos confeccionistas, parte de ellos (12) conforman la Asociación de confeccionistas fuerza productiva de Cotopaxi los cuales presentan varias debilidades por su administración empírica lo que ha generado a la misma una participación mínima en la distribución de prendas de vestir. Además la falta de una estrategia de acción que describa el mercado hacia donde desean proyectarse, limita el desarrollo económico e institucional.

La ausencia de un Plan de Negocios y un Plan estratégico que permita incrementar el trabajo que se realiza en la Asociación, le impide contar con un instrumento que les ayuda a la identificación y análisis del mercado en el que actualmente se encuentran y en el cual escasamente tienen participación. Al mismo tiempo que no les permite realizar una planificación acorde a la actividad que tienen, lo cual representa una barrera para desarrollarse como una institución sólida, con un crecimiento y una estabilidad económica y laboral, que procure disponer de una administración con capacidades y aptitudes, que aporten al desarrollo de su labor productiva.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Desarrollar el Plan Estratégico y Plan de Negocios para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, con el fin de ayudar a evitar el cierre de la asociación y reducción de sus ventas definiendo estrategias que les permitan ser competitivos en el mercado.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Elaborar un estudio de los contenidos teóricos con el fin de obtener información sobre el Plan Estratégico y Plan de Negocios y así determinar su importancia dentro del sector popular y solidario.
- Analizar la situación actual de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi.
- Realizar el Direccionamiento Estratégico para establecer los planes operativos para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi.
- Generar el Plan de Negocios para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi con el fin de brindar una herramienta capaz de mejorar la eficiencia en el manejo de sus actividades.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1. Fundamentación Teórica

###### *Planificación estratégica*

Según (Kotler, Armstrong, Ibáñez, & Otros, 2009). Es el proceso administrativo que consiste en lograr y conservar un equilibrio estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y oportunidades cambiantes de mercadotecnia. El objetivo 11 de la planeación es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Según (Álvarez, 2006) La Planificación Estratégica es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan Estratégico que el permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.

###### *Etapas que conforman el planeamiento estratégico*

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).



Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación. La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento. El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto entre otros. (Fernández, 2010).

### *Plan de negocios*

Según lo expresado por (Baldelli, 2008) dice que “Es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio dado y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los mismos; también menciona que “Es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha”.

Con el fin de obtener capital de inversionistas externos, es necesario que el plan de negocios deba hablar el lenguaje del inversionista. Se debe saber lo que es importante y lo que no es importante para los inversionistas y como presentar su idea o concepto de una forma que tenga sentido para ellos.

De otra manera, (Flores, 2007) menciona que: “perderá credibilidad de inmediato y una potencial fuente de financiamiento”. Un plan de negocios es un documento que resume los objetivos operacionales y financieros de una empresa que se va a crear o que ya está en funcionamiento y que contiene los planes detallados y los presupuestos que muestran cuales son los objetivos que se persigue y es considerado un documento interno.

Los aspectos teóricos, constituyen uno de los principales elementos conceptuales que resultan necesarios y suficientes para que se pueda preparar de manera correcta un proyecto de negocios en forma operativa, que ayude al desarrollo interno de una empresa.

### *La estructura para un plan de negocios*

Según la publicación realizada por Harvard Business Publishing (2009) la estructura más común de los planes de negocios consiste en pasar de los resúmenes cortos y generales a explicaciones más detalladas. De este modo, las

secciones introductorias, el resumen ejecutivo y la descripción del negocio son visiones generales y breves de negocio. La información principal del plan está compuesta de descripciones más profundas de los elementos y preocupaciones fundamentales del negocio: los quién, cómo, qué y dónde de su negocio.

En mismo artículo se menciona que la mayoría de los planes de negocios contiene estos componentes:

- Portada y tabla de contenidos
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Equipo de gestión
- Plan Financiero
- Información adjunta y propuesta

Pero no todos los planes siguen este modelo de manera precisa. Un plan puede cambiar algunos elementos, agregar secciones nuevas, eliminar otras. Sin embargo, es necesario incluir la información crucial que se necesitan saber en relación a un negocio en particular. Harvard Business Publishing (2009)

### *Plan de negocios*

(Thomsen, 2009) En su libro Plan de negocios dinámicos nos menciona que el Plan de Negocios, también se le llama “Plan comercial” de la empresa, es un documento que especifica, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En él se expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad.

El Plan de Negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos. El Plan de Negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente. Surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros. Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Negocios, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Plan de negocios según esta definición en las entidades: Es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. Generalmente es formulado por emprendedores cuando tienen la intención de iniciar un negocio, es utilizado internamente para la administración y planificación, además es usado para convencer a terceros, tales como bancos o probables inversionistas, de invertir dinero en el negocio.

### **2.1.2. Fundamentación Conceptual**

**ADMINISTRACION.-** La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. (Fred, 2003)

**PLAN.-** Es un documento escrito que actúa como guía de las actividades para el gerente de marketing. (Martínez & Milla, Introducción al Plan Estratégico, 2012)

**PLANIFICACIÓN.-** La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción. (Fernández, 2010)

**COMERCIALIZACIÓN.-**La comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa que desea dar a conocer los productos o servicios que están ofertando. (Cordoba, 2006).

**ESTRATEGIA.-** Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. (Moroto, 2007) .

**ORGANIZACIÓN.-** La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa. (Amador, 2003)

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-** Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. (Sainz, 2012)

**PROCESO ADMINISTRATIVO.-** Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades y permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo. (Amador, 2003)

**NEGOCIO.-** Es la oportunidad de poner en marcha una idea de empresa, de verla desarrollándose y de que además pueda servir para crear riqueza. (Cabrerizo & Naveros, 2009)

**PLAN DE NEGOCIOS.-** Es una herramienta de reflexión y trabajo que sirve como partida para el desarrollo empresarial. Lo realiza por escrito una persona emprendedora, y en el plasma sus ideas, el modo de llevarlas a cabo e indica los objetivos que alcanzar y las estrategias que utilizar. (Velasco, 2007)

**ESTUDIO DE MERCADO.-** Es el proceso de planear, recabar y analizar los datos relevantes para una decisión de marketing. (Trespacios, 2005)

**EL PÚBLICO OBJETIVO.-** Está formado por un conjunto de consumidores que comparten necesidades o características especiales a las que la empresa decide atender. (Talaya, 2008)

**MARKETING.-** Es la publicidad, promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes. Desbordes, (Ortiz F. ., 2007)

**MEJORAMIENTO CONTINUO.-** Según la óptica del autor (Deming, 1996) la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

**POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.-** Según (Kotler, Armstrong, Ibáñez, & Otros, 2009) es disponer que un producto ocupe un lugar claro, distintible y deseable en la mente de los consumidores, en relación con los de la competencia.

**CALIDAD DE VIDA.-** Según (Neef, 1968) la calidad de vida depende de las posibilidades que tienen las personas para satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.

**FACTORES DE LA CALIDAD DE VIDA.-** Entre los factores de calidad de vida tenemos: Factores materiales los cuales hace referencia a los recursos que cada individuo tiene que le permiten realizar sus actividades diarias. Factores ambientales que son las características del entorno., factores de relacionamiento: integración y buena convivencia de las diferentes partes de la sociedad y políticas gubernamentales que es todo aquello que realiza el gobierno para mejorar las condiciones de vida de su población. (Neef, 1968)

**ASOCIACION.-** Es una forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria Art 1. (2008).

**SERVICIO.-** Son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones, esencialmente intangibles, que se ofrecen el mercado y no conllevan propiedad alguna. (Ortiz, García, & Gill, 2007)

**MISIÓN.-** Indica para qué se ha creado la organización y para que trabajan los que colaboran con y en ella. Son declaraciones de intenciones mucho más concreta que la visión y reflejan de forma mucho más específica la forma de ser de la organización, que se basa en los valores, los ejes de la conducta corporativa. (Mantilla, 2009)

**VISIÓN.-** Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser y para que sea válida debe basarse en tres elementos:

- Un concepto enfocado
- Una sensación de propósito noble que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito. (Mantilla, 2009)

**ECONOMIA SOLIDARIA** Es una forma alternativa, justa y humana de hacer economía, basada en la solidaridad, en el trabajo, el apoyo mutuo y la cooperación. Folleto “Economía Solidaria una alternativa de Desarrollo integral para la Sociedad” Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad de Posgrados del Ecuador (2008).



### **2.1.3. Fundamentación Legal**

Con respecto a la fundamentación legal se ha realizado la siguiente tabla.

**Tabla 1:  
Fundamentación Legal**

ARTÍCULO	DESCRIPCIÓN	INTERPRETACIÓN
<b>Constitución del Ecuador 2008</b> <b>Título II: Derechos</b> <b>Sección octava: Trabajo y seguridad social.</b>	Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.	El trabajo constituye un deber social y un derecho que poseen todos los ecuatorianos el mismo que es garantizado por el estado.
<b>Título VI: Régimen de Desarrollo</b> <b>Capítulo sexto : Trabajo y producción</b> <b>Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión</b>	Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.	Es aplicable para la asociación de confeccionistas fuerza productiva de Cotopaxi (ASOCONFEC) debido a su organización.
<b>Título VI: Régimen de Desarrollo</b> <b>Capítulo sexto : Trabajo y producción</b> <b>Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión</b>	Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social	Este artículo es aplicable para la asociación fuerza productiva de Cotopaxi ya que la misma se dedica a la confección de prendas de vestir.
<b>Sección tercera</b> <b>Formas de trabajo y su retribución</b>	Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.	La modalidad de trabajo en ASOCONFEC es autónoma entendiéndose como trabajador autónomo a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en

**CONTINÚA** 

		función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.
<b>Sección tercera Formas de trabajo y su retribución</b>	Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.	Este artículo es importante para la asociación antes mencionada pues en la misma se menciona el alcance de los derechos del trabajo.
<b>Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.</b>	2.1 . e. Promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales. 2.1 . f. Generar incentivos para la asociatividad, en particular para la reagrupación parcelaria de minifundios, la adquisición de tierras y el acceso a insumos y recursos para la producción a organizaciones de la economía popular y solidaria, considerando la vocación productiva de los territorios.	El segundo objetivo está enfocado a la asociación principalmente con los puntos: 2.1 .e. Promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso a financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales. Y de igual manera con el punto 2.1.f.
<b>Objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.</b>	10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional 10.6 .c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios, con la incorporación de	Este objetivo del Plan Nacional para el buen Vivir es importante ya está enfocado a impulsar la transformación de la matriz productiva, impulsando a la asociación objeto de estudio hacia su desarrollo.

**CONTINÚA** 

	nuevos actores, especialmente de las PYMES y de la EPS.  10.6 .d. Establecer medidas comerciales relativas a importaciones y barreras no arancelarias, necesarias para promover el desarrollo industrial y que garanticen la sostenibilidad del sector externo.	
<b>Título II De la Economía Popular y Solidaria Capítulo I De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria</b>	Art. 9.- Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley. La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios. En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.	La Asociación de confeccionistas fuerza productiva de Cotopaxi al ser una organización de modalidad autónoma debe cumplir con lo que menciona este artículo.
<b>Título II De la Economía Popular y Solidaria Sección 2 De las Organizaciones del Sector Asociativo.</b>	Art. 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.	Este artículo es aplicable para la empresa objeto de estudio al ser esta una asociación.
<b>Título II De la Economía Popular y Solidaria Sección 2 De las Organizaciones del Sector Asociativo</b>	Art. 19.- Estructura Interna.- La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.	El objetivo de este artículo es conocer que las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

**CONTINÚA** 

	La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector	
<b>Título II De la Economía Popular y Solidaria Sección 2 De las Organizaciones del Sector Asociativo</b>	Art. 20.- Capital Social.- El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico. En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.	Para la Asociación antes mencionada es importante el conocer este artículo debido a que hace referencia a un aspecto importante de la misma como lo es su capital social.
<b>Legislación Artesanal Título I Generalidades</b>	Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos que se dedican, en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios o artística y que transforman materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley.	La empresa objeto de estudio al ser una asociación debe regirse a la legislación artesanal.
<b>Legislación Artesanal Título I Generalidades</b>	Art. 2.- Para gozar de los beneficios que otorga la presente Ley, se considera: a) Artesano Maestro de Taller, a la persona natural que domina la técnica de un arte u oficio, con conocimientos teóricos y prácticos, que ha obtenido el título y calificación correspondientes, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y dirige personalmente un taller puesto al servicio del público; b) Artesano Autónomo, aquél que realiza su arte u oficio con o sin inversión alguna de implementos de trabajo, y c) Asociaciones, gremios, cooperativas y uniones de artesanos, aquellas organizaciones de artesanos, que conformen unidades económicas diferentes de la individual y se encuentren legalmente reconocidas.	Este artículo menciona los aspectos importantes a tomarse en cuenta para los artesanos en general, por lo que su contenido se considera importante para la asociación.
<b>Legislación Artesanal</b>	Art. 7.- Para gozar de los beneficios establecidos en esta Ley, el artesano maestro de taller requiere de la calificación	El presente artículo de la Legislación Artesanal menciona la importancia de la calificación conferida

CONTINÚA



<p><b>CAPITULO II De las Instituciones Clasistas Artesanales</b></p>	<p>conferida por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, o del carné de agremiación expedido por las diferentes organizaciones o instituciones artesanales clasistas con personería jurídica, en los casos de los artesanos miembros de asociaciones simples o compuestas, gremios, cooperativas, uniones de artesanos, cámaras artesanales u otras que se crearen de conformidad con la Ley.</p>	<p>por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, o del carné de agremiación que debe tener el artesano.</p>
<p><b>Legislación Artesanal TITULO III CAPITULO I De los beneficios</b></p>	<p>Art. 9.- Los artesanos, personas naturales o jurídicas, que se acojan al régimen de la presente Ley, gozarán de los siguientes beneficios: 1. Exoneración de hasta el ciento por ciento de los impuestos arancelarios y adicionales a la importación de maquinaria, equipos auxiliares, accesorios, herramientas, repuestos nuevos, materias primas y materiales de consumo, que no se produzcan en el país y que fueren necesarios para la instalación, mejoramiento, producción y tecnificación de los talleres artesanales.</p>	<p>Este artículo es aplicable para la asociación de confeccionistas fuerza productiva de Cotopaxi, en virtud que da a conocer los beneficios como artesanos.</p>

**Fuente:** Ley de la Economía Popular y Solidaria, 2015

## CAPÍTULO III

### 3. PLAN ESTRÁTEGICO

Desde el punto de vista económico se considera como una herramienta óptima y eficaz para ejecutar en una empresa, asociación u otra con el fin de obtener lineamientos que ayuden al desarrollo y crecimiento de cada institución, ya que con un plan estratégico se dará directrices para emprender en el corto, mediano y largo plazo.

Considerando que el Plan debe realizarse conociendo las características socio-económicas de cada entidad que requieran obtener mayor posicionamiento en el mercado.

#### 3.1. Filosofía corporativa

Según (Echeverría, 1997) La filosofía empresarial y la cultura empresarial definen los elementos constitutivos de la empresa real y determinan su propio espacio ético; y de ello va a depender su capacidad competitiva.

La definición de la filosofía empresarial o corporativa es el resultado de una visión valorativa de esa evolución de valores de una sociedad, la cual descansa sobre dos pilares básicos.

- Todo diseño de una corporación debe de basarse en una realidad.
- Debe disponerse de una capacidad de utopía de visión, de nuevas formas de poder configurar combinaciones de factores que le permita adelantarse en el futuro a sus competidores.

Según (Echeverría, 1997) La filosofía corporativa establece los valores y los códigos de conducta que definen los criterios para decidir la asignación de los recursos humanos. Por último la dimensión corporativa está encuadrada y, por lo tanto influida por los valores de la sociedad y por la correspondiente división de trabajo que afecta a la estructura competitiva de las empresas.

La integración de la dirección empresarial con la dirección de recursos humanos supone la determinación de un conjunto de valores que van a condicionar los comportamientos y actitudes, lo que está definiendo a corto y mediano plazo la forma en la cual se interpreta a la persona y se recoge el comportamiento de la organización.

### **3.2. Direccionamiento Estratégico**

Según (Vargas & Vega, 2007)) El direccionamiento estratégico son grandes propósitos los cuales orientan las acciones y comportamientos de todas las personas de la organización: Visión o estado deseado de la organización a largo plazo ( Como soñamos ver a la institución en el futuro), Misión o razón de ser de la organización, valores o creencias fundamentales de la organización ( son las bases de la cultura institucional deseada, en la medida que sean compartidos por todas las personas que integran la organización).

Para establecer la misión y visión se elaboró un cuestionario apropiado a ser aplicado al presidente de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, en base del cual se diseñaron las mismas en las siguientes tablas.

Según (Malagon, Galan, & Ponton, 2008) El direccionamiento estratégico no es otra que la definición clara de los propósitos institucionales, es hacer con claridad hacia dónde va la organización. Es un proceso político en el cual de ben participar quienes la integran y direccionan. Incluye la definición de la misión,



visión y de los objetivos globales o también llamados estratégicos, definición de las estrategias para el cumplimiento. Toda la información recogida en las etapas anteriores de entrada de datos de diagnóstico estratégico para decidir el direccionamiento.

### 3.2.1. Misión

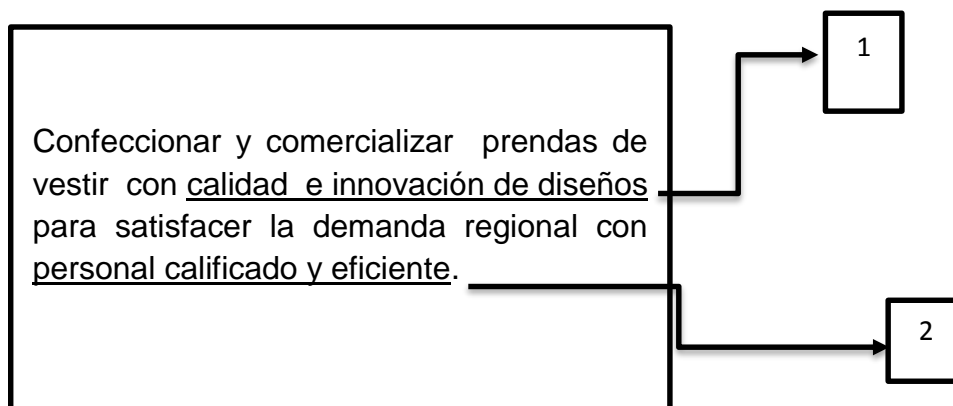
Según (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) A diferencia de la visión que se refiere a valores genéricos y básicos, la misión debe generarse a partir de la visión de la organización como un todo, define aspectos particulares tales como:

- ¿En qué consiste el negocio/actividad principal?
- ¿Cómo se define el producto y/o servicio? ¿Qué productos y/o servicios se ofrecen?
- ¿Qué propiedades esenciales tienen estos productos y/o servicios se ofrecen?
- ¿Qué se entiende por calidad?
- ¿En qué mercado opera la organización? ¿Quién es el cliente/usuario?  
¿Qué necesidades de los clientes se pretenden satisfacer?

#### *Misión ASOCONFEC*

La Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi (ASOCONFEC) se ha destacado por ser una asociación encargada de confeccionar, comercializar y mantener la calidad y exclusividad en sus diseños y prendas de vestir con responsabilidad social para estar siempre a la moda, nuestros valores son la constancia y el esfuerzo por lograr la excelencia; incrementando de esta forma día a día la demanda de compra por nuestros clientes y personas de todas las edades, en la línea formal e informal.

### Propuesta Misión




**Tabla 2:**  
**Identificación de los KPIs de la Misión**

ADN de la Misión	KPIs
1.-Calidad e innovación de diseños	Número de conformidades de los clientes
2.-Personal calificado y eficiente	Ventas a nivel regional y rotación del personal.

**Tabla 3:**  
**Formulación de la Misión “ASOCONFEC”**

<b>Tipo de Organización:</b> ¿Qué clase de organización somos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociación textil de prendas de vestir.</li> </ul>
<b>Motivo:</b> ¿Para qué nos constituimos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para satisfacer necesidades de las personas al momento de vestirse.</li> </ul>
<b>Productos o Servicios :</b> ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confección y Comercialización de prendas de vestir para damas caballeros y niños.</li> </ul>
<b>Clientes:</b> ¿Qué ofrecemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendas de vestir para público en general así como instituciones públicas y privadas.</li> </ul>
<b>Factor diferenciador:</b> ¿Qué nos hará diferentes al resto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad de la materia prima</li> <li>• Calidad en las prendas de vestir</li> <li>• Variedad en modelos y diseños de prendas de vestir.</li> </ul>

CONTINÚA 

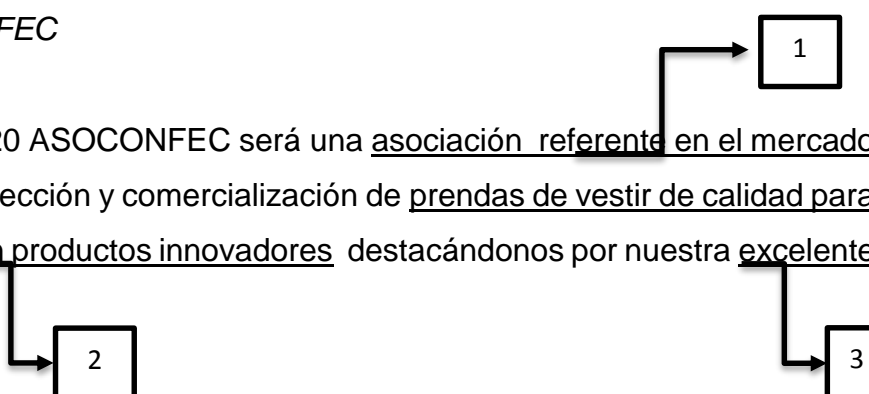
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada utilización de la maquinaria y demás herramientas de trabajo</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Competitividad</li> </ul>
<b>Mercados:</b> ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado Nacional</li> </ul>
<b>Recursos:</b> ¿Con que recursos desempeñaremos nuestras funciones?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano calificado</li> <li>• Tecnología adecuada.</li> <li>• Materia Prima</li> </ul>
<b>Gestión:</b> ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?	A través de proveedores nacionales que proporcionen materia prima de calidad

### 3.2.2. Visión

Según (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007) Es el elemento fundacional por excelencia de la organización; está integrada por premisas filosóficas que marcan a fuego las actitudes reacciones del ente ante los distintos acontecimientos que se presentan en la vida organizacional. Estas premisas están vinculadas por ejemplo con el respeto al ser humano respecto al medio ambiente, calidad, ética, excelencia cumplimiento de las normas legales, entre otras. La Visión, aplicada a la gestión, conduce al fortalecimiento de la cultura organizacional.

#### Visión ASOCONFEC

Para el año 2020 ASOCONFEC será una asociación referente en el mercado regional en la confección y comercialización de prendas de vestir de calidad para poder competir con productos innovadores destacándonos por nuestra excelente atención.



**Tabla 4**  
**Identificación de los KPIs de la Visión**

<b>ADN de la Visión</b>	<b>KPIs</b>
1.-Asociación referente en el mercado regional	Porcentaje de participación en el mercado
2.-Prendas de vestir de calidad para poder competir con productos innovadores	Número de nuevos Diseños
2.-Excelente atención.	Satisfacción de los clientes.

**Tabla 5**  
**Formulación de la Visión “ASOCONFEC”**

<b>¿Cuál es la imagen deseada?</b>	Ser una asociación referente.
<b>¿Qué hará en el futuro?</b>	Confeccionar las prendas de vestir acordes a la tendencia en ese momento para la satisfacción de nuestros clientes potenciales.
<b>¿Cómo será en el futuro?</b>	Asociación referente en la confección y comercialización de prendas de vestir
<b>¿Qué actividades desarrollara?</b>	Competir dentro del mercado nacional destacándonos por nuestra excelente atención.
<b>¿Dónde lo haremos?</b>	Mercado Regional
<b>¿Por qué lo haremos?</b>	Para destacarnos en la atención al cliente.

### 3.2.3. Principios- Valores

Según (Amaya, 2008) Los valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

**Tabla 6**  
**Formulación de Valores “ASOCONFEC”**

<b>VALORES QUE DEBERIA INCENTIVAR ASOCONFEC</b>	<b>¿QUÉ COMPROMISOS DEBE DEFINIR A ESTOS VALORES?</b>	
<b>Puntualidad</b>	Al momento de sesionar con los socios.	Valor
<b>Honestidad</b>	Actuar con transparencia confianza e igualdad.	Valor
<b>Respeto y Humildad</b>	Tratar a los demás como queremos ser tratados.	Valor

**Tabla 7**  
**Formulación de Principios “ASOCONFEC”**

<b>VALORES QUE DEBERIA INCENTIVAR ASOCONFEC</b>	<b>¿QUÉ COMPROMISOS DEBE DEFINIR A ESTOS VALORES?</b>	
<b>Justicia</b>	Tanto en el trato como en la designación de actividades.	<b>Principio</b>
<b>Comunicación</b>	Entre todos los miembros que forman parte de la asociación.	<b>Principio</b>
<b>Compromiso Asociativo</b>	Con nuestros clientes al brindarles prendas de calidad.	<b>Principio</b>

La Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi se esfuerza día a día para confeccionar y comercializar prendas de calidad y es por esto que los valores y los principios institucionales necesitan crecer y fortalecerse para que la asociación se desarrolle es así que los valores más importantes son:

- **PUNTUALIDAD:** En todos los actos y reuniones que realice la asociación
- **HONESTIDAD:** Ser sinceros, con nosotros mismos y con los demás, actuar con transparencia, confianza e igualdad.

- **RESPECTO Y HUMILDAD:** Es de gran importancia seguir manteniendo buenas relaciones interpersonales entre los cliente y los diferentes socios y esto solo es posible si se mantiene el respeto y comprensión entre ambas partes.
- **RESPONSABILIDAD:** Es uno de los valores más representativos de la asociación, de tal forma que se deberá ser responsables con los acuerdos, contratos y con el medio ambiente, para establecer buena relación con los clientes.

### *Principios*

- **JUSTICIA:** Hacia nuestros socios, tanto en el trato como en la asignación de actividades a ejecutar, dependiendo estas de la capacidad de cada uno de ellos, no generar ningún tipo de preferencia por alguno de los socios.
- **COMPROMISO ASOCIATIVO:** Con nuestros clientes, al proporcionarles prendas de calidad, con la sociedad al brindar estabilidad a las familias de nuestros socios y para la asociación trabajar con eficacia y eficiencia para que crezca.
- **COMUNICACIÓN:** Tiene que ser constante y efectiva, entre todos los miembros que forman parte de la asociación, así como con nuestros proveedores y clientes, para que no ocurra equivocaciones o malos entendidos.

### **3.3. Diagnóstico Estratégico**

Según (Vargas & Vega, 2007) El diagnóstico estratégico que se realice en una empresa debe suministrar a los empresarios y directivos la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto plazo y medio plazo.

### 3.3.1. Analisis del Entorno

Sirve para analizar, las oportunidades y debilidades de la organización aquí se consideran aspectos tales como identificar la calidad, cantidad de recursos, tecnología y capacidades de una organización. La manera de construir habilidades únicas y distintas para poder mantener a la organización es que debe cumplir con el nivel superior en cuanto atención al cliente, eficiencia y eficacia.

#### *Análisis interno*

En base al Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI), se ha examinado las fortalezas y debilidades relativas de la asociación tomando en cuenta los siguientes aspectos: Directivo o Gerencial, Competitivo o de mercadeo, Financiero, Tecnológico (Producción) y Talento Humano. Identificando impactos altos y medios, concluyendo que la asociación se encuentra capacitada para desempeñarse en su medio interno.

### CAPACIDAD DIRECTIVA

**Tabla 8**  
**Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad directiva**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS
1.- Imagen corporativa					X			X	
2.- Uso de planes estratégicos				X			X		
3.- Evaluación y Pronóstico del medio					X			X	
4.- Comunicación y control general	X						X		
5.- Habilidad para manejar la inflación		X						X	

Mediante la entrevista realizada al señor William Cadena Presidente de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi supo manifestar el significado que tiene con respecto a los siguientes ítems:

**Imagen competitiva, Responsabilidad Social:** Considera que la imagen que posee la asociación ante los clientes es el que le da un valor agregado ante ellos, y sobresale de la competencia manifestando que es una fortaleza muy alta e importante, al igual que la responsabilidad social que tiene con el mundo exterior.

**Uso de planes estratégicos, análisis estratégicos:** En este punto se entiende que la asociación no tiene definidos cuales son los planes estratégicos para mejorar la productividad del mismo, puesto que no se posee ningún conocimiento al respecto de cómo realizar un plan; es por ello que ha solicitado nuestra ayuda con el fin de crear un plan estratégico y un plan de negocios que deje a la competencia a un lado y que la misma pueda posicionarse en el mercado.

**Evaluación y Pronóstico del medio:** A través de la experiencia obtenida en el transcurso de los años, Cadena presidente de ASOCONFEC cree que es suficiente el evaluar el medio en el que se desenvuelve, considerando que no es un buen método el solo basarse de las experiencias adquiridas o del tiempo que lleva en el mercado. Un estudio a fondo nos permitirá mejorar cada día como asociación.

**Velocidad de respuestas a condiciones cambiantes:** El presidente ya antes mencionado reveló que le cuesta mucho reaccionar ante el cambio en el mercado y las exigencias de los clientes. Puesto que no cuenta con un plan que le ayuda a mejorar cada vez su negocio con el fin de posicionarse mejor en el mercado y la captación de nuevos clientes.



**Orientación Empresarial:** A pesar de no tener título en administración de empresas la orientación empresarial que posee es básica, le ha dado resultados aceptables pero considera que necesita capacitarse más en ese ámbito para crear un mejor ambiente laboral.

**Habilidad para manejar la inflación:** La asociación se ha visto forzada actuar a través de los indicadores financieros puesto que ya es una ley y si estos cambian se debe realizar cambios internos también como la subida de precios en las telas y demás materiales que se utiliza para la confección de prendas de vestir.

**Agresividad para enfrentar a la competencia:** Por el mismo hecho de lo que se mencionó anteriormente la agresividad que se tiene frente a la competencia no es muy buena dado que esta no tiene estrategias para competir. Por este motivo es que ASOCONFEC busca establecer sus estrategias para aplicarlas en un futuro y hacer frente a la competencia.

## ASPECTO COMPETITIVO

**Tabla 9**

### Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS
1.- Fuerza de Producto	X						X		
2.- Lealtad y satisfaccion del cliente		X						X	
3.- Bajos costos de distribucion y venta					X			X	
4.- Uso del ciclo de vida del producto		X						X	
5.- Portafolio del producto	X						X		

**Fuerza de producto, calidad y exclusividad:** Cadena considera que las prendas de vestir son de excelencia puesto que se confeccionan prendas de vestir de calidad. Pues es el procedimiento de transformación de la materia prima son con las medidas de precaución adecuadas y con la respectiva responsabilidad social que se considera nuestras prendas y las mismas son de gustos de los clientes.

**Lealtad y satisfacción del cliente:** Debido al proceso de transformación de la materia prima los clientes pueden confiar en las prendas de vestir que ofrecemos.

**Bajos costos de distribución y ventas:** Por razones socioeconómicas los costos de distribución y ventas no pueden ser muy bajos, puesto que no se logra una buena utilidad, esto es un factor muy importante para que la asociación tenga buena acogida en el mercado.

## CAPACIDAD TECNOLÓGICA

**Tabla 10**

### Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS
1.- Habilidad Técnica y de manufactura	X							X	
2.- Capacidad de innovación	X							X	
3.- Nivel de tecnología utilizado en los productos	X								X
4.- Habilidad para responder a la tecnología		X						X	
5.- Efectividad de la producción y distribución del producto	X								X
6.- Valor agregado al producto	X								X
7.- Uso adecuado de la tecnología	X							X	
8.- Nivel de tecnología		X						X	
9.- Aplicación de la tecnología	X							X	
10.- Implementación de la tecnología		X						X	

**Habilidad y técnica de manufactura:** Esta nos permite saber la capacidad que se tiene de confeccionar prendas de vestir en función de la tecnología disponible lo cual nos ayudará para ofrecer una prenda de calidad al cliente.

**Capacidad de Innovación:** La innovación de una forma esquemática se traduce en los siguientes hechos, renovación y ampliación de la gama de la tecnología en el negocio ya que la capacidad es el elemento clave que explica la competitividad permitiéndonos innovar y mejorar.

**Nivel de tecnología utilizado en los productos:** La tecnología que utilizará la asociación ASOCONFEC se encuentra en un nivel actualizado ya que el mismo facilita la confección de prendas de vestir para que los clientes se encuentren satisfechos con las prendas.

**Habilidad para responder a la Tecnología:** La Asociación de Confeccionistas Fuerza productiva de Cotopaxi cuenta con capacidad para responder frente a

las condiciones de la tecnología debido a que su cultura y requerimientos les permite estar en constante cambio a la tecnología.

**Efectividad de la producción y distribución del producto:** El objeto de la distribución y producción es hacer que las prendas de vestir confeccionadas estén a disposición del comprador con las cualidades, características requeridas y en la calidad apropiada. ASOCONFEC con respecto a esto cuenta con una adecuada efectividad de la producción y distribución de las prendas de vestir.

**Valor agregado al producto:** El valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; esta opción la Asociación lo aplica constantemente.

**Uso adecuado de la maquinaria:** La tecnología adquirida se utiliza al 100% en la asociación, debido a los convenios que presenta con las empresas públicas y privadas al desconocimiento existente en el manejo

**Nivel tecnológico:** Con respecto a la tecnología se encuentra en un nivel alto ya que se cuenta con la tecnología necesaria para elaborar las prendas de vestir y satisfacer completamente a los clientes.

**Aplicación de la tecnología:** La asociación aplica correctamente la tecnología, para elaborar prendas de calidad y que el cliente se sienta satisfecho.

**Implementación de la tecnología:** ASOCONFEC cuenta con las respectivas capacidades para cambiar su tecnología cuando este lo necesite.

## CAPACIDAD FINANCIERA

**Tabla 11**

### Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS
1.- Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
2.- Grado de utilización de su capacidad endeudamiento		X					X		
3.- Factibilidad para salir del mercado			X						X
4.- Rentabilidad retorno de la inversión		X					X		
5.- Líquidez disponibilidad de fondos internos	X							X	
6.- Habilidad para competir con los precios	X							X	
7.- Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X							X	

**Acceso a capital cuando lo requiere:** La asociación cuenta con una cantidad de dinero adecuado ahorrado para cualquier anomalía que se le presente ya que el mismo es aportado por los socios. Cuando la misma inició sus actividades apertura una cuenta de ahorros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito AMBATO.

**Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento:** El grado de endeudamiento nos sirve para evaluar la estructura de capital de trabajo de la asociación. La organización si está en posición de obtener alguna deuda la misma que si la puede saldar. La asociación al momento no dispone de un Crédito Financiero, Cadena manifestó que si se realizarán prestamos seria para la adquisición de maquinaria en un 61%.

**Factibilidad para salir del mercado:** ASOCONFEC no está en condiciones para salir del mercado ya que la misma recientemente se encuentra aperturando en el mismo y aún no cuenta con un posicionamiento en la mente del consumidor.

**Rentabilidad retorno de la inversión:** El retorno sobre la inversión es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir la asociación requiere de un préstamo a cinco años para efectuar sus operaciones de producción y poder recuperar la inversión.

**Liquidez disponibilidad de fondos internos:** Esta opción nos permite saber con cuanto de dinero en efectivo cuenta nuestra empresa, ASOCONFEC si tiene una disponibilidad de fondos internos ya que se realizan aportaciones por parte de sus socios.

**Habilidad para competir con los precios, inversión del capital:** Para ASOCONFEC la capacidad de competir con los precios es una estrategia ya que se diferencia de la competencia y las prendas de vestir son de calidad.

**Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica:** Demanda cíclica o estacional es la que en alguna forma se relaciona con los períodos del año, como el inicio de la época escolar. La asociación si presenta estas ofertas en las cuales se obtendrá alguna ganancia.

## CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

**Tabla 12**

**Perfil de capacidad interna ASOCONFEC capacidad de talento humano**

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS	ALTAS	MEDIAS	BAJAS
1.- Nivel académico de talento humano		X						X	
2.- Experiencia técnica		X					X		
3.- Estabilidad	X							X	
4.- Rotación						X			X
5.- Ausentismo		X						X	
6.- Pertenencia	X							X	
7.- Motivación	X						X		
8.- Nivel de remuneración					X			X	
9.- Accidentabilidad						X			X
10.- Índices de desempeño		X						X	
11.- Nivel de coordinación	X						X		

**Nivel Académico de talento humano:** Se refiere a que los socios de la asociación tengan un nivel de conocimiento sobre la confección de prendas de vestir ya que en la actualidad las empresas tienden a ser demandadas por las exigencias de un mercado competitivo y globalizado, requiriendo cada vez más de la optimización de sus recursos humanos. El personal con el que cuenta cada socio en un promedio es de uno para la confección de sus prendas.

**Experiencia Técnica:** La experiencia técnica se referirá a la práctica laboral que tiene una empresa. ASOCONFEC dispone de un personal calificado y con título en la especialidad para la elaboración de prendas de vestir de calidad.

**La estabilidad laboral:** Es un aspecto muy importante para analizar en todas las entidades que disponen de talento humano, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador. ASOCONFEC ofrece estabilidad laboral a sus trabajadores y demás beneficios que establece la ley del trabajador.

**Rotación:** Es indispensable conocer cómo se encuentra el nivel de rotación en la empresa, de manera que se puedan tomar medidas o acciones. Para la asociación no existe una rotación del personal cada uno está al tanto de sus actividades que realiza en la fabricación de prendas de vestir.

**Ausentismo:** Se refiere a la usencia o abandono del trabajador a su lugar de trabajo y que genera un problema para la empresa ya que la misma interrumpe el desenvolvimiento de las actividades que realizan la organización.

**Pertenencia:** Se refiere al compromiso que tiene cada trabajador en las diferentes actividades que desempeña dentro de una empresa sintiéndose satisfecho de su puesto de trabajo y aportando motivación a los demás miembros de la entidad.

**La motivación:** Es muy importante para aumentar la productividad en una empresa. Si el personal se encuentra motivado los resultados serán positivos tanto para el trabajador como para la empresa.

**Nivel de Remuneración:** Se refiere al pago o remuneración que percibe una persona por su trabajo o servicio siendo la remuneración salarial uno de los aspectos más importantes del trabajo, en la asociación en nivel de remuneración es un salario básico para los operarios y los que disponen de un cargo mayor su remuneración es mayor.

**Accidentabilidad:** Es la frecuencia o índice de accidentes laborales o enfermedades profesionales. Para el presidente de la asociación todos sus socios se encuentran afiliados al IEES (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).



**Los indicadores de desempeño:** Son medidas que describen cuán bien se están desarrollando las actividades en una empresa. Para un buen desempeño de la organización la misma realiza reuniones de trabajo cada mes para la respectiva información de actividades.

### *Análisis PEST*

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) se puede definir como una herramienta de gran importancia y utilidad para comprender el declive o crecimiento de un mercado, así mismo permite identificar aspectos del entorno que pueden afectar a una micro empresa, por otra parte ayuda a tener en cuenta factores del entorno que han sido significativos en el pasado y a conocer los cambios que puedan acontecer en un futuro.

### *Ámbito político-legal*

El ámbito político legal hace referencia a que las leyes y reglamentos que son necesarias para los funcionamientos de los procesos de la empresa tales como:

- Permiso de Funcionamiento.
- Certificado ambiental.
- Salarios de Aportación Vigentes.
- Afiliación trabajadores- IESS.
- Servicio de Rentas Internas SRI.

El incumplimiento de leyes y reglamentos son sancionados de forma monetaria y en el peor de los casos estas sanciones pueden ocasionar el cierre de la empresa provocando la pérdida de ventas de la misma.

El cambio de la matriz productiva que está impulsando el actual gobierno del Economista Rafael Correa Delgado representa una oportunidad de alto impacto

para la asociación ya que le permite crecer en el mercado nacional y a su vez captar mayores clientes potenciales

Es importante por tal razón analizar estos aspectos pues al encontrarse la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi dentro de un marco legal cumpliendo con todas sus obligaciones con el Estado proporcionara mayor confianza y credibilidad, aportando al desarrollo del país.

### *Ámbito económico*

Con respecto al ámbito económico se realiza un breve análisis de aspectos económicos tales como tasas de interés, inflación, tasa de desempleo, canasta familiar básica que afectan al desenvolvimiento correcto del negocio.

Los factores económicos analizan aspectos económicos de los consumidores así como su disposición de consumo o gasto lo cual puede o no influir en la empresa

### *Factores económicos que afectan a la microempresa:*

#### *Tasas de interés*

Según el Banco Central del Ecuador (2015) la tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. El Banco Central del Ecuador, calcula mensualmente en función de la información que remitan las instituciones financieras los días jueves de cada semana.

La tasa de interés se clasifica en dos tipos de tasas:

### *Tasa pasiva*

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen. Son pasivas porque, para el banco, son recursos a favor de quien deposita.

En la siguiente tabla se plasma la evolución de la tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo.

**Tabla 13**  
**Evolución de las tasas de interés pasiva efectiva referencial por plazo.**

TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO						
% Anual	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Depósitos a plazo	4.40	4.51	4.53	4.53	4.53	5.51
Depósitos monetarios	1.16	0.91	0.60	0.60	0.60	0.55
Operaciones de Reporto	1.37	0.26	0.24	0.24	0.24	0.08
Depósitos de Ahorro	1.30	1.48	1.41	1.41	1.41	1.23
Depósitos de Tarjetahabientes	1.17	0.64	0.63	0.63	0.63	1.26
TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO						
% Anual	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Plazo 30-60	3.69	3.69	3.89	3.89	4.03	4.37
Plazo 61-90	4.07	3.96	3.67	3.67	4.73	4.88
Plazo 91-120	4.51	4.71	4.93	4.93	5.36	5.65
Plazo 121-180	5.05	5.07	5.11	5.11	5.84	5.96
Plazo 181-360	5.38	5.69	5.65	5.65	6.29	6.61
Plazo 361 y más	5.95	6.39	5.35	5.35	7.19	7.54

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

### *Tasa activa*

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

**Tabla 14**  
**Evolución de las tasas de interés activas Referencial por Segmento**

Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento						
% anual	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Productivo Corporativo	9.02	8.37	8.17	8.17	8.19	8.45
Productivo Empresarial	9.87	9.54	9.53	9.53	9.54	9.53
Productivo PYMES	11.35	11.27	11.20	11.20	11.28	11.15
Consumo	15.92	15.99	15.91	15.91	15.99	15.82
Vivienda	10.74	10.38	10.64	10.64	10.89	10.76
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.67	22.97	28.82	28.82	28.54	22.07
Microcrédito Acumulación Simple	26.36	25.24	25.20	25.20	25.08	24.76
Microcrédito Minorista	29.14	28.97	22.44	22.44	22.16	27.75

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

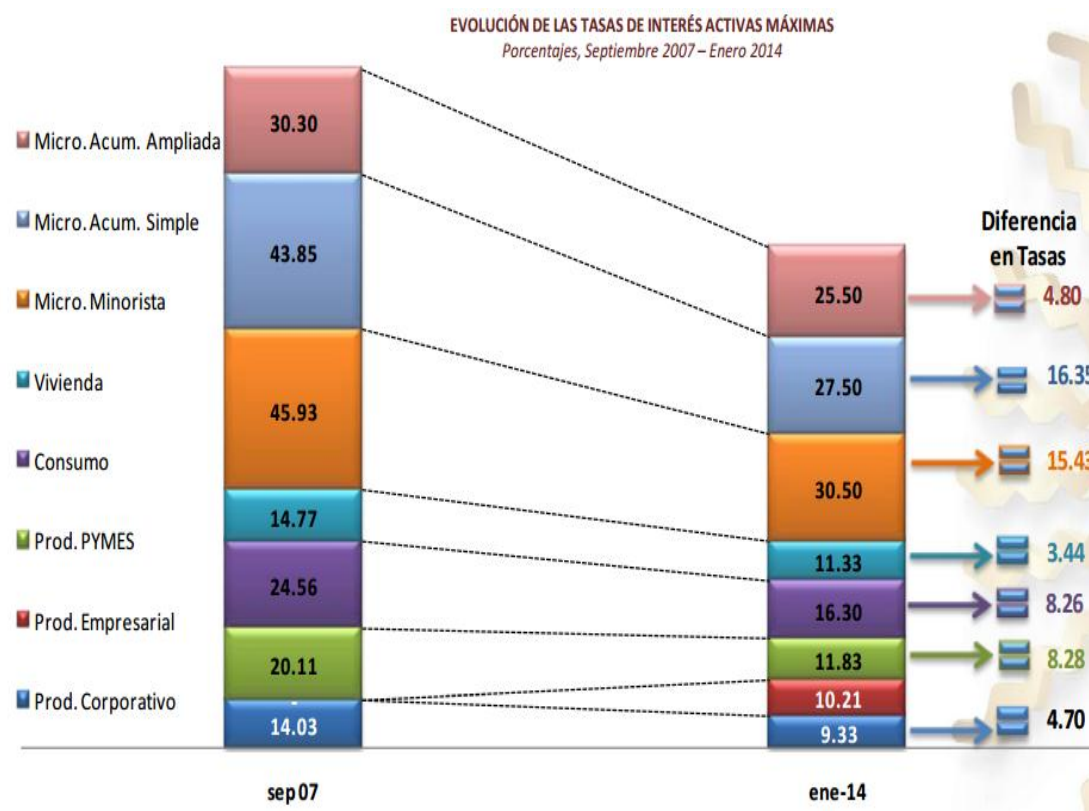
Como se observa en la tabla anterior la tasa activa referencial para el sector empresarial así como para el sector productivo PYMES ha ido disminuyendo la cual representa una ventaja para la asociación en cuanto a la facilidad para financiar sus inversiones, contribuyendo al incremento de la producción de la misma.

#### *Tasa de interés efectiva*

La tasa efectiva es aquella a la que está colocado el capital. La capitalización del interés en determinado número de veces por año, da lugar a una tasa efectiva mayor que la nominal. Esta tasa representa globalmente el pago de intereses, impuestos, comisiones y cualquier otro tipo de gastos que la operación financiera implique. La tasa efectiva es una función exponencial de la tasa periódica. El incremento de la tasa de interés activa es negativo para los distintos sectores económicos del país, además afecta a la inflación sobre los costos de financiamiento. Para la asociación la tasa de interés adecuada eleva las posibilidades de inversión en nuevos proyectos que permitan la expansión

económica mientras lo contrario ocasiona una disminución del acceso a créditos por los altos índices de interés.

**Tabla 15**  
**Evolución de las Tasa de Interés**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

Según el informe de la Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés emitido por el Banco Central del Ecuador desde agosto de 2007 hasta octubre de 2008, el Gobierno Nacional implementó una política de reducción de tasas activas máximas, a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables a excepción de los segmentos de: Consumo que pasó de 16.30% a 18.92% en junio 2009 y en febrero 2010 regresó a su tasa anterior (16.30%); en mayo de 2010 el Microcrédito Minorista disminuyó de 33.90% a 30.50% y, Microcrédito de Acumulación Simple de 33.30% se redujo a 27.50%.

## Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se clasifica en:

**Inflación Mensual:** Variación del último mes.

**Inflación Anual:** Variación del mes con respecto al mismo en el año anterior.

**Inflación Acumulada:** Variación del mes con respecto a diciembre del año anterior.

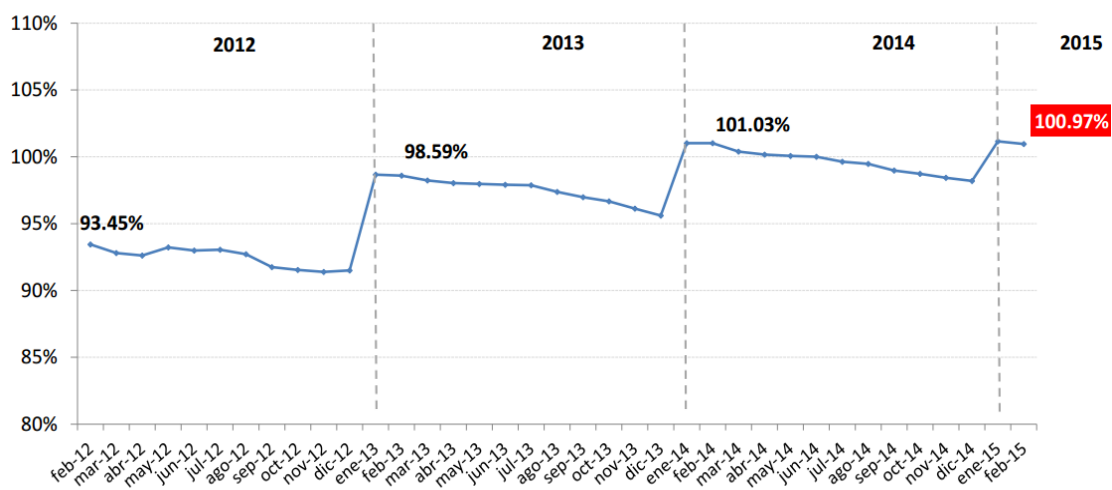
## Canasta familiar básica

La canasta familiar, es un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para su sostenimiento, por una familia.

**Tabla 16**  
**Canasta Familiar Básica**

### Cobertura del Presupuesto Familiar

(como porcentaje de la Canasta Familiar Básica)



Fuente: INEC, 2015

La cobertura del presupuesto familiar es la proporción de la Canasta Familiar Básica que está cubierta con el ingreso mínimo. Se calcula obteniendo la proporción de la diferencia entre el costo de la Canasta Familiar Básica y el ingreso mínimo promedio.

El incremento de la canasta básica puede representar una amenaza ya que al superar el nivel de ingresos de la población ocasionara restricción de consumo y por lo tanto los ingresos económicos para la asociación disminuirán.

### *Ámbito socio-cultural*

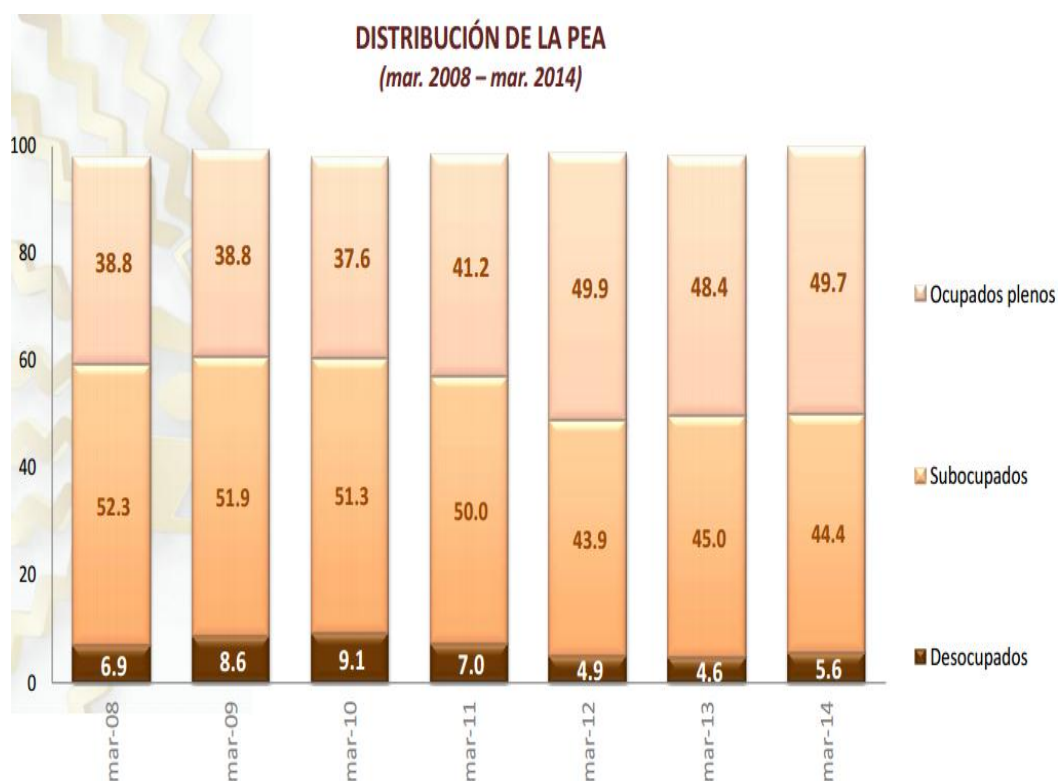
#### *Desempleo:*

El desempleo en el Ecuador es uno de los principales problemas a los que se enfrenta la población es un factor que incide directamente en el crecimiento de la asociación, debido a que en la medida en que se generen fuentes de empleo la población tienen ingresos y los destina al consumo, de tal manera que con la generación de fuentes de empleo se está incentivando al consumo, siendo su nivel de impacto Alto.

#### *Población económicamente activa*

Al analizar la estructura de la PEA urbana, se puede observar que en marzo de 2014, la tasa de ocupación plena representó el 49.7%; la tasa de subocupación el 44.4%; la tasa de desocupación el 5.6% y finalmente en mínimo porcentaje los ocupados no clasificados (0.4%).

**Tabla 17**  
**Población Económicamente Activa (PEA)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

Un mayor porcentaje de población económicamente activa refleja, mayor fuentes de ingresos para las familias, en consecuencia mayor capacidad de compra de las mismas, para Asoconfec esto representa una oportunidad ya que puede incrementar sus ingresos debido a que más gente cuenta con un trabajo y su por lo tanto su poder adquisitivo aumenta.

### *La cultura*

Según (Kotler, Armstrong, Ibáñez, & Otros, 2009) cultura es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término “cultura” engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones,



sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

La cultura es un punto muy importante que se debe tomar en cuenta para poder saber qué tipo de productos se debe ofrecer a una población y de esta forma evitar inconformidades por parte de ellos.

Determinar la cultura de la población permite tener una oportunidad en el mercado y lograr una diferencia frente a la competencia, además nos ayuda a identificar los factores claves para presentar un producto el cual este acorde a las exigencias del cliente y que marque la diferencia frente a otras alternativas de productos que existe en la actualidad para que sea más competitivo.

Es necesario conocer las culturas y creencias de los diferentes grupos étnicos así como sus costumbres para encajar exactamente en sus gustos y necesidades al momento de confeccionar una prenda de vestir de tal manera que la asociación logre una acogida en el mercado.

El nivel cultural de nuestro país se convierte en una oportunidad para la asociación debido a que el nivel de analfabetismo está bajando, esto implica que existan oportunidades de progreso y de empleo para la población, lo que incide en el consumo de prendas de vestir de ASOCONFEC.

### *Ámbito tecnológico*

#### *Tecnología*

La tecnología desempeña actualmente un papel crítico en la capacidad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. Su característica de ser acumulativa y de encontrarse en todas las

actividades que generan valor en la empresa, así como la caracterización del nuevo escenario global que se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, ponen de manifiesto la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

En la actualidad la tecnología marca el ritmo del progreso y las pautas de vida, la idea del progreso está íntimamente asociada a la idea de la tecnología, y por consiguiente a la idea de ciencia y de técnica. Estas tres palabras clave, ciencia, técnica y tecnología, vinculadas a actividades específicas del hombre, están indisolublemente ligadas al mundo en que vivimos, un mundo más artificial que natural, un mundo creado por el hombre en sus ansias de dominar transformar las fuerzas de la naturaleza.

La innovación científica y tecnológica en Ecuador es limitada y muchas universidades en el país carecen de la infraestructura necesaria para el desarrollo de proyectos de investigación, sin embargo con los diferentes programas y proyectos desarrollados por el gobierno se buscará estimular el trabajo investigativo que se efectúa en el país y generar nuevos proyectos científicos.

Ecuador es único en su biodiversidad, y eso ofrece grandes oportunidades para los investigadores. El uso de la tecnología representa una oportunidad de medio impacto para la asociación ya que con los diferentes avances tecnológicos se podrá mejorar la productividad, atención al cliente y dar a conocer los productos servicios a través del internet.

Así también acelera los procesos de fabricación de las prendas de vestir. Los materiales eléctricos y más aún tecnológicos minimizan el tiempo para la elaboración de ciertos productos.

### *Factor ambiental*

En este aspecto hablaremos de todas las leyes y reglamentos que el gobierno nacional imparte a las empresas para realizar su trabajo laboral, con el objetivo de crear una conciencia ciudadana ante los dueños de los negocios y evitar contaminar y perjudicar al ambiente.

Existen muchas leyes que se aplican al cuidado del ambiente y para este tipo de organización como lo es la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi las leyes de protección al ambiente son las siguientes:

### *Residuos*

- Decreto 2695 reciclaje. Toda empresa ahora debe reciclar y tener conciencia ciudadana para evitar contaminar el ambiente con desperdicios como es el plástico, papel, lata, etc.
- Decreto 1713 residuos sólidos. Colocar en su lugar todo tipo de residuos sólidos evitando la destrucción del ambiente, es decir, la basura botarla en los tachos correspondientes y con las fundas bien cerradas para evitar que se rompan.

### *Factor demográfico:*

La demografía en sí es el estudio científico de: nacimientos, muertes y migraciones que afectan la composición, el tamaño y la distribución de las poblaciones. Esta ciencia ha tenido una gran importancia en la sociedad y sus cambios.

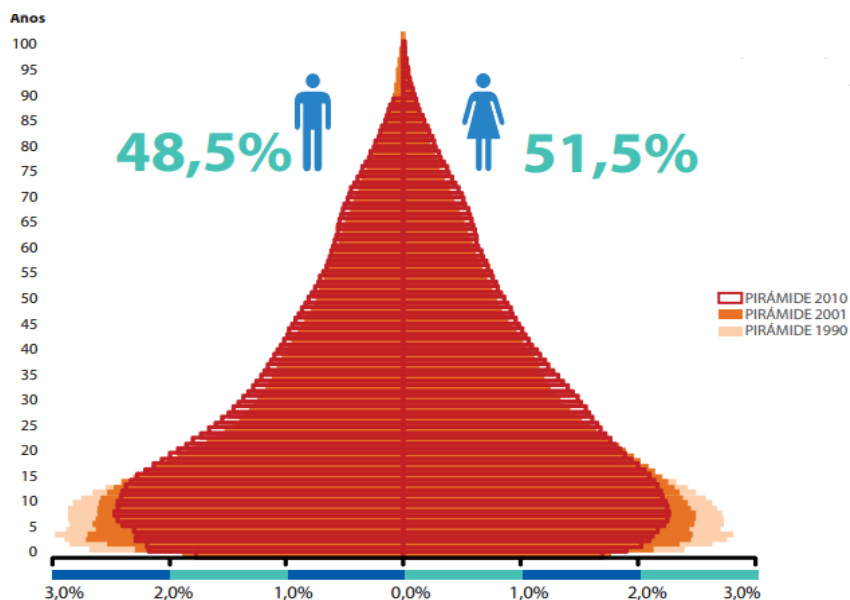
La población estimada en el 2010 para la provincia de Cotopaxi asciende a 409.205 habitantes, por otra parte en la ciudad de Latacunga el 41,9% de

habitantes pertenecen al género femenino y 41,4% al género masculino siendo a simple vista las mujeres un porcentaje mayor que hombres.

En cuanto a la estructura de la población de los habitantes de la provincia de Cotopaxi según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), la población de 0 a 14 años presenta un incremento considerable tanto en hombres como en mujeres.

De 15 a 30 años se presentan entrantes en la pirámide, este fenómeno podría justificarse por la salida que tiene éste grupo de población fuera de su provincia por motivos de estudio, trabajo u otros. De 31 a 40 años la población se incrementa, esto, por el ingreso de población extranjera al país. A partir de los 41 años en adelante la población va disminuyendo.

La situación descrita se puede observar en el siguiente gráfico



**Figura 1 Estructura de la población de Cotopaxi**

Fuente: INEC, 2015

**Tabla 18**  
**Distribución de la Población activa y Pasiva**

Actividad Económica	Tasa
Trabajador particular, negocio propio	3%
Trabajador asalariado público	4%
Trabajador asalariado privado	7%
Agricultor	64%
Quehaceres domésticos	16%
Desocupado	6%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2015

**Interpretación:** La fuente de ingresos a nivel rural sin duda son las actividades de Agricultura, Ganadería y Caza que aunque su nivel de crecimiento no varíe de forma significativa con el transcurso de los años; son las actividades que se mantiene a flote en comparación a las demás.

Para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi en la distribución de la población económicamente activa está enfocada a las clases sociales tales como trabajador público y trabajadores privados, para lo cual nos permite hacer un análisis de que porcentaje de personas asisten a nuestro negocio a solicitar la confección de prendas de vestir.

**Tabla 19**  
**Análisis del Macro Ambiente**

FACTORES	OPO.	AME.	JUSTIFICACIÓN
POLÍTICO	X		Al cumplir con el aspecto político legal la asociación podrá desarrollarse con normalidad dentro de un mercado.
ECONÓMICO		X	La variación de las tasas de interés pueden afectar al crecimiento de ASOCONFEC
SOCIAL		X	Debido a que si los índices de desempleo son altos la población no contara con ingresos que pueden ser destinados a la confección de prendas de vestir.
TECNOLÓGICO	X		Con mayor tecnología al realizar las prendas de vestir serán de mejor calidad.

**CONTINÚA** 

AMBIENTAL	X	Como asociación buscamos la responsabilidad social para el bienestar del ambiente.
-----------	---	--

### 3.3.2. Modelo de las Cinco Fuerzas

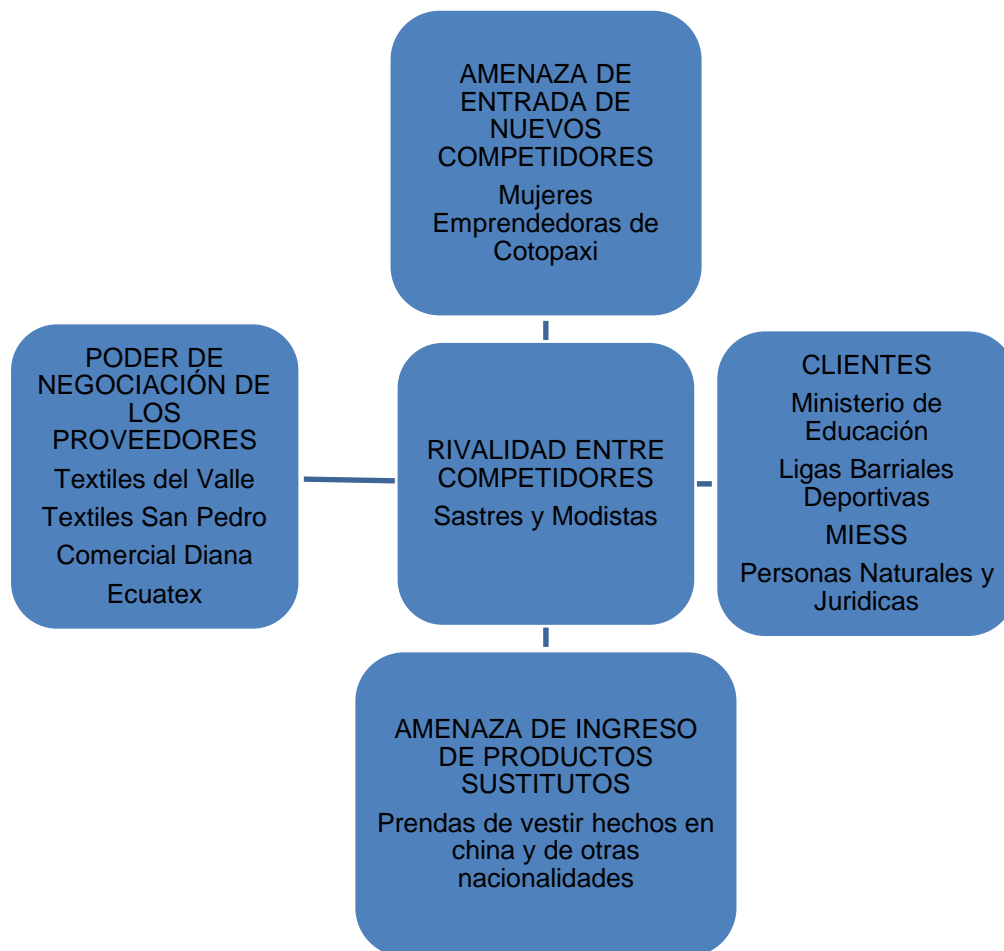
El modelo de las cinco fuerzas es una herramienta en la gestión de una empresa que permite el análisis del sector al que pertenece la misma, permitiendo conocer el grado de competencia que existe en la industria o sector. Para ello se hace necesario realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a enfrentar las amenazas detectadas, así como aprovechar las oportunidades que presente la empresa u organización.

Según (Porter, 1985) plantea en su esquema la existencia de cinco fuerzas que actúa sobre una organización. Estas cinco fuerzas si bien son todas potencialmente competitivas, se mueven sobre dos ejes perpendiculares. El primero de ellos se refiere a factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar. El análisis necesario aquí compromete a la totalidad del sector: su estructura, las barreras de ingreso a negocio, los promedios de rentabilidad. El pensamiento subyacente es que siempre es posible generar un nuevo equilibrio de fuerzas en el que otros competidores cobren importancia o donde los servicios o productos considerados sustitutos replacen al propio.

En el segundo eje del esquema Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. En este caso el análisis se centra en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en el mercado.

Para Porter las cinco fuerzas las que intervienen en el mercado son:

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



**Figura 2 Modelo de las Cinco Fuerzas**

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Como en todo sector o mercado es normal el ingreso de nuevas empresas que oferten el mismo producto o servicio, en otras palabras que entren nuevos competidores a un mercado lo cual provocara una disminución en la rentabilidad y participación en el mercado para una empresa

Para ASOCONFEC la amenaza de entrada de nuevos competidores está dada principalmente por la Asociación de Mujeres emprendedoras de Cotopaxi quienes son un grupo de mujeres emprendedoras de diferentes partes de la provincia dedicadas a la confección de prendas de vestir y que actualmente quieren constituirse como una asociación

### *La rivalidad de varios competidores*

Para la asociación es difícil competir dentro del mercado, porque nuestra competencia directa se encuentra bien posicionada, por lo que existen sastres y modistas dispersos en toda la provincia y cuentan ellos con clientes fijos, para lo cual con ellos diputamos los precios en las prendas de vestir, las campañas publicitarias, las entradas de nuevos productos y las promociones.

Para competir con la rivalidad de la organización antes indicada, la asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi debe aprovechar utilizando las telas de calidad, variedad y con un mejor precio asequible al público para que las prendas sean elegidas dentro del mercado.

### *Poder de negociación de los Proveedores*

La parte de los proveedores de materia prima para nuestra asociación es clave y primordial, ya que de ellos depende nuestra producción, cabe mencionar



que contamos con empresas ya posesionadas nacionalmente como abastecedoras entre las cuales mencionamos las siguientes: Textiles del Valle, Textiles San Pedro, Comercial Diana, Ecuatex.

La negociación que se ha venido desarrollando con las empresas mencionadas, se ha logrado manejar con precios adecuados acorde a la producción que estamos realizando, para evitar incrementar el costo de producción, debemos indicar que los costos en materia prima de las empresas antes citadas lo establecen de forma prudente, porque al organizarse como un gremio o una sociedad ellos pueden estipular precios mayores, y también pedidos mínimos y máximos, y esto sería un problema para nuestra asociación.

#### *Poder de Negociación de los Compradores*

El mercado no se vuelve interesante cuando los clientes realicen una asociación, es decir cuando se organizan, si lo descrito fuese realidad la empresa perdería utilidad.

Los clientes como es lógico para toda empresa es la razón de ser, porque estos exigen a la “Asociación de Confeccionista Fuerza Productiva de Cotopaxi” un servicio de calidad, con buenos productos, buena atención al cliente y bajos precios, por lo que la asociación debe usar estrategias, métodos, técnicas adecuadas para atraer más clientes.

Los principales clientes de la asociación son: El Ministerio de Educación, las Ligas Barriales Deportivas, el MIESS, Personas Naturales y Jurídicas.

Lo que debe hacer es ampliar su mercado, diversificar sus productos, mantener precios accesibles y no depender tan solo de unos pocos clientes, con el objetivo de no reducir los ingresos que percibe la Asociación.

### *Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos*

Una buena amenaza que se debe considerar es el ingreso de nueva competencia que realicen prendas de vestir sustitutas, nos referimos a la confección de prendas de vestir hecho en china y otras nacionalidades, que cabe decir son de mala calidad.

El fenómeno de ingreso de estos productos sustitutos indicados anteriormente, se visualizó que en el país hace años atrás se han asentado y que en la actualidad comercializan estas prendas, ocasionando pérdida de clientes, disminución de ingresos para la nuestra asociación. Por ende para mermar esta realidad se debe realizar planes de publicidad para que el consumidor conozca la calidad del producto, y aplicar descuentos cuando sea convenientes, además campañas con los ministerios que apoyen la producción nacional.

### **3.3.3. Matriz FODA**

Según (Díaz, 2005) El principal aporte del análisis FODA consiste en la separación analítica de los efectos del medio ambiente en dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna se relaciona con los aspectos sobre los cuales el planificador o jerarca involucrado tiene algún grado de control. Se trata de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización o área de trabajo, por medio de la comparación realista con servicios alternativos y sustitutos.
- La parte externa revela las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas claves que debe enfrentar la institución en su entorno. Dado que sobre esas condiciones la organización tiene poco o ningún control directo,

implica un reto a la aplicación y la habilidad de los jefes al aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular estas amenazas.

Tabla 20:  
Matriz FODA

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas y maquinarias adecuadas.</li> <li>• Calidad en la elaboración de prendas.</li> <li>• Infraestructura adecuada.</li> <li>• Gobernabilidad.</li> <li>• Título artesanal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia de un plan estratégico y un plan de negocios.</li> <li>• Limitada aplicación de publicidad.</li> <li>• Las políticas no están formalmente establecidas.</li> <li>• Bajo compromiso por parte los socios</li> </ul>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional</li> <li>• Programas de apoyo micro empresarial MIPRO</li> <li>• Innovación tecnológica a la que se pueden adaptar</li> <li>• Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas.</li> <li>• Demanda de los sectores públicos y privados</li> <li>• Salvaguardias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de competencia.</li> <li>• Productos Chinos</li> <li>• Altas tasas de interés para microcrédito</li> </ul>

### 3.3.4. Cadena de Valor

Según (Sánchez, 2008) La Cadena de Valor es la herramienta principal de análisis estratégico de costes de un negocio. Identifica las actividades, funciones y procesos de negocio que se ejecutan durante el negocio, la producción, la comercialización, la entrega y el soporte de un producto o servicio.

La Cadena de actividades de creación de valor que se deben desarrollar para proporcionar un producto o servicio comienza con el aprovisionamiento de las materias primas necesarias, continúan con la producción de componentes, la

fabricación y el ensamble, la distribución a mayoristas y a minoristas hasta llegar al consumidor final del producto o servicio.

Según (Sánchez, 2008) La Cadena de Valor nos ayuda en la obtención de los objetivos de negocio en el sentido en que nos facilita la medicación de todas las actividades, procesos y factores que pueden afectar a que consigan o no los resultados de negocio o financieros planeados por la empresa. El análisis de la Cadena de Valor ayuda a construir la proposición de valor realización de un determinado cambio es decir nos da respuesta a algunas preguntas.

### *Análisis de la cadena de valor*

#### *Metodología*

La metodología del análisis de la cadena de valor propuesta por (Porter, 1985) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares.



**Figura 3 Cadena de Valor**

**Fuente:** (Martínez & Milla, Análisi Interno Capacidades Estratégicas, 2012)

A continuación se detalla la cadena de valor de ASOCONFEC.

*Actividades Primarias:*

- *Logística Interna*

La logística interna en Asoconfec comprende la recepción, almacenamiento, control de inventarios y devoluciones a proveedores. La recepción de telas se realiza a través de sus proveedores principales: Textiles del Valle y Textiles San Pedro, como siguiente paso se almacenan las telas en cada una de las bodegas de los miembros socios de Asoconfec.

En las bodegas de cada uno de los socios, se realiza el control de inventarios que se refiere a la inspección, registro, validación y toma física del producto. Los productos que no cumplen con las condiciones y características requeridas son devueltos a los respectivos proveedores.

- *Operaciones*

Esa actividad logística corresponde a cada una de las actividades y procesos que realiza para el proceso de confección de prendas las cuales son:

1. Partir del Modelo
2. Sacar Moldearía
3. Identificación de la tela ( algodón, punto, poliéster, gabardina, polares, telas planas, jean, licra)
4. Compra de tela
5. Tendido de Tela
6. Emplantillar modelo
7. Corte de tela
8. Identificar tallas

9. Coser
10. Estampado o Bordado si la prenda lo requiere
11. Terminado ( sacar hilos, buscar fallas, planchado)
12. Doblado etiquetado y enfundado.

Estos departamentos realizan cada uno una serie de procedimientos actividades y funciones que integran las actividades de la logística interna con las actividades de la logística externa, con el fin de brindar un servicio de calidad, eficiencia y economía a distribuidores y productores en todo el país.

- *Logística Externa*

La logística externa comprende actividades como recopilación, almacenamiento y distribución física del producto y entrega de pedidos a personas naturales y jurídicas. Su fortaleza de mercado está dada por los convenios realizados con instituciones públicas como el ministerio de educación.

- *Comercialización y Ventas*

Esta actividad primaria comprende la cartera de productos que maneja Asoconfec, venta y precios. En Asoconfec la Comercialización y Ventas es realizada por sus socios los cuales enfocan sus esfuerzos para desarrollar políticas comerciales, posicionamiento del producto, análisis de oferta y demanda, estrategias de promoción, y política de precios.

- *Servicio*

Esta actividad se refiere a los servicios que se presta al cliente, como son atención, amabilidad y cortesía. En Asoconfec, el servicio al cliente se caracteriza por la calidad y cumplimiento en la confección de prendas.

### *Actividades de Apoyo*

- *Abastecimiento*

El abastecimiento comprende el apoyo que se realiza a la actividad primaria de logística interna en cuanto al análisis de compras, verificación de stocks de producto, selección de proveedores, condiciones de entrega de producto, disponibilidad de producto o existencias. En Asoconfec esta actividad de apoyo estará ejecutada por el empleado correspondiente de cada miembro de la asociación.

- *Desarrollo Tecnológico*

El desarrollo tecnológico comprende aquellos recursos tecnológicos que dispone la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi para desarrollar la comercialización y ventas de la misma. Estos recursos tecnológicos son, internet, páginas Web, sistemas informáticos de contabilidad y administración, telecomunicación satelital, computadoras, laptops, entre otros recursos.

- *Gestión de Recurso Humanos*

La gestión de recursos humanos comprende actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, la formación, el desarrollo y atribuciones al personal. Para Asoconfec, la gestión de recursos humanos, es realizada por cada miembro de la asociación en el cual se seleccionan al personal de producción.

- *Gestión General*

La Gestión General está conformada por las actividades como son la planificación, administración, mercadeo, contabilidad y evaluación económica y

financiera, que son determinantes al momento de establecer precios y costos al producto, posicionar la asociación en el mercado, desarrollar imagen y prestigio de la misma para los clientes y demás personas.



**Figura 4 Cadena de Valor "ASOCONFEC"**

**Fuente:** (Martínez & Milla, Análisi Interno Capacidades Estratégicas, 2012)

### 3.4. Opciones Estratégicas

Según (Díaz, 2005) las opciones estratégicas se construyen a partir de un conjunto de acciones de tal manera que:

- Las consecuencias a corto, mediano y largo plazo no contradigan los objetivos contemplados, sino que más bien ayuden a alcanzarlos;
- Serán coherentes entre sí;



- En todo momento, la batería de acciones a emprender o proseguir sea pertinente en relación con la evolución del entorno.
- Este último punto es fundamental. En efecto, es relativamente fácil definir una estrategia que, hoy en día, parece que se adapta bien a la situación actual, pero sin duda, puede uno verse en la necesidad de suprimirla en atención a las modificaciones del contexto externo e incluso interno.

Puede suceder que estas modificaciones sean leves y que el cambio de rumbo se efectúe mediante un simple reglaje de velas (acciones coyunturales). Pero también puede ocurrir que tales modificaciones obliguen a cuestiones tomadas hasta el momento y que no se vea en la necesidad de hacer tabla rasa adoptando una nueva batería de acciones estructurales para adoptarse eficazmente.

Estas acciones deben contemplar:

- Trabajar, si es posible, por favorecer la realización efectiva de los escenarios más favorables a los objetivos de la organización.
- Limitar las consecuencias nefastas de una evolución cercana al escenario pesimista;
- Facilitar la inserción de la actividad futura de la organización en un contexto en constante evolución.

Con lo anteriormente expuesto es indispensable buscar más opciones estratégicas para la asociación puesto que actualmente solo maneja las siguientes opciones:

- Volantes
- Participación en exposiciones o ferias

Al emplear más opciones estratégicas en ASOCONFEC estas permitirán hacerla más competitiva en el mercado al anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades. Y de esta forma se podrá contribuir al desarrollo de la asociación y al cumplimiento de su misión.

Para tal efecto a continuación se establecerán diversas alternativas estratégicas las mismas que se plantearan después de desarrollar las matrices de ponderación o acción.

### **3.4.1. Alternativas Estratégicas**

La asociación debe definir sus estrategias en función del mercado y de sus propias características, hay varias alternativas estratégicas por la que puede optar en un momento dado para el beneficio de la mismas logrando sus objetivos y metas propuestas.

#### *Matriz de ponderación o acción*

Las matrices de acción complementan el análisis situacional, para esto el análisis FODA realizado anteriormente será la base para el desarrollo de las matrices de acción, con esto se busca cuantificar el impacto de los factores externos en relación a la capacidad de respuesta de la asociación.

#### *Matriz de áreas de ofensiva estratégica "FO"*

La matriz de áreas ofensivas permite visualizar las oportunidades que por tener la mayor correlación con las fortalezas se pueden capitalizar.

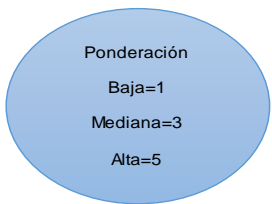
La ponderación de esta matriz está definida por los siguientes valores:

Baja = 1; Media = 3; Alta = 5

A su vez para la realización de la siguiente tabla se realizó una entrevista al presidente de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi el Sr. William Cadena quien al analizar la relación de la fortaleza de Herramientas y maquinaria adecuada con la oportunidad de crecimiento poblacional según su criterio nos supo manifestar que la calificación es alta=5 puesto que si la asociación emplea la maquinaria y herramienta adecuadas para la confección de prendas de vestir y el crecimiento población aumenta la misma podrá cubrir la demanda de la población en crecimiento.

Para el desarrollo de la tabla se procedió a realizarla las calificaciones de la misma manera antes mencionada.

**Tabla 21**  
**Matriz de áreas de ofensivas estratégica “FO”**

	OPORTUNIDADES						TOTAL
	Crecimiento poblacional	Programas de apoyo micro empresarial MIPRO	Innovación tecnológica a la que se pueden adaptar	Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas	Demanda de los sectores públicos y privados.	Salvaguardias	
							
<b>FORTALEZAS</b>							
Herramientas y maquinarias adecuadas.	5	3	5	5	3	5	26
Calidad en la elaboración de prendas.	5	3	3	5	5	3	24
Infraestructura adecuada.	5	1	3	5	3	3	20
Gobernabilidad.	1	5	3	3	3	3	18
Ttulo artesanal	5	3	3	3	5	5	24
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>112</b>

$$\text{Promedio de la Matriz Fila} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Filas}} = \frac{112}{5} = 22,4$$

$$\text{Promedio de la Matriz Columna} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Columnas}} = \frac{112}{6} = 18,67$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion alta*Nf*Nc}} = \frac{112}{5*5*6} = 0,75$$

## Análisis:

La matriz FO, indica que existe una probabilidad del 75% de que se puedan capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

### Matriz de áreas de defensa estratégica “DA”

La matriz de áreas de defensa se elabora cruzando debilidades con las amenazas. Lo importante de esta matriz es determinar las debilidades que perturban a nuestro negocio y que potencializan el resultado de las amenazas.

De acuerdo a la entrevista con el presidente de la asociación la calificación a la relación que existe entre: carencia de un plan estratégico y un plan de negocios con el incremento de competencia es alto debido a que al no contar con estos planes la asociación no puede definir las estrategias más adecuadas que le permitan ser mejor que la competencia. Con el mismo criterio se desarrolló por completo la matriz de áreas de defensa estratégica para ASOCONFEC.

**Tabla 22**  
**Matriz de áreas de defensa estratégica “DA”**

Ponderación Baja=1 Mediana=3 Alta=5	AMENAZAS			TOTAL
	Incremento de competencia.	Productos Chinos	Altas tasas de interés para microcrédito	
<b>DEBILIDADES</b>				
Carencia de un plan estratégico y un plan de negocios.	5	5	5	15
Limitada aplicación de publicidad	5	5	3	13
Las políticas no están formalmente establecidas	3	3	5	11
Bajo compromiso por parte los socios	1	1	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>42</b>

$$\text{Promedio de la Matriz Fila} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Filas}} = \frac{42}{4} = 10,5$$

$$\text{Promedio de la Matriz Columna} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Columnas}} = \frac{42}{3} = 14$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion alta} \cdot N_f \cdot N_c} = \frac{42}{5 \cdot 4 \cdot 3} = 0,70$$


**Análisis:** La matriz DA, indica que existe una probabilidad del 0,70% de que las debilidades potencialicen el efecto de las amenazas.

*Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA"*

La matriz FA se elabora cruzando las fortalezas con las amenazas, y la indagación de esta matriz es establecer las fortalezas de la empresa que le servirán de respuesta para reducir y desafiar a las amenazas de la misma. De igual manera para el desarrollo de la matriz de áreas de repuesta estratégica "FA" se realizó una entrevista con el presidente de ASOCONFEC, el cual nos supo manifestar que la calificación en relación al incremento de competencia con las herramientas y maquinarias adecuadas es alta debido a que si la asociación no contara con la maquinaria y herramientas necesaria para la elaboración de prendas esto podría significar una amenaza alta al incrementar sus competidores. Con el mismo criterio se desarrolló por completo la matriz de áreas de respuesta estratégica para ASOCONFEC.

Tabla 23

## Matriz de áreas de respuesta estratégica "FA"

	AMENAZAS			TOTAL
	Incremento de competencia.	Productos Chinos	Altas tasas de interés para microcrédito	
 <p>Ponderación Baja=1 Mediana=3 Alta=5</p>				
<b>FORTALEZAS</b>				
Herramientas y maquinarias adecuadas.	5	5	3	13
Calidad en la elaboración de prendas.	5	5	3	13
Infraestructura adecuada.	5	3	3	11
Gobernabilidad.	1	1	1	3
Título artesanal	5	5	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>51</b>

$$\text{Promedio de la Matriz Fila} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Filas}} = \frac{51}{5} = 10,2$$

$$\text{Promedio de la Matriz Columna} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Columnas}} = \frac{51}{3} = 17$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion alta} \cdot N_f \cdot N_c} = \frac{51}{5 \cdot 5 \cdot 3} = 0,68$$

**Análisis:** La matriz FA, indica que existe una probabilidad del 68% de que las fortalezas existentes eviten el efecto negativo de las amenazas.


### Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”

La matriz de áreas de mejoramiento estratégico se elabora cruzando las debilidades con las oportunidades. Lo que indaga esta matriz es establecer las debilidades que posee la empresa, las cuales deben ser corregidas para aprovechar y lograr reunir las oportunidades.

Para el desarrollo de la matriz de mejoramiento estratégica “DO” se realizó una entrevista con el presidente de ASOCONFEC, el cual nos supo manifestar que la calificación en relación a las salvaguardias y a la limitada aplicación de la publicidad es media debido a que si bien el gobierno del Eco. Rafael Correa Delgado está impulsando al desarrollo de las microempresas mediante las salvaguardias para la asociación esto tienen un impacto medio pues aunque su publicidad sea limitada esta no afecta a sus ventas.

Con el mismo criterio se desarrolló por completo la matriz de mejoramiento estratégica para ASOCONFEC.

**Tabla 24**  
**Matriz de áreas de mejoramiento estratégico “DO”**

	OPORTUNIDADES						TOTAL
	Crecimiento poblacional	Programas de apoyo micro empresarial MIPRO	Innovación tecnológica a la que se pueden adaptar	Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas	Demanda de los sectores públicos y privados.	Salvaguardias	
<b>DEBILIDADES</b>							
Carencia de un plan estratégico y un plan de negocios.	1	3	5	5	3	3	20
Limitada aplicación de publicidad	5	3	3	5	5	3	24
Las políticas no están formalmente establecidas	3	3	5	3	3	1	18
Bajo compromiso por parte los socios	5	3	1	5	5	3	22
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>84</b>

$$\text{Promedio de la Matriz Fila} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Filas}} = \frac{84}{4} = 21$$

$$\text{Promedio de la Matriz Columna} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Numero de Columnas}} = \frac{84}{6} = 14$$

$$\text{Ratio Balance de Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderacion alta} \cdot N_f \cdot N_c} = \frac{84}{5 \cdot 4 \cdot 6} = 0,45$$

**Análisis:** La matriz DO, indica que existe una probabilidad del 54% de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.

*Matriz de evaluación del factor interno*

Según (Fred, 2003) esta Matriz resume y evalúa las fuerzas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

El peso va desde 0.0 (no muy importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), el mismo que se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5

La calificación para cada uno de los factores va de 1 a 4 de la siguiente manera:

Debilidades importantes: 1

Debilidades menores: 2

Fortalezas no muy importantes: 3

Fortalezas importantes: 4

Para el desarrollo de la siguiente tabla se realizó una entrevista al presidente de ASOCONFEC quien determinó los pesos de cada uno de los factores de evaluación. Teniendo en cuenta que la sumatoria de estos debe dar uno, la ponderación para la fortaleza herramientas y maquinarias adecuadas fue de 0,12 puesto que es importante el uso de las mismas para lograr la confección de prendas de vestir y de igual forma se procedió a ponderar los demás factores.



**Tabla 25**  
**Matriz de evaluación de factores internos “ASOCONFEC”**

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO /PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>F1</b>	Herramientas y maquinarias adecuadas.	0.12	4	0.48
<b>F2</b>	Calidad en la elaboración de prendas.	0.14	4	0.56
<b>F3</b>	Infraestructura adecuada.	0.08	4	0.32
<b>F4</b>	Gobernabilidad.	0.04	3	0.12
<b>F5</b>	Titulo artesanal	0.12	4	0.48
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>D1</b>	Carencia de un Plan Estratégico y Plan de Negocios.	0.12	1	0.12
<b>D2</b>	Limitada aplicación de publicidad	0.12	1	0.12
<b>D3</b>	Las políticas no están formalmente establecidas	0.04	2	0.08
<b>D4</b>	Bajo compromiso por parte los socios	0.08	1	0.08
<b>TOTAL</b>		1.00		2.50

**Análisis:** Según la Matriz podemos observar que las mayores Fortalezas de Asoconfec, son la calidad en la elaboración de prendas y la utilización de herramientas y maquinaria adecuadas para la confección de prendas de vestir, en cuanto a sus mayores Debilidades están la Limitada definición de estrategias que permitan el crecimiento de la asociación, aplicación de publicidad y desconocimiento en el área administrativa. El resultado ponderado de esta Matriz es de 2.50, el cual se encuentra en la media (2.50), encontrándose la asociación en un punto de equilibrio entre sus Fortalezas y Debilidades.

### *Matriz de evaluación del factor externo*

La Matriz de Factores Externos según (Fred, 2003) es aquella que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, política, legal, tecnológica.

Se relaciona con 4 preguntas que son:

- Cuáles son las Oportunidades y Amenazas reales del mercado.
- Cuál es la importancia relativa de cada oportunidad y cada amenaza.
- La calificación es:
  - Amenaza importante = 1
  - Amenaza menor = 2
  - Oportunidad menor = 3
  - Oportunidad importante = 4
- Cuál es el resultado ponderado de Asoconfec, que surge del análisis de la Matriz de Evaluación Externa.

El peso va desde 0.0 (no muy importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), el mismo que se asignará a cada factor; el total de peso siempre debe sumar 1.0 y el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5

**Tabla 26**  
**Matriz de evaluación de factores externos “ASOCONFEC”**

Nº	FACTORES DE EVALUACIÓN	PESO	CALIFICACIÓN	PESO /PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>O1</b>	Crecimiento poblacional	0.10	4	0.40
<b>O2</b>	Programas de apoyo micro empresarial MIPRO	0.10	4	0.40
<b>O3</b>	Innovación tecnológica a la que se pueden adaptar	0.08	4	0.32
<b>O4</b>	Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas.	0.10	4	0.40
<b>O5</b>	Demanda de los sectores públicos y privados.	0.10	4	0.40
<b>O6</b>	Salvaguardias	0.20	4	0.80
<b>AMENAZAS</b>				
<b>A1</b>	Incremento de competencia.	0.12	1	0.12
<b>A2</b>	Productos Chinos	0.10	2	0.20
<b>A3</b>	Microcrédito	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>		1.00		3.14

**Análisis:** Según la Matriz podemos observar que la mayor Oportunidad para ASOCONFEC, es la medida de salvaguardias establecidas por el actual gobierno del Eco. Rafael Correa así también el crecimiento poblacional, en cuanto a sus mayores Amenazas son los productos chinos y el incremento de competencia.

El resultado ponderado de esta Matriz es de 3.14, el cual se encuentra por encima de la media (2.50), centrándose el mayor peso ponderado en las Oportunidades las cuales deben ser aprovechadas evitando las Amenazas.

### Matriz interna-externa

La matriz interna-externa es una herramienta para los estrategias en la formulación de estrategias alternativas que consiente en colocar a la empresa dentro de un cuadro de nueve celdas que se basan en dos dimensiones claves, los totales ponderados de la evaluación de factores internos (EFI) en el eje x y los totales ponderados de la evaluación de factores externos (EFE) en el eje y, sugiriendo diferentes estrategias en relación al cuadrante en que se encuentre la empresa

**Tabla 27**  
**Matriz Interna-Externa "ASOCONFEC"**

		TOTALES PONDERADOS EFI		
		FUERTE 3,00 a 4	PROMEDIO 2,00 a 2,99	DÉBIL 1,00 a 1,99
TOTALES PONDERADOS EFE	ALTO 3,00 a 4	I	II	III
	MEDIO 2,00 a 2,99	IV	V	VI
	BAJO 1,00 a 1,99	VII	VIII	IX

**Análisis:** Asoconfec se encuentra en el segundo cuadrante, lo recomendable para las empresas que caen en la celdas I, II o IV es administrar estrategias para “**Crece y Construir**”; las estrategias más idóneas que hay que desarrollar son las intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.

### 3.5. Formulación Estratégica

**Tabla 28**  
**Cruce de Variables**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Herramientas y maquinarias adecuadas .	D1: Desconocimiento en el área administrativa.
	F2: Calidad en la elaboración de prendas.	D2: Carencia de un Plan Estratégico y Plan de Negocios.
	F3: Título artesanal.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO (Maxi- maxi)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO (Mini- maxi)</b>
O1: Crecimiento poblacional		
O2: Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas.	(O2-F2) Incentivar el diseño de nuevas prendas de vestir para nuestros clientes como las empresas publicas y privadas	(D1-O1) Establecer politicas para la buena administracion de la asociación
O3: Demanda del sector público y privado.	(O3-F3) Acceder a nuevos programas de diseño de prendas del Miniesterio de Educación y otras entidades públicas	(O3-D2) Implementar un Plan Estratégico y Plan de Negocios.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA (Maxi- mini)</b>	<b>ESTRATEGIAS DA (Maxi- mini)</b>
A1: Incremento de competencia.	A1F1: Actualizar las herramientas y maquinaria para la confección de prendas .	A1D1: Mejorar los procesos administrativos mediante el asesoramiento de un profesional en el área
A2: Productos Chinos.	A2F2: Obtener certificación de calidad sello " bien hecho.	A2D2: Aplicar estrategias de posicionamiento para ganar participación en el mercado.

#### *Áreas de priorización estratégica*

En las áreas de priorización estratégica ubicamos las áreas ofensivas, defensivas, de respuesta y de mejoramiento estratégico con más correlación en las matrices de áreas estratégicas, con el propósito de establecer las que se deben mantener y las que se deben optimar y que nos permita posteriormente determinar los objetivos de cada perspectiva.

**Tabla 29**  
**Áreas de Priorización Estratégica “ASOCONFEC”**

Nº	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	MANTENER ESTRATEGIA	IMPLEMENTAR ESTRATEGIA
1	Herramientas y maquinarias adecuadas.	X	
2	Calidad en la elaboración de prendas.		X
3	Título artesanal.		X
4	Crecimiento poblacional	X	
5	Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas.		X
6	Demanda de los sectores públicos y privados		X
7	Carencia de un Plan Estratégico y Plan de Negocios.		X
8	Incremento de competencia.		X
9	Productos Chinos.	X	

*Identificación pre-objetivos*

Una vez establecido las áreas de priorización se determinan las que necesitan ser renovadas, para identificar los pre-objetivos que se establecidos para cada perspectiva.

**Tabla 30**  
**Identificación Pre-Objetivos “ASOCONFEC”**

Nº	ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA	PRE-OBJETIVO
1	Calidad en la elaboración de prendas.	Elegir las mejores telas de buena calidad para la elaboración de las prendas.
2	Título artesanal.	Disponer de la documentación legal al funcionar como una asociación.

**CONTINÚA** 

<b>3</b>	Relaciones óptimas con empresas públicas y privadas.	Identificar mediante encuestas y convenios anteriores las necesidades de confección de uniformes en las instituciones públicas y privadas.
<b>4</b>	Demanda de los sectores públicos y privados	Acceder a nuevos programas de diseño de prendas mediante las políticas y lineamientos del Ministerio de Educación.
<b>5</b>	Carencia de un Plan Estratégico y Plan de Negocios	Implementación de un Plan Estratégico y Plan de Negocios para el incremento de ventas y posicionamiento en el mercado evitando el cierre de la asociación.
<b>6</b>	Incremento de competencia.	Mantener una publicidad para darnos a conocer en el mercado y enfrentar a la competencia.

#### *Priorización Pre-Objetivos “ASOCONFEC”*

Para poder realizar la priorización de pre- objetivos se mantuvo una entrevista con el Sr Presidente de ASOCONFEC William Cadena para de esta manera saber la factibilidad e impacto que los mismos tendrán respecto al negocio, tenemos elegir las mejores telas de buena calidad para la elaboración de las prendas del 100% destinado para estas actividades considera una posibilidad de inversión del 30%, además una posibilidad de recurso humano del 20% y una posibilidad tecnológica a utilizarse del 20% aplicamos la formula respectiva un total del 23,33%. Mientras que el impacto para el aporte de la misión es del 25% y de igual manera para la visión.

**Tabla 31**  
**Tabla de Preobjetivos**

Nº	PRE-OBJETIVO	FACTIBILIDAD		IMPACTO		FORMULA	TOT.	APORTE A LA MISIÓN	APORTE A LA VISIÓN	TOT.
		POSIB. DE INVER.	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIB. TEC.UTIL.						
		45 %	30 %	25 %						
1	Elegir las mejores telas de buena calidad para la elaboración de las prendas.	30	20	20	$30+20+20=70$ $70/3=23,33$	23,33	25	25	25	
2	Disponer de la documentación legal al funcionar como una asociación.	20	15	10	$20+15+10=45$ $45/3= 15$	15	25	30	27,5	
3	Identificar las necesidades de prendas de vestir de las instituciones privadas y públicas como la confección de uniformes.	30	20	20	$30+20+20=70$ $70/3=23,33$	23,33	25	25	25	
4	Acceder a nuevos programas de diseño de prendas mediante las políticas y lineamientos del Ministerio de Educación	20	15	10	$20+15+10=45$ $45/3= 15$	15	25	30	27,5	
5	Implementación de un Plan Estratégico y Plan de Negocios para el incremento de ventas y posicionamiento en el mercado e evitar el cierre de la asociación	30	20	20	$30+20+20=70$ $70/3=23,33$	23,33	25	25	25	
6	Mantener una publicidad para darnos a conocer en el mercado y enfrentar a la competencia	20	15	10	$20+15+10=45$ $45/3= 15$	45	25	30	27,5	

**Análisis:** Podemos observar que los pre-objetivos que poseen una mayor factibilidad de realizarse y que tienen un mayor impacto en la empresa en el momento de concretarse son: disponer de la documentación legal al funcionar como una asociación, acceder a nuevos programas de diseño de prendas del Ministerio de Educación y mantener una publicidad adecuada para darnos a conocer en el mercado. De igual forma existen pre-objetivos que poseen poca factibilidad de realizarse pero si se ejecutara tendrían un impacto positivo en la empresa como es beneficiarse de la poca tecnología de la competencia mediante la renovación tecnológica.



### 3.5.1. Proyectos Estratégicos

#### *Proyectos Estratégicos*

El desarrollo de proyectos estratégicos para ASOCONFEC es de gran importancia ya que estos contribuyen de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas de la asociación y por ende al cumplimiento de la misión y visión de la misma.

Con el establecimiento de las alternativas estratégicas se establecieron proyectos de corto, mediano y largo plazo en base al nivel de importancia para poder cumplir con las metas u objetivos de la asociación, desarrollando los que más requiere.

#### *Proyecto N° 1 Implementar un plan de publicidad para “ASOCONFEC”*

Es fundamental empezar estableciendo los medios de publicidad que existen y sus respectivos costos, para determinar cuál de estos costos es el más conveniente y se acoge a las necesidades de la asociación.

**Tabla 32**  
**Proyecto N° 1 Implementar un plan de publicidad para “ASOCONFEC”**

<b>TIPO DE PUBLICIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Escrita	Prensa- El comercio de Lunes a Domingo durante un mes	\$720,00
Vallas	Vallas	\$400,00
	Volantes	\$50,00
Radio	FM cuña por 10 minutos los días lunes, miércoles, sábados y domingos por un mes.	\$288,00
Web	Diseño	\$70,00
Web	Redes Sociales- por hora de internet	\$ 0,70

El tipo de publicidad adecuada para ASOCONFEC es mediante la web ya que es la más económica y el medio de publicidad mayormente utilizado en la actualidad

### **3.5.2. Estrategias**

Las estrategias son fundamentales para una empresa porque constituyen las acciones y recursos que orientan al desarrollo de la empresa.

Entre una de las estrategias de Porter que se recomienda ser aplicada en la asociación de confeccionistas fuerza de productiva es la de liderazgo en costos puesto que ayuda a tener precios equivalentes o menores en relación a la competencia, una de las ventajas es lograr más ganancias por sus productos que los competidores con mayores costos.

El objetivo de la estrategia en liderazgo en costo tiene el potencial de una ventaja competitiva la misma que ayudara a posicionarse en el mercado de una forma conveniente a los intereses de la asociación quienes tendrán beneficios presentes y futuros

#### *Método SCAMPER para las estrategias de crecimiento*

Con la ayuda de este método vamos a obtener las estrategias de crecimiento para la asociación ya que por medio de la misma nos facilitara cambiar, eliminar o modificar las estrategias que admitan el crecimiento en el mercado y por ende la captación de nuevos clientes.

**S**ustituir las telas que son poco acogidas por los clientes por aquellas que son de mayor aceptación y nos generen mayor utilidad para la asociación.

**Combinar** los colores en la elaboración de las diferentes prendas de vestir que oferta ASOCONFEC para de esta manera ser acogidos en el mercado regional.

**Adaptar** nuevos canales de distribución del producto para llegar a todos nuestros clientes sin dificultad.

**Modificar** los diseños de prendas de vestir acorde a las tendencias del momento.

**Poner** en uso los recursos que sean necesarios para la confección de nuevas prendas de vestir para que la asociación siga creciendo en el mercado.

**Eliminar** las fallas que se determinan en la elaboración de las prendas para la optimización de tiempo.

**Reordenar** el área de producción para que la misma se realice con facilidad y rapidez.

### *Estrategias de crecimiento*

A través de las estrategias de crecimiento se lograra primordialmente aumentar las ventas y la participación en el mercado de ASOCONFEC, para lo cual se aplicara las siguientes estrategias de Penetración que consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos. Algunas maneras de lograr penetración de mercados serían:

#### **Tabla 33** **Estrategias de crecimiento para “ASOCONFEC”**

- Lanzamiento de nuevas prendas de vestir
- Establecer convenios
- Establecer un punto de venta para la asociación

### *Diseño de estrategias competitivas*

Estas estrategias dependen de la situación: se puede intentar establecer el producto como diferente al de los competidores, o diferenciarlo del producto de un competidor específico, o se puede realizar una promoción especial cuando se espera la llegada de un competidor importante.

**Tabla 34**  
**Diseño de estrategias competitivas para “ASOCONFEC”**

- Incrementa los diseños del portafolio de productos que oferta ASOCONFEC.
- Fidelizar a los clientes mediante una atención personalizada con productos de calidad
- Segmentar mercado
- Definir el precio de venta enfocado a la competencia

### *Definición de posicionamiento*

**Posicionamiento:** Según (Kotler, Armstrong, Ibàñez, & Otros, 2009, pág. 78) En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestra marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

**Estrategia de posicionamiento:** Según (Kotler, Armstrong, Ibàñez, & Otros, 2009) La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

### *Estrategias de posicionamiento para ASOCONFEC*

Para la ponderación de las estrategias de posicionamiento se realizó una entrevista al Sr William Cadena presidente de ASOCONFEC quien al analizar cada una de las estrategias se ponderaron entre el 20%, 40%, 60%, 80% y 100%

para el porcentaje de posible aceptación dentro del Mercado. Como tenemos Ofrecer prendas confeccionadas de alta calidad tendrá una aceptación del 100% dentro del mercado regional. De esta manera se procedió con las demás estrategias.

**Tabla 35**  
**Estrategias de Posicionamiento**

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA ASOCONFEC					
ESTRATEGIAS	PORCENTAJE DE POSIBLE ACEPTACIÓN				
	20%	40%	60%	80%	100%
1.- Ofrecer prendas confeccionadas de alta calidad					X
2.- Participar en eventos, ferias o exposiciones que den a conocer a la asociación				X	
3.- Realizar convenios con Instituciones públicas o privadas				X	
4.- Prestar el servicio post-venta al cliente				X	
5.- Posicionarse en la mente del consumidor.				X	

**Análisis:** La estrategias mencionadas nos permitirán obtener de una forma más clara una estrategia clave par a el posicionamiento de la asociación en la ciudad de Latacunga para enfrentar a nuestra competencia y obtener más clientes.

### 3.5.3. Plan operativo

Las estrategias en un plan operativo determinan las iniciativas a incorporarse en un plan estratégico y las metas a establecerse.

**Tabla 36**  
**Diseño de estrategias competitivas para “ASOCONFEC”**

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementa los diseños del portafolio de productos que oferta ASOCONFEC.</li> </ul>	Creando los diseños en base a las necesidades de los clientes	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelizar a los clientes mediante una atención personalizada con productos de calidad</li> </ul>	Capacitar al personal en atención al cliente y establecer normas de calidad en la confección de las prendas que satisfaga a los clientes	PRESIDENTE	03/08/15	03/08/20
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentar mercado</li> </ul>	Escoger al público objetivo al que nos enfocaremos	TESISTAS	03/08/15	03/08/20
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el precio de venta enfocado a la competencia</li> </ul>	Realizar un estudio de mercado para determinar el precio adecuado para las prendas	PRESIDENTE	03/08/15	03/08/20

**Tabla 37**  
**Diseño de estrategias de Posicionamiento para “ASOCONFEC”**

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer prendas confeccionadas de alta calidad.</li> </ul>	Utilizar maquinaria adecuada y materia prima de calidad	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar en eventos, ferias o exposiciones que den a conocer a la asociación</li> </ul>	Organizar Ferias o exposiciones para dar a conocer los productos que ofrece la asociación	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar convenios con Instituciones públicas o privadas</li> </ul>	Ofrecer descuentos por compras al por mayor	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestar el servicio post-venta al cliente</li> </ul>	Seguimiento a los clientes a través de llamadas telefónicas y visitas periódicas	PRESIDENTE	03/08/15	03/08/20
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionarse en la mente del consumidor</li> </ul>	El logotipo de la asociación plasmarlo en llaveros, calendarios y entregarlos a los clientes.	PRESIDENTE	03/08/15	03/08/20

**Tabla 38**  
**Diseño de estrategias de crecimiento para “ASOCONFEC”**

ACTIVIDADES	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	FECHA INICIAL	FECHA FINAL
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lanzamiento de nuevas prendas de vestir</li> </ul>	Crear diseños en base a las preferencias del consumidor	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer convenios</li> </ul>	Incrementar los convenios con instituciones tanto públicas como privadas	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un punto de venta para la asociación</li> </ul>	Unificar los productos de la Asociación en un solo local	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la participación en el mercado</li> </ul>	Mediante venta de las prendas por catálogo	PRESIDENTE Y SOCIOS	03/08/15	03/08/20



### 3.5.4. Presupuesto Estratégico

**Tabla 39**  
**Presupuesto estratégico para “ASOCONFEC”**

TIPO DE ESTRATEGIA	ESTRATEGIA	TÁCTICA	COSTO
<b>COMPETITIVAS</b>	Incrementa los diseños del portafolio de productos que oferta ASOCONFEC.	Creando los diseños en base a las necesidades de los clientes	50
	Fidelizar a los clientes mediante una atención personalizada con productos de calidad	Capacitar al personal en atención al cliente y establecer normas de calidad en la confección de las prendas que satisfaga a los clientes	325
	Segmentar mercado	Escoger al público objetivo al que nos enfocaremos	250
	Definir el precio de venta enfocado a la competencia	Realizar un estudio de mercado para determinar el precio adecuado para las prendas	250
<b>POSICIONAMIENTO</b>	Ofrecer prendas confeccionadas de alta calidad.	Utilizar maquinaria adecuada y materia prima de calidad	55000
	Participar en eventos, ferias o exposiciones que den a conocer a la asociación	Organizar Ferias o exposiciones para dar a conocer los productos que ofrece la asociación	2000
	Realizar convenios con Instituciones públicas o privadas	Ofrecer descuentos por compras al por mayor	Descuentos del 5%
	Prestar el servicio post-venta al cliente	Seguimiento a los clientes a través de llamadas telefónicas y visitas periódicas	30
	Posicionarse en la mente del consumidor	El logotipo de la asociación plasmarlo en llaveros, calendarios y entregarlos a los clientes	1000

**CONTINÚA** 

<b>CRECIMIENTO</b>	Lanzamiento de nuevas prendas de vestir	Crear diseños en base a las preferencias del consumidor	50
	Establecer convenios	Incrementar los convenios con instituciones tanto públicas como privadas	1000
	Establecer un punto de venta para la asociación	Unificar los productos de la Asociación en un solo local	300
	Aumentar la participación en el mercado/	Mediante la venta de prendas por catálogo	2000

### 3.5.5. Difusión Estratégica

**Tabla 40**  
**Difusión para “ASOCONFEC”**

N°	ESTRATEGIA	TÁCTICA	DIFUSIÓN DENTRO DE LA ASOCIACIÓN	DIFUSIÓN FUERA DE LA ASOCIACIÓN
1	Incrementa los diseños del portafolio de productos que oferta ASOCONFEC.	Creando los diseños en base a las necesidades de los clientes	Comunicación interpersonal	Redes Sociales, Correo Electrónico
2	Fidelizar a los clientes mediante una atención personalizada con productos de calidad.	Capacitar al personal en atención al cliente y establecer normas de calidad en la confección de las prendas que satisfaga a los clientes	Comunicación interpersonal y Oficinas	Rueda de prensa
3	Segmentar mercado	Escoger al público objetivo al que nos enfocaremos	Comunicación interpersonal	
4	Definir el precio de venta enfocado a la competencia	Realizar un estudio de mercado para determinar el precio adecuado para las prendas	Entrega de resultados	

**CONTINÚA** 

5	Ofrecer prendas confeccionadas de alta calidad.	Utilizar maquinaria adecuada y materia prima de calidad	Reunión con los socios	Rueda de prensa
6	Participar en eventos, ferias o exposiciones que den a conocer a la asociación.	Organizar Ferias o exposiciones para dar a conocer los productos que ofrece la asociación	Comunicación interpersonal y Correo Electrónico	Rueda de prensa
7	Realizar convenios con Instituciones públicas o privadas	Ofrecer descuentos por compras al por mayor	Comunicación interpersonal	
8	Prestar el servicio post-venta al cliente	Seguimiento a los clientes a través de llamadas telefónicas y visitas periódicas	Pedido de datos confidenciales del clientes para poder comunicarnos con los mismos	
9	Posicionarse en la mente del consumidor	El logotipo de la asociación plasmarlo en llaveros, calendarios y entregarlos a los clientes	Dar a conocer a los socios esta estrategia para que se haga la entrega del material publicitario	Entrega directa al momento de la compra
10	Lanzamiento de nuevas prendas de vestir	Crear diseños en base a las preferencias del consumidor	Comunicación interpersonal	Redes Sociales, Correo Electrónico
11	Establecer convenios	Incrementar los convenios con instituciones tanto públicas como privadas	Comunicación interpersonal	Redes Sociales y medios de comunicación.
12	Establecer un punto de venta para la asociación	Unificar los productos de la Asociación en un solo local	Comunicación interpersonal	Material publicitario
13	Aumentar la participación en el mercado	Mediante la venta de prendas por catálogo	Comunicación interpersonal	Entrega de la catálogo

### 3.6. Ejecución Estratégica





#### *Perspectivas de una organización con fines de lucro*

La empresa que estamos estudiando al ser una Asociación con fines de lucro, utilizó para la elaboración del BSC (Balance Score Card) las siguientes perspectivas que son la base para una óptima gestión empresarial.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

#### *Código*

Consiste en la identificación numérica de cada perspectiva, cada propósito u objetivo estratégico, impulsador de desempeño, facilitando establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Los números para cada perspectiva son los siguientes:

- |          |   |  |
|----------|---|--|
| <b>1</b> |  | Perspectiva Financiera                   |
| <b>2</b> |  | Perspectiva del Cliente                  |
| <b>3</b> |  | Perspectiva de Procesos Internos         |
| <b>4</b> |  | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento |

#### *Impulsadores claves del desempeño*

Una vez determinadas las perspectivas se despliegan las áreas que deben guiar el desempeño de la empresa, los impulsadores detallan las pocas áreas necesarias para lograr resultados y dirigir a la empresa hacia el éxito.

A continuación detallamos las perspectivas y sus respectivos impulsadores.

**Tabla 41**  
**Impulsadores claves del desempeño**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>IMPULSADORES</b>
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Precio</li> <li>▪ Rentabilidad financiera</li> <li>▪ Productividad financiera</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prendas de calidad</li> <li>▪ Atributos diferenciadores</li> <li>▪ Imagen y marca</li> <li>▪ Crecimiento</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Operativos</li> <li>▪ Innovación</li> <li>▪ Regulación</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital humano</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Gestión organizacional</li> </ul>

*Propósitos u objetivos estratégicos*

Después de identificar los impulsadores se determinan los propósitos u objetivos estratégicos para cada impulsador clave del desempeño.

**Tabla 42: Determinando la estrategia financiera**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS U OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Precio</b>	Mejorar la participación en el mercado
	Incrementar el nivel de ventas
<b>Rentabilidad financiera</b>	Disminuir Gastos
<b>Productividad financiera</b>	Creación de nuevos diseños de prendas de vestir

**Tabla 43**  
**Determinando la estrategia de clientes**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Productos de Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento de prendas de calidad.</li> </ul>
<b>Atributos diferenciadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención o servicio al cliente al momento de despachar mercaderías.</li> <li>▪ Realizar encuestas de satisfacción al cliente.</li> </ul>
<b>Imagen y marca</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar un Plan de Promoción y Publicidad.</li> </ul>
<b>Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar Estrategias de Marketing</li> <li>▪ Establecer de una forma clara las políticas a aplicarse.</li> </ul>

**Tabla 44**  
**Determinando la estrategia de procesos internos**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Renovar tecnología.</li> </ul>
<b>Regulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimizar Procesos</li> </ul>

**Tabla 45**  
**Determinando la estrategia de aprendizaje y crecimiento**

<b>IMPULSADORES DE DESEMPEÑO</b>	<b>PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>Capital humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar continuamente a los trabajadores</li> <li>▪ Motivar al personal para mejorar su desenvolvimiento.</li> </ul>
<b>Cultura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar un excelente clima Laboral entre los socios y empleados.</li> </ul>
<b>Gestión organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difundir objetivos estratégicos en la asociación.</li> </ul>

### **3.6.1. Indicadores de Gestión**

#### *BSC - Uso de 3m.*

En el tablero central se localizan las medidas, metas, indicadores y medios que deben ser determinadas y direccionadas hacia los propósitos u objetivos establecidos.

#### *Medidas*

Lo siguiente es definir cómo podemos evaluar a cada uno de los propósitos estratégicos para su consecución. Para esto utilizamos varios elementos:

#### *Indicador - KPIs por Perspectivas:*

Se refiere a la forma como se va a medir un objetivo a lo largo del tiempo. Si su definición es adecuada depende el valor que genere cada objetivo y las decisiones que sobre esta evaluación se tomen.

Los KPIs nos ayuda a entender, modificar el impacto o resultado del negocio así como el impacto de las acciones o decisiones tomadas para la asociación . Para lo cual se estableció los KPIs indicados a cada perspectiva con su pertinente fórmula que permitirá su cálculo.

#### *Signo*

Establece cuál es el impacto del desempeño de un objetivo en el beneficio organizacional. Debe detallarse claramente cuando el resultado de un indicador es favorable o no.

#### *Cálculo*

Se debe establecer la operación matemática que logre que un objetivo o propósito se calcule, estableciéndose de tres formas: Suma, Promedio,

Ponderación. La fijación depende del indicador establecido .El cual se define en dos ámbitos que pueden ser en base, a la naturaleza del objetivo y el indicador seleccionado:

### *Metas*

A las metas planteadas involucra proporcionarles un valor numérico específico a los indicadores establecidos anteriormente para cada objetivo relacionado.

### *Peso*

Una vez definido los objetivos se priorizan por su situación actual y aquellos que no requieren una mayor dedicación. Para que de esta manera los objetivos de la asociación tengan mayor prioridad para alcanzar sus metas propuestas.

### *Frecuencia o Periodicidad*

Se refiere a los periodos de tiempo en que los que se evalúa los objetivos definidos pudiendo ser periodos de evaluación mensual, trimestral , semestral o anual.

### *Fuente de Captura de Datos*

Se entiende como la fuente de donde se conseguirá la información para valorar el cumplimiento de los objetivos.

### *Medios*

Finalmente se identifica los medios que manejaremos para el logro de los proyectos u objetivos estratégicos.



*Tipo*

Se refiere al responsable de cada objetivo el mismo que puede ser de dos tipos responsabilidad compartida e individual.

*Responsables*

Aquí se detalla el cargo de los funcionarios integrantes de los diferentes departamentos.

*Fecha*

Se establece la fecha de inicio y finalización de cumplimiento de cada propósito u objetivo estratégico.

*Plan de Acción –Iniciativa*

Son acciones concretas que se llevan a cabo para cada una de los objetivos estratégicos de manera que se logren en el tiempo esperado aquellos trabajos o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para que los objetivos estratégicos se alcancen en la medida de lo esperado.

A continuación se presenta la estructura operativa del BSC para ASOCONFEC 2015-2020.

## Medidas - perspectivas financieras

**Tabla 46**  
**Mejorar la participación en el mercado**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Mejorar la participación en el mercado	
2.- Nombre del KPI	Obtener utilidades para el desarrollo del negocio	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$((Utilidad\ año1 / Utilidad\ año\ cero) - 1) * 100$	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	13%	18%
	13 a 18%	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

**Tabla 47**  
**Incrementar nivel de ventas**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Incrementar el nivel de ventas	
2.- Nombre del KPI	Ventas netas	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$(Ventas\ netas\ mes\ 2 - ventas\ netas\ mes\ 1 / ventas\ netas\ mes\ 1) * 100$	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>5%</b>	<b>10%</b>
	<b>5% a 10%</b>	
6.- Frecuencia	Mensual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

**Tabla 48**  
**Gastos Operacionales**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Disminuir Gastos	
2.- Nombre del KPI	Gastos Operacionales	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$(\text{Gastos operacionales mes 2} - \text{Gastos operacionales mes 1}) / \text{gastos operacionales mes 1} * 100$	
4.- Signo	(-)	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	14%	21%
	14% a 21%	
6.- Frecuencia	Mensual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

**Tabla 49**  
**Creación de nuevos diseños de prendas de vestir**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Creación de nuevos diseños de prendas de vestir	
2.- Nombre del KPI	Diseño de Prendas	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$(\text{Número de diseños nuevos} / \text{Total Diseños}) * 100$	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	12%	17%
	12% a 17%	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

***Medidas – perspectivas del cliente***

**Tabla 50**  
**Incremento de prendas de calidad**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Incremento en diseños para prendas de calidad	
2.- Nombre del KPI	Aumento de prendas	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$(\text{Número de prendas nuevos} / \text{Total Prendas}) * 100$	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	10%	40%
	10% a 40%	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

**Tabla 51**  
**Atención o servicio al cliente al momento de despachar mercaderías**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Atención o servicio al cliente al momento de despachar mercaderías	
2.- Nombre del KPI	Nivel de satisfacción	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	Encuesta	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>80%</b>	<b>100%</b>
	<b>80% a 100%</b>	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Encuesta	

**Tabla 52**  
**Satisfacción al cliente**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Realizar encuesta de satisfacción al cliente	
2.- Nombre del KPI	Clientes satisfechos	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	Encuesta	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>80%</b>	<b>100%</b>
	<b>80% a 100%</b>	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Encuesta	

**Tabla 53**  
**Promoción y Publicidad**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Elaborar un Plan Promoción y de Publicidad	
2.- Nombre del KPI	Promoción y Publicidad	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	(# de promociones realizadas + # de publicidad realizadas)	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>2</b>	<b>10</b>
	<b>2 a 10</b>	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Numérico	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

**Tabla 54**  
**Marketing Estratégico**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Implementar Estrategias de Marketing	
2.- Nombre del KPI	Marketing Estratégico	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	# de estrategias aprobadas en consejo	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>100%</b>	<b>300%</b>
	<b>1 a 3</b>	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Informe de ventas	

**Tabla 55**  
**Clima Laboral**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Establecer de una forma clara las políticas a aplicarse	
2.- Nombre del KPI	Clima Laboral	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	Encuestas	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>50%</b>	<b>80%</b>
	<b>50% a 80%</b>	
6.- Frecuencia	Mensual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Encuesta	

*Medidas – perspectivas de procesos*

**Tabla 56**  
**Renovar la Tecnología**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Renovar la tecnología	
2.- Nombre del KPI	Tecnología	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$(\text{Activos fijos renovados}/\text{Activos fijos totales}) * 100$	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>2%</b>	<b>8%</b>
	<b>2% a 8 %</b>	
6.- Frecuencia	Anual	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Estados Financieros	

**Tabla 57**  
**Optimizar Procesos**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Optimizar Procesos	
2.- Nombre del KPI	Aumentar las prendas de vestir	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$(\# \text{ de Nuevas prendas}/\text{Total de prendas confeccionadas}) * 100$	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>10%</b>	<b>50%</b>
	10% a 50 %	
6.- Frecuencia	Semestral	
7.- Tipo de dato	Porcentaje	
8.- Fuente de Información	Reporte de nuevas prendas confeccionadas	

*Medidas - Aprendizaje- crecimiento*

**Tabla 58**  
**Capacitación**

ELEMENTO	DEFINICIÓN	
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Capacitar continuamente a los empleados	
2.- Nombre del KPI	Empleados certificados	
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	# de capacitaciones realizadas	
4.- Signo	( + )	
5.- Rango	<b>MIN</b>	<b>MAX</b>
	<b>1</b>	<b>3</b>
	<b>1 a 3</b>	
6.- Frecuencia	Semestral	
7.- Tipo de dato	Numérico	
8.- Fuente de Información	Informe Talento Humano	

**Tabla 59**  
**Motivación Personal**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Integración Motivacional
2.- Nombre del KPI	Motivación al personal
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	Encuesta
4.- Signo	(+)
5.- Rango	<b>MIN</b>
	<b>MAX</b>
	<b>1 a 3</b>
6.- Frecuencia	Anual
7.- Tipo de dato	Numérico
8.- Fuente de Información	Encuesta personal

**Tabla 60**  
**Satisfacción de los Empleados**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Generar un excelente clima laboral
2.- Nombre del KPI	Satisfacción de los empleados
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	$((\text{Rotación del personal} / \# \text{empleados})100)$
4.- Signo	(+)
5.- Rango	<b>MIN</b>
	<b>MAX</b>
	<b>1 a 5</b>
6.- Frecuencia	Porcentaje
7.- Tipo de dato	Numérico
8.- Fuente de Información	Encuesta

**Tabla 61**  
**Incremento de ventas**

ELEMENTO	DEFINICIÓN
1.- Nombre del propósito u Objetivo Estratégico	Objetivos estrategicos
2.- Nombre del KPI	Difundir objetivos estratégicos en la asociación
3.- Definición Operacional ( Fórmula)	# reuniones realizadas con el personal
4.- Signo	(+)
5.- Rango	<b>MIN</b>
	<b>MAX</b>
	<b>1 a 3</b>
6.- Frecuencia	Semestral
7.- Tipo de dato	Numérico
8.- Fuente de Información	Estado de resultados

## Definición operativa de los medios bsc – Asoconfec

**Tabla 62**  
**Participación en el mercado**

PERPECTIVA FINANCIERA		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Mejorar la participación en el mercado	
Tipo	Compartido	Individual
		X
Responsable	Presidente	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Obtener utilidades para el desarrollo del negocio	

**Tabla 63**  
**Incrementar nivel de ventas**

PERPECTIVA FINANCIERA		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Incrementar el nivel de ventas	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Ventas netas	

**Tabla 64**  
**Disminuir Gastos**

PERPECTIVA FINANCIERA		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Disminuir Gastos	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Gastos Operacionales	



**Tabla 65**  
**Creación de nuevos diseños de prendas de vestir**

<b>PERPECTIVA FINANCIERA</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Creación de nuevos diseños de prendas de vestir	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Diseño de Prendas	

**Tabla 66**  
**Incremento de prendas de calidad**

<b>PERPECTIVA CLIENTES</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Incremento en diseños para prendas de calidad	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Aumento de prendas	

**Tabla 67**  
**Atención o servicio al cliente al momento de despachar mercaderías**

<b>PERPECTIVA CLIENTES</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Atención o servicio al cliente al momento de despachar mercaderías	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Nivel de satisfacción	

**Tabla 68**  
**Encuesta de satisfacción al cliente**

<b>PERPECTIVA CLIENTES</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Realizar encuesta de satisfacción al cliente	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Clientes satisfechos	

**Tabla 69**  
**Plan Promoción y Publicidad**

<b>PERPECTIVA CLIENTES</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Elaborar Plan Promoción y Publicidad	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Promoción y Publicidad	

**Tabla 70**  
**Estrategias de Marketing**

<b>PERPECTIVA CLIENTES</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Implementar Estrategias de Marketing	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Marketing Estratégico	

**Tabla 71**  
**Políticas a aplicarse**

<b>PERPECTIVA CLIENTES</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Establecer de una forma clara las políticas a aplicarse	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Clima Laboral	

**Tabla 72**  
**Tecnología**

<b>PERPECTIVA PROCESOS</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Renovar la tecnología	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Porcentaje de renovar la Tecnología	

**Tabla 73**  
**Procesos**

<b>PERPECTIVA PROCESO</b>		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Optimizar Procesos	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Aumentar las prendas de vestir	

**Tabla 74**  
**Capacitar continuamente a los empleados**

PERPECTIVA APRENDIZAJE		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Capacitar continuamente a los empleados	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Capacitación	

**Tabla 75**  
**Integración Motivacional**

PERPECTIVA APRENDIZAJE		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Integración Motivacional	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Motivación al personal	

**Tabla 76**  
**Clima Laboral**

PERPECTIVA APRENDIZAJE		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Generar un excelente clima laboral	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Satisfacción de los empleados	

**Tabla 77**  
**Difusión de objetivos dentro de la asociación**

PERPECTIVA APRENDIZAJE		
Nombre del propósito u objetivo estratégico	Difundir objetivos estratégicos en la asociación	
Tipo	Compartido	Individual
	X	
Responsable	Presidente y Socios	
Zona	Latacunga	
Tiempo	Inicio	Finalización
	2015	2020
Plan de acción	Objetivos estrategicos	



## **CAPÍTULO IV**

### **4. PLAN DE NEGOCIO**

#### **4.1. Resumen Ejecutivo**

La Asociación de confeccionistas fuerza productiva de Cotopaxi (ASOCONFEC) es una sociedad la cual tiene como misión confeccionar y comercializar prendas de vestir con calidad e innovación de diseños para satisfacer la demanda regional con personal calificado y eficiente.

Para cumplir con la misión y objetivos de la asociación, se realizó un estudio de mercado, con la que se obtuvo resultados necesarios que promueven el desarrollo de ASOCONFEC, analizando la oferta, demanda, demanda insatisfecha y los precios que se manejan en el mercado y posterior a esto se procedió a una segmentación de mercado y mercado meta.

Teniendo en cuenta además que las industrias textiles tienen una singular importancia en el ámbito industrial, principalmente en la contribución del incremento del producto interno bruto y el aumento de las exportaciones, actualmente la industria textil contribuye en el mercado nacional, por esta razón se hace necesario impulsar a la asociación en el mercado, aprovechando sus ventajas competitivas tales como materia prima de calidad, mejoramiento en cuanto a tecnología y maquinaria de óptima calidad, que con esto genera un mejor servicio a los clientes y demandantes.

#### **4.2. Información Institucional**

En Abril del presente año se reunieron un grupo de amigos y conocidos de la ciudad de Latacunga quienes a pesar de tener diferente profesión vieron la

oportunidad de potencializar la rama artesanal de confección de prendas de vestir. Con ésta finalidad se logró constituir legalmente el 11 de Marzo a la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi ASOCONFEC , con un total de 20 socios miembros de los cuales 12 socios son fundadores debido a una disposición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y Solidaria quien platea como un requisito para la formación de asociación el contar con doce miembros como mínimo para su formación, posterior a esto se unieron el resto de socios; actualmente la asociación cuenta con una sede para sus reuniones en la ciudadela Patria calles Edison Mendoza Enríquez a media cuadra antes de la Iglesia de ese sector.

#### **4.3. Estudio de Mercado**

El estudio de mercado consiste en analizar la posibilidad real de que el producto o servicio que una empresa oferte tenga acogida en el mercado, además proporciona información sobre los clientes en cuanto a preferencias y hábitos de consumo, la competencia tanto directa como indirecta entre otros factores que son de mucha utilidad para evitar cometer los errores propios de la inexperiencia o falta de conocimiento del mercado al que se enfoca una empresa.

Este estudio se realizó utilizando la técnica de investigación tanto primarias y secundarias, se manejó datos primarios, obtenidos directamente de la experiencia empírica, es decir datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso que aportan aspectos relevantes sobre la realidad de los hechos; estos son:

- Cualitativos.- Donde utilizamos la observación y la entrevista.
- Cuantitativos.- Aquí aplicamos las encuestas



Además se utilizaron los datos secundarios acudiendo a centros de documentación y bibliotecas. Las fuentes serán libros, tesis, publicaciones periódicas (anuarios, catálogos, directorios, etc.). Del internet, por otra parte, se obtuvo datos necesarios para el proyecto tales como información proporcionada por el INEC entre otras.

Se aplicó el método Inductivo-deductivo, lo que permitió estudiar las condiciones del mercado y la manera como la competencia ha ido ofertando sus servicios de tal manera que la información puede ser aprovechada, indagando desde lo general hacia lo particular para proponer los cambios trascendentales que se requieren para optimizar el desempeño y productividad de la empresa.

#### 4.3.1. Análisis de Oferta

ASOCONFEC actualmente no tiene un competidor directo, puesto que es la primera asociación textil que se forma en la ciudad de Latacunga, sin embargo existen locales que se dedican a la confección de ropa deportiva y que de alguna manera se convierten en competencia indirecta puesto que la actividad que desempeña se asemejan al de la asociación, la misma que se detalla en la siguiente tabla

**Tabla 79**  
**Análisis de Oferta**

<b>Nombre</b>	<b>Dirección</b>
<b>Angeles Sport</b>	Manuel de Jesús Quijano Y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
<b>Athletic Sports</b>	Manuel de Jesús Quijano Y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
<b>Multiesport</b>	Manuel de Jesús Quijano Y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
<b>Activese</b>	Manuel de Jesús Quijano Y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
<b>Champion Sort</b>	Manuel de Jesús Quijano Y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
<b>Soccer Xtremo</b>	Manuel de Jesús Quijano Y Ordoñez y Juan Abel Echeverría
<b>Mundo de Uniformes</b>	Dos de Mayo y Felix Valencia

### 4.3.2. Análisis de Demanda

Para el análisis de la demanda hablamos de todas aquellas personas que viven en la ciudad de Latacunga. Este análisis se lo ha hecho a través de las encuestas donde los resultados que se obtuvieron fueron positivos puesto que a pesar de que ASOCONFEC es una asociación nueva en el mercado la gente si está dispuesta a mandar a confeccionar sus prendas de vestir en la misma. Con esta referencia se ha procedido hacer una proyección de la demanda para los 5 años siguientes, la, misma que se refleja a continuación;

<b>DEMANDA DE LA POBLACIÓN DE LATACUNGA SECTOR URBANO Y RURAL</b>	
<b>AÑO</b>	<b>POBLACION</b>
2010	170489
2011	194554
2012	222015
2013	253353
2014	289114
<b>PROYECCIÓN</b>	
<b>AÑO</b>	<b>POBLACION</b>
2015	329923
2016	376492

**TASA DE NATALIDAD 18,87%**

**TASA DE MORTALIDAD 4%**

**CONTINÚA** 

2017	429635
2018	490279
2019	559483

Fuente: INEC, 2015

### 4.3.3. Demanda Insatisfecha

Teniendo en cuenta que la vestimenta constituye una de las necesidades fundamentales de las personas, la demanda de prendas de vestir siempre será constante, considerando esto para ASOCONFEC esa necesidad se convierte en una oportunidad de desarrollo, razón por la cual se procedió a determinar la demanda insatisfecha basándose en los resultados de las encuestas realizadas anteriormente (Ver Anexo 2) , es así que se tomó en cuenta como primer filtro la frecuencia con la que adquieren prendas de vestir ; en donde para una población de 170489 personas tanto del sector urbano y rural de la ciudad de Latacunga muestran un resultado de compra trimestral de 42,1%, obteniendo un total de 71.775 personas de las cuales un 23,70% prefiere mandar a confeccionar sus prendas de vestir y un 95,8% de estas mandarían a confeccionar sus prendas de vestir en ASOCONFEC, porcentajes aceptables y considerables para que la asociación pueda ofertar sus prendas de vestir al mercado latacungueño.

En la siguiente tabla se muestra el total de la demanda insatisfecha

**Tabla 80**  
**Demanda Insatisfecha**

DEMANDA INSATISFECHA				
PREGUNTAS	POB.	RESUL. ENCU.	CONCEPTO	TOTAL
<b>Pregunta 9</b> Con que frecuencia usted adquiere prendas de vestir	170489	42,1%	Trimestralmente	71775,87
<b>Pregunta 3</b>	71775,87	23,70%	Manda a confeccionar	17010,88

CONTINÚA 

La ropa que usted normalmente usa lo prefiere				
<b>Pregunta 2</b> Mandaría a confeccionar sus prendas de vestir en ASOCONFEC	17010,88	95,8%	Sí mandaría a confeccionar sus prendas de vestir en ASONFEC	16296,42
			<b>TOTAL DEMANDA INSATISFECHA TRIMESTRAL</b>	<b>16296,42</b>

#### 4.3.4. Análisis de Precios

En la siguiente tabla se detalla el precio de prendas de vestir que maneja nuestra competencia indirecta.

**Tabla 81**  
**Análisis de Precios**

Nombre de la Competencia	Prenda	P.	Prenda	P.
Angeles Sport	Interior Deportivo en Licra	\$15	Exterior en tela Vioto	\$19
Athlectic Sports	Interior Deportivo en Licra	\$14	Exterior en tela Vioto	\$20
Multiesport	Interior Deportivo en Licra	\$14	Exterior en tela Vioto	\$22
Activese	Interior Deportivo en Licra	\$18	Exterior en tela Vioto	\$25
Champion Sport	Interior Deportivo en Licra	15\$	Exterior en tela Vioto	\$24
Mundo de Uniformes	Interior Deportivo en Licra	\$14	Exterior en tela Vioto	\$22
Soccer xtremo	Interior Deportivo en Licra	\$14	Exterior en tela Vioto	\$23

Una vez que se identificó el precio de nuestra competencia procedemos a la caracterización del precio de las prendas de Asoconfec.

Determinación del precio para la elaboración de un exterior que tomamos en cuenta el total de materia prima, total de gastos de producción que se detallan a continuación y un margen de utilidad de la cual obtenemos el precio de venta de las prenda.

**Tabla 82**  
**Costos de confección de un exterior**

<b>Confección de un exterior(1 unidad)</b>		
Tela requerida	2,5 metros	
Valor de tela por metro	2,6	
Costo de tela	2,50*2,60	\$ 6,50
Costo de cierre		\$ 1,00
Costo de estampado o bordado		\$ 1,00
Marquilla		\$ 0,05
Bandera		\$ 0,05
Hilo		\$ 0,15
Elástico		\$ 0,09
<b>(A)Total costo materia Prima</b>		<b>8,84</b>

**Tabla 83**  
**Costos de producción de un exterior**

<b>Costos de Producción</b>	<b>Valor</b>	<b>Especificación</b>	<b>Especificación</b>
Arriendo ( agua, luz, teléfono, internet)	430	(430/24/8)/2	1,12
Sueldos	1802,12	(2433,33/24/8)/2	4,69
Fundas (ciento)	3	100	0,03
<b>(B)Total Costos de Producción</b>			<b>5,84</b>

**Tabla 84**  
**Precio de un exterior**

<b>Total costos de confección</b>			A+B	14,68
<b>(+) Margen de Utilidad</b>			90,70%	13,32
<b>(=)Total Precio prenda</b>				<b>28,00</b>

Determinación del precio para la elaboración de un interior aplicamos lo anteriormente explicado para obtener el precio de venta de la prenda.

**Tabla 85**  
**Costos de confección de un interior**

<b>Confección de un interior (1 unidad)</b>		
Tela requerida	1,7 metros	
Valor de tela por metro	2,6	
Costo de tela	1,70*2,60	\$ 4,42
Costo Subliminado		\$ 5,50
Marquilla		\$ 0,05
Hilo		\$ 0,10
Elástico		\$ 0,09
<b>(A)Total costo materia Prima</b>		<b>10,16</b>

**Tabla 86**  
**Costos de producción de un interior**

<b>Costos de Producción</b>	<b>Valor</b>	<b>Especificación</b>	<b>Especificación</b>
Arriendo ( agua, luz, teléfono, internet)	430	$(430/24/8)/2$	1,12
Sueldos	1802,12	$(2433,33/24/8)/2$	4,69
Fundas (ciento)	3	100	0,03
<b>(B)Total Costos de Produccion</b>			<b>5,84</b>

**Tabla 87**  
**Precio de un interior**

<b>Total costos de confección</b>		A+B	16,00
<b>(+) Margen de Utilidad</b>		37,5%	6.00
<b>(=)Total Precio prenda</b>			<b>22.00</b>

#### 4.3.5. Segmentación de Mercado y Mercado Meta

La segmentación del mercado para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi es la zona urbana y rural de la ciudad de Latacunga; se consideró el número de familias existentes utilizando el número promedio de estas, también se debe considerar que los principales clientes son las personas que tienen entre 15 a 79 años de edad por lo cual se tomó estos datos para poder segmentar el mercado.

La segmentación del mercado revela la oportunidad de identificar al grupo de consumidores potenciales a los que se enfrentará ASOCONFEC, y se ha seleccionado las siguientes variables:

#### *Variables Geográficas*

Se analizara los diferentes lugares donde se va a realizar el estudio de mercado en nuestro caso tenemos:

- Provincia Cotopaxi
- Cantón Latacunga
- Zona Urbana y Rural

#### *Variables Demográficas*

El estudio de las variables demográficas permite conocer la población a la cual va dirigida las encuestas estas son:

Familias de la zona urbana y rural de la ciudad de Latacunga.

**Tabla 88**  
**Primer Segmento Familia**

Población urbana y rural de Latacunga	170489
Numero promedio de familia	3,9
Número total de familias	43715

## Segmentación por edades

Esta tabla indica el número de nuestros clientes potenciales los mismos que están segmento por edades.

**Tabla N° 4.3**

### Segmentación por edades

Población del Cantón Latacunga por: Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Población del Cantón Latacunga por: Menor de 1 año	1577	1536	3113
Población del Cantón Latacunga por: De 1 a 4 años	6879	6581	13460
Población del Cantón Latacunga por: De 5 a 9 años	9252	9021	18273
Población del Cantón Latacunga por: De 10 a 14 años	8977	8819	17796
Población del Cantón Latacunga por: De 15 a 19 años	8876	8578	17454
Población del Cantón Latacunga por: De 20 a 24 años	7697	7974	15671
Población del Cantón Latacunga por: De 25 a 29 años	6750	7540	14290
Población del Cantón Latacunga por: De 30 a 34 años	5762	6596	12358
Población del Cantón Latacunga por: De 35 a 39 años	5074	5866	10940
Población del Cantón Latacunga por: De 40 a 44 años	4276	4883	9159
Población del Cantón Latacunga por: De 45 a 49 años	3716	4216	7932
Población del Cantón Latacunga por: De 50 a 54 años	2946	3613	6559
Población del Cantón Latacunga por: De 55 a 59 años	2582	3034	5616
Población del Cantón Latacunga por: De 60 a 64 años	2086	2614	4700
Población del Cantón Latacunga por: De 65 a 69 años	1953	2399	4352
Población del Cantón Latacunga por: De 70 a 74 años	1464	1754	3218
Población del Cantón Latacunga por: De 75 a 79 años	1083	1404	2487
Población del Cantón Latacunga por: De 80 a 84 años	770	990	1760
Población del Cantón Latacunga por: De 85 a 89 años	409	519	928
Población del Cantón Latacunga por: De 90 a 94 años	138	177	315
Población del Cantón Latacunga por: De 95 a 99 años	31	59	90
Población del Cantón Latacunga por: De 100 años y más	3	15	18
Población del Cantón Latacunga por: Total	82301	88188	170489

**Fuente:** INEC, 2015



### *Cálculo del segmento de mercado*

**SEGMENTO POR EDAD:** 112249

**TOTAL SEGMENTO:** 112249

Una vez que se segmentó el mercado por edades el dato que obtuvo es de 112249, valor que sirvió para el cálculo de la muestra, a su vez se tomó en cuenta el número promedio de familias que es de 3.9 y de esta manera se pudo aplicar las encuestas para obtener los resultados del estudio (Ver Anexo 1).

Una vez que las encuestas se realizaron satisfactoriamente con su respectiva tabulación se obtuvo los resultados que permitieron avanzar con el estudio. (Ver Anexo 2).

#### **4.4. Plan de Mercadeo**

A continuación se determinarán las estrategias de mercadeo planteadas para ASOCONFEC.

##### **4.4.1. Estrategias de Venta**

La estrategia de Venta se refiere al conjunto de actividades desarrolladas por parte de la asociación para la venta de sus prendas, el objetivo primordial de la estrategia de venta es satisfacer las necesidades de los consumidores y de esta forma captar nuevos clientes

##### **4.4.2. Estrategias de Precios**

La determinación del precio se concreta únicamente en función de la rentabilidad que se desea conseguir la asociación por lo cual está debe

desarrollar estrategias de precios que ayuden al cumplimiento del objetivo (rentabilidad).

#### 4.4.3. Estrategias de Distribución

La estrategia de distribución se refiere a los canales o medios seleccionados por la asociación para distribuir las prendas de vestir de la manera más eficiente posible es decir que esté al alcance de los clientes.

#### 4.4.4. Estrategias de Publicidad y Promoción

Las estrategias de publicidad y promoción tienen la finalidad dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso a un público objetivo .

A continuación se detallará un plan de mercadeo establecido para ASOCONFEC, el mismo que contiene las diferentes estrategias a aplicarse con sus respectivas tácticas, es decir cómo lograr la estrategia planteada, asimismo se establece el respectivo indicador KPi, el responsable y el recurso necesario para el cumplimiento de cada una de las estrategias definidas.

**Tabla 89**  
**Plan de Mercadeo**

PLAN DE MERCADEO				
ESTRATEGIA	TÁCTICA	Kpi	RESPONSABLE	RECURSO
<b>VENTA</b>				
Establecer un punto de venta para los productos de ASOCONFEC.	Definir un lugar para la venta de todos los productos a través de un estudio de mercado.	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	200
Posicionamiento del producto a	Método basado en las		Presidente y Socios	0

**CONTINÚA** 

través de su marca	comunicaciones “boca a boca”.			
	Entregar a los clientes una tarjeta de presentación de nuestro producto.(Ver Anexo 3)	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	80
	Imprimir la marca en material publicitario tales como volantes, vallas publicitarias y banners.(Ver Anexo 4)	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	300
<b>PRECIOS</b>				
Descuento por cantidad	Ofrecer a los clientes descuentos por la compra de docenas de prendas de vestir.	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	0
Descuento por pronto pago	Ofertar un crédito de treinta días máximo al cliente, si el mismo cancela días antes será acreedor a un porcentaje de descuento.	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	0
<b>DISTRIBUCIÓN</b>				
Establecer una distribución selectiva	Entregar a un limitado número de almacenes-Boutiques de la localidad las prendas que confecciona ASOCONFEC	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	100
Acceder a información de los productos que oferta	Desarrollar una página web que permita dar a conocer	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	200

ASOCONFEC a través de internet	diseños, modelos y precios de los productos que ofrece la asociación. (Ver Anexo 5)			
<b>PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN</b>				
Diseñar una página Web de la asociación para promocionar todas sus prendas.	Crear páginas. Web de los productos que oferta ASOCONFEC en Facebook (Ver Anexo 6)	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	50
	Mantener activos los canales de comunicación con el cliente a fin de conocer sus necesidades, mediante un correo institucional.	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	10
Desarrollar un evento inaugural	Determinar una fecha y lugar al cual se invitara a los diferentes medios de comunicación de la localidad a la inauguración de ASOCONFEC , junto con la exposición de prendas que se diseñan en la asociación		Presidente y Socios	150
Aviso en medios de comunicación de publicidad y promoción	Durante la época que no está contratado las vallas publicitarias se optara por una publicación en un medio de	(Ventas del año1/Ventas del Año 0)*100	Presidente y Socios	100

	comunicación local ya sea radio, televisión o prensa escrita, en donde se mencionará las promociones y premios para los clientes como balones, cintas de reina entre otros por la compra de varios equipos deportivos			
--	---	--	--	--

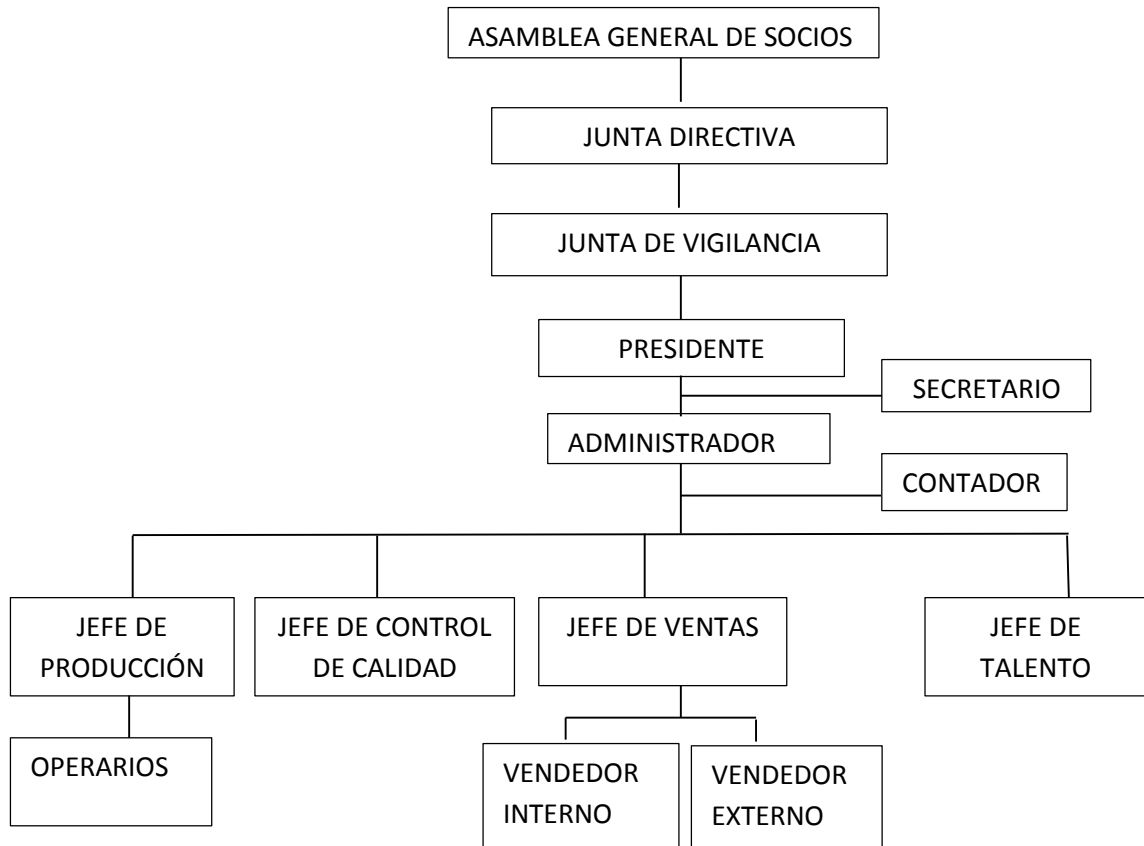
#### **4.5. Estudio Administrativo**

El estudio administrativo constituye uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios para ASOCONFEC debido a que si la misma es efectiva las posibilidades de éxito son mayores

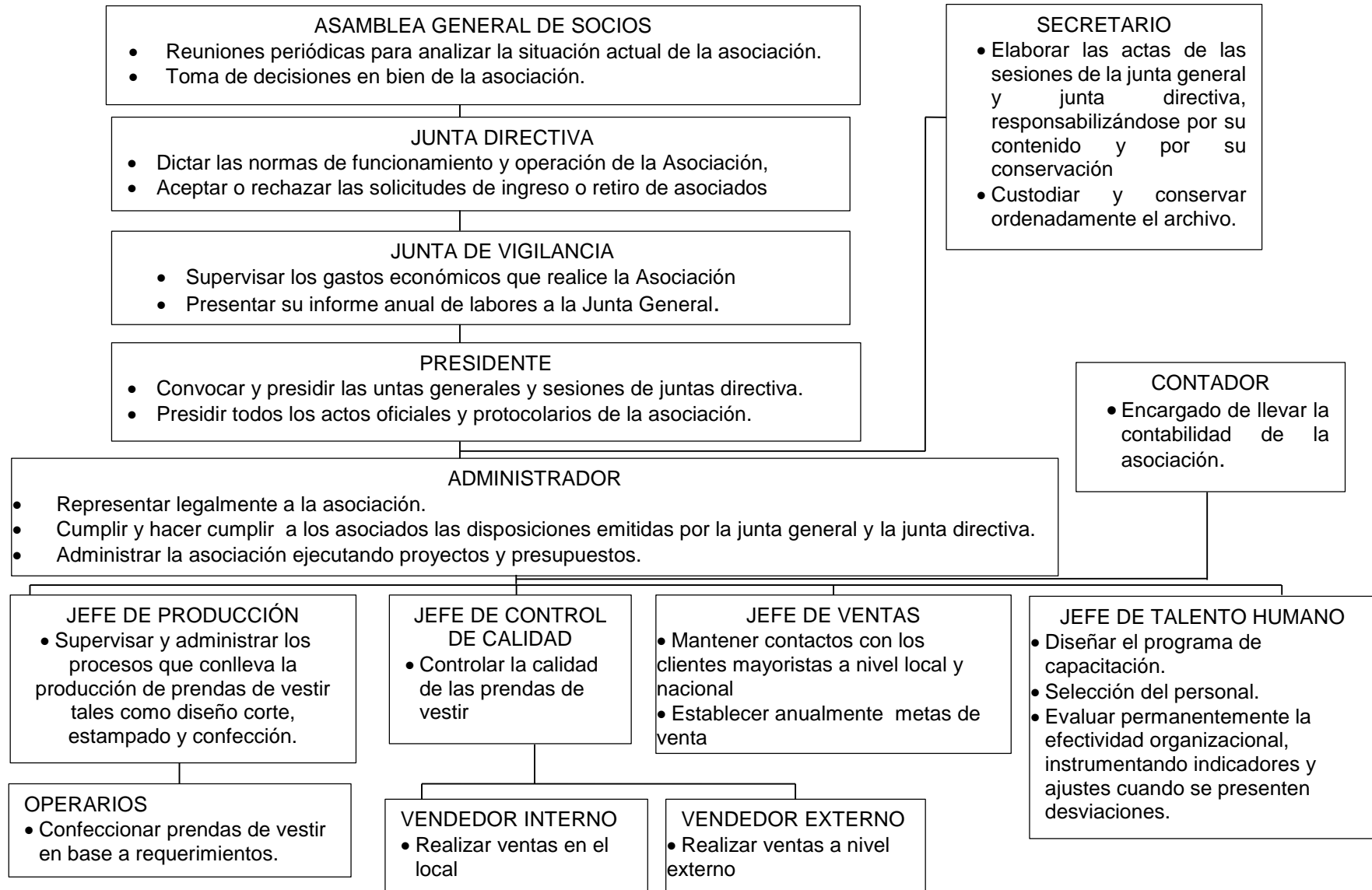
##### **4.5.1. Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es importante para una empresa en crecimiento, puesto que, constituye una guía o base para identificar el talento humano que posee la misma , también constituya una herramienta para la definición de responsabilidades pues como es en el caso de un organigrama funcional este muestra la descripción de las funciones de un puesto de trabajo por lo que los empleados conocerán a quién deberán rendir cuentas , por otra parte mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la empresa.

Por lo referido anteriormente se ha diseñado el siguiente organigrama para ASOCONFEC el mismo que se basa en la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (Ver Anexo 7).



**Figura 5 Organigrama Estructural**



**Figura 6 Organigrama Funcional**

## **4.6. Estudio Técnico**

Mediante el estudio técnico de ASOCONFEC nos permite definir la función de producción y que se optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción de las prendas de vestir, para lo cual se hace un análisis del proceso productivo, distribución de la planta y equipamiento que se muestra a continuación.

### **4.6.1. Proceso Productivo**

Para el proceso productivo de ASOCONFEC se tomara en cuenta los procesos de mayor importancia para la misma, estos son:

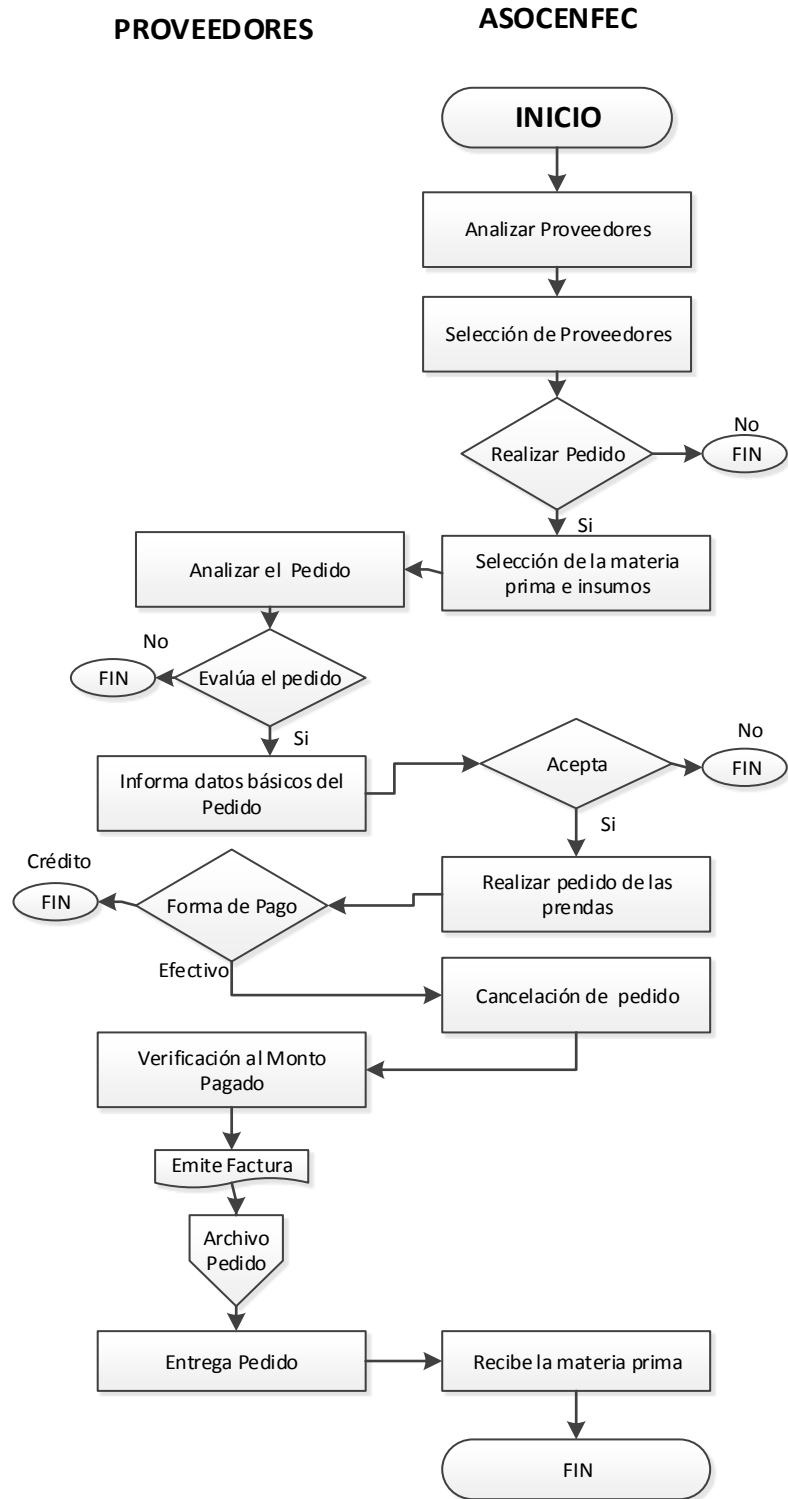
- Proceso de compra
- Proceso de Producción
- Proceso de Venta

#### *Proceso de Compra*

El proceso de compra hace referencia a la adquisición de materia prima e insumos necesarios para la elaboración de prendas, a su vez involucra todo el proceso de selección e información del proveedor o fuentes de abastecimiento, indispensables para el proceso productivo de la asociación que se detalla en el siguiente flujograma.



**COMPRAS**



**Figura 7 Flujograma de Compras**

Proceso de Venta

El proceso de venta es un conjunto de actividades diseñadas para promover la compra de un producto y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes la cual a su vez genera una utilidad para la asociación. Para tal efecto se detalla a continuación el proceso de venta de ASOCONFEC:

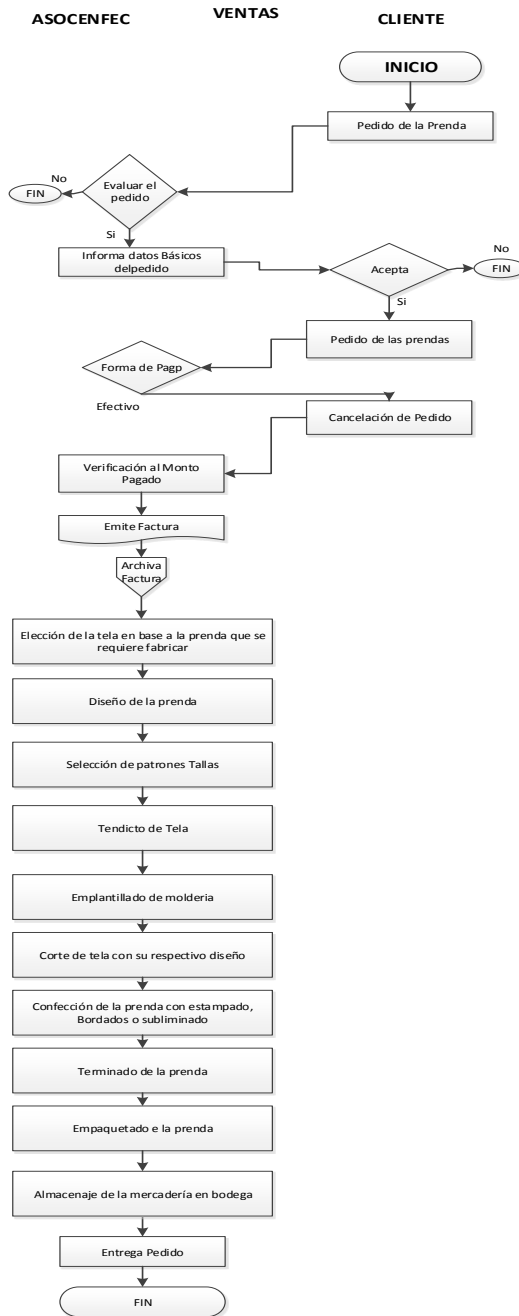
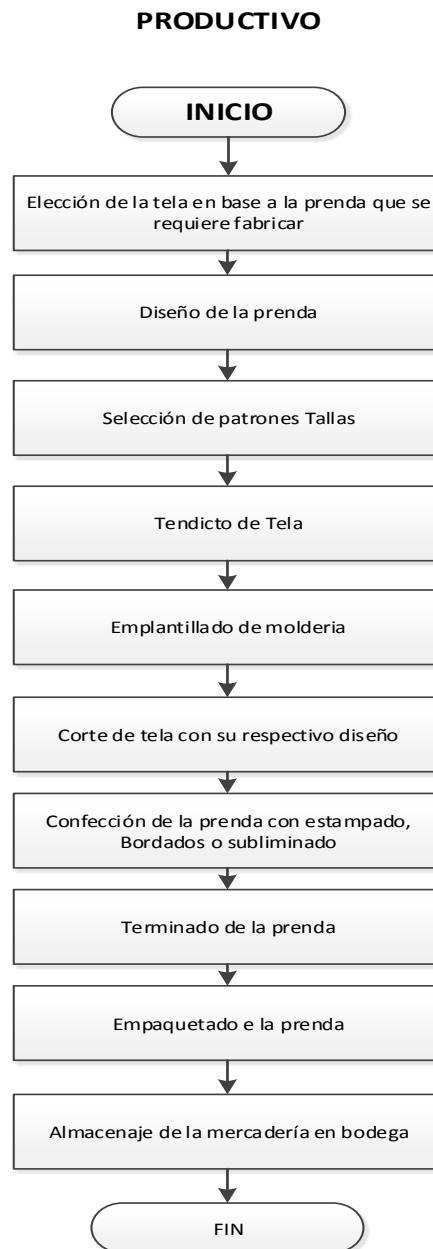


Figura 8 Flujograma de ventas

### Proceso de Producción

El proceso de producción hace referencia al conjunto de procedimientos que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarios para concretar la producción de las prendas de vestir, implica desde el diseño, la producción misma del producto hasta la compra del mismo por parte de los consumidores. En el siguiente flujograma se detalla el proceso productivo de ASOCONFEC.



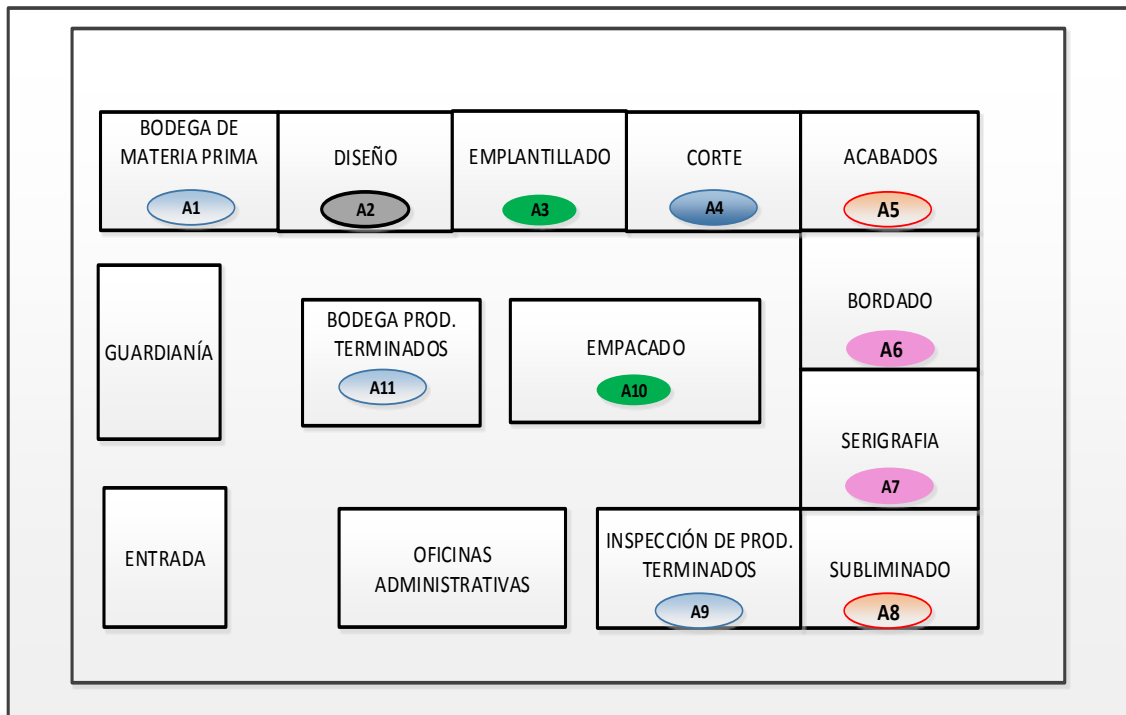
**Figura 9 Flujograma Proceso Productivo**

#### 4.6.2. Distribución de Planta

La distribución de la planta es un sistema ordenado que permite la maximización de beneficios al momento de elaborar sus productos.

Para ASOCONFEC la planta estará distribuida de acuerdo a las necesidades y en los departamentos que la misma necesita para ofertar un producto de calidad.

En el siguiente grafico se encuentra la distribución de la planta de ASOCONFEC la misma que se encuentra distribuida por Áreas de producción, en donde: A= Área.



**Gráfico 1 Distribución de la Planta Asoconfec**

### 4.6.3. Equipamiento

El equipamiento hace referencia a toda la maquinaria necesaria para llevar a cabo la confección de prendas por parte de ASOCONFEC en su proceso productivo los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 90**  
**Equipamiento**

N°	Maquinaria	Cantidad	Precio Unitario	Precio
1	Maquina Recta	6	700	4200
2	Maquina Overlok	6	1300	7800
3	Recubridoras	6	1400	8400
4	Tirilladoras	2	1800	3600
5	Elasticadora	4	2000	8000
6	Ojaladoras	1	12000	12000
7	Botoneras	1	10000	10000
8	Pulpos de estampado	2	3000	6000
9	Plotter de impresión	1	25000	25000
10	Bordadoras	1	28000	28000
11	Plancha industrial de sublimación	1	15000	15000

### 4.7. Estudio Financiero- Económico

#### 4.7.1. Inversiones

Para realizar el presente proyecto será necesario invertir en equipo y aprovisionar en caso de los gastos anuales normales a realizar.

**Tabla 91**  
**Inversiones**

INVERSIONES	
RUBRO	VALOR USD.
EQUIPOS	570,00
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	128.000,00
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	570,00
VEHÍCULOS	19.800,00
INVERSION PUBLICITARIA	1.528,70
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1.050,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	570,00
<b>TOTAL</b>	<b>152.089</b>

Del total que se necesita para la inversión de planta y equipo, los miembros de la asociación manifiestan que pueden aportar con la suma de 5000 USD de forma individual, por lo que será necesario que el resto se financie por préstamos o por inversión externa.

**Tabla 92**  
**Financiamiento de Inversión**

<b>FINANCIAMIENTO DE INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
CAPITAL PROPIO	60.000	39%
CRÉDITO	92.089	61%
<b>TOTAL</b>	<b>152.089</b>	<b>100%</b>

Es importante también tomar referencia de los gastos anuales en los que se incurrirá por la compra de equipos.

**Tabla 93**  
**Gastos Generales Anuales**

<b>GASTOS GENERALES ANUALES</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
ARRIENDO (Luz, agua, teléfono, internet)	5.160
PROVISIONES	100
MANTENIMIENTO EQUIPOS	420
MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	3200
<b>TOTAL</b>	<b>6.000</b>

#### 4.7.2. Costos

Los costos en los que se incurrirá para la realización del presente proyecto dependen de la producción de la planta.

**Tabla 94**  
**Confección para cubrir costos**

<b>CONFECCION PARA CUBRIR COSTOS</b>	<b>Cantidad Mensual</b>	<b>Cantidad Anual</b>
Exterior	450	5400
Interior	615	7380

Para este nivel de producción, la materia prima a utilizar es:

**Tabla 95**  
**Costos Variables**

COSTOS VARIABLES					
CONCEPTO	Cantidad	Unidad de medida	Valor Unitario	Total Mensual	Total Anual
Materia Prima 1 (TELA GABY)	23	rollos	\$102,00	\$2.346,00	\$28.152,00
Materia Prima 2 (TELA VIOTO)	18	rollos	\$125,00	\$2.250,00	\$27.000,00
Cierre	450	unidad	\$ 1,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Estampado o Bordado	450	unidad	\$ 1,00	\$ 450,00	\$ 5.400,00
Marquilla	1065	unidad	\$ 0,05	\$ 53,25	\$ 639,00
Bandera	450	unidad	\$ 0,05	\$ 22,50	\$ 270,00
Hilo	6	cajas	\$ 26,00	\$ 156,00	\$ 1.872,00
Elástico	12	rollos	\$ 9,00	\$ 108,00	\$ 1.296,00
Sublimado	450	unidad	\$ 5,50	2.475,00	\$ 29.700,00
Gastos suministros de oficina			\$ 50,00	\$ 12,00	\$ 600,00
		<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>			\$100.329,00

La mano de obra directa se presenta en el siguiente rol de pagos

**Tabla 96**  
**Mano de Obra para la Confección**

MANO DE OBRA PARA LA CONFECCIÓN DE PRENDAS													
Cargo	Nº	Sue	Tot. Ing.	Ap. IESS	Tot. Eg.	Liq. Recibir	10º ter.	10º cua.	Vac.	Ap. Pat.	Fon. de Res.	Total Benef.	T.=Liq. a rec.+ben. ef.
Op. 1	1	354	354	33,45	33,45	320,55	29,50	29,5	14,75	43,01	29,50	103,25	423,80
Op. 2	1	354	354	33,45	33,45	320,55	29,50	29,5	14,75	43,01	29,50	103,25	423,80
Op. 3	1	354	354	33,45	33,45	320,55	29,50	29,5	14,75	43,01	29,50	103,25	423,80
Jefe de Vent.	1	450	450	42,53	42,53	407,48	37,50	29,5	18,75	54,68	37,50	123,25	530,73
												<b>TOTAL</b>	1802,12

CONCEPTO	VALOR	MESES	TOTAL
Mano de obra directa	1802,12	12	21625,392

El costo de venta total para un año sería:

<b>Costo de ventas</b>	121954,39
------------------------	-----------

#### 4.7.3. Gastos Administrativos

Entre los gastos de administración que se contabilizan en el presente proyecto se refiere a los sueldos del personal.

**Tabla 97**  
**Gastos Administrativos**

Cargo	Número	Sueldo	Total Ingresos	Aporte IE\$S	Total Egreso	Líquido a Recibir	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Total Beneficios	Total=Líquido a recibir-beneficios
Administrador	1	650	650	61,43	61,43	588,58	54,17	29,5	27,08	78,98	54,17	164,92	753,49
Presidente	1	550	550	51,98	51,98	498,03	45,83	29,5	22,92	68,83	45,83	144,08	642,11
Contadora	1	500	500	47,25	47,25	452,75	41,67	29,5	20,83	60,75	41,67	133,67	586,42
Secretaria	1	354	354	33,45	33,45	320,55	29,50	29,5	14,75	43,01	29,50	103,25	423,80
Jefe de Produccion	1	450	450	42,53	42,53	407,48	37,50	29,5	18,75	54,68	37,50	123,25	530,73
Jefe de Control de Calidad	1	450	450	42,53	42,53	407,48	37,50	29,5	18,75	54,68	37,50	123,25	530,73
Jefe de Talento Humano	1	450	450	42,53	42,53	407,48	37,50	29,5	18,75	54,68	37,50	123,25	530,73
Guardias de Seguridad	1	354	354	33,45	33,45	320,55	29,50	29,5	14,75	43,01	29,50	103,25	423,80
<b>TOTAL</b>						<b>3402,87</b>						<b>1018,92</b>	<b>4421,79</b>

Adicional se tienen los gastos generales anuales.

**Tabla 98**  
**Costos Fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>MESES</b>	<b>TOTAL</b>
Gastos Administrativos y de producción	\$ 7.534,30	12	\$ 90.411,62
Gastos Generales Anuales	\$ 6.000,00		\$ 6.000,00
			\$ 96.411,62

#### 4.7.4. Gastos de Venta

Las depreciaciones forman parte de este rubro, necesarios para que la empresa siga trabajando.



**Tabla 99**  
**Depreciaciones ASOCONFEC**

<b>DEPRECIACIONES ASOCONFEC</b>				
<b>ACTIVO</b>	<b>VALOR</b>	<b>VIDA ÚTIL</b>	<b>VALOR RESIDUAL (10%)</b>	<b>DEPRECIACIÓN ANUAL</b>
Equipo de Oficina	570	10	57	51,3
Equipo de Computo	1965	3	196,5	589,5
Vehículo	19800	5	1980	3564
Herramientas y Maquinaria	128000	10	12800	11520
			<b>TOTAL</b>	<b>15724,80</b>

#### 4.7.5. Flujo de Efectivo

En el presente esquema se presenta el flujo de efectivo para la propuesta hacia ASOCONFEC, Tomando en cuenta las siguientes referencias.

- Ya que la demanda insatisfecha es mayor a la capacidad de fábrica, se producirá y venderá el total fabricado en el año.
- Las ventas subirán en base a la inflación esperada anual.
- Los valores de gastos financieros así como el capital financiero están directamente tomados de la simulación de crédito del Banco del Austro, presentados en la siguiente tabla.

**Tabla 100**  
**Tabla de Amortización**

ENTIDAD FINANCIERA	Banco del Austro
Porcentaje anual	11,83%
Plazo (años)	5
Valor solicitado	93018,88889
Pago mensual	\$ -2.061,17

<b>Período</b>	<b>Capital insoluto</b>	<b>Pago mensual</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital pagado</b>	<b>Capital final</b>
0					\$ 93.018,89
1	\$ 93.018,89	\$ 2.061,17	\$ 917,01	\$ 1.144,16	\$ 91.874,73
2	\$ 91.874,73	\$ 2.061,17	\$ 905,73	\$ 1.155,44	\$ 90.719,29
3	\$ 90.719,29	\$ 2.061,17	\$ 894,34	\$ 1.166,83	\$ 89.552,46

**CONTINÚA** 

4	\$ 89.552,46	\$ 2.061,17	\$ 882,84	\$ 1.178,33	\$ 88.374,12
5	\$ 88.374,12	\$ 2.061,17	\$ 871,22	\$ 1.189,95	\$ 87.184,17
6	\$ 87.184,17	\$ 2.061,17	\$ 859,49	\$ 1.201,68	\$ 85.982,49
7	\$ 85.982,49	\$ 2.061,17	\$ 847,64	\$ 1.213,53	\$ 84.768,96
8	\$ 84.768,96	\$ 2.061,17	\$ 835,68	\$ 1.225,49	\$ 83.543,47
9	\$ 83.543,47	\$ 2.061,17	\$ 823,60	\$ 1.237,57	\$ 82.305,90
10	\$ 82.305,90	\$ 2.061,17	\$ 811,40	\$ 1.249,77	\$ 81.056,13
11	\$ 81.056,13	\$ 2.061,17	\$ 799,08	\$ 1.262,09	\$ 79.794,04
12	\$ 79.794,04	\$ 2.061,17	\$ 786,64	\$ 1.274,54	\$ 78.519,50
13	\$ 78.519,50	\$ 2.061,17	\$ 774,07	\$ 1.287,10	\$ 77.232,40
14	\$ 77.232,40	\$ 2.061,17	\$ 761,38	\$ 1.299,79	\$ 75.932,61
15	\$ 75.932,61	\$ 2.061,17	\$ 748,57	\$ 1.312,60	\$ 74.620,01
16	\$ 74.620,01	\$ 2.061,17	\$ 735,63	\$ 1.325,54	\$ 73.294,46
17	\$ 73.294,46	\$ 2.061,17	\$ 722,56	\$ 1.338,61	\$ 71.955,85
18	\$ 71.955,85	\$ 2.061,17	\$ 709,36	\$ 1.351,81	\$ 70.604,05
19	\$ 70.604,05	\$ 2.061,17	\$ 696,04	\$ 1.365,13	\$ 69.238,91
20	\$ 69.238,91	\$ 2.061,17	\$ 682,58	\$ 1.378,59	\$ 67.860,32
21	\$ 67.860,32	\$ 2.061,17	\$ 668,99	\$ 1.392,18	\$ 66.468,14
22	\$ 66.468,14	\$ 2.061,17	\$ 655,27	\$ 1.405,91	\$ 65.062,23
23	\$ 65.062,23	\$ 2.061,17	\$ 641,41	\$ 1.419,77	\$ 63.642,47
24	\$ 63.642,47	\$ 2.061,17	\$ 627,41	\$ 1.433,76	\$ 62.208,70
25	\$ 62.208,70	\$ 2.061,17	\$ 613,27	\$ 1.447,90	\$ 60.760,81
26	\$ 60.760,81	\$ 2.061,17	\$ 599,00	\$ 1.462,17	\$ 59.298,63
27	\$ 59.298,63	\$ 2.061,17	\$ 584,59	\$ 1.476,59	\$ 57.822,05
28	\$ 57.822,05	\$ 2.061,17	\$ 570,03	\$ 1.491,14	\$ 56.330,91
29	\$ 56.330,91	\$ 2.061,17	\$ 555,33	\$ 1.505,84	\$ 54.825,06
30	\$ 54.825,06	\$ 2.061,17	\$ 540,48	\$ 1.520,69	\$ 53.304,38
31	\$ 53.304,38	\$ 2.061,17	\$ 525,49	\$ 1.535,68	\$ 51.768,70
32	\$ 51.768,70	\$ 2.061,17	\$ 510,35	\$ 1.550,82	\$ 50.217,88
33	\$ 50.217,88	\$ 2.061,17	\$ 495,06	\$ 1.566,11	\$ 48.651,77
34	\$ 48.651,77	\$ 2.061,17	\$ 479,63	\$ 1.581,55	\$ 47.070,22
35	\$ 47.070,22	\$ 2.061,17	\$ 464,03	\$ 1.597,14	\$ 45.473,09
36	\$ 45.473,09	\$ 2.061,17	\$ 448,29	\$ 1.612,88	\$ 43.860,20
37	\$ 43.860,20	\$ 2.061,17	\$ 432,39	\$ 1.628,78	\$ 42.231,42
38	\$ 42.231,42	\$ 2.061,17	\$ 416,33	\$ 1.644,84	\$ 40.586,58
39	\$ 40.586,58	\$ 2.061,17	\$ 400,12	\$ 1.661,06	\$ 38.925,52
40	\$ 38.925,52	\$ 2.061,17	\$ 383,74	\$ 1.677,43	\$ 37.248,09
41	\$ 37.248,09	\$ 2.061,17	\$ 367,20	\$ 1.693,97	\$ 35.554,12
42	\$ 35.554,12	\$ 2.061,17	\$ 350,50	\$ 1.710,67	\$ 33.843,46
43	\$ 33.843,46	\$ 2.061,17	\$ 333,64	\$ 1.727,53	\$ 32.115,93
44	\$ 32.115,93	\$ 2.061,17	\$ 316,61	\$ 1.744,56	\$ 30.371,36
45	\$ 30.371,36	\$ 2.061,17	\$ 299,41	\$ 1.761,76	\$ 28.609,60
46	\$ 28.609,60	\$ 2.061,17	\$ 282,04	\$ 1.779,13	\$ 26.830,47
47	\$ 26.830,47	\$ 2.061,17	\$ 264,50	\$ 1.796,67	\$ 25.033,81
48	\$ 25.033,81	\$ 2.061,17	\$ 246,79	\$ 1.814,38	\$ 23.219,43
49	\$ 23.219,43	\$ 2.061,17	\$ 228,90	\$ 1.832,27	\$ 21.387,16
50	\$ 21.387,16	\$ 2.061,17	\$ 210,84	\$ 1.850,33	\$ 19.536,83
51	\$ 19.536,83	\$ 2.061,17	\$ 192,60	\$ 1.868,57	\$ 17.668,26
52	\$ 17.668,26	\$ 2.061,17	\$ 174,18	\$ 1.886,99	\$ 15.781,27
53	\$ 15.781,27	\$ 2.061,17	\$ 155,58	\$ 1.905,59	\$ 13.875,67
54	\$ 13.875,67	\$ 2.061,17	\$ 136,79	\$ 1.924,38	\$ 11.951,29
55	\$ 11.951,29	\$ 2.061,17	\$ 117,82	\$ 1.943,35	\$ 10.007,94
56	\$ 10.007,94	\$ 2.061,17	\$ 98,66	\$ 1.962,51	\$ 8.045,43

**CONTINÚA** 

57	\$ 8.045,43	\$ 2.061,17	\$ 79,31	\$ 1.981,86	\$ 6.063,57
58	\$ 6.063,57	\$ 2.061,17	\$ 59,78	\$ 2.001,40	\$ 4.062,18
59	\$ 4.062,18	\$ 2.061,17	\$ 40,05	\$ 2.021,13	\$ 2.041,05
60	\$ 2.041,05	\$ 2.061,17	\$ 20,12	\$ 2.041,05	-

### Resumen anual

Año	Interés pagado	Capital pagado
1	\$ 10.234,67	\$ 14.499,39
2	\$ 8.423,27	\$ 16.310,80
3	\$ 6.385,56	\$ 18.348,50
4	\$ 4.093,28	\$ 20.640,78
5	\$ 1.514,63	\$ 23.219,43
	\$ 30.651,42	\$ 93.018,89

Los costos variables, al estar íntimamente ligados a los con la producción, tendrán la misma variación que los costos fijos.

**Tabla 101**  
**Flujo de Efectivo**

### FLUJO DE EFECTIVO

#### ASOCONFEC

RUBROS	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	0	1	2	3	4	5
Ventas		313588,99	326571,58	340091,64	354171,44	368834,13
Costos variables		100329,00	104482,62	108808,20	113312,86	118004,01
Costos Fijos		964111,62	100403,06	104559,75	108888,52	113396,51
Depreciaciones		15724,80	15724,80	15724,80	15724,80	15724,80
(=) Utilidad de Operación ( UAI)		101123,57	105961,10	119147,02	128722,15	138693,70
(-) Gastos Financieros		10234,67	8423,27	6385,56	4093,28	1514,63
(=) Utilidad antes de Impuestos ( UAI)		90888,90	97537,83	104613,33	112151,97	120194,18
(-) Impuesto 15% Trabajadores		13633,34	14630,67	15692,00	16822,80	18029,13
(=) Utilidad antes de impuesto		77255,57	82907,16	88921,33	95329,17	102165,05
(-) Impuesto 25% Renta		19313,89	20726,79	22230,33	23832,29	25541,26
(=) Utilidad después de Impuesto( UDI)		57941,67	62180,37	66691,00	71496,88	76623,79
(+) Depreciaciones		15724,80	15724,80	15724,80	15724,80	15724,80
(-) Capital Financiero		14499,39	16310,80	18348,50	20640,78	23219,43
Inversión	-152.089					
(=) Flujo Neto (FNE)	-152088,7	59.167,09	61.594,37	64.067,30	66.580,90	69.129,16

#### 4.7.6. Balance General y de Resultados

El estado de resultados para el primer año de aplicación es el siguiente:

**Tabla 102**  
**Estado de Resultados**

<b>ASOCONFEC</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>INGRESOS</b>		
<b>VENTAS</b>	313588,99	
TOTAL INGRESOS		313588,99
(-)COSTO DE VENTAS		121954,39
(=)UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		191634,60
<b>GASTOS</b>		
GASTOS ADMINISTRATIVOS y GENERALES	101,79	
GASTO DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA	51,3	
GASTO DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO	589,5	
GASTO DEPRECIACIÓN VEHÍCULO	3564	
GASTOS DEPRECIACIÓN HERRAMIENTAS Y MAQUINARIA	11520	
CONSUMO SUMINISTROS DE OFICINA	208,8	
CONSUMO ASEO Y LIMPIEZA	241,5	
<b>TOTAL GASTOS</b>		16276,89
UTILIDAD ANTES DE REPARTO		175357,72
15%PARTICIPACION TRABAJADORES		206303,66
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		149054,06
25%IMPUESTO A LA RENTA		37263,51
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		111790,54
10%RESERVA LEGAL		11179,05
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>100611,49</b>

El balance general para el mismo período estaría dado por:

**Tabla 103**  
**Estado de Situación Final**

<b>ASOCONFEC</b>			
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINAL</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja	177.633,13	Participación de trabajadores	26303,66
Suministros de Oficina	69,6	Impuesto a la Renta por pagar	37263,51
Suministros de Aseo	80,5	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>63567,17</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>177.783,23</b>		
		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		Préstamos bancarios a largo plazo	77.589
Herramientas y Maquinaria	128000	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>77589,31</b>
Equipo de Computo	1965		
Equipo de Oficina	570	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>141156,48</b>
Vehículo	19800		
(-)		<b>PATRIMONIO</b>	
Depreciaciones	-15724,80	Capital	59.446,40
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>134610,2</b>	Utilidad del ejercicio	100611,49
		Reserva legal	11179,05
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>171.236,94</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>312.393,43</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>312.393,43</b>

#### 4.7.7. TIR- VAN

Utilizando la herramienta informática EXCEL, se calcula los valores de VAN, TIR, y otros indicadores de importancia del proyecto.

**Tabla 104**  
**TIR - VAM**

INVERSION	<b>152.089</b>
VAN	\$ 112.651,60
VA	\$ 264.740,30
TIR	30,3%
PERIODO DE RECUPERACION	2,5 años
INFLACIÓN	4,14%
COSTO BENEFICIO	1,74

De los valores presentados se puede deducir que la operación es rentable por cuanto:

- El valor del VAN es superior al valor invertido por los socios, lo que indica una recuperación de su capital individual.
- TIR se encuentra por encima del valor de la tasa de descuento (6.55% para el proyecto).
- En un plazo de 2,5 años se recupera la inversión.

#### 4.7.8. Punto de Equilibrio

Se tomará el punto de equilibrio para cada prenda cargando el valor total de costos fijos a cada una de ellas.

**Tabla 105**  
**Punto de Equilibrio**

PRODUCTOS	UNID. A VENDER	% PARTI.	PRE.	COS. VAR.	MARGEN	MARGEN PONDERADO	PUNTO DE EQUILIBRIO
EXTERIOR	450	42,25	\$ 28,00	8,84	\$ 19,16	\$ 809,58	351
INTERIOR	615	57,75	\$ 22,00	10,16	\$ 11,84	\$ 683,94	568
TOTAL	1065	100				\$ 1.493,52	

#### **4.8. Estudio Social**

En el ámbito social ASOCONFEC generara mayores plazas de empleo otorgando ingresos para una mejor calidad de vida considerando que está se convierte en un motor de desarrollo y a su vez de alguna forma evitará el problema de migración y desempleo tanto para las áreas de afectación directa como indirecta, siendo estas los pobladores localizados dentro de la zona de ubicación de la asociación y los componentes ambientales que se encuentran fuera del área geográfica de la localización directa de la infraestructura a construirse respectivamente.

De igual manera Asoconfec no tiene mayor impacto ambiental puesto que se dedica solo a la confección de prendas de vestir y no a la fabricación de telas las cuales requieren de un mayor uso de agua y químicos.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Se elaboraron los contenidos teóricos que respaldan el presente propósito sobre el Plan Estratégico y Plan de Negocios y la importancia de las bases conceptuales que los mismos presentan en el sector popular y solidario que se desarrollaron el proyecto.
- Se realizó un análisis de la situacional actual de la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, en donde se determinó que la empresa se encuentra en un nivel alto en cuanto a la posición del negocio para seguir produciendo prendas de vestir.
- Se diseñó un Plan Estratégico para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, en donde se desarrolló un Plan Operativo que define las estrategias, tácticas y sus respectivos responsables, que se tomara en cuenta para la toma de decisiones en la asociación para que la misma se posicione el mercado de la ciudad de Latacunga.
- Se generó un Plan Negocios para la Asociación de Confeccionistas Fuerza Productiva de Cotopaxi, para ofertarles una herramienta que contiene un estudio administrativo como el organigrama, Distribución de la Planta lo que ayudara a la asociación a tener una mejor visión de sus estructura como empresa.



## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda realizar una reunión con todos los socios de Asoconfec a fin de difundir fundamentos teóricos indispensables para que cada uno de ellos conozca el direccionamiento de la asociación y juntos puedan seguir el mismo camino.
- En base al análisis situacional de la asociación se recomienda seguir tomando acciones como por ejemplo realizar planes de marketing, con el objetivo de que poco a poco se dé a conocer la existencia de Asoconfec en el mercado.
- Se recomienda que Asoconfec tome en cuenta la propuesta estratégica planteada en el capítulo III el cual tiene como objetivo mejorar la posición competitiva de la asociación.
- Hacer uso del plan de negocios a fin de lograr captar inversiones externas y de esta manera aquello permita posicionarse en el mercado latacungueño

### 5.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planificación Estratégica*. Mexico D.F.: Panorama.
- Amador, J. (2003). *Proceso Administrativo*. Quito - Ecuador: Logistecsa.
- Amaya, J. (2008). *Gerencia Planeación y Estrategia*. Argentina - Buenos Aires: Universidad Santo Tomas.
- Baldelli, C. (2008). *Como armar un Plan de Negocios*. Argentina - Buenos Aires: Acme.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración Teoría y Práctica*. Argentina - Buenos Aires: Universidad Nacional del Sur.
- Cabrerizo, M., & Naveros, J. (2009). *Plan de Negocio*. Madrid - España: Vertice.
- Cordoba, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.
- Deming, E. (1996). *Los 14 puntos de Deming aplicados a los servicios*. Barcelona - España: Diaz de Santos.
- Díaz, L. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Atenas - Costa Rica: EUNED.
- Echeverría, S. (1997). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Ecuador, B. C. (2015 ). Tasas de interes . *Banco Central del Ecuador* , 25-36.
- Fernández, J. (2010). *Dirección y Planificación Estratégicas en la Empresas y Organizaciones*. Madrid - España: Diaz de Santos.
- Flores, J. (2007). *Como crear y Dirigir la nueva Empresa*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones;.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson Educacion.

- Kotler, P., Armstrong, G., Ibàñez, D., & Otros. (2009). *Marketing*. Madrid - España: Prentice Hall Iberia S.R.L.
- Malagon, L., Galan, M., & Ponton, L. (2008). *Administracion Hospitalaria*. Bogota - Colombia: Panamericana.
- Mantilla, K. (2009). *Conceptos Fundamentales en la Planificacion Estrategica de las Relaciones Publicas*. Barcelona - España: UOC.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisi Interno Capacidades Estratégicas*. Madrid - España: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*. Madrid - España: Diaz de Santos.
- Moroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid - España: Esic.
- Neef, M. (1968). *Los recursos para el Desarrollo*. Barcelona - España: Icaria.
- Ortiz, F. . (2007). *Tecnicas de Servicio en Atencion al Cliente*. Madrid - España: Paraninfo.
- Ortiz, F., García, P., & Gill, M. (2007). *Tecnicas de Servicio y Atencion al Cliente*. Madrid - España: Paraninfo.
- Porter, M. (1985). *Ser Competitivo*. Barcelona -España: Deusto.
- Sainz, J. (2012). *El plan de marketing en la practica*. Madrid - España: Esic.
- Sánchez, G. (2008). *Cuantificacion de Valor en la Cadena de suministro extendida*. Madrid - España: León.
- Talaya, A. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid - España: Esic.
- Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinámico*. Escandinavia - Europa: Hobjerg.
- Trespalacios, J. V. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid - España: Paraninfo.
- Vargas, M., & Vega, L. (2007). *Calidad y Servicio Conceptos y Herramientas*. Bogotá - Colombia: Ecoe.

- Velasco, F. (2007). *Aprender a Elaborar un Plan de Negocios*. Madrid - España: Paidós.

# ANEXOS



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Se certifica que el presente trabajo fue desarrollado por las Srtas. YAJAIRA PAOLA CANDO COFRE, y KATHERINE ELIZABETH OSORIO JIMENEZ. En la ciudad de la Latacunga al mes de noviembre del 2015.

Ing. Verónica Parreño

**DIRECTORA DEL PROYECTO**

Ing. Xavier Fabara

**DIRECTOR DE LACARRERA**

**DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Dr. Rodrigo Vaca

**SECRETARIO ACADÉMICO**