



ESPE
ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del Título de:
INGENIERA EN MERCADOTECNIA**

**TEMA: “*PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
LA EMPRESA CAMISERÍA INGLESA CÍA. LTDA.*”**

AUTOR: PAOLA SILVANA CARRIÓN QUELAL

DIRECTOR: MBA. PATRICIO DALGO

CODIRECTOR: MBA. GUIDO CRESPO

Sangolquí, Marzo del 2007

Dedicatoria

A Dios, por ser mi fortaleza y refugio a lo largo de mi vida, Quien me ha levantado después de cada caída.

A mis padres y hermanos, porque siempre me han apoyado y alentado para que, con perseverancia, alcance mis metas.

A mis maestros, Patricio Dalgo y Guido Crespo, que con experiencia nos guiaron durante el desarrollo de la tesis.

A Enrique, porque pude contar con él incondicionalmente con amor, comprensión y paciencia.

A todos quienes forman parte de Camisería Inglesa, porque me brindaron la oportunidad de realizar este proyecto para la empresa.

*¡Como te quiero, oh Señor, fuerza mía!
El Señor es mi roca, mi fortaleza y mi
libertador. ¡Oh mi Dios! ¡Roca en que
me refugio, mi escudo, mi fuerza y mi
salvación!*

Sal 18: 2 - 3

ÍNDICE DE CONTENIDO

	<i>Contenido</i>	<i>Página</i>
 ANTECEDENTES		
1	<i>Definición del problema</i>	1
2	<i>Objetivos de la tesis</i>	2
3	<i>Hipótesis</i>	4
4	<i>Marco de referencia</i>	
4.1	<i>Marco teórico</i>	6
4.2	<i>Marco conceptual</i>	7
 CAPÍTULO I		
1	<i>LA EMPRESA</i>	
1.1	<i>Breve reseña histórica</i>	10
1.2	<i>Giro del negocio</i>	11
1.2.1	<i>Línea de productos</i>	12
1.3	<i>Filosofía corporativa actual</i>	
1.3.1	<i>Valores y principios organizacionales</i>	16
1.3.2	<i>Misión</i>	17
1.3.3	<i>Visión</i>	17
1.3.4	<i>Objetivos organizacionales</i>	18
1.3.5	<i>Procesos de la Organización</i>	19
 CAPÍTULO II		
2	<i>ANÁLISIS SITUACIONAL</i>	
2.1	<i>Introducción al análisis situacional</i>	
2.1.1	<i>Oportunidades y amenazas</i>	25
2.1.2	<i>Fortalezas y debilidades</i>	25
2.2	<i>Análisis externo</i>	
2.2.1	<i>Análisis del Macro Ambiente</i>	

2.2.1.1	<i>Factores económicos</i>	26
2.2.1.2	<i>Factores sociales</i>	36
2.2.1.3	<i>Factores políticos y legales</i>	38
2.2.1.4	<i>Factores ecológicos</i>	41
2.2.1.5	<i>Factores internacionales</i>	42
2.2.1.6	<i>Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas</i>	44
2.2.2	<i>Análisis del Micro Ambiente</i>	
2.2.2.1	<i>Clientes</i>	45
2.2.2.2	<i>Competencia</i>	46
2.2.2.3	<i>Proveedores</i>	49
2.2.2.4	<i>Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas</i>	51
2.3	<i>Análisis Interno</i>	
2.3.1	<i>Aspectos Organizacionales</i>	54
2.3.2	<i>Área de Comercialización</i>	56
2.3.3	<i>Área Administrativa -Financiera</i>	56
2.3.4	<i>Área de Producción</i>	57
2.3.5	<i>Matriz de resumen de fortalezas y debilidades</i>	58
2.4	<i>Diagnóstico</i>	
2.4.1	<i>Matriz General de factores FODA</i>	64
2.4.2	<i>Matriz de evaluación interna y externa</i>	77
2.4.3	<i>Informe de diagnóstico</i>	78

CAPÍTULO III

3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1	<i>Marco Teórico</i>	
3.1.1	<i>Segmentación</i>	80
3.1.2	<i>Importancia de la segmentación</i>	81
3.1.3	<i>Clases de segmentación</i>	82
3.1.4	<i>Metodología para segmentar mercados</i>	84
3.1.5	<i>Selección de variables de segmentación</i>	85
3.2	<i>Definición del Problema</i>	
3.2.1	<i>Objetivo de la investigación</i>	87
3.2.2	<i>Tipo y tamaño de muestra</i>	87
3.2.3	<i>Elección de instrumentos de investigación</i>	91

3.2.4	<i>Diseño del instrumento elegido</i>	96
3.3	<i>Plan de Trabajo de Campo</i>	114
3.3.1	<i>Ejecución del trabajo de campo</i>	115
3.4	<i>Procesamiento de Datos</i>	115
3.5	<i>Presentación de Resultados Globales de Investigación</i>	117
3.6	<i>Descripción de Perfiles de Segmento</i>	171
3.7	<i>Análisis del Tamaño y Atractivo Estructural de los segmentos</i>	172
3.8	<i>Elección del Segmento y Mercado Meta</i>	174
3.9	<i>Pronóstico de Oferta y Demanda</i>	175
3.9.1	<i>Demanda</i>	177
3.9.2	<i>Oferta</i>	182
3.9.3	<i>Demanda Insatisfecha</i>	183
CAPÍTULO IV		
4	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	
4.1	<i>Objetivos</i>	
4.1.1	<i>Concepto de objetivo</i>	185
4.1.2	<i>Importancia de fijar objetivos</i>	186
4.1.3	<i>Clasificación de los objetivos</i>	187
4.1.4	<i>Características de los objetivos</i>	188
4.1.5	<i>Metodología para fijar objetivos</i>	189
4.1.6	<i>Objetivos para la propuesta</i>	192
4.2	<i>Estrategias</i>	
4.2.1	<i>Concepto de estrategias</i>	198
4.2.2	<i>Cuadro de estrategias</i>	198
4.2.3	<i>Descripción de una estrategia</i>	206
4.2.4	<i>Perfil estratégico a adoptarse</i>	207
4.3	<i>Direccionamiento Estratégico Propuesto</i>	
4.3.1	<i>Visión</i>	211
4.3.2	<i>Misión</i>	211
4.3.3	<i>Principios y valores</i>	212
4.3.4	<i>Mapa estratégico</i>	215

CAPÍTULO V

5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

5.1	<i>Componentes del Marketing Mix</i>	217
5.2	<i>Producto</i>	218
5.2.1	<i>Clasificación</i>	219
5.2.2	<i>Atributos del Producto</i>	220
5.2.3	<i>Estrategias de Producto</i>	227
5.3	<i>Precio</i>	235
5.3.1	<i>Metodología para la fijación de precios</i>	252
5.3.2	<i>Estrategias para fijar precios</i>	256
5.4	<i>Canales de distribución</i>	258
5.4.1	<i>Estructura de canales de distribución</i>	259
5.4.2	<i>Estrategias de distribución</i>	261
5.5	<i>Promoción de Ventas</i>	
5.5.1	<i>Administración de la promoción de ventas</i>	266
5.5.2	<i>Objetivos y estrategias de promoción</i>	266
5.5.3	<i>Determinación de presupuestos</i>	270
5.6	<i>Matriz de Estrategias de Marketing Mix para la Tesis</i>	272
5.7	<i>Plan Operativo de Marketing Mix</i>	279
5.8	<i>Controles</i>	280

CAPÍTULO VI

6 PRESUPUESTO - EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1	<i>Presupuesto</i>	286
6.2	<i>Flujo de efectivo</i>	297
6.3	<i>Criterios de evaluación</i>	300

CAPÍTULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1	<i>Conclusiones</i>	312
7.2	<i>Recomendaciones</i>	313
8	<i>Anexos</i>	316
9	<i>Bibliografía</i>	353

ANTECEDENTES

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Si bien es cierto, Camisería Inglesa ha crecido durante el transcurso de los años contando actualmente con 11 locales en el territorio nacional incluido su nuevo local en el San Luis Shopping, no obstante, el nivel de sus ventas no ha sido proporcional a la apertura de sus puntos de venta, por el contrario, se han mantenido estancadas.

El incremento de los gastos ha sido de alrededor del 5% anual, sin embargo, esto no se ha trasladado al consumidor final, de tal manera que, el precio de las camisas se ha mantenido estable durante los últimos tres años, lo cual significa que el incremento de los gastos ha afectado a las utilidades de la compañía en vista de las condiciones actuales de las ventas.

La alta rotación del personal de ventas, falta de estrategias de promoción, la carencia de un direccionamiento estratégico que canalice los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia la persecución de los objetivos, tanto personales como corporativos, son algunos de los aspectos que intervienen en el escenario actual de la empresa.

SÍNTOMAS:

- Nivel de ventas estancadas.

CAUSAS:

- Alta rotación del personal de ventas
- Falta de capacitación al personal
- Falta de estrategias de promoción
- Carencia de un direccionamiento estratégico

2. OBJETIVOS DE LA TESIS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Camisería Inglesa Cía. Ltda. que le permita dar dirección y propósito a la organización logrando un nivel adecuado de competitividad al crecer en forma sostenible en el mercado, mejorando su rentabilidad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis actual de la empresa para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades conociendo la distancia existente entre la situación actual y la visión común.
- Desarrollar la investigación de mercados para identificar las necesidades y características del segmento sobre el que se desea competir.
- Definir objetivos y estrategias que sirvan de base para el desarrollo del proyecto.
- Elaborar un plan operativo de marketing en el que se planteen estrategias para cada uno de los componentes de la mezcla del mercadeo.
- Preparar un presupuesto de marketing para la propuesta determinando recursos necesarios para poner en marcha el plan estratégico.

- Evaluar los beneficios económicos de aplicar el plan de marketing en las acciones de la empresa.
- Elaborar un Plan de Control de Gastos que permita regular los egresos que se efectuarán para la aplicación del proyecto.

3. HIPÓTESIS

Una hipótesis indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas de fenómenos a investigarse. Las hipótesis surgen de los objetivos.

3.1 HIPÓTESIS GENERAL

Con el desarrollo de este Plan de Marketing Estratégico para Camisería Inglesa le permitirá tener una ventaja competitiva al dar un direccionamiento estratégico para mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa.

3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El análisis situacional de la empresa permitirá detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que sirvan de base en el planteamiento de las estrategias.
- La investigación de mercados identificará necesidades y características del segmento en el cual se desea competir.
- El planteamiento de objetivos y estrategias servirán de base para el desarrollo de este proyecto.
- En la elaboración de un plan operativo de marketing se plantearán estrategias para cada componente del marketing mix.
- El presupuesto de marketing permitirá asignar los recursos necesarios para la ejecución de este proyecto.

- Con métodos de evaluación de rentabilidad se calcularán los beneficios económicos que se pueden llegar a obtener en caso de aplicarse el proyecto.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico orientará sobre como habrá de realizarse el estudio. Amplía el horizonte de estudio y guía al investigador para que se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original, así como también provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

Esta propuesta es una **Planificación Estratégica** que permitirá minimizar los riesgos y capitalizar las oportunidades que el entorno ofrece para definir los pasos y compromisos secuenciales que la organización deberá adquirir para tener caminos de acción eficientes en la búsqueda del logro superación continua de sus objetivos.¹

El **diagnóstico de la situación actual** permitirá obtener importantes conclusiones que mejoren la eficiencia del trabajo diario, obteniendo un criterio de aplicación de las connotaciones implícitas a las actividades de la empresa.

Un estudio de **benchmarking** del mejor competidor servirá de herramienta para conocer las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos y mejorar las prácticas actuales en la empresa para llegar a ser más competitivos en el mercado.

La **investigación de mercados** permitirá obtener información sobre las características del mercado, preferencias de los clientes, tendencias de compra, estimar porcentajes de unidades que presentan cierto comportamiento en una población, determinar cómo se perciben las características del producto, determinar el grado de asociación de las variables de mercado, entre otra información relevante para la toma de decisiones en la empresa.

¹ Gestión Estratégica de Negocios

4.2 MARCO CONCEPTUAL

“**Análisis del riesgo:** Su objetivo es intentar estimar los riesgos que conlleva adoptar determinadas estrategias. Teniendo en cuenta la estrategia de marketing y la situación del mercado se intenta estimar cuál sería la rentabilidad obtenida en diferentes situaciones (optimista, pesimista,...).”²

“**Benchmarking:** Es el proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.”³

“**Estrategia:** Resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

La idea de Estrategia proviene de la ciencia militar, y es definida como la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala.”⁴

“**Investigación de mercados:** Es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía.

Marketing: Es un conjunto de herramientas de trabajo cuyo objetivo es descubrir lo que necesita el mercado y actuar en consecuencia, marcando los cimientos de una relación beneficiosa y satisfactoria a corto, medio y largo plazo. En líneas generales, es marcar el camino para un trabajo duro y consistente.”⁵

² www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_a

³ www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_b

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_Empresaria

⁵ <http://managementglossary.info>

“**Mercado:** En economía el mercado es cualquier conjunto de transacciones, acuerdos o intercambios de bienes y servicios entre compradores y vendedores. En contraposición con una simple venta, el mercado implica el comercio regular y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes.”⁶

“**Merchandising:** Es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento.”⁷

“ **Planificación estratégica:** Herramienta muy versátil que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir, se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.”⁸

“**Reposicionamiento de la marca:** Buscar una nueva posición en el mercado para una marca. Puede ocurrir por ataques de un competidor o querer penetrar en otras ramas del mercado.”⁹

“**Segmentación del mercado:** Consiste en la división del mercado en grupos más pequeños que comparten ciertas características.

Existen cuatro patrones:

- Segmentación comportamental: se basa en el comportamiento de los consumidores.

⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

⁷ www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_m

⁸ SALAZAR PICO F., Gestión Estratégica de Negocios.

⁹ www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_r

- Segmentación demográfica: las características de edad, sexo, raza, ingresos, miembros de la unidad familiar, son los determinantes para establecer un segmento
- Segmentación geográfica: los criterios de localización de los distintos consumidores definen el segmento.
- Segmentación psicológica: los rasgos de personalidad o el estilo de vida definen el segmento.

Además existen otros tipos de segmentación como la sociográfica, del mercado por actitud, por beneficios, por el comportamiento de los consumidores de acuerdo a su edad, por las características de usuario.”¹⁰

”Segmento de mercado: El segmento de mercado es un grupo relativamente grande y homogéneo de consumidores que se pueden identificar dentro de un mercado, que tienen deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares y que reaccionarán de modo parecido ante una mezcla de marketing.”¹¹

¹⁰ www.publirecta.com/dicc/diccionario-de-marketing_m

¹¹ <http://www.monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml>

CAPÍTULO I

1. LA EMPRESA

1.1. Breve Reseña Histórica

La firma de confecciones “Camisería Inglesa” inició sus operaciones en Bogotá, Colombia, en 1974 y hace 23 años abrió su primer almacén en Quito.

Son ya treinta años cuando en Colombia unos emprendedores ambateños compraron una pequeña fábrica de confecciones. Ubicaron las máquinas en el segundo piso de la casa del Gerente, y entre cinco personas (Gerente incluido) iniciaron el negocio de fabricar camisas. El panorama no era halagador, incluso los mismos proveedores de las telas les decían que les iba a ir mal por la situación en el entorno... pero continuaron: hoy tienen locales en cuatro ciudades en Colombia.

El 27 de julio de 1983 abrieron su local y fábrica en Ecuador cuando el país había prohibido las importaciones de varios artículos terminados. Entonces la naciente fábrica de confecciones empezó a ofrecer al mercado sus prendas de vestir de excelente calidad a precios asequibles para nuestro medio.

Bajo la conducción de empresarios ecuatorianos, el reconocido prestigio de la marca “Camisería Inglesa” se ha ido acrecentando con el transcurso de los años, gracias a la calidad, los diseños y variedad de las prendas, confeccionadas con moderna tecnología.

1.2. Giro del Negocio

Camisería Inglesa está presente en cuatro ciudades del territorio nacional con 11 locales (Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato). En la ciudad de Quito, cuenta con puntos de venta en el C.C. El Recreo, C.C. El Bosque, San Luis Shopping, CC. Espiral, Edificio Amazonas Park, Av. América y Barón de Carondelet y un Oulet ubicado en la fábrica en el Valle de los Chillos.

En la ciudad de Guayaquil está ubicado en el Policentro y en el Mall del Sur; en Ambato en el Mall de los Andes; y, en Cuenca en la Av. Luis Cordero.

Camisería Inglesa produce un promedio de cinco modelos nuevos y exclusivos de camisas por mes, sean formales o sport. Además, se fabrican pantalones, camisetas, gorras y se comercializan corbatas, suéteres, chalecos, pañuelos y mancuernas que son producción de terceros.

Dan trabajo y sustento a 100 familias ecuatorianas. Su nombre es referente y resalta su característica de elegancia: CAMISERÍA INGLESA.

1.2.1 LÍNEA DE PRODUCTOS

CAMISETAS



CAMISAS





PANTALONES



SUÉTERES



GORRAS



1.3. Filosofía Corporativa Actual

1.3.1 Valores y Principios Organizacionales

VALORES

- HONESTIDAD en todas las acciones procurando salvaguardar los intereses del cliente, del personal y de la empresa.
- CONFIANZA dentro del ambiente laboral que permita transmitirlo a los clientes y proveedores.
- RESPONSABILIDAD en cada actividad para dar valor agregado al producto.

PRINCIPIOS

- Calidad en cada proceso.
- Respeto y consideración tanto al cliente interno como externo.
- Eficiencia y agilidad tanto en la producción como en la comercialización de los productos.
- Apoyo al desarrollo y crecimiento del recurso humano tanto en habilidades como en espíritu.
- Innovación y creatividad para lograr la competitividad.

FILOSOFÍA DEL TRABAJO

“Si eres pobre, trabaja. Si eres rico, trabaja. Si te agobian responsabilidades al parecer injustas, trabaja.

Si eres feliz, sigue trabajando: el ocio engendra dudas y temores. Si te abruman las penas y tus seres queridos parecen ser te infieles, trabaja. Si vienen los desengaños, trabaja.

Si flaquea tu fe y la razón te traiciona, trabaja, cuando se desbaratan tus sueños y tus esperanzas parecen desvanecerse, trabaja. Trabaja como si estuviese en peligro tu vida misma; en realidad lo está.

No importa cuál sea tu problema, trabaja. Trabaja fielmente y con fe.

El trabajo es el medicamento material más eficaz que se conoce. Cura las afecciones mentales, espirituales, al igual que las físicas.”¹²

En general, la responsabilidad, honradez, honestidad y el respeto, son los pilares fundamentales que mueven el desenvolvimiento de la compañía.

1.3.2 Misión

“Somos una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir para hombres que busca satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes brindando productos y atención de calidad.”

1.3.3 Visión

“Ser una empresa que lidere en la producción y comercialización de prendas de vestir para hombres a nivel nacional, acorde a las tendencias actuales de la moda y a las exigencias de los clientes.”

¹² Corporación Internacional de Ventas, La Llave del Éxito.

1.3.4 Objetivos organizacionales

OBJETIVO GENERAL

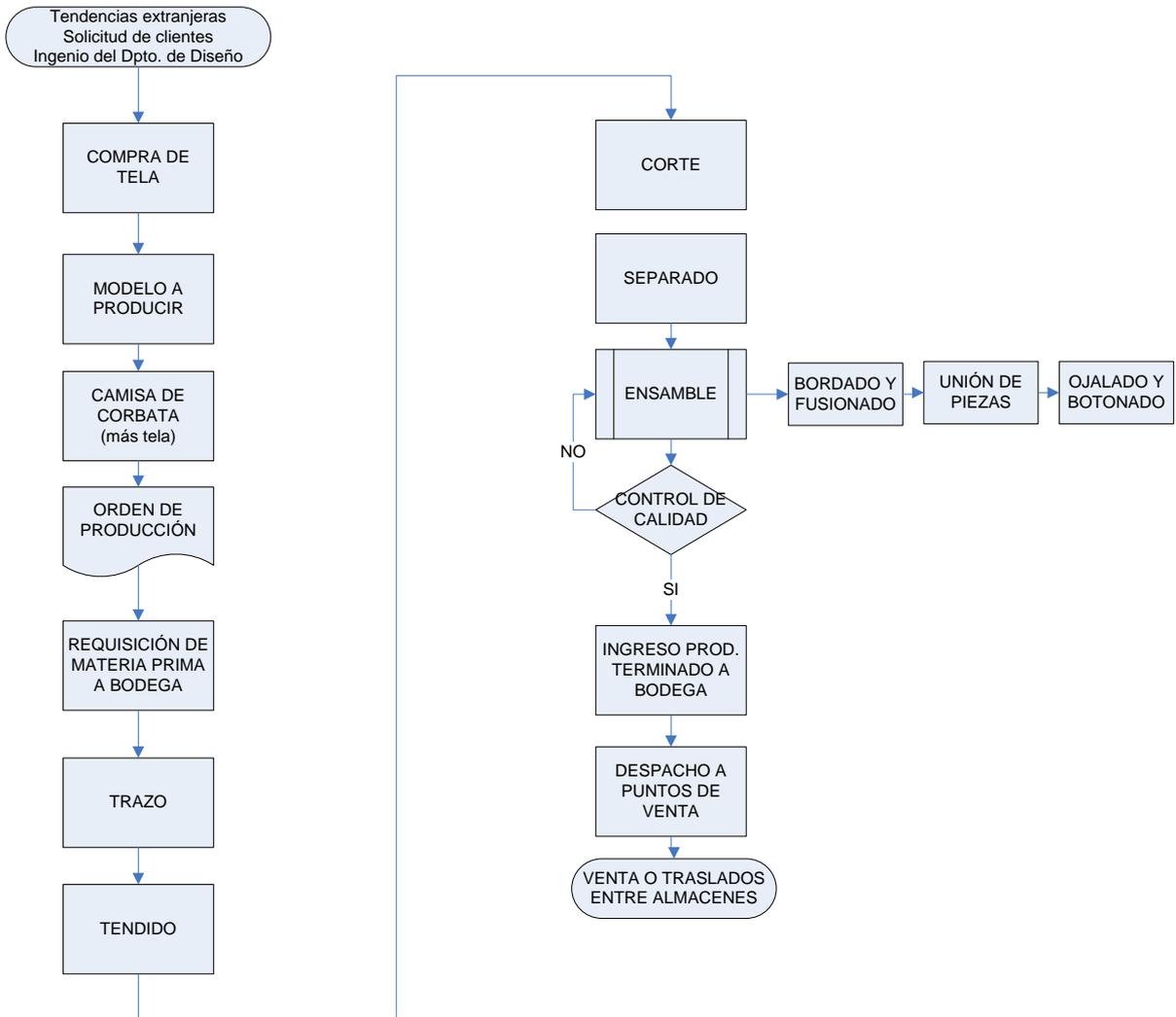
Producir y comercializar prendas de vestir de calidad para hombres cumpliendo con los requerimientos del mercado, orientados a satisfacer las necesidades de los clientes y obtener una rentabilidad que permita, no solo permanecer en el mercado, sino lograr un crecimiento sostenible constante de su participación en el mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar e implementar en el próximo año, una estrategia consistente que permita a la empresa aprovechar sus ventajas competitivas en el sector textil.
- Lograr en los próximos dos años, desarrollar productos orientados hacia nuevos segmentos que permita incrementar la participación en el mercado, y por ende, sus ingresos.
- Desarrollar e implementar en los próximos dos años estrategias de marketing que permitan promover e incrementar las ventas de los productos.
- Desarrollar en el próximo año nuevos diseños de prendas que aporten a dar variedad a los productos que se ofrecen a los clientes.

1.3.5 Procesos de la Organización (Flujogramas)

FLUJOGRAMA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS DE CORBATA

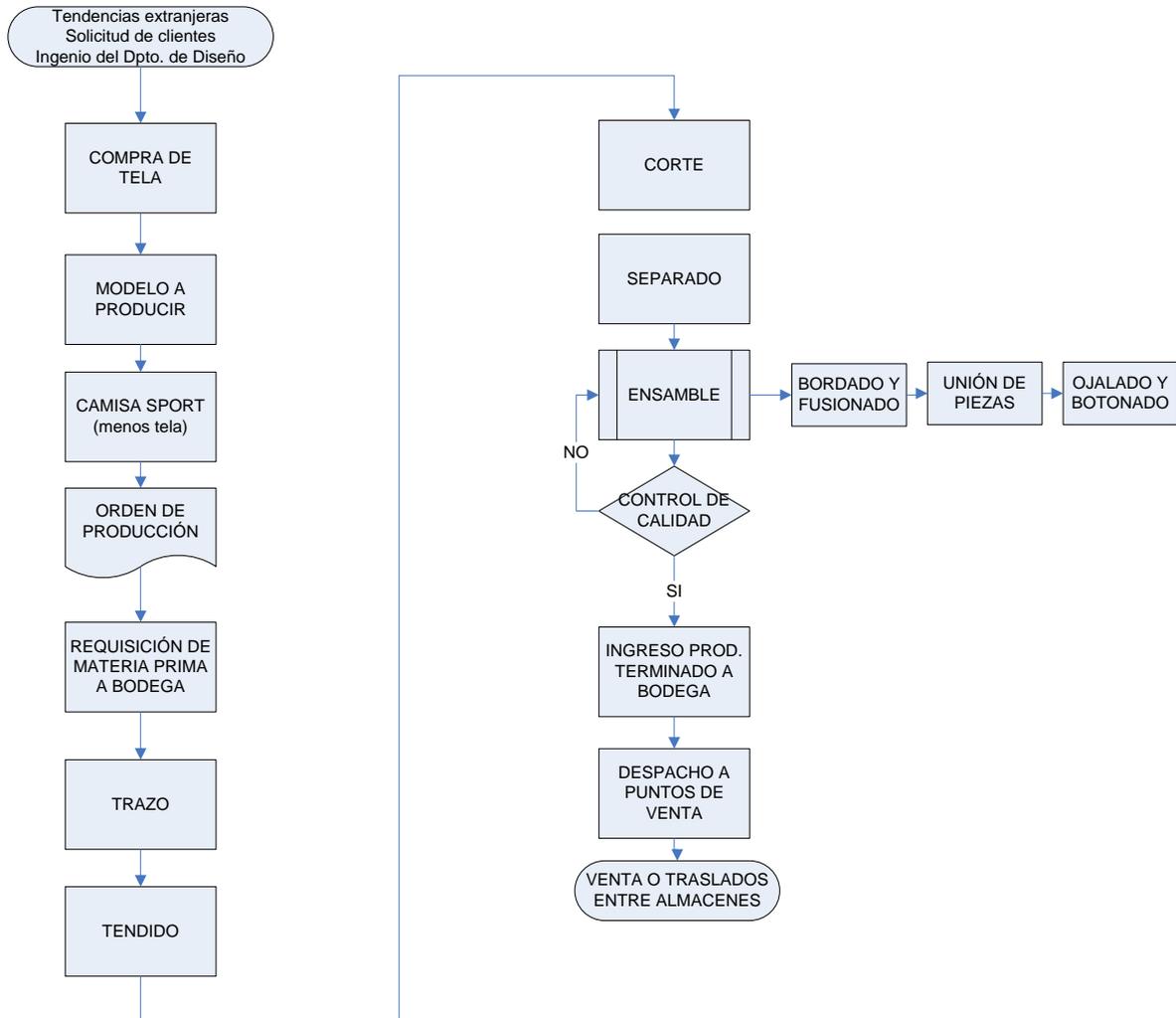


FLUJOGRAMA 1. Confección de Camisas de Corbata

FUENTE: Procesos Productivos de Camisería Inglesa (Sr. Geovanny Vargas)

ELABORADO: Paola Carrión

FLUJOGRAMA DE LA CONFECCIÓN DE CAMISAS SPORT

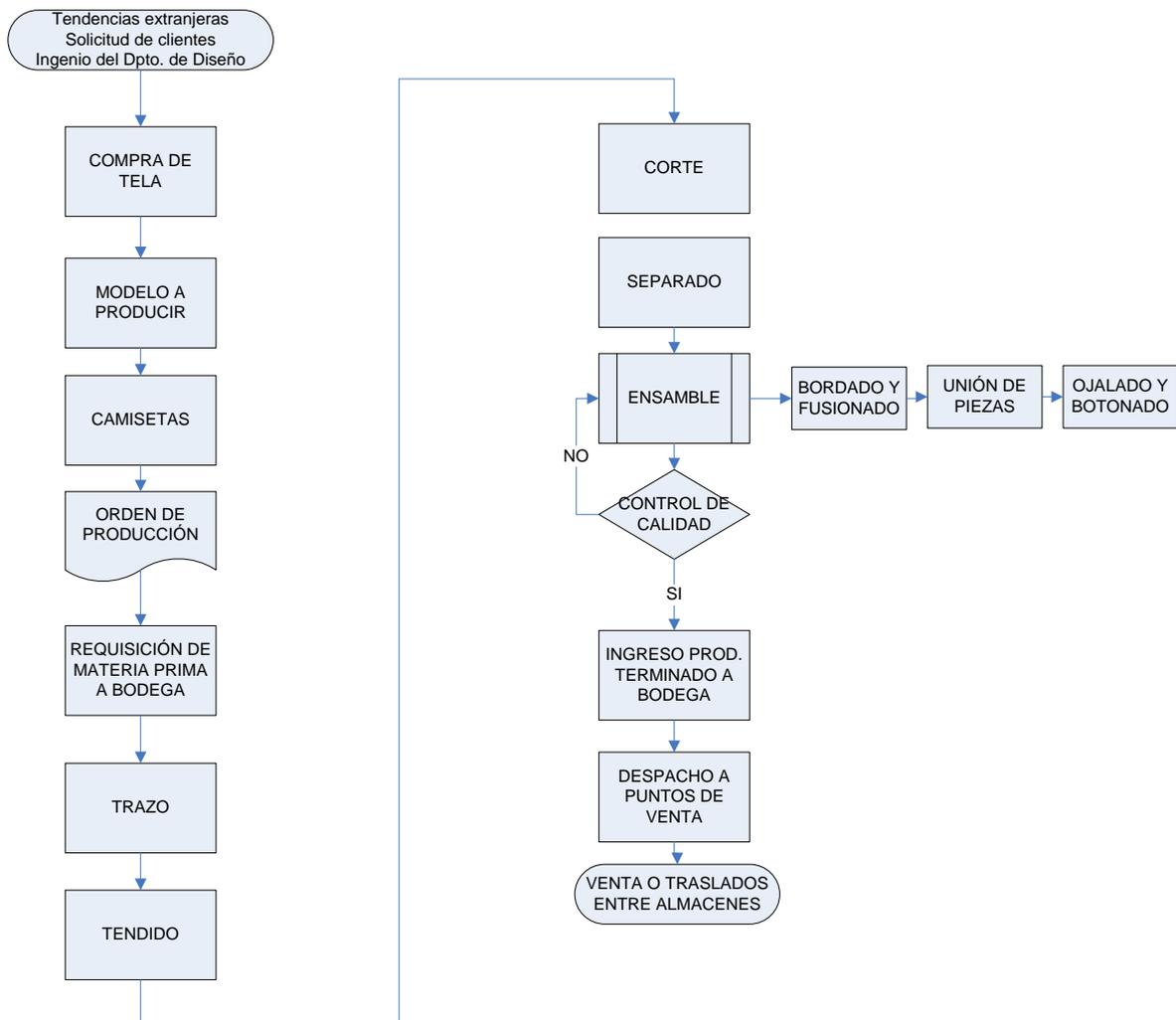


FLUJOGRAMA 2. Confección de Camisas Sport

FUENTE: Procesos Productivos de Camisería Inglesa (Sr. Geovanny Vargas)

ELABORADO: Paola Carrión

FLUJOGRAMA CONFECCIÓN CAMISETAS

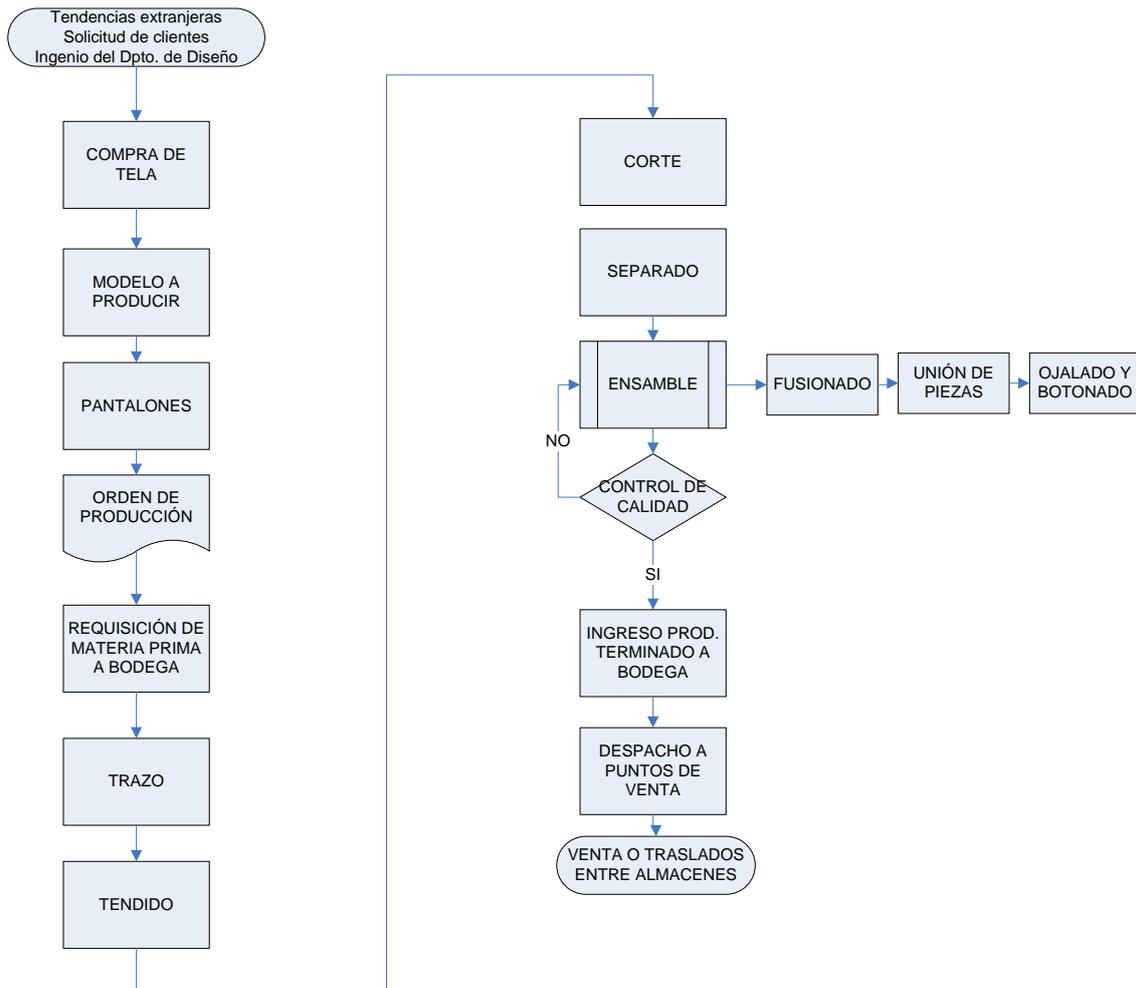


FLUJOGRAMA 3. Confección de Camisetas

FUENTE: Procesos Productivos de Camisería Inglesa (Sr. Geovanny Vargas)

ELABORADO: Paola Carrión

FLUJOGRAMA DE LA CONFECCIÓN DE PANTALONES

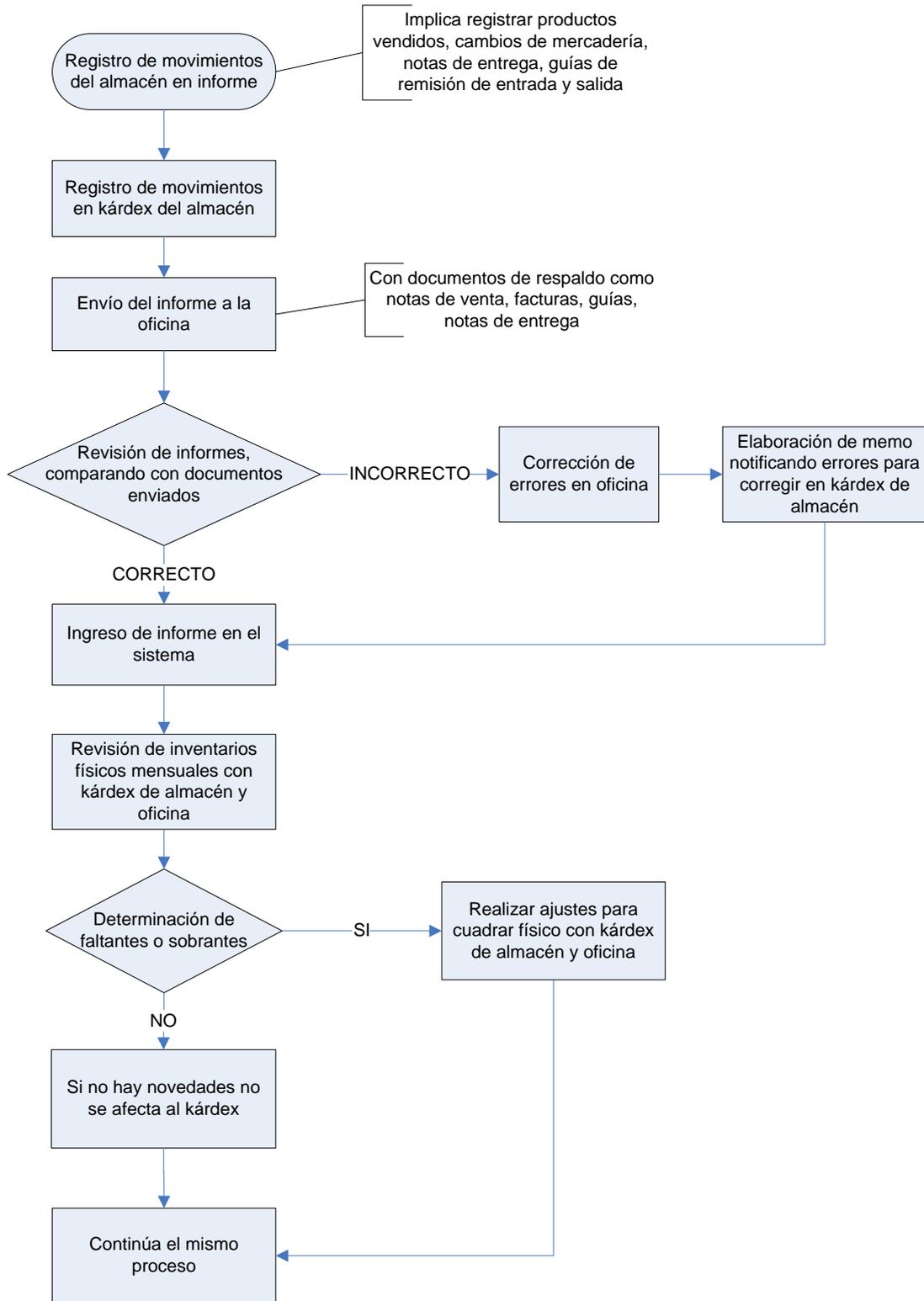


FLUJOGRAMA 4. Confección de Pantalones

FUENTE: Procesos Productivos de Camisería Inglesa (Sr. Geovanny Vargas)

ELABORADO: Paola Carrión

FLUJOGRAMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

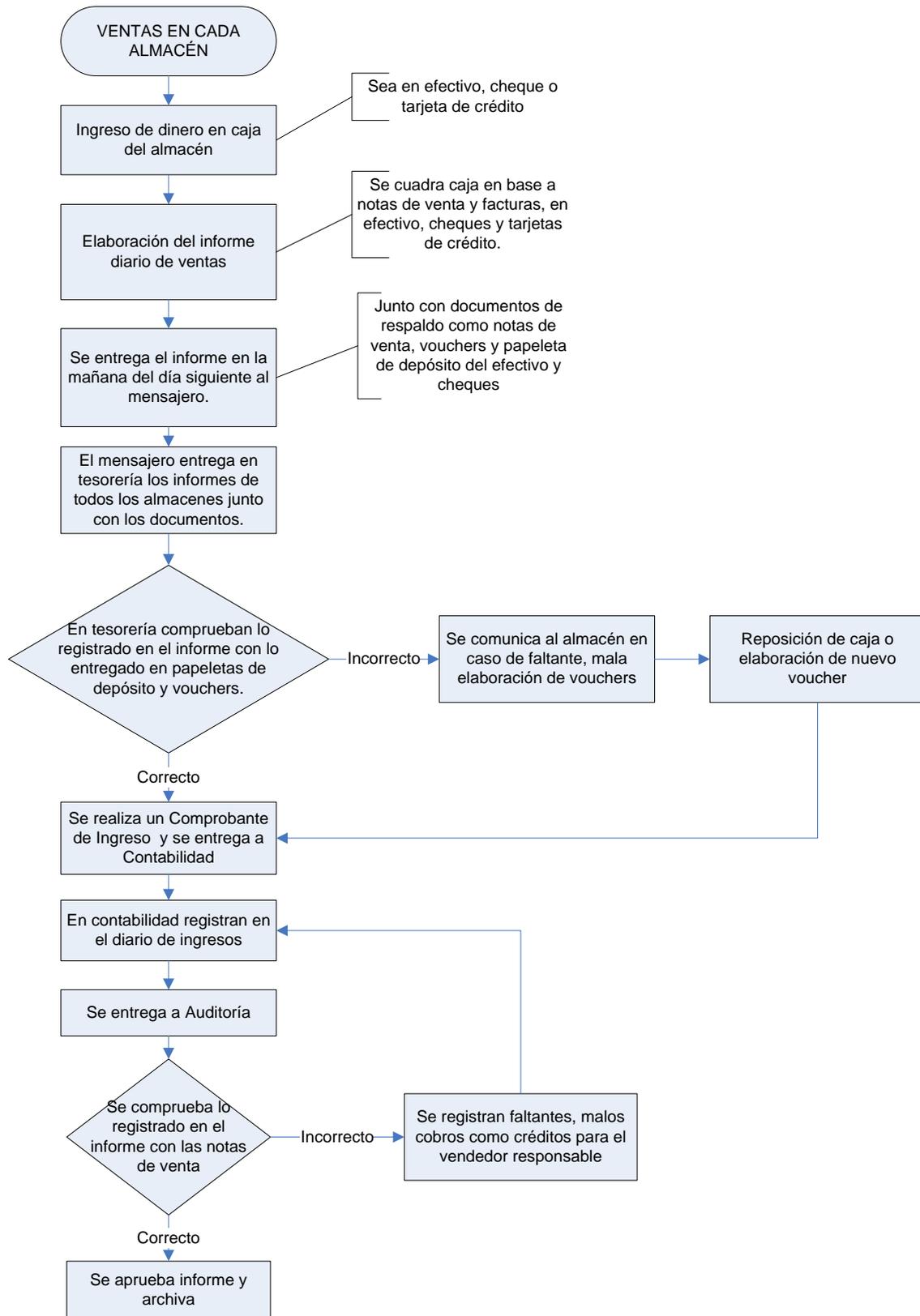


FLUJOGRAMA 5. Control de Inventarios

FUENTE: Procesos Administrativos de Camisería Inglesa

ELABORADO: Paola Carrión

FLUJOGRAMA DE CONTROL DE CAJA



FLUJOGRAMA 6. Control de Caja

FUENTE: Procesos Administrativos de Camisería Inglesa

ELABORADO: Paola Carrión

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Introducción al Análisis Situacional

2.1.1 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son situaciones favorables para toda la industria, en este caso, el sector textil, lo que determina las posibilidades existentes de crecimiento en el mercado y como se podría aprovechar los recursos disponibles, como la tecnología.

Las amenazas son situaciones desfavorables para toda la industria, lo que implica los riesgos del ambiente, desafíos competitivos globales y un análisis de la situación económica mundial.

Los sectores textiles y confecciones ecuatorianos, presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados. Una muestra de la baja competitividad del producto ecuatoriano se atribuye parcialmente a la baja diversificación en mercados más exigentes de altos ingresos. Otros elementos como la baja capacidad productiva, la carencia de tecnología y la falta de integración vertical de la industria, ayudan a explicar su pobre rendimiento.¹³

2.1.2 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas son los aspectos positivos propios de la empresa que abarca la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades y sus ventajas competitivas reales y potenciales.

Las debilidades son los aspectos negativos de la empresa que resulta del análisis de la falta de optimización en el funcionamiento de sus unidades operativas y las desventajas competitivas reales y potenciales.

¹³ <http://www.unido.org>

Las fortalezas y debilidades se presentan en actividades o funciones internas de la gerencia de mercadeo y ventas, finanzas, producción, investigación y desarrollo. La identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionado con la menor o mayor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. La empresa no solo debe actuar de manera armónica y sincronizada, sino que debe utilizar al máximo el potencial de recursos que tiene a disposición.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Análisis del Macro Ambiente

2.1.1.1 Factores económicos

TASAS DE INTERÉS

El acceso al crédito es un aspecto fundamental de la competitividad, por ser un insumo esencial del proceso productivo. Por ello, es indispensable contar con una arquitectura financiera que asegure el acceso al crédito, a plazos y tasas de interés razonables.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.¹⁴

¹⁴ www.bce.fin.ec

TABLA N° 2.1

TASAS ACTIVAS Y PASIVAS

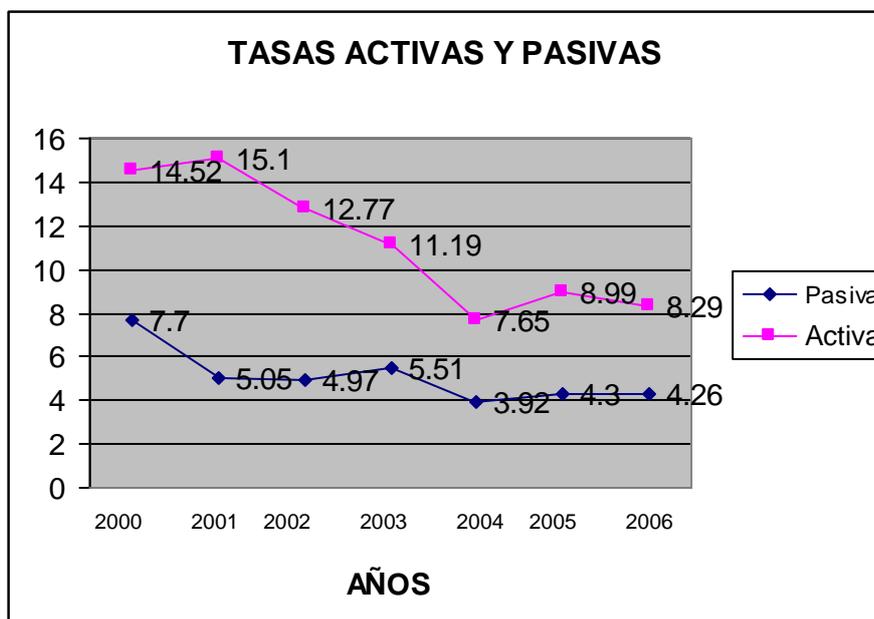
Tasas de interés referenciales		
Año	Pasiva %	Activa %
2000	7.70	14.52
2001	5.05	15.10
2002	4.97	12.77
2003	5.51	11.19
2004	3.92	7.65
2005	4.30	8.99
2006	4.26	8.29

FUENTE: Banco Central del Ecuador

ELABORACIÓN: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, ILDIS.

GRÁFICO 2.1.

TASAS ACTIVAS Y PASIVAS AÑOS 2000 – 2006



FUENTE: Banco Central del Ecuador.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

Finalmente presentamos los indicadores relacionados con la línea de financiamiento, publicados por el Foro Económico Mundial (WEF 2005-2006), que muestra la posición del Ecuador en el área de Financiamiento.¹⁵

TABLA N° 2.2
INDICADORES DE LA LÍNEA DE FINANCIAMIENTO

CATEGORIA	PUESTO ENTRE 102	FUENTE
Margen de Intermediación	94	WEF
Sofisticación del Mercado Financiero	76	WEF
Solidez de los bancos	98	WEF
Facilidad de Acceso al Crédito	86	WEF
Disponibilidad de capital de riesgo	81	WEF
Acceso al crédito	91	WEF
Acceso a mercados de capital local	85	WEF
Regulación del mercado de valores	86	WEF
Efectividad de la Ley de Quiebras	99	WEF

FUENTE: Foro Económico Mundial (WEF)

ELABORACIÓN: Foro Económico Mundial

ANÁLISIS

Cuando se implementó la dolarización, uno de los beneficios esperados era que al disminuir el riesgo de tipo de cambio y la inflación, las tasas de interés tenderían a la baja. Sin embargo, por una serie de razones estructurales, esto no se ha dado y los costos financieros permanecen altos en relación a otros países, restándole competitividad a las firmas ecuatorianas. Esto se aprecia al observar la evolución de las tasas activas y pasivas.

Las empresas del sector transable de la economía enfrentan una desventaja competitiva en cuanto a condiciones de financiamiento, ya que deben contratar créditos denominados en dólares a tasas de interés reales más altas que en otros países.

¹⁵ <http://www.ecuadorcompite.gov.ec/content/view/87//>

Connotación Gerencial: Las tasas de interés altas implican que los costos financieros permanezcan altos en relación a otros países, restándole competitividad a las firmas ecuatorianas. (Amenaza impacto MEDIO)

PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas.¹⁶

TABLA N° 2.3
VARIACIÓN PIB ÚLTIMOS AÑOS

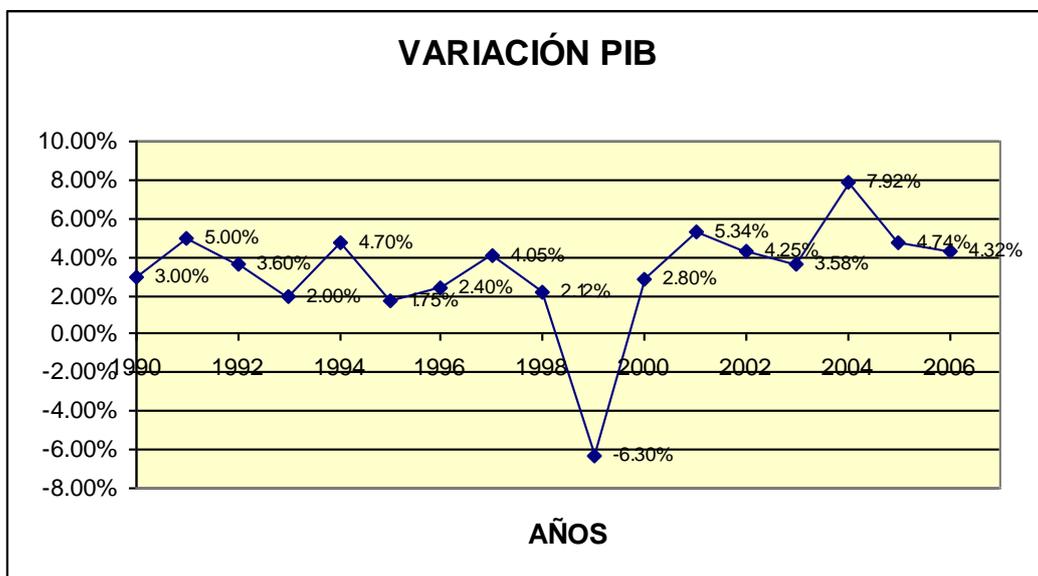
FECHA	VALOR %
1990	3.00%
1991	5.00%
1992	3.60%
1993	2.00%
1994	4.70%
1995	1.75%
1996	2.40%
1997	4.05%
1998	2.12%
1999	-6.30%
2000	2.80%
2001	5.34%
2002	4.25%
2003	3.58%
2004	7.92%
2005	4.74%
2006	4.32%

FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador.

¹⁶ www.bce.fin.ec

GRÁFICO 2.2.

VARIACIÓN PIB ÚLTIMOS AÑOS



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Paola Carrión

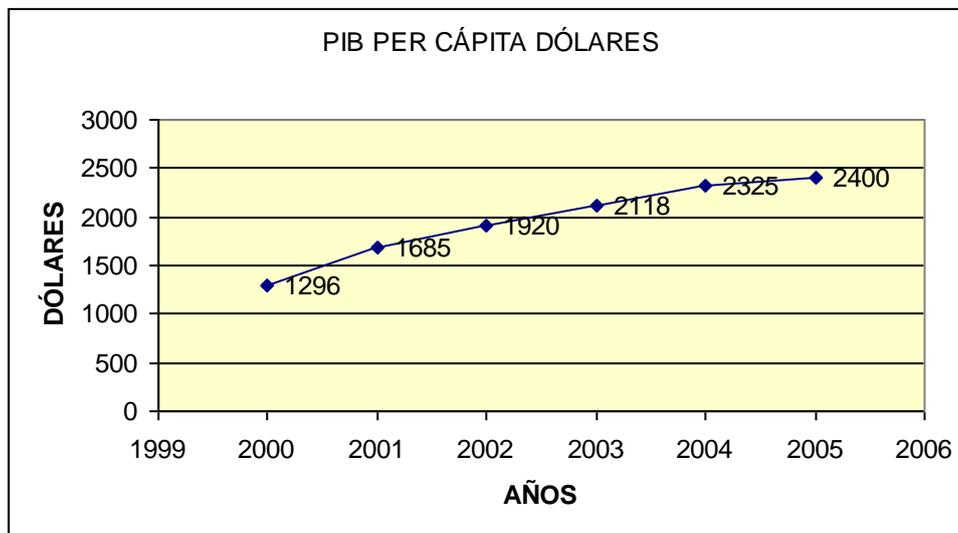
TABLA 2.4.

PIB PER CÁPITA EN DÓLARES

AÑOS	PIB PER CÁPITA DÓLARES
2000	1296
2001	1685
2002	1920
2003	2118
2004	2325
2005	2400

FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO 2.3
PIB PER CÁPITA EN DÓLARES



FUENTE: Banco Central del Ecuador.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

Connotación Gerencial:

El Producto Interno Bruto muestra una curva de crecimiento en los últimos años, lo que indica que el valor de los bienes de uso final tiene un mejoramiento constante cada año. (Oportunidad impacto MEDIO)

INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales y resistencia a

disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata solo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.¹⁷

TABLA 2.5.
VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN

Variación Anual

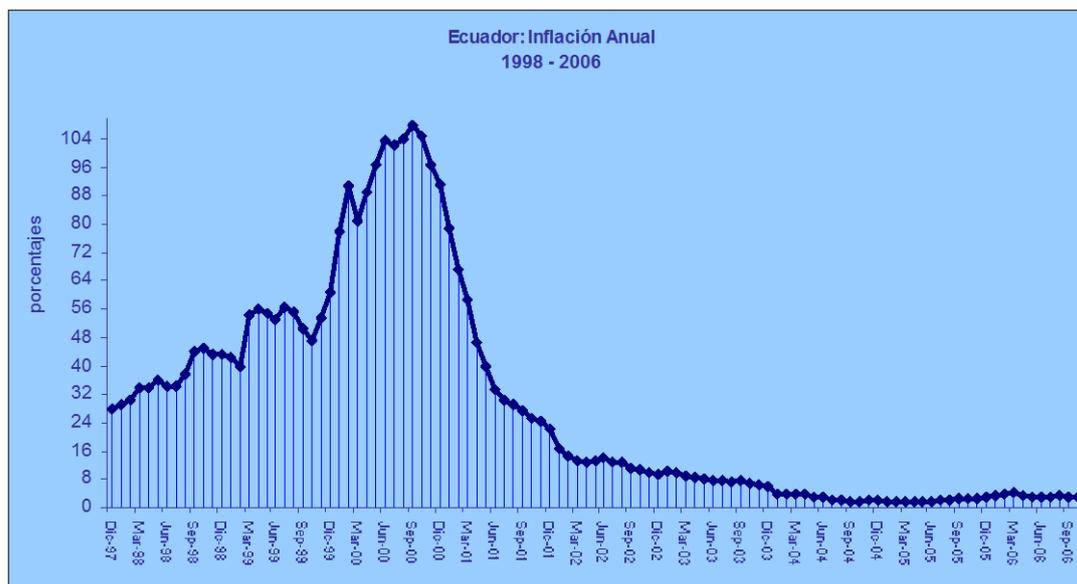
MESES	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Enero	29.0	42.3	78.1	78.7	16.5	10.1	3.9	1.8	3.4
Febrero	30.6	39.7	90.8	67.2	14.4	9.8	3.8	1.6	3.8
Marzo	33.6	54.3	80.9	58.8	13.3	9.2	4.0	1.5	4.2
Abril	33.9	56.1	88.9	46.6	13.0	8.6	3.7	1.5	3.4
Mayo	35.9	54.7	96.9	39.6	13.4	8.3	3.0	1.9	3.1
Junio	34.2	53.1	103.7	33.2	14.0	7.6	2.9	1.9	2.8
Julio	34.2	56.5	102.4	30.4	12.9	7.7	2.2	2.2	3.0
Agosto	37.8	55.3	104.0	29.2	12.9	7.3	2.2	2.0	3.4
Septiembre	44.0	50.4	107.9	27.2	11.3	7.5	1.6	2.4	3.2
Octubre	45.0	47.2	104.9	25.3	10.7	6.9	1.9	2.7	3.2
Noviembre	43.4	53.4	96.8	24.6	9.7	6.5	2.0	2.7	
Diciembre	43.4	60.7	91.0	22.4	9.4	6.1	2.0	3.1	

FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadística

¹⁷ www.bce.fin.ec

GRÁFICO 2.4.
VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN



FUENTE: INEC

ELABORACIÓN: Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas / Dirección de Estadística

Connotación Gerencial: En una economía de dolarización, la tasa de inflación que se mantiene es alta, lo que representa un constante aumento de precios aunque en mínimas cantidades y afecta al precio final para el consumidor. (Amenaza impacto ALTO)

RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI (Bonos de los Mercados Emergentes) de países emergentes de Chase - JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras,¹⁸ que permite calcular el nivel de riesgo de la deuda soberana de un país frente a la Reserva Federal de Estados Unidos.

¹⁸ www.bce.fin.ec

Además, el EMBI proporciona una imagen sobre la solidez económica de los países y el nivel de seguridad nacional para el pago de obligaciones internacionales, especialmente la deuda exterior.

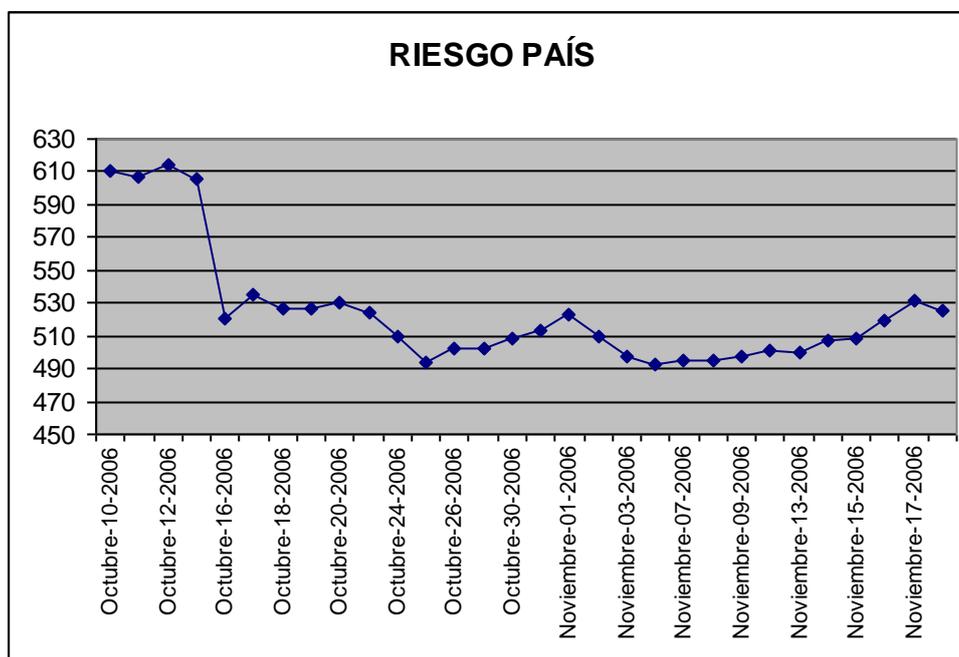
TABLA 2.6.
VARIACIÓN RIESGO PAÍS ÚLTIMO MES

FECHA	VALOR
Octubre-10-2006	611
Octubre-11-2006	607
Octubre-12-2006	614
Octubre-13-2006	606
Octubre-16-2006	520
Octubre-17-2006	535
Octubre-18-2006	527
Octubre-19-2006	527
Octubre-20-2006	530
Octubre-23-2006	524
Octubre-24-2006	509
Octubre-25-2006	494
Octubre-26-2006	502
Octubre-27-2006	502
Octubre-30-2006	508
Octubre-31-2006	513
Noviembre-01-2006	523
Noviembre-02-2006	510
Noviembre-03-2006	498
Noviembre-06-2006	493
Noviembre-07-2006	495
Noviembre-08-2006	495
Noviembre-09-2006	498
Noviembre-10-2006	501
Noviembre-13-2006	500
Noviembre-14-2006	507
Noviembre-15-2006	508
Noviembre-16-2006	519
Noviembre-17-2006	531
Noviembre-20-2006	525

FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO 2.5.

VARIACIÓN RIESGO PAÍS ÚLTIMO MES



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador.

ANÁLISIS

El Riesgo País del Ecuador, medido a través del índice EMBI, que refleja el precio de los bonos de deuda ecuatoriana, ha sufrido grandes fluctuaciones en los últimos años. En plena crisis financiera de 1999, llegó a un pico de 4,743 bp (puntos básicos). Desde entonces ha caído conforme se recuperaba la economía y crecían los precios del petróleo, incluyendo algunos vaivenes como en otros países latinoamericanos. Llegó a cerca de 475 bp a mediados de agosto de este año, antes de subir sobre los 600 bp en las últimas semanas hasta la primera vuelta electoral en el mes de octubre.

El Riesgo País, estima qué tan riesgoso es el Ecuador como sujeto de crédito. Las cifras anteriores indican el margen de rentabilidad adicional de los bonos ecuatorianos sobre el de los bonos del Tesoro americano, para plazos comparables: un índice de 600 bp significa que los bonos de deuda ecuatoriana tienen un rendimiento superior en 6% al de bonos americanos similares.

Mientras mayor sea la probabilidad percibida por el mercado que Ecuador no pague su deuda, mayor la tasa de interés que cualquier inversionista pide para comprar deuda ecuatoriana: a mayor riesgo de prestar, mayor rentabilidad exigida para hacerlo. Así, la posición de algunos candidatos presidenciales de no descartar una reestructuración de deuda (es decir un cambio unilateral de sus condiciones financieras) ha generado preocupación en los mercados internacionales, y por ende mayor riesgo país. Básicamente, porque ese indicador refleja la percepción del mundo de que somos un país “poco confiable” para prestarle plata.

Mientras menos creíbles como país, más caro resulta a cualquier persona, empresa o banco ecuatoriano endeudarse afuera y, por lo tanto, más altas las tasas de interés que a su vez los bancos cobrarán en el país por sus créditos a cualquier ecuatoriano. Asimismo, mayor será la tasa de interés que el Ecuador tenga que pagar si necesita endeudarse en los mercados internacionales.

Connotación Gerencial: El riesgo país influye en la confianza que los proveedores extranjeros depositan en las empresas para otorgarles créditos de pago. (Amenaza impacto MEDIO)

2.1.1.2 Factores sociales

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO

Actualmente, el Ecuador tiene una población de 12,156,608 habitantes, de los cuales 6,018,353 son hombres, es decir, el 49.51%.

TABLA 2.7.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO

CATEGORÍAS	CASOS	%	ACUMULADO %
Hombre	6,018,353	49.51	49.51
Mujer	6,138,255	50.49	100.00
Total	12,156,608	100.00	100.00

FUENTE INEC - Censo poblacional
ELABORACIÓN: INEC

GRÁFICO 2.6.
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador.

La tabla 2.7 presenta la distribución de la población en lo que interesa a Camisería Inglesa, ya que es importante conocer como está constituida la población del país en cuanto al porcentaje de hombres y mujeres.

CAPACITACIÓN DE LA MANO DE OBRA

Hasta ahora el SECAP y el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional (CNCFP) han estado a cargo de la ejecución de los programas; sin embargo, se ha identificado que la falta de una norma jurídica para regular su acción ha sido un impedimento para el desarrollo de estas instituciones.

El Consejo Nacional de Competitividad considera de vital importancia la creación de este Sistema, pues una correcta planificación permitirá utilizar los recursos destinados a la capacitación de los trabajadores ecuatorianos de una manera más eficiente.¹⁹

¹⁹ <http://www.ecuadorcompite.gov.ec/content/view/156/30/>

ANÁLISIS

Una de las desventajas competitivas del Ecuador es la falta de capacitación de su mano de obra, no solo en cantidad de años de escolaridad, sino respecto a la calidad de la formación recibida. Así, urge romper el paradigma de la mano de obra barata como ventaja comparativa, para implementar una cultura empresarial que promueva la formación continua de sus empleados, en busca de mejorar su productividad.

Connotación Gerencial: Existen organizaciones interesadas en promover programas de capacitación para la mano de obra. (Oportunidad impacto ALTO)

Además, resulta una oportunidad de impacto medio ya que la distribución de la población es equitativa en relación a porcentajes de hombres y mujeres.

2.1.1.3 Factores políticos y legales

Gobierno

TABLA 2.8. PRESIDENTES DEL ECUADOR

PRESIDENTE	DURACIÓN DEL MANDATO	PRESIDENCIA DEL ECUADOR
Ab. Abdalá Bucaram Ortiz	10 de Agosto de 1996 al 06 de febrero de 1997	Bucaram obtiene la elección de la presidencia de la República del Ecuador en agosto de 1996. Su gobierno que solo duro poco más de seis meses, se caracterizó, por su alto nivel de corrupción, su política económica neoliberal con un amplio programa de privatizaciones de empresas estatales y por la excentricidad que incluían actuaciones no correspondiente a un presidente. Estos hechos llevaron a su destitución de la presidencia por las presiones de las protestas populares y el dictamen final del congreso bajo el cargo de "incapacidad mental".
Ab. Fabián Alarcón Rivera	11de febrero de 1997 al 10 de agosto de 1998	Fue declarado presidente interino después de la destitución de Abdalá Bucaram. Esto llevo a una crisis política ya que constitucionalmente la presidencia correspondía a la Vicepresidenta Rosalía Arteaga. Arteaga, fue presidenta entre 9 al 11 de febrero, pero la presidencia fue devuelta a Alarcón. Su gobierno fue caótico, ya que comenzó dentro de una crisis institucional, en la cual se creó una asamblea constitucional y se redactó una nueva constitución. Además, estuvo envuelto en escandalos de corrupción. También tuvo que enfrentar las consecuencias del fenómeno climático conocido como "El niño" que causó inundaciones en muchos sectores de la costa ecuatoriana. Alarcón terminó su presidencia después de que en las elecciones programadas en 1998 fue electo Jamil Mahuad.

Ab. Jamil Mahuad Witt	10 de agosto de 1998 al 21 de enero del 2000	<p>Durante su mandato quebraron una docena de bancos ecuatorianos y similar número de otras instituciones del sistema financiero. Mahuad expidió una ley de salvataje bancario que drenó recursos públicos para atender a los ahorristas de los bancos quebrados, pero esta ley fue condenatoria y fulminante para todos los ecuatorianos de clases media y baja.</p> <p>Luego de la mayor crisis económica de los últimos setenta años, Mahuad asumió como salida improvisada la adopción del dólar estadounidense en sustitución de la moneda nacional -el sucre- en anuncio del 9 de enero de 2000. Durante el mandato de Mahuad el dólar subió de 4500 a 25000 sucres en un año.</p> <p>El 21 de enero fue depuesto por un golpe de estado militar-indígena liderado por el coronel Lucio Gutiérrez, siendo reemplazado por su vicepresidente Gustavo Noboa.</p>
Ab. Gustavo Noboa Bejarano	21 de enero de 2000 al 15 de enero del 2003	<p>Noboa mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor. Contrató la construcción del privado oleoducto de crudos pesados. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad. Durante el mandato de Noboa, los militares que participaron en la asonada del 21 de enero recibieron una amnistía y se destapó un escándalo por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.</p> <p>Llevó a cabo elecciones libres en las que triunfó el ex militar Lucio Gutiérrez. Cerca de tres meses después de terminado su mandato fue acusado de malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.</p>
Ing. Lucio Gutiérrez	15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005	<p>Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD. Ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional, a los tres meses decidió pactar con el derechista Partido Social Cristiano, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.</p> <p>En 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "Rebelión de los forajidos" en Quito, el Congreso de Ecuador declaró la vacancia presidencial por abandono del cargo y procedió a nombrar a Alfredo Palacio como nuevo Presidente.</p>
Dr. Alfredo Palacio González	20 de abril de 2005 hasta el presente	<p>Fue Ministro de Salud Pública entre 1994-1996, durante el gobierno de Sixto Durán Ballén, teniendo una labor polémica durante la guerra no declarada con el Perú, a inicios de 1995, ya que se perdió dinero del estado y no se adjudicó partidas a los hospitales.</p> <p>Palacio fue electo vicepresidente en la fórmula Gutiérrez-Palacio en las elecciones de 2001. Palacio asume la Presidencia el 20 de abril de 2005, después de que el Congreso destituye a Gutiérrez de su cargo.</p>

FUENTE: Wikipedia

ELABORACIÓN: Paola Carrión

Según un estudio del Foro Económico Mundial (WEF), el aparato estatal ecuatoriano está entre los últimos puestos en competitividad. Tal como lo demuestran los indicadores resumidos en la siguiente tabla:²⁰

TABLA 2.9.

INDICADORES PARA GOBIERNO E INSTITUCIONES

INSTITUCIONES PÚBLICAS	PUESTO ENTRE 102
Independencia judicial	94
Eficiencia del marco legal	95
Favoritismo en las decisiones de gobierno	96
Costos que el crimen y la violencia imponen a las empresas	87
Eficacia de los organismos que crean legislación	97
Protección de la propiedad intelectual	80
Profundidad de las distorsiones en la intervención gubernamental	83

FUENTE Foro Económico Mundial WEF, 2005-2006
ELABORACIÓN: Foro Económico Mundial

ANÁLISIS

No se pueden crear empresas competitivas en un entorno público en el que la interferencia o ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo. De ahí que es necesario mejorar la transparencia y eficacia de la administración pública en las siguientes áreas: regulación de las actividades económicas, administración del comercio internacional, administración de impuestos, constitución de empresas y provisión de servicios públicos.

Por otro lado, una parte de las acciones están relacionadas con la forma en que los gobiernos locales atienden a su comunidad de manera más competente y eficiente a fin de promover territorios competitivos.

Connotación Gerencial: El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo. (Amenaza de impacto ALTA)

²⁰ <http://www.ecuadorcompite.gov.ec/content/view/9/29/>

Seguridad Legal

La institucionalidad implica el adecuar un ambiente de seguridad jurídica, fundamentado en la estabilidad y claridad de las reglas de juego, en todos los campos.

Gran parte de las diferencias entre los países más y menos competitivos está relacionada con deficiencias de la institucionalidad, entiéndase irrespeto a las leyes, discrecionalidad en la función pública, corrupción, etc.

ANÁLISIS

A los problemas derivados de la inestabilidad jurídica deben añadirse los asociados con la debilidad de la administración de la justicia. El 88.6% de los empresarios entrevistados por Granda y Lucio-Paredes (2001) manifestó que la administración de la justicia era “mucho peor” que en los países desarrollados y el 11.4% afirmó que es “algo peor”. En la comparación de la independencia y eficiencia de la administración de la justicia Ecuador no solo es desfavorable en relación a países desarrollados sino también con los países andinos.

Otro factor que contribuye a explicar el deficiente desempeño del poder judicial es el alto grado de corrupción existente. El Ecuador ocupa el lugar 139 de 163 países en índice de corrupción según el Índice de Percepción de la Corrupción 2006.²¹

Connotación Gerencial: El deficiente desempeño del poder judicial impone costos considerables a las empresas por la falta de garantías. (Amenaza de impacto MEDIO)

2.1.1.4 Factores ecológicos

Recursos Naturales

El reto fundamental en esta área es asegurar que la utilización de los recursos naturales sirva para elevar la calidad de vida de las actuales generaciones, permitiendo el

²¹ www.ecuaworld.com

desarrollo competitivo y sustentable de las actividades económicas, sin comprometer el derecho de las futuras generaciones a gozar de iguales o mejores condiciones.

ANÁLISIS

Para que la industria ecuatoriana sea competitiva y atraiga inversión extranjera, debe cumplir con estándares internacionales de excelencia, dentro de los cuales se presenta como uno de sus principales ejes transversales, el cumplimiento de normas ambientales.

La biodiversidad es un recurso estratégico para el desarrollo sustentable del Ecuador y es importante tratar el tema con responsabilidad en el ámbito político, económico y productivo de nuestro país.

Connotación Gerencial: Las actividades desempeñadas por el sector textil no amenazan la conservación del medio en base a un enérgico proceso de control y prevención de la contaminación. (Oportunidad de impacto MEDIO)

2.1.1.5 Factores internacionales

Apertura Comercial

Ecuador requiere de regiones que posean un proceso de desarrollo con auténtica identidad local, reconocidas por el resto del país y del mundo como regiones económicamente prósperas. Regiones que garanticen a sus ciudadanos condiciones dignas de existencia y que promuevan la igualdad de oportunidades y el acceso al conocimiento, como resultado del desarrollo económico y social, la equitativa redistribución del ingreso y una democracia amplia, participativa y ética.

En el Ecuador el desarrollo económico y las principales empresas se encuentran concentradas en pocas ciudades, principalmente Guayaquil, Quito y Cuenca. En las demás provincias predominan las pequeñas empresas, que en muchos casos son productoras de materias primas y que mantienen una estructura económica de subsistencia.

La Agenda Ecuador Compite incluye en la línea de Apertura Comercial el fortalecimiento de las empresas mediante el desarrollo de cadenas de valor integrales, a

través de la creación de proyectos de desarrollo local que permitan crear territorios competitivos.

En las recomendaciones de varios estudios realizados en el Ecuador, se determina la necesidad de contar con Agendas Sectoriales de Competitividad complementarias que viabilicen la ejecución de la Agenda Nacional en las diferentes regiones del país.

Los países que han logrado mejorar sus niveles de competitividad sostenidamente, como Chile, Colombia y Costa Rica han implementado sus estrategias de desarrollo a partir de las regiones.²²

La Ministra de Cooperación al Desarrollo anunció la reducción del número de Estados receptores (actualmente son 78 países, entre ellos el Ecuador), sobre la base de criterios referidos a la situación socioeconómica del país; a la buena administración pública en el país receptor y al grado de pobreza y necesidad de ayuda. Para establecer el grado de pobreza, se ha fijado como límite máximo 925 dólares PIB per cápita. Según datos a enero del 2006, el Ecuador aparece con un PIB de 2.970 dólares.

Por tales razones, la Embajada del Ecuador en La Haya inició activas gestiones ante el Gobierno y la Comisión de Relaciones Exteriores del Parlamento, orientadas a evitar que el Ecuador sea excluido de la lista de países que reciben cooperación holandesa.

Connotación Gerencial: Existen proyectos encaminados a preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales y competir en mercados internacionales, así como también convenios con otros países de los que se requiere importar. (Oportunidad de impacto ALTO)

²² <http://www.ecuadorcompite.gov.ec/content/blogsection/6/34/>

2.1.1.6 *Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas*

TABLA 2.10.

MATRIZ RESUMEN DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	
O1	El PIB indica que el valor de los bienes de uso final tiene un mejoramiento constante cada año.
O2	Existen organizaciones interesadas en promover programas de capacitación para la mano de obra.
O3	La distribución de la población presenta equidad en el porcentaje de hombres y mujeres.
O4	Las actividades desempeñadas por el sector textil no amenazan la conservación del medio ambiente
O5	Existen proyectos encaminados a preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.11.

MATRIZ RESUMEN DE AMENAZAS

AMENAZAS	
A1	Las tasas de interés altas implican que los costos financieros permanezcan altos en relación a otros países
A2	La tasa de inflación que se mantiene es alta, lo que afecta al precio final para el consumidor.
A3	El alto puntaje de riesgo país influye en la confianza que los proveedores extranjeros depositan en las empresas para otorgarles créditos de pago.
A4	El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo.

A5

El deficiente desempeño del poder judicial impone costos considerables a las empresas por la falta de garantías.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

2.2.2 *Análisis del Micro Ambiente*

2.2.2.1 *Clientes*

Los productos de Camisería Inglesa están enfocados a satisfacer necesidades de vestimenta formal y semiformal para hombres, por ello, los clientes actuales son los hombres que requieren este tipo de prendas de vestir ya sea por su trabajo o por preferencia.

El Ecuador tiene una población de 12,156,608 habitantes, de los cuales el 49.51% son hombres, como lo muestra la tabla 2.10, pero de este porcentaje al que se enfoca Camisería Inglesa es al grupo de hombres entre 20 y 50 años que representa alrededor del 19% de la población total.

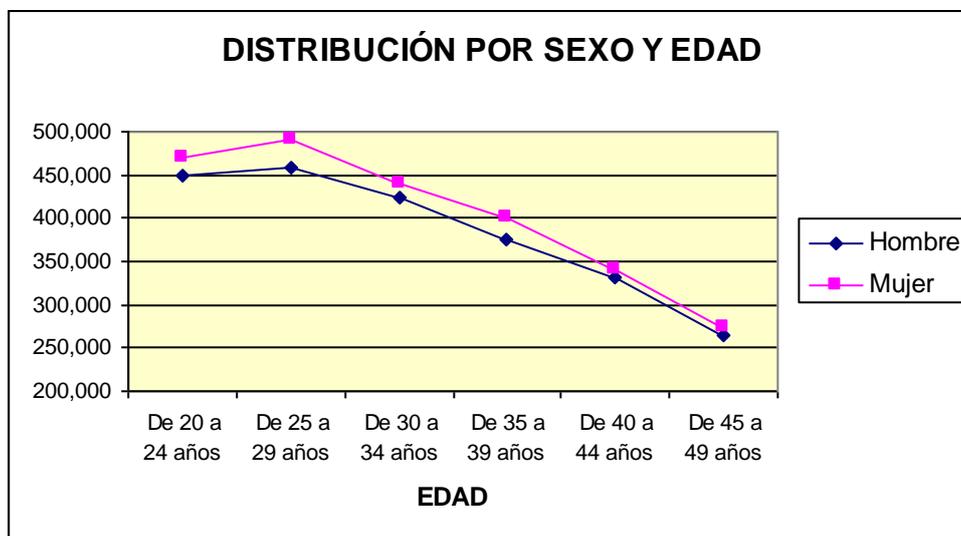
TABLA 2.12.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD

GRUPOS	SEXO		
	Hombre	Mujer	Total
De 20 a 24 años	450,163	469,543	919,706
De 25 a 29 años	457,309	490,086	947,395
De 30 a 34 años	423,372	439,699	863,071
De 35 a 39 años	374,505	400,038	774,543
De 40 a 44 años	332,177	341,694	673,871
De 45 a 49 años	264,970	274,013	538,983
Total	2,302,496	2,415,073	4,717,569

FUENTE Censo de la Población
ELABORACIÓN: INEC

GRÁFICO 2.7.
DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD



FUENTE: Banco Central del Ecuador.
ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador.

Además, Camisería Inglesa busca como clientes potenciales a las instituciones, principalmente privadas, a quienes pueda proveer de uniformes.

Connotación Gerencial: Es una oportunidad de impacto ALTO para aumentar su participación en el mercado, ya que puede aprovechar este un porcentaje de la población al que se dirige pero que por falta de estrategias adecuadas está desaprovechando.

Sin embargo debemos tomar en cuenta que el mercado ecuatoriano tiende a dar mayor importancia al factor precio. (Amenaza impacto ALTO)

2.2.2.2 Competencia

Para el análisis competitivo se enfoca con respecto a los competidores reales y potenciales, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenazas de nuevos competidores.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El sector manufacturero es uno de los motores principales del crecimiento económico jugando así un papel clave en la transformación económica de los países. La industria favorece el paso de actividades simples, basadas en recursos naturales y de escaso valor agregado, a actividades más productivas que generan mayores rentas y que están más ligadas al desarrollo tecnológico y a la innovación.

Los sectores textiles y de confecciones son importantes generadores de empleo (19.3% del empleo manufacturero) y de valor agregado (41.8% del total del PIB) en el Ecuador. El sector textil es, en términos comerciales, más importante que el de confección aunque la participación relativa de ambos en el mercado andino es muy limitada.

Connotación Gerencial: Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados. Elementos como la baja capacidad productiva, la carencia de tecnología y la falta de integración vertical de la industria, ayudan a explicar su pobre rendimiento. (Amenaza de impacto ALTO)

COMPETENCIA ACTUAL

Actualmente, existen un sinnúmero de opciones que el consumidor tiene a su disposición para decidir la compra de sus prendas de vestir formales o semiformales, entre las cuales las más reconocidas en el mercado son:

TABLA 2.13. COMPETENCIA ACTUAL

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

EMPRESA	DIRECCION	LINEA DE PRODUCTOS
ALMACÉN EL BARÓN	Av. de La República (E7-50) y La Pradera	Prendas de vestir masculinas en general
ALMACENES GONZALO SÁNCHEZ <i>Con estilo propio</i>	Sucre Oe3-57 Y Guayaquil Sucursales: C.C. I Caracol El Bosque El Recreo	Uniformes para instituciones, ternos para damas y caballeros, pantalones, camisas, ropa casual, calzado.
CAMISAS JEROME	Altar N50-49 y Cap. Cristóbal Sandoval Esq.	Camisas
CREACIONES CHARLESTONG <i>La perfecta combinación del bien vestir</i>	Principal: Ambato – Bolívar y Lalama Sucursales: Venezuela 712 Y Espejo Guayaquil 732 y Sucre Av. Eloy Alfaro 414 y 9 de Octubre	Prendas de vestir masculinas en general
DORMEL TRAJES 	Venezuela 693 entre Sucre y Espejo El Bosque Av. De los Shyris Mall El Jardín Quicentro Shopping El Recreo C.C. San Marino (Guayaquil)	Trajes y camisas a medida con el sistema made to measure.
FRANCISCO ROCHA <i>El mejor lugar para vestir</i>	C.C.I	Ternos, camisas, levás, pantalones, corbatas.
HERNANDO TRUJILLO	Centro Comercial El Bosque Quicentro Shopping	Prendas de vestir masculinas en general
LANAFIT <i>Su traje</i> 	Principal: Sucre y Guayaquil Sucursales: C.C. Iñaquito El Bosque Av. 10 de Agosto y 18 de Septiembre El Recreo	Trajes confeccionados en finas telas europeas y americanas, así como también pantalones.
PICAL 	Quicentro Shopping El Recreo Av. Amazonas y Mariana de Jesús C.C. Iñaquito	Prendas de vestir masculinas en general
TRAJES RECORDS	Av.10 De Agosto N13-116 Y Arenas Av. Eloy Alfaro y Mariana de Jesús	Modelos exclusivos para él y para ella, ternos listos a su medida.
TRIAL		
Megamaxi 	Av. 6 de diciembre San Luis Shopping	Línea de ropa en general
Etafashion 	CC. El Recreo San Luis Shopping	Línea de ropa en general
De Prati 	San Luis Shopping	Línea de ropa en general
Casa Tosi 	C.C.I	Línea de ropa en general

FUENTE Mercado actual

ELABORACIÓN: Paola Carrión

COMPETIDORES POTENCIALES

Actualmente, los competidores potenciales son todos los productos que provienen de China a bajos precios, lo que amenaza a la empresa ya que el mercado ecuatoriano es susceptible a la variable precio, lo que muchas veces deja de lado al factor calidad que Camisería Inglesa y otras empresas de trayectoria ofrecen en sus productos.

SUSTITUTOS

Realmente no existe un producto que pueda sustituir a las camisas formales o sport, sobre todo para personas que por su trabajo necesitan vestir formales no tienen otra opción diferente a las camisas.

Connotación gerencial: El número significativo de empresas que ofrecen productos similares muestra la rivalidad entre los competidores en este sector, ya que son empresas que tienen su trayectoria en el mercado, dentro de las cuales se ubica Camisería Inglesa por el tiempo de existencia.

Esto implica una barrera para el ingreso de nuevas empresas en el mercado ya que necesitarían una ventaja diferencial para ingresar y permanecer en el mismo.

El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata, sobre todo Asia, cuyos productos han penetrado masivamente el mercado ecuatoriano, lo cual implica una amenaza ya que muchos de los clientes dan mayor importancia al precio antes que la calidad. (Amenaza de impacto ALTO)

2.2.2.3 Proveedores

Para los diferentes productos que confecciona Camisería Inglesa tenemos los siguientes proveedores:

TABLA 2.14. PROVEEDORES ACTUALES

MATERIA PRIMA / MATERIAL	PRINCIPALES PROVEEDORES	UBICACIÓN
Telas	Bazak Intl. Corp. Casa Andrés Fabrilana Sintofil Pin-TEX Distribuidora Norte Merylan - importadores directos Pat Primo Comercial Marluz Single Jersey La Carolina Fabridor Broling	Nueva York García Moreno y Sucre - Quito Av. De la Prensa- Quito Venezuela y Sucre – Quito Telas de punto colombiano -Panamericana Norte- Quito Los Cerezos y Real Audiencia- Quito Panamericana Norte- Quito
Hilos	Hilos Fufus Hilos Cadena	Av. América- Quito De los Aceitunos y Eloy Alfaro- Quito
Botones	Botoperla El Relámpago Handy Button	Diego de Vásquez - Quito
Marquillas	Contempo Etiquetex	
Fundas	Plásticos del Litoral	
Corbatas	Oscardo Bemak Group Corp	Toronto, Ontario, Canadá Miami, Fl
Buzos y camisas	Camisería Inglesa	Bogotá, Colombia

FUENTE Camisería Inglesa

ELABORACIÓN: Paola Carrión

Connotación Gerencial: En nuestro mercado existe numerosa oferta de la materia prima y materiales que interesa a la empresa, lo que le da el poder de negociación frente a los proveedores en cuanto a las condiciones de compra que se pueda proponer. (Oportunidad impacto ALTO)

Sin embargo, la calidad de la materia prima que ofrecen los proveedores nacionales no es alta, se corre el riesgo de que por pagar un precio menor, respecto a proveedores internacionales, se adquiera materia prima con alto porcentaje de fallas lo que afecta a la calidad de las prendas de Camisería Inglesa y por lo tanto, se debe bajar el precio.

Por ello, Camisería Inglesa opta por adquirir telas importadas que aunque a un precio mayor, es menor el porcentaje de fallas que se puede encontrar en la materia prima y por lo tanto, no se arriesga la calidad de las prendas.

Siendo que los proveedores son extranjeros, son ellos los que tienen el poder de negociación.

2.2.2.4 Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas

TABLA 2.15.

MATRIZ RESUMEN OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	
O6	Las nuevas empresas que deseen ingresar a este sector necesitan de una ventaja diferencial para hacerlo y permanecer en el mercado.
O7	En nuestro mercado existe numerosa oferta de la materia prima y materiales que interesa a la empresa

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.16.

MATRIZ RESUMEN AMENAZAS

AMENAZAS	
A6	El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad
A7	Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.
A8	El número significativo de empresas que ofrecen productos similares muestra la rivalidad entre los competidores en este sector
A9	El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.17.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

	Factores Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
	OPORTUNIDADES			
O1	El PIB muestra una curva de crecimiento.	0.05	2	0.10
O2	Existen organizaciones interesadas en promover programas de capacitación el personal.	0.06	4	0.24
O3	La distribución de la población presenta equidad en el porcentaje de hombres y mujeres.	0.05	2	0.10
O4	Las actividades desempeñadas por el sector textil no amenazan la conservación del medio ambiente	0.01	2	0.02
O5	Existen proyectos encaminados a preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.	0.10	4	0.40
O6	Las nuevas empresas que deseen ingresar a este sector necesitan de una ventaja diferencial para hacerlo y permanecer en el mercado.	0.05	2	0.10
O7	En nuestro mercado existe numerosa oferta de la materia prima y materiales que interesa a la empresa	0.06	4	0.24
	AMENAZAS			
A1	Las tasas de interés altas implican que los costos financieros permanezcan altos en relación a otros países	0.07	1	0.07
A2	La tasa de inflación que se mantiene es alta, lo que afecta al precio final para el consumidor.	0.08	3	0.24
A3	El alto puntaje de riesgo país influye en la confianza que los proveedores extranjeros depositan en las empresas para otorgarles créditos de pago.	0.06	3	0.18
A4	El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo.	0.06	2	0.12
A5	El deficiente desempeño del poder judicial impone costos considerables a las empresas por la falta de garantías.	0.06	2	0.12
A6	El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad	0.07	4	0.28
A7	Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.	0.10	4	0.40
A8	El número significativo de empresas que ofrecen productos similares muestra la rivalidad entre los competidores en este sector	0.05	2	0.10
A9	El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata	0.07	4	0.28
		1.00		2.99

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.18.

**TABLA DE EQUIVALENCIAS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL
FACTOR EXTERNO**

TABLA DE EQUIVALENCIAS

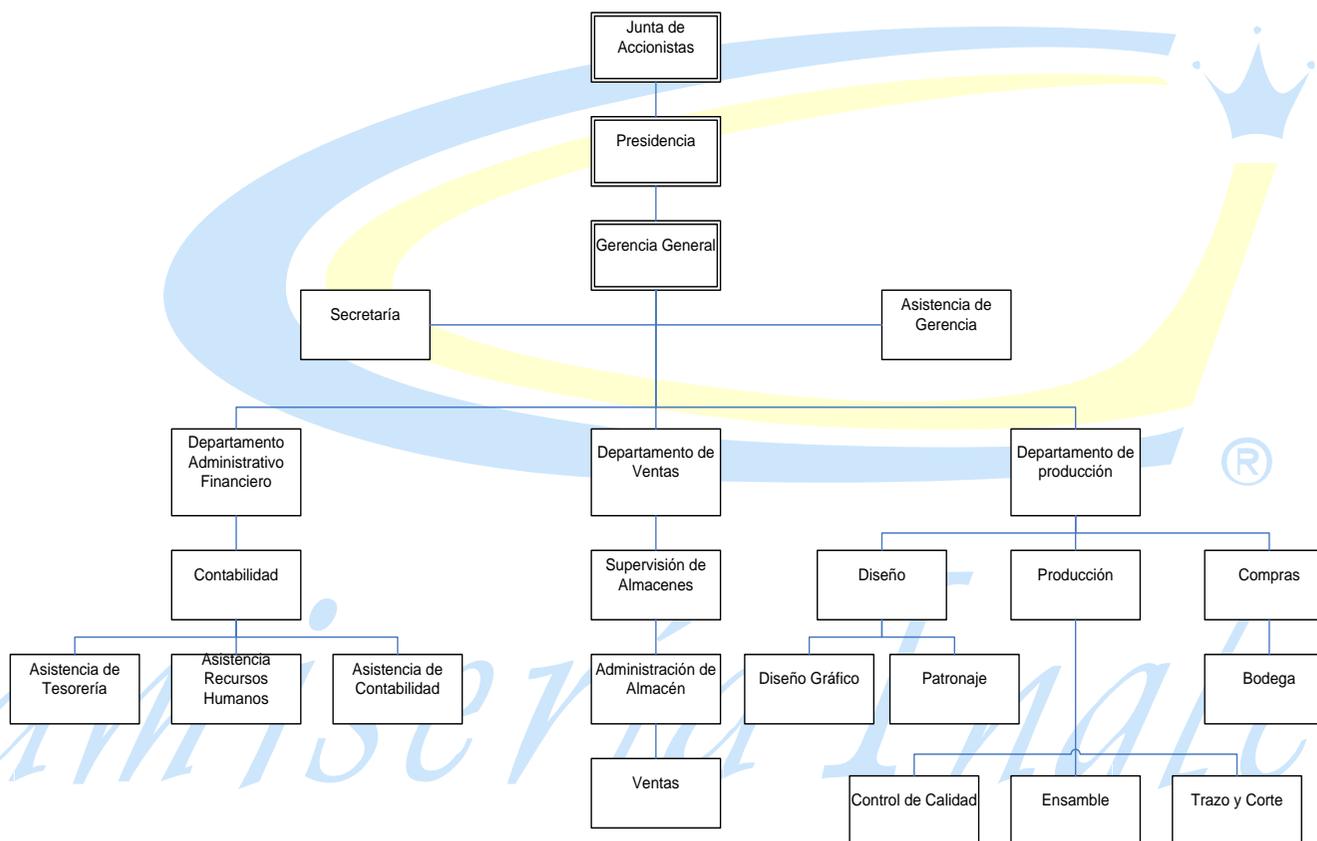
CALIFICACION	EQUIVALENCIA
4	EXCELENTE
3	ARRIBA DEL PROMEDIO
2	NIVEL PROMEDIO
1	DEFICIENTE

ELABORACIÓN: Paola Carrión

2.3 *Análisis Interno*

2.3.1 *Aspectos Organizacionales*

ORGANIGRAMA CAMISERÍA INGLESA



FUENTE: Camisería Inglesa

ELABORACIÓN: Paola Carrión

CAPACIDAD DIRECTIVA

FORTALEZAS

- ✚ La estructura organizacional de la empresa es clara.
- ✚ La estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.
- ✚ Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad.
- ✚ Existe un responsable por cada departamento.
- ✚ Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa.
- ✚ Las medidas correctivas que deben tomarse respecto a un desempeño inadecuado se retroalimenta en forma eficiente y efectiva.
- ✚ Existen políticas disciplinarias definidas.
- ✚ La empresa cuenta con directivos líderes.
- ✚ Existe un proceso de delegación en la empresa.
- ✚ La gerencia utiliza un estilo participativo.

DEBILIDADES

- ✚ Las funciones del staff no están presentadas en forma adecuada en el organigrama.
- ✚ La empresa no cuenta con una visión definida y divulgada.
- ✚ La empresa no ha definido su misión en forma explícita.
- ✚ La empresa no ha precisado objetivos y estrategias globales.
- ✚ No existen sistemas de control y evaluación definidos.
- ✚ No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.
- ✚ No se han definido indicadores de gestión.
- ✚ La toma de decisiones no es ágil y oportuna.
- ✚ No se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.

2.3.2 *Área de Comercialización*

CAPACIDAD COMPETITIVA

FORTALEZAS

- ✚ Los descuentos que se ofrecen se los hace en base al precio real.
- ✚ El personal de ventas aporta al logro de los objetivos de la empresa.
- ✚ Existe cultura de servicio.

DEBILIDADES

- ✚ No existe un departamento de Marketing.
- ✚ Existe un alto índice de rotación y ausentismo del personal de ventas.
- ✚ No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.
- ✚ El nivel de remuneración del personal de ventas es bajo.
- ✚ No se ha realizado investigaciones de mercado.
- ✚ No se han definido metas y políticas para realizar investigación y desarrollo.
- ✚ No se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias.
- ✚ No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.
- ✚ No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.
- ✚ No se aplica merchandising.
- ✚ No se ha realizado benchmarking.

2.3.3 *Área Administrativa - Financiera*

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA – FINANCIERA

FORTALEZAS

- ✚ La empresa cumple con sus obligaciones de pago a corto, mediano y largo plazo.
- ✚ Existe un proceso definido de selección e inducción para el personal.
- ✚ La empresa ofrece estabilidad a sus empleados.
- ✚ La empresa dispone de liquidez.

- ✚ El personal conoce sus funciones y responsabilidades.
- ✚ En general, existe buenas relaciones interpersonales entre los directivos de la empresa y el personal.

DEBILIDADES

- ✚ El personal desarrolla actividades polifuncionales, lo que no le permite especializarse en una sola tarea.
- ✚ La empresa no ofrece sistema de incentivos y sanciones.
- ✚ No tiene un sistema de evaluación del desempeño que sustente un plan de carrera.
- ✚ No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.
- ✚ El nivel de remuneración es bajo.

2.3.4 Área de Producción

CAPACIDAD PRODUCTIVA

FORTALEZAS

- ✚ La empresa puede integrarse verticalmente.
- ✚ Las tasas de ausentismo y rotación del personal de producción son bajas.
- ✚ La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.
- ✚ No existe desuso de mano de obra.
- ✚ Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción

DEBILIDADES

- ✚ No existen recompensas y sanciones por productividad.
- ✚ No existen métodos para medir el desempeño de la fuerza de trabajo.
- ✚ Las actividades de carga y despacho no se realizan de una manera efectiva.
- ✚ El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.
- ✚ No existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación.
- ✚ No existe un manual de calidad.
- ✚ No existe un proceso de calidad en la empresa.
- ✚ No se aplican economías de escala.

2.3.5 *Matriz de resumen de fortalezas y debilidades*

TABLA 2.19

MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS – CAPACIDAD DIRECTIVA

FORTALEZAS - CAPACIDAD DIRECTIVA	
F1	La estructura organizacional de la empresa es clara.
F2	La estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.
F3	Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad.
F4	Existe un responsable por cada departamento.
F5	Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa.
F6	Las medidas correctivas que deben tomarse respecto a un desempeño inadecuado se retroalimenta en forma eficiente y efectiva.
F7	Existen políticas disciplinarias definidas.
F8	La empresa cuenta con directivos líderes.
F9	Existe un proceso de delegación en la empresa.
F10	La gerencia utiliza un estilo participativo.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.20

MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS – CAPACIDAD COMPETITIVA

FORTALEZAS - CAPACIDAD COMPETITIVA	
F11	Los descuentos que se ofrecen se los hace en base al precio real.
F12	El personal de ventas aporta al logro de los objetivos de la empresa.
F13	Existe cultura de servicio.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.21

MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS – CAPACIDAD ADM FINANCIERA

FORTALEZAS - CAPACIDAD ADM FINAN	
F14	La empresa cumple con sus obligaciones de pago a corto, mediano y largo plazo.
F15	Existe un proceso definido de selección e inducción para el personal.
F16	La empresa ofrece estabilidad a sus empleados.
F17	La empresa dispone de liquidez.
F18	El personal conoce sus funciones y responsabilidades.
F19	En general, existe buenas relaciones interpersonales entre los directivos de la empresa y el personal.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.22

MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS – CAPACIDAD PRODUCTIVA

FORTALEZAS - CAPACIDAD PRODUCTIVA	
F20	La empresa puede integrarse verticalmente.
F21	Las tasas de ausentismo y rotación del personal de producción son bajas.
F22	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.
F23	No existe desuso de mano de obra.
F24	Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.23

MATRIZ RESUMEN DEBILIDADES – CAPACIDAD DIRECTIVA

DEBILIDADES - CAPACIDAD DIRECTIVA	
D1	Las funciones del staff no están presentadas en forma adecuada en el organigrama.
D2	La empresa no cuenta con una visión definida y divulgada.
D3	La empresa no ha definido su misión en forma explícita.
D4	La empresa no ha precisado objetivos y estrategias globales.
D5	No existen sistemas de control y evaluación definidos.
D6	No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.
D7	No se han definido indicadores de gestión.
D8	La toma de decisiones no es ágil y oportuna.
D9	No se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.24

MATRIZ RESUMEN DEBILIDADES – CAPACIDAD COMPETITIVA

DEBILIDADES - CAPACIDAD COMPETITIVA	
D10	No existe un departamento de Marketing.
D11	Existe un alto índice de rotación y ausentismo del personal de ventas.
D12	No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.
D13	El nivel de remuneración del personal de ventas es bajo.
D14	No se ha realizado investigaciones de mercado.
D15	No se han definido metas y políticas para realizar investigación y desarrollo.
D16	No se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias.
D17	No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.
D18	No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.
D19	No se aplica merchandising.
D20	No se ha realizado benchmarking.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.25

MATRIZ RESUMEN DEBILIDADES – CAPACIDAD ADM FINANCIERA

DEBILIDADES - CAPACIDAD ADM FINAN	
D21	El personal desarrolla actividades polifuncionales, lo que no le permite especializarse en una sola tarea.
D22	La empresa no ofrece sistema de incentivos y sanciones.
D23	No tiene un sistema de evaluación del desempeño que sustente un plan de carrera.
D24	No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.26

MATRIZ RESUMEN DEBILIDADES – CAPACIDAD PRODUCTIVA

DEBILIDADES - CAPACIDAD PRODUCTIVA	
D25	No existen recompensas y sanciones por productividad.
D26	Las actividades de carga y despacho no se realizan de una manera efectiva.
D27	El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.
D28	No existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación.
D29	No existe un manual de calidad.
D30	No existe un proceso de calidad en la empresa.
D31	No se aplican economías de escala.

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.27
MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

N.	Factores Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	La estructura organizacional clara.	0.01	4	0.04
F2	La estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.	0.01	4	0.04
F3	Están agrupadas en forma adecuada las actividades por afinidad.	0.01	3	0.03
F4	Existe un responsable por cada departamento.	0.01	3	0.03
F5	Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa.	0.03	4	0.12
F6	Las medidas correctivas retroalimenta en forma eficiente y efectiva.	0.02	4	0.08
F7	Existen políticas disciplinarias definidas.	0.02	4	0.08
F8	La empresa cuenta con directivos líderes.	0.02	3	0.06
F9	Existe un proceso de delegación en la empresa.	0.01	3	0.03
F10	La gerencia utiliza un estilo participativo.	0.01	3	0.03
F11	Los descuentos que se ofrecen se los hace en base al precio real.	0.02	3	0.06
F12	El personal de ventas aporta al logro de los objetivos de la empresa.	0.02	4	0.08
F13	Existe cultura de servicio.	0.03	4	0.12
F14	La empresa cumple con sus obligaciones de pago	0.03	4	0.12
F15	Existe un proceso definido de selección e inducción	0.02	3	0.06
F16	La empresa ofrece estabilidad a sus empleados.	0.02	4	0.08
F17	La empresa dispone de liquidez.	0.02	4	0.08
F18	El personal conoce sus funciones y responsabilidades.	0.03	4	0.12
F19	En general, existe buenas relaciones interpersonales	0.02	3	0.06
F20	La empresa puede integrarse verticalmente.	0.03	4	0.16
F21	Las tasas de ausentismo y rotación del personal de producción son bajas.	0.02	3	0.06
F22	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.	0.03	4	0.12
F23	No existe desuso de mano de obra.	0.02	3	0.06
F24	Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción	0.03	3	0.09

DEBILIDADES				
D1	Las funciones no están presentadas en forma adecuada en el organigrama.	0.01	2	0.02
D2	No cuenta con una visión definida y divulgada.	0.01	1	0.01
D3	No ha definido su misión en forma explícita.	0.01	1	0.01
D4	No ha precisado objetivos y estrategias globales.	0.02	1	0.02
D5	No existen sistemas de control y evaluación definidos.	0.02	1	0.02
D6	No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.	0.01	2	0.02
D7	No se han definido indicadores de gestión.	0.03	1	0.03
D8	La toma de decisiones no es ágil y oportuna.	0.02	1	0.02
D9	No se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.	0.02	2	0.04
D10	No existe un departamento de Marketing.	0.02	2	0.04
D11	Existe un alto índice de rotación y ausentismo del personal de ventas.	0.04	1	0.04
D12	No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.	0.01	2	0.02
D13	El nivel de remuneración del personal de ventas es bajo.	0.02	2	0.04
D14	No se ha realizado investigaciones de mercado.	0.01	1	0.01
D15	No se han definido metas y políticas para realizar investigación y desarrollo.	0.01	1	0.01
D16	No se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias.	0.01	1	0.01
D17	No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.	0.02	1	0.02
D18	No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.	0.03	2	0.06
D19	No se aplica merchandising.	0.01	2	0.02
D20	No se ha realizado benchmarking.	0.01	2	0.02
D21	El personal desarrolla actividades polifuncionales	0.01	2	0.02
D22	La empresa no ofrece sistema de incentivos y sanciones.	0.01	2	0.02
D23	No tiene un sistema de evaluación del desempeño que sustente un plan de carrera.	0.01	2	0.02
D24	No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.	0.01	2	0.02
D26	No existen recompensas y sanciones por productividad.	0.02	2	0.04
D27	Las actividades de carga y despacho no se realizan de una manera efectiva.	0.01	2	0.02
D28	El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.	0.02	1	0.02
D29	No existe un sistema de participación para la calidad	0.02	1	0.02
D30	No existe un manual de calidad.	0.02	1	0.02
D31	No existe un proceso de calidad en la empresa.	0.02	1	0.02
D32	No se aplican economías de escala.	0.02	1	0.02
		1.00		2.49

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.28

TABLA DE EQUIVALENCIAS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

CALIFICACION	EQUIVALENCIA
4	FORTALEZA MAYOR
3	FORTALEZA MENOR
2	DEBILIDAD MENOR
1	DEBILIDAD MAYOR

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.29

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

MATRICES FACTOR INTERNO EXTERNO	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo	2.99
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	2.49

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.30

MATRIZ GENERAL ELECTRIC

<i>Matriz factor interno</i>				
<i>Matriz factor externo</i>	Alto (3.68 - 5.00)	PERSISTA O RESISTA	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE
	Mediano (2,34-3,67)	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA	COSECHE O ELIMINE
	Bajo (1.00 - 2.33)	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE	PERSISTA O PERSISTA
		Débil 1,00-2,33)	2.49 Promedio (2,34 - 3,67)	Fuerte (3,68 - 5,00)

ELABORACIÓN: Paola Carrión

La situación del ambiente interno como externo requiere definir estrategias para persistir en el mercado de confecciones y lograr liderazgo agregando valor a los productos.

2.4 Diagnóstico

2.4.1 Matriz General de factores FODA

TABLA 2.31
MATRIZ DE PONDERACION DE IMPACTO DE FORTALEZAS CAPACIDAD DIRECTIVA

FORTALEZAS		IMPACTO		
		A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA				
F1	Estructura organizacional clara.		X	
F2	Estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.	X		
F3	Actividades agrupadas por afinidad.			X
F4	Responsable por cada departamento.		X	
F5	Metas, políticas y planes de acción definidas		X	
F6	Las medidas correctivas se retroalimenta en forma eficiente y efectiva.	X		
F7	Existen políticas disciplinarias definidas.		X	
F8	La empresa cuenta con directivos líderes.		X	
F9	Existe un proceso de delegación en la empresa.		X	
F10	La gerencia utiliza un estilo participativo.		X	

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.32
MATRIZ DE PONDERACION DE IMPACTO DE FORTALEZAS CAPACIDAD COMPETITIVA

FORTALEZAS		IMPACTO		
		A	M	B
CAPACIDAD COMPETITIVA				
F11	Los descuentos que se ofrecen se los hace en base al precio real.		X	
F12	El personal de ventas aporta al logro de los objetivos de la empresa.		X	
F13	Existe cultura de servicio.	X		

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.33

MATRIZ DE PONDERACION DE IMPACTO DE FORTALEZAS CAPACIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA

FORTALEZAS		IMPACTO		
		A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA				
F14	Cumple con sus obligaciones de pago	X		
F15	Existe un proceso definido de selección e inducción para el personal.		X	
F16	Ofrece estabilidad a sus empleados.	X		
F17	La empresa dispone de liquidez.		X	
F18	El personal conoce sus funciones y responsabilidades.	X		
F19	Existe buenas relaciones interpersonales		X	

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.34

MATRIZ DE PONDERACION DE IMPACTO DE FORTALEZAS CAPACIDAD PRODUCTIVA

FORTALEZAS		IMPACTO		
		A	M	B
CAPACIDAD PRODUCTIVA				
F20	La empresa puede integrarse verticalmente.	X		
F21	Las tasas de ausentismo y rotación del personal de producción son bajas.		X	
F22	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.	X		
F23	No existe desuso de mano de obra.		X	
F24	Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción			X

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.35

MATRIZ DE PONDERACION DE IMPACTO DE OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
		A	M	B
O1	El PIB muestra una curva de crecimiento			
O2	Existen programas de capacitación para el personal.	X		
O3	La distribución de la población presenta equidad en el porcentaje de hombres y mujeres.		X	
O4	Las actividades no amenazan la conservación del medio ambiente			X
O5	Existen proyectos para preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.	X		
O6	Las nuevas empresas necesitan de un ventaja diferencial para hacerlo y permanecer en el mercado.		X	
O7	Existe numerosa oferta de la materia prima y materiales que interesa a la empresa	X		

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.36 MATRIZ DE PONDERACION DEBILIDADES

	DEBILIDADES	IMPACTO		
		A	M	B
D1	Las funciones no están presentadas en forma adecuada			X
D2	No cuenta con una visión definida y divulgada.		X	
D3	No ha definido su misión en forma explícita.		X	
D4	No ha precisado objetivos y estrategias globales.		X	
D5	No existen sistemas de control y evaluación definidos.	X		
D6	No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.	X		
D7	No se han definido indicadores de gestión.	X		
D8	La toma de decisiones no es ágil y oportuna.		X	
D9	No se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas.		X	
D10	No existe un departamento de Marketing.	X		
D11	Existe un alto índice de rotación y ausentismo del personal de ventas.	X		
D12	No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.	X		
D13	El nivel de remuneración del personal de ventas es bajo.		X	
D14	No se ha realizado investigaciones de mercado.		X	
D15	No se han definido metas y políticas para realizar investigación y desarrollo.		X	
D16	No se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias.		X	
D17	No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.	X		
D18	No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.	X		
D19	No se aplica merchandising.		X	
D20	No se ha realizado benchmarking.		X	
D21	El personal desarrolla actividades polifuncionales		X	
D22	La empresa no ofrece sistema de incentivos y sanciones.		X	
D23	No tiene un sistema de evaluación del desempeño que sustente un plan de carrera.		X	
D24	No existe un sistema adecuado de descripción de funciones.			X
D25	No existen recompensas y sanciones por productividad.		X	
D26	Las actividades de carga y despacho no se realizan de una manera efectiva.		X	
D27	El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.	X		
D28	No existe un sistema de participación para la calidad		X	
D29	No existe un manual de calidad.		X	
D30	No existe un proceso de calidad en la empresa.	X		
D31	No se aplican economías de escala.	X		

TABLA 2.37

MATRIZ DE PONDERACION DE IMPACTO DE AMENAZAS

AMENAZAS		IMPACTO		
		A	M	B
A1	Las tasas de interés altas implican costos financieros altos en relación a otros países		X	
A2	La tasa de inflación que se mantiene es alta	X		
A3	El alto puntaje de riesgo país influye en la confianza que los proveedores extranjeros depositan en las empresas		X	
A4	El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo.	X		
A5	El deficiente desempeño del poder judicial impone costos considerables a las empresas por la falta de garantías.		X	
A6	El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad	X		
A7	Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.	X		
A8	Número significativo de empresas que ofrecen productos similares		X	
A9	El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata	X		

ELABORACIÓN: Paola Carrión

TABLA 2.38

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

		OPORTUNIDADES			TOTAL
		O2. Existen programas de capacitación para la mano de obra.	O5. Existen proyectos para preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.	O7. Existe numerosa oferta de la materia prima y materiales que interesa a la empresa	
FORTALEZAS					
	PONDERACION: Alta = 5 Media = 3 Baja = 1				
F2	Estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.	3	5	1	9
F6	Las medidas correctivas se retroalimenta en forma eficiente y efectiva.	3	3	3	9
F13	Existe cultura de servicio.	5	3	1	9
F14	Cumple con sus obligaciones de pago	1	1	5	7
F16	Ofrece estabilidad a sus empleados.	3	1	1	5
F18	El personal conoce sus funciones y responsabilidades.	1	1	1	3
F20	La empresa puede integrarse verticalmente.	5	5	5	15
F22	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.	5	5	1	11
TOTAL		26	24	18	68

ELABORACIÓN: Paola Carrión

$$\% = \frac{68}{5 \times 8 \times 3} = \frac{68}{120} = 57\%$$

La matriz nos indica que el 57% de las fortalezas ayudarán a aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA “FO”

ASPECTOS SELECCIONADOS

F20. La empresa puede integrarse verticalmente.

F22. La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.

O2. Existen organizaciones interesadas en promover programas de capacitación para la mano de obra.

O5. Existen proyectos encaminados a preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales y competir en mercados internacionales, así como también convenios con otros países de los que se requiere importar

E1. Aprovechar alternativas para integrar actividades verticalmente, capacitando a la mano de obra y optando por programas que creen cadenas de valor integrales.

E2. Se desarrollará un programa de mejora continua para la empresa.

E3. Se pueden mejorar los procesos a través de la elaboración y aplicación de un manual de procesos.

TABLA 2.39

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA “DA”

		AMENAZAS					TOTAL
		A2. La tasa de inflación que se mantiene es alta	A4. El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo.	A6. El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad	A7. Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.	A9. El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata	
DEBILIDADES							
D5	No existen sistemas de control y evaluación definidos.	5	5	1	3	1	15
D6	No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.	5	5	3	5	5	23
D7	No se han definido indicadores de gestión.	5	3	3	5	5	21
D10	No existe un departamento de Marketing.	3	3	5	5	5	21
D11	Existe un alto índice de rotación y absentismo del personal de ventas.	1	1	1	1	1	5
D12	No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.	1	1	1	3	3	9
D17	No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.	1	1	5	5	1	13
D18	No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.	1	1		1	1	4
D27	El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.	1	1	5	3	1	11
D30	No existe un proceso de calidad en la empresa.	1	1	5	5	5	17
D31	No se aplican economías de escala.	3	3	5	5	5	21
TOTAL		27	25	34	41	33	160

ELABORACIÓN: Paola Carrión

$$\% = \frac{160}{5 \times 11 \times 5} = \frac{160}{275} = 58\%$$

El 58% de las debilidades de la empresa la hacen más vulnerable a las amenazas del entorno.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA “DA”

ASPECTOS SELECCIONADOS

D6. No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.

D7. No se han definido indicadores de gestión.

D10. No existe un departamento de Marketing.

D31. No se aplican economías de escala

A6. El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad

A7. Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.

A9. El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata

E4. El planteamiento de un Plan Estratégico de Marketing aportará a mejorar los niveles de calidad y diferenciación frente a la competencia y evitar ser afectados por productos de bajo precio, en base al conocimiento de las necesidades del cliente a través de una investigación de mercado.

E5. Definir indicadores de gestión para cada unidad operativa.

E6. Crear el Departamento de Marketing para poder plantear y aplicar estrategias que aumenten el nivel de ventas y el posicionamiento de la marca.

E7. Plantear estrategias que permitan concientizar al cliente de la importancia de la calidad de los productos.

E8. Diseñar un manual de calidad para la empresa.

E9. Realizar una investigación de mercados para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y sus necesidades.

E10. Realizar un estudio de Benchmarking para mejorar cada uno de los componentes del marketing.

TABLA 2.40

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA “FA”

		AMENAZAS					TOTAL
		A2. La tasa de inflación que se mantiene es alta	A4. El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo.	A6. El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad	A7. El sector presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.	A9. El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata	
FORTALEZAS							
F2	Estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.	1	1	1	3	1	7
F6	Las medidas correctivas se retroalimenta en forma eficiente y efectiva.	3	3	1	3	3	13
F13	Existe cultura de servicio.	1	1	3	3	5	13
F14	Cumple con sus obligaciones de pago	1	3	1	1	1	7
F16	Ofrece estabilidad a sus empleados.	1	3	1	1	1	7
F18	El personal conoce sus funciones y responsabilidades.	1	1	1	1	1	5
F20	La empresa puede integrarse verticalmente.	1	1	5	5	3	15
F22	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.	1	1	1	5	5	13
TOTAL		10	14	14	22	20	80

ELABORACIÓN: Paola Carrión

$$\% = \frac{80}{5 \times 8 \times 5} = \frac{80}{200} = 40\%$$

Las fortalezas no son suficientes para superar las amenazas del mercado, para ello es necesario plantear estrategias que no la hagan susceptible a estos factores.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA
“FA”

ASPECTOS SELECCIONADOS

F6. Las medidas correctivas se retroalimentan de manera eficiente y efectiva.

F13. Existe cultura de servicio.

F22. La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.

A7. Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.

A9. El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata

E11. Diseñar un plan de capacitación para todo el personal de manera que se pueda implantar programas de calidad, productividad y competitividad.

E12. Dar valor agregado al producto a través del complemento de un buen servicio al cliente.

TABLA 2.41

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO “DO”

	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> PONDERACION: Alta = 5 Media = 3 Baja = 1 </div>	OPORTUNIDADES			TOTAL
		O2. Existen programas de capacitación para el personal.	O5. Existen proyectos para preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.	O7. Existe numerosa oferta de la materia prima y materiales que interesa a la empresa	
DEBILIDADES					
D5	No existen sistemas de control y evaluación definidos.	3	1	1	5
D6	No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.	3	3	1	7
D7	No se han definido indicadores de gestión.	3	5	1	9
D10	No existe un departamento de Marketing.	1	1	1	3
D11	Existe un alto índice de rotación y absentismo del personal de ventas.	1	1	1	3
D12	No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.	5	5	1	11
D17	No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.	1	1	1	3
D18	No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.	1	1	1	3
D27	El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.	1	3	1	5
D30	No existe un proceso de calidad en la empresa.	3	5	5	13
D31	No se aplican economías de escala.	3	5	3	11
TOTAL		25	31	17	73

ELABORACIÓN: Paola Carrión

$$\% = \frac{73}{5 \times 11 \times 3} = \frac{73}{165} = 44\%$$

Esta matriz muestra que las debilidades están sobre las oportunidades en una proporción del 44%, para lo que se debe desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades en beneficio de la empresa.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO
ESTRATEGICO “DO”

D12. No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.

D30. No existe un proceso de calidad en la empresa

D31. No se aplican economías de escala.

O2. Existen organizaciones interesadas en promover programas de capacitación para la mano de obra.

O5. Existen proyectos encaminados a preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales y competir en mercados internacionales, así como también convenios con otros países de los que se requiere importar

E13. Aprovechar los programas de capacitación que ofrecen las organizaciones.

E14. Desarrollar cadenas de valor en la empresa en base a la calidad.

2.4.2 MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA (TABLA 2.42)

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS
		O2. Existen programas de capacitación para el personal.	A2. La tasa de inflación que se mantiene es alta
		O5. Existen proyectos para preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.	A4. El entorno público inestable y la ineficiencia estatal encarecen el quehacer productivo.
		O5. Existen proyectos para preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.	A6. El mercado ecuatoriano da mayor importancia al factor precio antes que calidad
			A7. El sector presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.
			A9. El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
F2	Estructura organizacional facilita la iniciativa al personal.	<p><i>E1. Aprovechar alternativas para integrar actividades verticalmente, capacitando a la mano de obra y optando por programas que creen cadenas de valor integrales.</i></p> <p><i>E2. Se desarrollará un programa de mejora continua para la empresa.</i></p> <p><i>E3. Se pueden mejorar los procesos a través de la elaboración y aplicación de un manual de procesos.</i></p>	<p><i>E11. Diseñar un plan de capacitación para todo el personal de manera que se pueda implantar programas de calidad, productividad y competitividad.</i></p> <p><i>E12. Dar valor agregado al producto a través del complemento de un buen servicio al cliente.</i></p>
F6	Las medidas correctivas se retroalimenta en forma eficiente y efectiva.		
F13	Existe cultura de servicio.		
F14	Cumple con sus obligaciones de pago		
F16	Ofrece estabilidad a sus empleados.		
F18	El personal conoce sus funciones y responsabilidades.		
F20	La empresa puede integrarse verticalmente.		
F22	La mano de obra es suficientemente calificada para el proceso requerido.		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D5	No existen sistemas de control y evaluación definidos.	<p><i>E13. Aprovechar los programas de capacitación que ofrecen las organizaciones.</i></p> <p><i>E14. Desarrollar cadenas de valor en la empresa en base a la calidad.</i></p>	<p><i>E4. El planteamiento de un Plan Estratégico de Marketing aportará a mejorar los niveles de calidad y diferenciación frente a la competencia y evitar ser afectados por productos de bajo precio, en base al conocimiento de las necesidades del cliente a través de una investigación de mercado.</i></p> <p><i>E5. Definir indicadores de gestión para cada unidad operativa.</i></p> <p><i>E6. Crear el Departamento de Marketing para poder plantear y aplicar estrategias que aumenten el nivel de</i></p> <p><i>E7. Plantear estrategias que permitan concientizar al cliente de la importancia de la calidad de los productos.</i></p> <p><i>E8. Diseñar un manual de calidad para la empresa.</i></p> <p><i>E9. Realizar una investigación de mercados para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y sus necesidades.</i></p> <p><i>E10. Realizar un estudio de Benchmarking para mejorar cada uno de los componentes del marketing.</i></p>
D6	No se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa.		
D7	No se han definido indicadores de gestión.		
D10	No existe un departamento de Marketing.		
D11	Existe un alto índice de rotación y absentismo del personal de ventas.		
D12	No se ofrece suficiente capacitación y motivación al personal de ventas.		
D17	No se conoce el nivel de satisfacción del cliente.		
D18	No se manejan criterios específicos para manejar las promociones.		
D27	El nivel tecnológico no es superior al de la competencia.		
D30	No existe un proceso de calidad en la empresa.		
D31	No se aplican economías de escala.		

2.4.3 Informe de diagnóstico

En base a este análisis del entorno y de la situación actual de la empresa se puede determinar que la falta de un Plan Estratégico desemboca en un sinnúmero de falencias que le restan ventajas a la empresa frente a la competencia, sin que pueda aprovechar las oportunidades que se pueden presentar en el mercado.

Conociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es más fácil plantear soluciones para los diversos problemas que se presentan en el desenvolvimiento de las actividades en Camisería Inglesa.

Una vez que se trace el direccionamiento estratégico de la empresa es importante que se planteen indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño del personal y procesos, confrontando los resultados organizacionales en las distintas áreas, de modo que se tomen decisiones ágil y oportunamente.

En lo que respecta a recursos humanos, la empresa ha tratado de crear un ambiente organizacional de confianza y respeto, de manera que se sientan a gusto en el desempeño de sus labores, sin embargo, este factor no es suficiente para retener al personal, como es el caso de la fuerza de ventas que ha manifestado un alto índice de rotación por el bajo nivel de remuneraciones e incentivos.

El establecimiento de programas de capacitación para el personal en sus respectivas áreas promoverá el eficiente desempeño, aportando a dar valor agregado al producto y al servicio al cliente.

El implantar un proceso de calidad en la empresa en base a equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación, manuales de calidad, entre otros, permitirá que se optimicen las actividades y se aproveche la capacidad productiva de la fábrica y del talento del personal.

El no tener un conocimiento exacto de las necesidades de los clientes no le ha permitido desarrollar y aplicar las estrategias correctas para incrementar las ventas y lograr fidelizar a los clientes.

No se han realizado estudios sistemáticos de la competencia para poder determinar estrategias efectivas que incrementen la participación de mercado a través de una ventaja competitiva.

A través de la creación de un Departamento de Marketing se desarrollarán actividades necesarias que han hecho falta para impulsar al crecimiento y mejoramiento continuo de la compañía, tales como benchmarking y merchandising.

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Segmentación

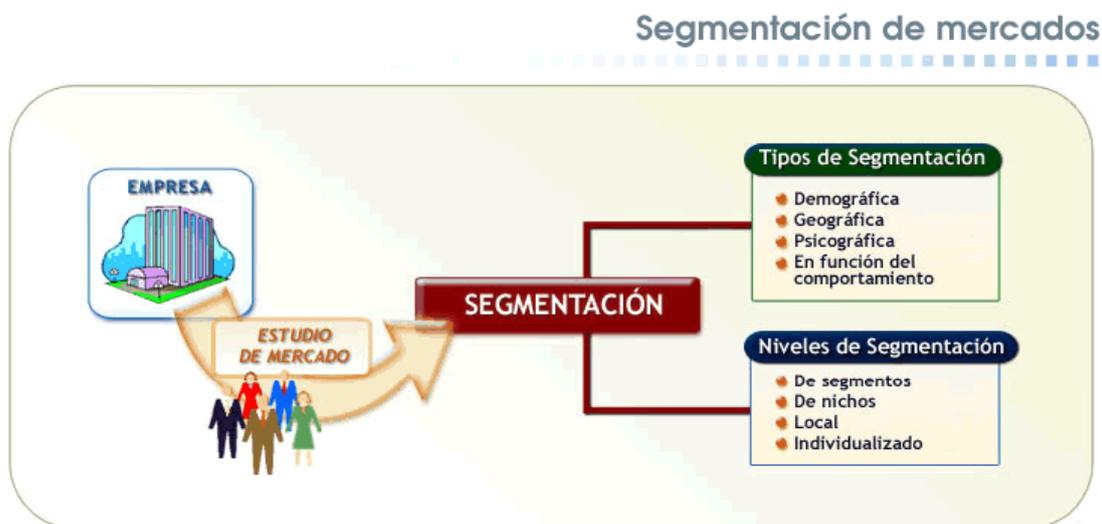
Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio, en un cierto número de elementos (personas u organizaciones) homogéneos entre sí y diferentes de los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gastos de sus componentes, que se denominan segmentos, obtenidos mediante diferentes procedimientos estadísticos, a fin de poder aplicar a cada segmento las estrategias de marketing más adecuadas para lograr los objetivos establecidos por la empresa.⁶⁰

La aplicación principal de la segmentación es la posibilidad de poner en práctica una estrategia de marketing segmentada:

- 1) Asegurando las condiciones de eficacia de la segmentación (segmentos medibles, accesibles, suficientemente grandes y aplicables).
- 2) Seleccionando los segmentos objetivo y estableciendo una estrategia de presencia en el mercado, que puede ser indiferenciada (la misma para todos los segmentos), diferenciada (para dos o mas segmentos) o concentrada (en un único segmento).
- 3) Definiendo la estrategia de posicionamiento en los segmentos seleccionados (ventaja diferencial, precios, canales);y,
- 4) Estableciendo programas de marketing para el desarrollo de tal posicionamiento, a lo largo de todo el proceso (promoción, publicidad, fidelización, etc.)

⁶⁰ www.capacitacion.emagister.com.mx/capacitacion-segmentacion-kwmx-791.htm

GRÁFICO N° 3.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADOS



FUENTE: Vértice e-learning
ELABORACIÓN: Vértice e-learning

SEGMENTO

“Agrupación de necesidades homogéneas, que pueden ser satisfechas con la misma mezcla de mercadeo (4 PS)”⁶¹

Un segmento en función del territorio o masa debe ser:

- Medible, es decir, cuantificable en términos de volumen de compra.
- Accesible, es decir, los compradores que componen el segmento deben ser identificables y alcanzables, y
- Sustancial o suficientemente grande, para poder constituir un mercado-objetivo, capaz de absorber los extracostes comerciales asociados al lanzamiento de una estrategia comercial particular.
- Aplicable.

3.1.2 Importancia de la segmentación

Debido a que los diferentes compradores tienen intereses variados, siendo poco probable que con un único producto o servicio se pueda satisfacer a todos los

⁶¹ www.daemonquest.com/es/research_and_insight/

compradores, pero, a su vez, sea prácticamente imposible ofrecer a cada cliente un producto a su medida, será más eficiente si, prioritariamente, la empresa identifica su mercado de referencia. Con este planteamiento estratégico es muy fructífero el proceso de segmentación de mercado.

Se dice que un segmento de mercado está constituido por un conjunto de compradores cuyos componentes son suficientemente homogéneos con los componentes de los otros segmentos del mercado de referencia.

Asimismo, el proceso de segmentación permite a la empresa dividir el mercado de referencia en diferentes segmentos, e identificar grupos de compradores a los que poder dirigir su oferta con mejores oportunidades de éxito.

Mediante la segmentación de mercados se detecta y analiza las oportunidades que ofrece el mercado, puede descubrir segmentos que están sin atender, permite conocer los deseos y gustos de los consumidores y adecuar los productos y las políticas de marketing a sus preferencias; la empresa estará en condiciones de fijar sus objetivos con mas fundamento ya que conocerá mejor las necesidades de cada grupo específico; podrá organizar mejor su red de distribución.

3.1.3 Clases de segmentación

MACROSEGMENTACIÓN

Consiste en seleccionar dentro del mercado de referencia los productos mercado en los que se va a competir.

- Definición del campo de actividad e identificación de factores claves a controlar.
- Definición del mercado de referencia: el mercado de referencia se define indicando tres dimensiones o macrosegmentos:
 - ✓ ¿Cuáles son las funciones (solución de necesidades) a satisfacer?
 - ✓ ¿Quiénes son los diferentes grupos de compradores interesados potencialmente en el producto?
 - ✓ ¿Cuáles son las tecnologías existentes que pueden producir estas funciones?

La macrosegmentación es una división del mercado de referencia en productos-mercado.

MICROSEGMENTACIÓN

Consiste en descubrir segmentos de interés en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados, y establecer una estrategia de marketing específica para cada segmento.

Es la segmentación propiamente dicha, ya que consiste en descubrir segmentos de comportamiento homogéneo en el interior de cada uno de los productos-mercado seleccionados.

La macrosegmentación es una división "a priori" del mercado, que puede hacerse en base a datos estadísticos sin conocer el comportamiento de compra. La microsegmentación, en cambio, requiere generalmente el análisis del comportamiento de compra.

Los criterios de microsegmentación mas frecuentemente utilizados son:

- **Segmentación por Ventajas**

En base a las ventajas buscadas en el producto por los consumidores potenciales.

- **Segmentación Demográfica**

En base a las características socio-demográficas de los consumidores

- **Segmentación Psicográfica**

En base a los estilos de vida descritos en términos de actividades, intereses y opiniones.

- **Segmentación Comportamental**

En base a las características del comportamiento de compra.

Esta forma de segmentar no es descriptiva, y se basa en que los consumidores encuentran en los productos ventajas diferentes y los consumen teniendo en cuenta dichas ventajas.⁶²

3.1.4 Metodología para segmentar mercados

Las investigaciones de mercado pueden ser categorizadas en función de la fase del proceso de comercialización en la que es recabada la información. Desde este punto de vista cabe identificar tres tipos:

- Investigación exploratoria.
- Investigación concluyente o cuantitativa.
- Investigación de monitoreo de desempeño

De estos métodos, el que se aplicará en el desarrollo de esta tesis es la investigación concluyente ya que nos sirve para probar hipótesis, podemos definir información con claridad y nos sirve de base en la toma de decisiones.

“La *investigación concluyente* suministra información que ayuda a los gerentes a evaluar y seleccionar un curso de acción. Su diseño se caracteriza por centrarse en procedimientos formales. Esto incluye objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos.

Generalmente se redacta un cuestionario detallado junto con plan formal de muestreo. La información a recolectar estará relacionada con las alternativas en evaluación. Los posibles planeamientos de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulaciones.”⁶³

La investigación concluyente se divide a su vez en descriptiva y causal. La que usaremos es la *investigación concluyente descriptiva* ya que permite describir el comportamiento del mercado, sus elementos y características.

⁶² www.elprisma.com

⁶³ <http://ricoveri.tripod.com.ve/ricoverimarketing2/id74.html>

3.1.5 Selección de variables de segmentación

En cada individuo de la muestra se estudian las variables (edad, sexo, peso, talla, etcétera).

Los datos son los valores que toma la variable en cada caso. Se asignan valores a las variables incluidas en el estudio y se concreta la escala de medida a aplicar a cada variable.

La naturaleza de las observaciones será de gran importancia a la hora de elegir el método estadístico más apropiado para abordar su análisis. Con este fin, se clasifica las variables, a grandes rasgos, en dos tipos variables cuantitativas o variables cualitativas.

- a. **Variables cuantitativas.** Son las variables que pueden medirse, cuantificarse o expresarse numéricamente. Las variables cuantitativas pueden ser de dos tipos:
 - Variables cuantitativas continuas, si admiten tomar cualquier valor dentro de un rango numérico determinado (edad, peso, talla).
 - Variables cuantitativas discretas, si no admiten todos los valores intermedios en un rango. Suelen tomar solamente valores enteros (número de hijos, número de partos, número de hermanos, etc.).

- b. **Variables cualitativas.** Este tipo de variables representan una cualidad o atributo que clasifica a cada caso en una de varias categorías. La situación más sencilla es aquella en la que se clasifica cada caso en uno de dos grupos (hombre/mujer, enfermo/sano, fumador/no fumador). Son datos dicotómicos o binarios. Como resulta obvio, en muchas ocasiones este tipo de clasificación no

es suficiente y se requiere de un mayor número de categorías (color de los ojos, grupo sanguíneo, profesión, etcétera).⁶⁴

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son:

- a. **Mensurabilidad**, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- b. **Accesibilidad**, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.
- c. **Sustanciabilidad**, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- d. **Aplicabilidad**, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

Existe un sin número de variables que ayudan al administrador a estructurar (segmentar) un mercado. El criterio de selección para utilizar una u otra variable dependerá de los objetivos perseguidos. Cabe destacar que el uso de variables se puede utilizar en forma aislada o combinada.

Algunas de las variables más utilizadas son:

- a. **Segmentación geográfica**, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- b. **Segmentación demográficas**, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- c. **Segmentación socioeconómicos**, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

⁶⁴ www.fisterra.com

d. Segmentación psicográficas, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.

e. Segmentación conductual, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.⁶⁵

ESCALAS DE MEDICIÓN

En el proceso de medición de estas variables, se pueden utilizar dos escalas:

- **Escalas nominales:** ésta es una forma de observar o medir en la que los datos se ajustan por categorías que no mantienen una relación de orden entre sí (color de los ojos, sexo, profesión, presencia o ausencia de un factor de riesgo o enfermedad, etcétera).
- **Escalas ordinales:** en las escalas utilizadas, existe un cierto orden o jerarquía entre las categorías.⁶⁶
- **Escalas de intervalo:** es la escala donde las unidades de medida son constantes, están dentro de un rango de datos.
- **Escala de razón o relación:** el valor "0" está implícito, a diferencia de la escala de intervalos.

3.2 Definición del Problema

3.2.1 Objetivo de la investigación

Evaluar aspectos como calidad del producto, precio, promoción, competencia, posicionamiento, plaza, motivaciones de compra, desde el punto de vista del cliente interno, externo y potencial.

⁶⁵ www.econolink.com.ar/market/market.htm

⁶⁶ www.fisterra.com

3.2.2 Tipo y tamaño de muestra

Poblaciones y muestras

Cuando se realiza un estudio de investigación, se pretende generalmente inferir o generalizar resultados de una muestra a una población. Se estudia en particular a un reducido número de individuos a los que tenemos acceso con la idea de poder generalizar los hallazgos a la población de la cual esa muestra procede. Este proceso de inferencia se efectúa por medio de métodos estadísticos basados en la probabilidad.

La población representa el conjunto grande de individuos que deseamos estudiar y generalmente suele ser inaccesible. Es, en definitiva, un colectivo homogéneo que reúne unas características determinadas.

La muestra es el conjunto menor de individuos (subconjunto de la población accesible y limitado sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población). El individuo es cada uno de los componentes de la población y la muestra. La muestra debe ser representativa de la población y con ello queremos decir que cualquier individuo de la población en estudio debe haber tenido la misma probabilidad de ser elegido.

Las razones para estudiar muestras en lugar de poblaciones son diversas y entre ellas podemos señalar:

- a. Ahorrar tiempo. Estudiar a menos individuos es evidente que lleva menos tiempo.
- b. Como consecuencia del punto anterior ahorraremos costes.
- c. Estudiar la totalidad de los pacientes o personas con una característica determinada en muchas ocasiones puede ser una tarea inaccesible o imposible de realizar.
- d. Aumentar la calidad del estudio. Al disponer de más tiempo y recursos, las observaciones y mediciones realizadas a un reducido número de individuos pueden ser más exactas y plurales que si las tuviésemos que realizar a una población.

- e. La selección de muestras específicas nos permitirá reducir la heterogeneidad de una población al indicar los criterios de inclusión y/o exclusión.⁶⁷

Muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho que se obtienen conclusiones, sobre cierta realidad, a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos.

El diseño de la muestra especifica el método de obtención de la muestra. El diseño no especifica la forma de recolectar o medir los datos reales. Especifica únicamente el método de recolección de los objetos que contienen la información requerida.

Métodos de Muestreo

Es el proceso por el cual se seleccionan los individuos que formarán una muestra. Para que se puedan obtener conclusiones fiables para la población a partir de la muestra, es importante tanto su tamaño como el modo en que han sido seleccionados los individuos que la componen.

El tamaño de la muestra depende de la precisión que se quiera conseguir en la estimación que se realice a partir de ella. Para su determinación se requieren técnicas estadísticas superiores, pero resulta sorprendente cómo, con muestras notablemente pequeñas, se pueden conseguir resultados suficientemente precisos.

Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la

⁶⁷ www.fisterra.com

misma probabilidad de ser elegidas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables.

El método otorga una probabilidad conocida de integrar la muestra a cada elemento de la población, y dicha probabilidad no es nula para ningún elemento.

Los métodos de muestreo no probabilísticos no garantizan la representatividad de la muestra y por lo tanto no permiten realizar estimaciones inferenciales sobre la población.

Entre los métodos de muestreo probabilísticos más utilizados en investigación encontramos:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo sistemático
- Muestreo polietápico o por conglomerados

Muestreo aleatorio simple

Al seleccionar una muestra aleatoria de n mediciones de una población infinita de N mediciones, si el muestreo se lleva a cabo de forma que todas las muestras posibles de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionadas, el muestreo se llama aleatorio y el resultado es una muestra aleatoria simple.

El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

Este procedimiento, atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.⁶⁸

⁶⁸ www.monografias.com

Para el cálculo de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

CLIENTE ACTUAL

Para el cálculo de la muestra de cliente actual nos basaremos en el número de facturas del último año, desde el 01 de diciembre del 2005 al 30 de noviembre del 2006.

TABLA N° 3.1
NÚMERO DE CLIENTES DEL ÚLTIMO AÑO

Del 01 de Diciembre del 2005 al 30 de Noviembre del 2006

POBLACIÓN

<i>UIO</i>	<i>GYE</i>	<i>AMBATO</i>	<i>CUENCA</i>	<i>TOTAL</i>
31567	6901	2549	3784	44801

MUESTRA

<i>UIO</i>	<i>GYE</i>	<i>AMBATO</i>	<i>CUENCA</i>	<i>TOTAL</i>
172	38	14	21	245

Fuente: Camisería Inglesa

Elaborado: Paola Carrión

CLIENTE INTERNO

En la empresa, existen 83 personas de las cuales se aplicará a 61 empleados la encuesta.

CLIENTE POTENCIAL PERSONAS

Como cliente potencial se tomó el total de personas entre 20 y 50 años de la ciudad de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, con lo cual tenemos una muestra de 249 personas.

CLIENTE POTENCIAL EMPRESAS

La encuesta se realizó a 30 empresas de la ciudad de Quito.

3.2.3 Elección de instrumentos de investigación

La técnica a aplicar es la encuesta tanto a clientes internos, externos y potenciales.

Encuesta: La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.”⁶⁹

Las encuestas se corresponden con uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados debido, fundamentalmente, a que a través de las encuestas se puede recoger gran cantidad de datos tales como actitudes, intereses, opiniones, conocimiento, comportamiento (pasado, presente y pretendido), así como los datos de clasificación relativos a medidas de carácter demográfico y socio – económico. La captación de información a través de las encuestas se realiza con la colaboración expresa de los individuos encuestados y utilizando un cuestionario estructurado como instrumento para la recogida de la información.

Por tanto, la encuesta es un procedimiento utilizado en la investigación de mercados para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos representativa de la población o universo de forma que las conclusiones que se obtengan puedan generalizarse al conjunto de la población siguiendo los principios básicos de la inferencia estadística, ya que la encuesta se basa en el método inductivo, es decir, a partir de un número suficiente de datos podemos obtener conclusiones a nivel general.

⁶⁹ www.monografias.com/trabajos10/teut/teut.html

La principal ventaja de la encuesta frente a otras técnicas es su versatilidad o capacidad para recoger datos sobre una amplia gama de necesidades de información. Sin embargo, también presenta ciertas limitaciones o inconvenientes como son:

- La posible renuncia del encuestado a suministrar la información que se desea obtener.
- El encuestado puede ser incapaz de aportar la información requerida por múltiples motivos (que no recuerde hechos, no los conozca, no distinga entre diferentes situaciones, etc.)
- El propio proceso de interrogación puede influir en las respuestas del encuestado por cansancio en el interrogatorio cuando se trata de encuestas excesivamente largas, por dar respuestas socialmente aceptadas, etc.

Estas limitaciones o inconvenientes de la encuesta se pueden evitar o reducir a través de un exhaustivo control del instrumento de recopilación de la información, es decir, mediante un adecuado diseño del cuestionario.

TIPOS DE ENCUESTA

Existen cuatro métodos básicos para llevar a cabo las encuestas ad – hoc: personalmente, por teléfono, por correo y por Internet. En la encuesta personal las preguntas se formulan en un encuentro directo entre encuestado y encuestador, en la encuesta telefónica la situación es similar salvo que la comunicación se realiza mediante el teléfono y en la encuesta postal se solicita a los encuestados que contesten y devuelvan el cuestionario que se les envía por correo.

Estos diferentes tipos de encuesta presentan ventajas e inconvenientes que determinan el que su aplicación sea más recomendable ante determinadas situaciones.

LA ENCUESTA PERSONAL

La encuesta personal es quizás el método que goza de mayor popularidad y el que se ha utilizado con mayor profusión en la captación de información primaria debido, principalmente, a las ventajas que presenta frente a los otros tipos de encuesta. Consiste

en una entrevista personal que se establece entre dos personas, a iniciativa del entrevistador, para obtener información sobre unos objetivos determinados.

Las principales ventajas de las encuestas realizadas personalmente son las siguientes:

1. Entre los distintos métodos de encuesta, las personales son las que proporcionan un mayor índice de respuesta, ya que cuando se contacta con las personas a encuestar es poco probable que declinen responder el cuestionario o no lo concluyan una vez comenzado.
2. Son fiables puesto que se conoce con certeza quién contesta y se evita la influencia de terceras personas.
3. Se obtienen respuestas menos evasivas e inconcretas, ya que el entrevistador puede aclarar cualquier tipo de dudas que se puedan suscitar en el cuestionario y se reducen de forma considerable las típicas respuestas de no sabe no contesta.
4. Permiten utilizar materiales auxiliares para profundizar en determinados temas, tales como fotografía, láminas, productos, etc.
5. También pueden obtenerse datos secundarios del entrevistado como presencia, ambiente familiar, sexo., etc.

En contrapartida, las encuestas personales presentan como principales inconvenientes:

1. Un coste elevado, ya que al tiempo necesario para realizar la entrevista hay que añadirle el tiempo que el entrevistador necesita para desplazarse hasta el lugar de residencia de la persona a entrevistar que, junto con el coste de los viajes, representa un coste importante por entrevista realizada.
2. Pueden originarse sesgos por influencias del entrevistador, es decir, la actuación del entrevistador en la encuesta, su presencia física, sus explicaciones, su entonación, etc. pueden representar una fuente de distorsión en la información obtenida. Para evitar estos posibles sesgos, es importante que en la selección los entrevistadores se tengan en cuenta ciertas cualidades personales, honestidad, objetividad, neutralidad y facilidad para los contactos humanos, siendo también importante una buena formación de carácter general sobre la técnica de la entrevista, formas de presentación, aclaración de respuestas, etc., además de las instrucciones concretas de cada investigación en particular, aunque traten sobre

el mismo tema emplean cuestionarios y procedimientos de búsqueda de las unidades muestrales diferentes.

3. Teniendo en cuenta que la base de la investigación descansa en la veracidad de la información recogida, es necesario controlar que los datos presentados por los entrevistadores son ciertos y que proceden realmente de la muestra seleccionada. Para verificar esto, en las encuestas personales es necesario un exhaustivo control de los mismos, a través de una revisión de una pequeña muestra de las encuestas realizadas por cada encuestador.

LA ENCUESTA TELEFÓNICA

La encuesta telefónica es un método cuya utilización va en aumento en los últimos años a medida que se incrementa el número de hogares con teléfono y mejora, por tanto, su representatividad. Inicialmente se utilizó para realizar test de audiencia de programas y anuncios emitidos por radio y televisión, pero posteriormente se ha generalizado su uso en la captación de información. Desde el punto de vista de la investigación de mercados la encuesta telefónica puede utilizarse en tres sentidos: (1) como único medio de realizar la investigación, (2) como una técnica combinada con otras, es decir, se puede diseñar una encuesta para realizarse personalmente, telefónicamente y por correo en función de las características y condicionantes de la investigación y de la población de la cual se pretende obtener la información y (3) como un medio auxiliar en la utilización de otras técnicas como, por ejemplo, para establecer citas en la realización de encuestas personales, informar o reclamar el envío por correo de cuestionarios, completar cuestionarios, realizados a través de encuestas postales, como medio de control de los encuestadores en entrevistas personales o telefónicas, etc.

Entre las principales ventajas que presenta la encuesta telefónica podemos destacar las siguientes:

1. Es una técnica que permite obtener información con gran rapidez, ya que en pocas horas un encuestador puede realizar múltiples encuestas.
2. En comparación con la encuesta personal su coste puede resultar más reducido, aunque esto depende de diversos factores tales como la duración del cuestionario, la distancia, las tarifas telefónicas, etc.

3. Permite acceder más fácilmente a personas ocupadas, sobre todo para encuestas de corta duración, a las cuales suele ser difícil llegar a través de encuestas personales.
4. En relación al índice de respuesta, el número de personas que aceptan contestar por teléfono una encuesta suele ser bastante elevado, aunque en los últimos años la rápida expansión de Telemarketing “dirigido” está provocando una disminución de la disposición del público a cooperar en las encuestas telefónicas como consecuencia del aumento de llamadas telefónicas, muchas veces indeseadas, y la confusión que puede producirse en los individuos entre el telemarketing y los estudios de investigación de mercados. Por ello, es fundamental dar una explicación clara y convincente de que se trata de un estudio de investigación comercial, sin ninguna intención de vender nada, informarle del objetivo de la investigación, quienes realizan y de cómo esa persona ha sido seleccionada.

Los principales inconvenientes o limitaciones de la encuesta telefónica son:

1. Los posibles problemas de falta de representatividad muestral como consecuencia de que sólo pueden ser encuestadas las personas que disponen del teléfono, si bien en el caso de que el universo lo constituyan las empresas no existe este problema pues prácticamente el cien por cien de ellas poseen teléfono. Con respecto a la selección de los números telefónicos es conveniente generarlos aleatoriamente a través de un directorio telefónico pues hay números que no están registrados y no incluye los nuevos abonados.
2. Otro de los aspectos que supone una limitación de este método es la brevedad de la entrevista que se recomienda que no exceda de 15 minutos. Ello implica que el cuestionario también sea breve y, por tanto, no puede recabarse demasiada información.
3. El no poder utilizar material auxiliar o de exhibición, como tarjetas, fotografías, bocetos, etc. limita también bastante el tipo de información que se puede obtener a través de las encuestas telefónicas.

3.2.4 *Diseño del instrumento elegido*

El instrumento elegido es la **encuesta** que se la realizará de manera personal y telefónicamente.

Para ello se manejarán tres tipos de clientes: cliente interno, cliente externo y cliente potencial, a quienes se les aplicará las encuestas.

PROCEDIMIENTO DE LA ENCUESTA

GUÍA PARA LA ENCUESTA

En las preguntas donde consten cuadros se deben llenar con números (1, 2, 3) según lo solicitado.

En las preguntas donde consten círculos se deben llenar con vistos, equis escogiendo una sola opción.

Donde consten rectángulos son preguntas abiertas que deben llenar con la información respectiva.

DISEÑO DE LA ENCUESTA

CLIENTES INTERNOS

Datos Generales

- A. Género del encuestado.
- B. El tiempo que lleva trabajando en la empresa.

Conocimiento General

- A. Conocimiento de los productos que más vende la empresa.
- B. Conocimiento de la competencia de la empresa.
- C. Conocimiento de la frecuencia de compra de los productos dentro de la empresa.

Motivaciones y desmotivaciones

- A. Aspectos motivantes para la empresa.
- B. Aspectos desmotivantes para la empresa.

Aspectos de la empresa

- A. Conocimiento del motivo por el cual compran los clientes en la empresa, según el punto de vista del cliente interno.
- B. Aspectos dentro de la empresa deben cambiarse para que la empresa sea más rentable.
- C. Nivel de acuerdo con políticas internas.

DECISIÓN DE COMPRA INTERNA

- A. El cliente interno siente motivación de realizar compras en la empresa.

ASPECTOS PUBLICITARIOS

- A. Medios que considera más adecuados para promocionar a la empresa.



CLIENTE INTERNO CAMISERÍA INGLESA

OBJETIVO: Conocer las percepciones que tiene el personal sobre el manejo actual de la empresa.

Género:	Tiempo trabajo en empresa	Nº <input type="text"/>
Masculino <input type="radio"/>	<input type="text"/> años	
Femenino <input type="radio"/>		

PROGRAMA DE EVALUACION

<p>1) De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que cree que se venden con mayor frecuencia</p> <p>Camisas de corbata <input type="checkbox"/> Corbatas <input type="checkbox"/></p> <p>Camisas sport <input type="checkbox"/> Mancuernas <input type="checkbox"/></p> <p>Camisetas <input type="checkbox"/> Suéteres <input type="checkbox"/></p> <p>Pantalones <input type="checkbox"/></p>	<p>2) Mencione 3 empresas que vendan productos similares a los de Camisería Inglesa</p> <p>Empresa 1 <input type="text"/></p> <p>Empresa 2 <input type="text"/></p> <p>Empresa 3 <input type="text"/></p>															
<p>3) ¿Con qué frecuencia compra los productos señalados en la pregunta 1?</p> <table border="0"> <tr> <td>Producto 1</td> <td>Producto 2</td> <td>Producto 3</td> </tr> <tr> <td>Mensual <input type="radio"/></td> <td>Mensual <input type="radio"/></td> <td>Mensual <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> </tr> </table>	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	<p>4) Mencione tres aspectos que le motiven a trabajar en Camisería Inglesa</p> <p>Motivación 1 <input type="text"/></p> <p>Motivación 2 <input type="text"/></p> <p>Motivación 3 <input type="text"/></p>
Producto 1	Producto 2	Producto 3														
Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>														
Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>														
Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>														
Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>														
<p>5) Mencione tres aspectos que le desmotiven a trabajar en Camisería Inglesa</p> <p>Desmotivación 1 <input type="text"/></p> <p>Desmotivación 2 <input type="text"/></p> <p>Desmotivación 3 <input type="text"/></p>	<p>6) Seleccione dos razones por las que cree que el cliente compra en CI</p> <p>Calidad <input type="checkbox"/> Diseños <input type="checkbox"/></p> <p>Precio <input type="checkbox"/> Variedad <input type="checkbox"/></p> <p>Atención del vendedor <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/></p>															
<p>7) Mencione 3 aspectos que cambiaría en la empresa, para volverla más rentable</p> <p>Procesos <input type="checkbox"/> Precios <input type="checkbox"/></p> <p>Materia Prima <input type="checkbox"/> Incentivos <input type="checkbox"/></p> <p>Proveedores <input type="checkbox"/> Ambiente de trab <input type="checkbox"/></p>	<p>8) Si fuera un cliente en búsqueda de prendas de vestir para hombre, ¿realizaría sus compras en CI?</p> <p>Definitivamente NO compraría <input type="radio"/> TERMINE</p> <p>Es muy probable que NO lo compre <input type="radio"/></p> <p>Es muy probable que SI lo compre <input type="radio"/></p> <p>Definitivamente SI compraría <input type="radio"/></p> <p>NO sabe, NO contesta <input type="radio"/></p>															
<p>9) ¿Está de acuerdo con los siguientes aspectos que actualmente ofrece la empresa?</p> <table border="0"> <tr> <td>Sueldos</td> <td>Motivaciones internas</td> </tr> <tr> <td>Mucho <input type="radio"/></td> <td>Mucho <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Poco <input type="radio"/></td> <td>Poco <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Nada <input type="radio"/></td> <td>Nada <input type="radio"/></td> </tr> </table>	Sueldos	Motivaciones internas	Mucho <input type="radio"/>	Mucho <input type="radio"/>	Poco <input type="radio"/>	Poco <input type="radio"/>	Nada <input type="radio"/>	Nada <input type="radio"/>	<p>10) Indique dos medios que considere más adecuados para dar a conocer a CI?</p> <p>T.V. <input type="checkbox"/> Periódico <input type="checkbox"/></p> <p>Revistas <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/></p> <p>Radio <input type="checkbox"/> Vallas <input type="checkbox"/></p> <p>Otros <input type="checkbox"/></p>							
Sueldos	Motivaciones internas															
Mucho <input type="radio"/>	Mucho <input type="radio"/>															
Poco <input type="radio"/>	Poco <input type="radio"/>															
Nada <input type="radio"/>	Nada <input type="radio"/>															

Gracias por su colaboración

TABLA 3.2
ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLIENTE INTERNO

TIPOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS					
TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO	
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS	
		Nom, Ordinal	Razón	Nom-Nom	Nom-Ord
NOMINALES	Género	♥		☺	
	1	♥		☺	
	2	♥		☺	
	4	♥		☺	
	5	♥		☺	
	6	♥		☺	
	7	♥			
	8	♥			
	9	♥			
	10	♥			
ORDINALES	3	♥		★	
RAZÓN	Tiempo en la empresa		<input checked="" type="checkbox"/>		

CLIENTES ACTUALES

Datos Generales

- A. Género del encuestado
- B. Edad del encuestado.
- C. Sector de residencia del encuestado

Productos

- A. Productos que compra con mayor frecuencia.
- B. Competencia de la empresa.
- C. Frecuencia de compra de los productos seleccionados.
- D. Cantidad de compra de los productos seleccionados.
- E. Precio que paga generalmente por los productos seleccionados.
- F. Productos que le gustaría comprar en la empresa

Motivaciones

- A. Motivos importantes en la decisión de compra.

Aspectos publicitarios

- A. Medios publicitarios que más impactan al cliente.
- B. Promociones que resultan más atractivas para el cliente.

Aspectos de la empresa

- A. Local de preferencia para comprar.
- B. Ubicación de los puntos de venta.
- C. Calidad de la atención al cliente por parte de la fuerza de ventas.



CLIENTE ACTUAL

OBJETIVO: Conocer las percepciones que tiene el cliente sobre la empresa y sus productos

Género	Edad	Sector de residencia	Nº	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masculino <input type="radio"/>	<input type="text"/>				
Femenino <input type="radio"/>	años	<input type="text"/>			

PROGRAMA DE EVALUACION

<p>1) De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que compra con mayor frecuencia</p> <p>Camisas de corbata <input type="checkbox"/> Corbatas <input type="checkbox"/></p> <p>Camisas sport <input type="checkbox"/> Mancuernas <input type="checkbox"/></p> <p>Camisetas <input type="checkbox"/> Suéteres <input type="checkbox"/></p> <p>Pantalones <input type="checkbox"/></p>	<p>2) Mencione 3 empresas que usted conozca que vendan prendas de vestir para hombres similares a Camisería Inglesa</p> <p>Empresa 1 <input type="text"/></p> <p>Empresa 2 <input type="text"/></p> <p>Empresa 3 <input type="text"/></p>															
<p>3) ¿Con qué frecuencia compra usted los productos señalados en la pregunta 1?</p> <table border="0"> <tr> <td>Producto 1</td> <td>Producto 2</td> <td>Producto 3</td> </tr> <tr> <td>Mensual <input type="radio"/></td> <td>Mensual <input type="radio"/></td> <td>Mensual <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> </tr> </table>	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	<p>4) En la frecuencia señalada, ¿cuántas unidades compra del producto?</p> <p>Producto 1 <input type="text"/> unidades</p> <p>Producto 2 <input type="text"/> unidades</p> <p>Producto 3 <input type="text"/> unidades</p>
Producto 1	Producto 2	Producto 3														
Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>														
Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>														
Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>														
Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>														
<p>5) ¿Cuánto paga generalmente por cada unidad de producto?</p> <p>Producto 1 <input type="text"/> dólares</p> <p>Producto 2 <input type="text"/> dólares</p> <p>Producto 3 <input type="text"/> dólares</p>	<p>6) ¿Qué otra prenda de vestir le gustaría hallar en Camisería Inglesa?</p> <p><input type="text"/></p>															
<p>7) Seleccione dos motivos que son importantes para usted, al momento de su decisión de compra</p> <p>Calidad <input type="checkbox"/> Diseños <input type="checkbox"/></p> <p>Precio <input type="checkbox"/> Variedad <input type="checkbox"/></p> <p>Atención del vendedor <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/></p>	<p>8) ¿Dónde le gustaría hallar publicidad de Camisería Inglesa?</p> <p>T.V. <input type="checkbox"/> Periódico <input type="checkbox"/></p> <p>Revistas <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/></p> <p>Radio <input type="checkbox"/> Otros <input type="text"/></p> <p>Vallas <input type="checkbox"/></p>															
<p>9) Seleccione una de las promociones que le resulte más atractiva para que aplique Camisería Inglesa</p> <p>Descuento porcentual <input type="radio"/></p> <p>Sorteos <input type="radio"/></p> <p>2 x 1, 3 x 1 <input type="radio"/></p> <p>Segunda prenda a mitad de precio <input type="radio"/></p>	<p>9) ¿En qué local de Camisería Inglesa suele comprar?</p> <p><input type="text"/></p>															
<p>10) ¿Considera Ud. que los locales de Camisería Inglesa están ubicados adecuadamente?</p> <p>Sí <input type="radio"/></p> <p>No <input type="radio"/></p> <p>¿Por qué? <input type="text"/></p>	<p>11) ¿Cómo califica la atención recibida por los vendedores de Camisería Inglesa?</p> <p>Excelente <input type="radio"/></p> <p>Buena <input type="radio"/></p> <p>Regular <input type="radio"/></p> <p>Mala <input type="radio"/></p> <p style="text-align: right;">Gracias por su colaboración</p>															

TABLA 3.3
ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLIENTE ACTUAL

TIPOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO	
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS	
		Nom, Ordinal	Razón	Nom-Nom	Nom-Ord
NOMINALES	Género	☺		☞	
	Sector de residencia	☺		☞	
	1	☺		☞	
	2	☺		☞	
	6	☺		☞	
	7	☺		☞	
	8	☺		☞	
	9	☺			
	10	☺			
	11	☺			
	ORDINALES	3	☺		☞
12		☺			
RAZÓN	Edad		♥		
	4		♥	☞	
	5		♥		

CLIENTES POTENCIALES – PERSONAS NATURALES

Datos Generales

- A. Género del encuestado
- B. Edad del encuestado.
- C. Sector de residencia del encuestado

Productos

- A. Productos que compra con mayor frecuencia.
- B. Proveedor actual
- C. Centro Comercial en el que suele comprar
- D. Frecuencia de compra de los productos seleccionados.
- E. Cantidad de compra de los productos seleccionados.
- F. Precio que paga generalmente por los productos seleccionados.
- G. Forma de pago

Motivaciones

- A. Motivos importantes en la decisión de compra.

Aspectos publicitarios

- A. Medios publicitarios que más impactan al cliente.

Aspectos de la empresa

- A. Decisión de compra en la empresa.
- B. Conocimiento de la empresa

Ventas

- A. Lugar de preferencia para comprar.

CLIENTE POTENCIAL

OBJETIVO: Conocer las percepciones que tiene el cliente potencial sobre la empresa y sus productos

Género	Edad	Sector de residencia	Nº	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Masculino <input type="radio"/>	<input type="text"/>	años	<input type="text"/>		
Femenino <input type="radio"/>					

PROGRAMA DE EVALUACION

<p>1) De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que compra con mayor frecuencia</p> <p>Camisas de corbata <input type="checkbox"/> Corbatas <input type="checkbox"/></p> <p>Camisas sport <input type="checkbox"/> Mancuernas <input type="checkbox"/></p> <p>Camisetas <input type="checkbox"/> Suéteres <input type="checkbox"/></p> <p>Pantalones <input type="checkbox"/></p>	<p>2) Mencione 3 marcas que usted suele comprar en las prendas seleccionadas en la pregunta 1</p> <p>Empresa 1 <input type="text"/></p> <p>Empresa 2 <input type="text"/></p> <p>Empresa 3 <input type="text"/></p>																				
<p>3) ¿En qué Centro Comercial suele realizar sus compras con mayor frecuencia?</p> <p><input type="text"/></p>	<p>4) ¿Con qué frecuencia compra usted los productos señalados en la pregunta 1?</p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td>Producto 1</td> <td>Producto 2</td> <td>Producto 3</td> </tr> <tr> <td>Mensual</td> <td><input type="radio"/></td> <td>Mensual <input type="radio"/></td> <td>Mensual <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td><input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td><input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td><input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> </tr> </table>		Producto 1	Producto 2	Producto 3	Mensual	<input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Trimestral	<input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Semestral	<input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Anual	<input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>
	Producto 1	Producto 2	Producto 3																		
Mensual	<input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>	Mensual <input type="radio"/>																		
Trimestral	<input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>																		
Semestral	<input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>																		
Anual	<input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>																		
<p>5) En la frecuencia señalada, ¿cuántas unidades compra del producto?</p> <p>Producto 1 <input type="text"/> unidades</p> <p>Producto 2 <input type="text"/> unidades</p> <p>Producto 3 <input type="text"/> unidades</p>	<p>6) ¿Cuánto paga generalmente por cada unidad de producto?</p> <p>Producto 1 <input type="text"/> dólares</p> <p>Producto 2 <input type="text"/> dólares</p> <p>Producto 3 <input type="text"/> dólares</p>																				
<p>7) ¿Cómo es su forma de pago usualmente?</p> <p>Efectivo <input type="radio"/></p> <p>Tarjeta de crédito <input type="radio"/></p> <p>Cheque <input type="radio"/></p>	<p>8) Seleccione dos motivos por los cuales compra actualmente en las empresas señaladas en la pregunta 2</p> <p>Calidad <input type="checkbox"/> Diseños <input type="checkbox"/></p> <p>Precio <input type="checkbox"/> Variedad <input type="checkbox"/></p> <p>Atención del vendedor <input type="checkbox"/> Marca <input type="checkbox"/></p>																				
<p>9) Seleccione una de las promociones que le resulte más atractiva</p> <p>Descuento porcentual <input type="radio"/></p> <p>Sorteos <input type="radio"/></p> <p>2 x 1, 3 x 1 <input type="radio"/></p> <p>Segunda prenda a mitad de precio <input type="radio"/></p>	<p>10) ¿Compraría en Camisería Inglesa?</p> <p>Sí <input type="radio"/></p> <p>No <input type="radio"/></p> <p>¿Por qué? <input type="text"/></p>																				
<p>11) ¿Ha visto y/o escuchado publicidad de Camisería Inglesa?</p> <p>Sí <input type="radio"/></p> <p>No <input type="radio"/></p> <p>¿Dónde? <input type="text"/></p>	<p>12) ¿En qué sector desearía hallar un local para comprar prendas de vestir para hombres?</p> <p><input type="text"/></p> <p style="text-align: right;">Gracias por su colaboración</p>																				

TABLA 3.4
ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLIENTE POTENCIAL - PERSONAS

TIPOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO	
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS	
		Nom, Ordinal	Razón	Nom-Nom	Nom-Ord
NOMINALES	Género	♥		♣	
	Sector de residencia	♥		♣	
	1	♥			
	2	♥		♣	
	3	♥		♣	
	7	♥		♣	
	8	♥		♣	
	9	♥		♣	
	10	♥		♣	
	11	♥		♣	
	12	♥		♣	
ORDINALES	4	♥			
	12	♥		♣	
RAZÓN	Edad <input type="checkbox"/>		♣	♣	
	5 <input type="checkbox"/>		♣		
	6 <input type="checkbox"/>		♣		

CLIENTES POTENCIALES - EMPRESAS

Datos Generales

- A. Actividad a la que se dedica la empresa.
- B. Sector donde se ubica la empresa.

Productos

- A. Productos que compra con mayor frecuencia.
- B. Proveedor actual
- C. Frecuencia de compra de los productos seleccionados.
- D. Cantidad de compra de los productos seleccionados.
- D. Precio que paga generalmente por los productos seleccionados.
- E. Forma de pago

Motivaciones

- A. Motivos importantes en la selección de proveedor.
- B. Si una nueva empresa con similares características se presentara a ofrecer sus productos la empresa lo seleccionara como proveedor.

Aspectos publicitarios

- A. Medios publicitarios que más impactan al cliente.

Ventas

- A. Forma de realizar pedidos.



CLIENTE POTENCIAL

OBJETIVO: Conocer las percepciones que tiene el cliente para seleccionar su proveedor

Actividad de la empresa <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>	Sector de residencia Norte <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Sur <input type="radio"/> Valles <input type="radio"/>	N° <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/> <input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
---	---	---

PROGRAMA DE EVALUACION

<p>1) Seleccione las 3 prendas de vestir que más adquieren en la empresa para los uniformes</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Camisas de corbata <input type="checkbox"/></td> <td>Corbatas <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Camisas sport <input type="checkbox"/></td> <td>Blusas <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Camisetas <input type="checkbox"/></td> <td>Pantalones <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Camisas de corbata <input type="checkbox"/>	Corbatas <input type="checkbox"/>	Camisas sport <input type="checkbox"/>	Blusas <input type="checkbox"/>	Camisetas <input type="checkbox"/>	Pantalones <input type="checkbox"/>	<p>2) Mencione 3 empresas que actualmente le provean de las prendas de vestir seleccionadas en la pregunta 1</p> <p>Empresa 1 <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Empresa 2 <input style="width: 100%;" type="text"/></p> <p>Empresa 3 <input style="width: 100%;" type="text"/></p>						
Camisas de corbata <input type="checkbox"/>	Corbatas <input type="checkbox"/>												
Camisas sport <input type="checkbox"/>	Blusas <input type="checkbox"/>												
Camisetas <input type="checkbox"/>	Pantalones <input type="checkbox"/>												
<p>3) ¿Cada qué tiempo compra los uniformes para la empresa?</p> <table style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th>Producto 1</th> <th>Producto 2</th> <th>Producto 3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> <td>Trimestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> <td>Semestral <input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> <td>Anual <input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	<p>4) En la frecuencia señalada, ¿cuántas unidades compra del producto, por empleado?</p> <p>Producto 1 <input style="width: 100%;" type="text"/> unidades</p> <p>Producto 2 <input style="width: 100%;" type="text"/> unidades</p> <p>Producto 3 <input style="width: 100%;" type="text"/> unidades</p>
Producto 1	Producto 2	Producto 3											
Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>	Trimestral <input type="radio"/>											
Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>	Semestral <input type="radio"/>											
Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>	Anual <input type="radio"/>											
<p>5) ¿Cuánto paga generalmente por cada unidad de producto?</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Producto 1 <input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td>dólares</td> </tr> <tr> <td>Producto 2 <input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td>dólares</td> </tr> <tr> <td>Producto 3 <input style="width: 100%;" type="text"/></td> <td>dólares</td> </tr> </table>	Producto 1 <input style="width: 100%;" type="text"/>	dólares	Producto 2 <input style="width: 100%;" type="text"/>	dólares	Producto 3 <input style="width: 100%;" type="text"/>	dólares	<p>6) ¿Cuál es la forma de pago que utiliza al hacer la compra de uniformes para el personal?</p> <p>Efectivo <input type="radio"/></p> <p>Crédito <input type="radio"/></p>						
Producto 1 <input style="width: 100%;" type="text"/>	dólares												
Producto 2 <input style="width: 100%;" type="text"/>	dólares												
Producto 3 <input style="width: 100%;" type="text"/>	dólares												
<p>7) Seleccione dos motivos que sean importantes para seleccionar a su proveedor de los uniformes para el personal</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Calidad <input type="checkbox"/></td> <td>Ubicación de emp <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Precio <input type="checkbox"/></td> <td>Tiempo de entrega <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Prestigio de la empresa <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	Calidad <input type="checkbox"/>	Ubicación de emp <input type="checkbox"/>	Precio <input type="checkbox"/>	Tiempo de entrega <input type="checkbox"/>	Prestigio de la empresa <input type="checkbox"/>		<p>8) Si Camisería Inglesa cumpliera con sus características señaladas en las preguntas anteriores, ¿compraría sus productos?</p> <p>Definitivamente NO compraría <input type="radio"/></p> <p>Es muy probable que NO lo compre <input type="radio"/></p> <p>Es muy probable que SI lo compre <input type="radio"/></p> <p>Definitivamente SI compraría <input type="radio"/></p> <p>NO sabe, NO contesta <input type="radio"/></p> <p style="text-align: right;"><input style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px;" type="button" value="TERMINE"/></p>						
Calidad <input type="checkbox"/>	Ubicación de emp <input type="checkbox"/>												
Precio <input type="checkbox"/>	Tiempo de entrega <input type="checkbox"/>												
Prestigio de la empresa <input type="checkbox"/>													
<p>9) Seleccione dos medios donde le gustaría hallar publicidad de Camisería Inglesa</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>T.V. <input type="checkbox"/></td> <td>Periódico <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Revistas <input type="checkbox"/></td> <td>Internet <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Radio <input type="checkbox"/></td> <td>Otros <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Vallas <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>	T.V. <input type="checkbox"/>	Periódico <input type="checkbox"/>	Revistas <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>	Radio <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>	Vallas <input type="checkbox"/>		<p>10) ¿Dónde le gustaría realizar sus pedidos de uniformes?</p> <p>En su empresa <input type="radio"/></p> <p>En el punto de venta más cercano <input type="radio"/></p> <p>Directamente en la fábrica <input type="radio"/></p> <p style="text-align: right;">Gracias por su colaboración</p>				
T.V. <input type="checkbox"/>	Periódico <input type="checkbox"/>												
Revistas <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>												
Radio <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>												
Vallas <input type="checkbox"/>													

TABLA 3.5
ANÁLISIS ESTADÍSTICO CLIENTE POTENCIAL - EMPRESAS

TIPOS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

TIPO DE VARIABLE	PREGUNTA	UNIVARIADO		BIVARIADO	
		FRECUENCIA	DESCRIPTIVO	CROSSTABS	
		Nom, Ordinal	Razón	Nom-Nom	Nom-Ord
NOMINALES	Actividad empresa	♥		⊗	
	Sector de residencia	♥			
	1	♥			
	2	♥			
	6	♥			
	7	♥			
	8	♥			
	9	♥			
	10	♥			
	ORDINALES	3	♥		⊗
RAZÓN	4		☐	⊗	
	5		☐		

CÓDIGO PARA LA TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

La codificación de los cuestionarios tiene por objeto facilitar la introducción en el ordenador de la información que se recoge en los mismos para su posterior tratamiento informático - estadístico. Consiste en asignar a cada una de las preguntas que integran el cuestionario un número diferente y a su vez cada categoría de respuesta correspondiente a las distintas preguntas llevará asociada también un número distinto para poder identificar la respuesta con su correspondiente numeración y el encuestador se limita en el caso de preguntas cerradas a trazar un círculo alrededor del código correspondiente.

Para las preguntas abiertas la codificación de las respuestas se tiene que realizar forzosamente con posterioridad a la realización del trabajo de campo.

En el caso de pregunta múltiples (el encuestador puede responder más de una categoría de respuesta, tantas como se indique en el cuestionario) habrá que introducir tantos números como posibles respuestas pueda citar el encuestado. En el caso de que el encuestado no cite todas las posibles respuestas contempladas en el cuestionario se complementará el resto de los códigos de respuesta con ceros.

CLIENTE ACTUAL

Género

Masculino	1
Femenino	2

1) De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que compra con mayor frecuencia

Camisas de corbata	1
Camisas sport	2
Camisetas	3
Pantalones	4
Corbatas	5
Mancuernas	6
Suéteres	7

3) ¿Con qué frecuencia compra usted los productos señalados en la pregunta 1?

Producto 1

Mensual	1
Trimestral	2
Semestral	3
Anual	4

Producto 2

Mensual	5
Trimestral	6
Semestral	7
Anual	8

Producto 3

Mensual	9
Trimestral	10
Semestral	11
Anual	12

7) Seleccione dos motivos que son importantes para usted, al momento de su decisión de compra

Calidad	1
Precio	2
Atención del vendedor	3
Diseños	4
Variedad	5
Marca	6

8) ¿Dónde le gustaría hallar publicidad de Camisería Inglesa?

T.V.	1
Revistas	2
Radio	3
Vallas	4
Periódico	5
Internet	6
Otros	7

9) Seleccione una de las promociones que le resulte más atractiva para que aplique Camisería Inglesa

Descuento porcentual	1
Sorteos	2
2 x 1, 3 x 1	3
Segunda prenda a mitad de precio	4

10) ¿Considera Ud. que los locales de Camisería Inglesa están ubicados adecuadamente?

Sí	1
No	2

11) ¿Cómo califica la atención recibida por los vendedores de Camisería Inglesa?

Excelente	1
Buena	2
Regular	3
Mala	4

CLIENTE INTERNO

Género

Masculino	1
Femenino	2

1) De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que cree que se venden con mayor frecuencia

Camisas de corbata	1
Camisas sport	2
Camisetas	3
Pantalones	4
Corbatas	5
Mancuernas	6
Suéteres	7

3) ¿Con qué frecuencia compra los productos señalados en la pregunta 1?

Producto 1

Mensual	1
Trimestral	2
Semestral	3
Anual	4

Producto 2

Mensual	5
Trimestral	6
Semestral	7
Anual	8

Producto 3

Mensual	9
Trimestral	10
Semestral	11
Anual	12

6) Seleccione dos razones por las que cree que el cliente compra en CI

Calidad	1
Precio	2
Atención del vendedor	3
Diseños	4
Variedad	5
Marca	6

7) Mencione 3 aspectos que cambiaría en la empresa, para volverla más rentable

Procesos	1
Materia Prima	2
Proveedores	3
Precios	4
Incentivos	5
Ambiente de trabajo	6

8) Si fuera un cliente en búsqueda de prendas de vestir para hombre, ¿realizaría sus compras en CI?

Definitivamente NO compraría	1
Es muy probable que NO lo compre	2
Es muy probable que SI lo compre	3
Definitivamente SI compraría	4
NO sabe, NO contesta	5

9) ¿Está de acuerdo con los siguientes aspectos que actualmente ofrece la empresa?

Sueldos

Mucho	1
Poco	2
Nada	3

Motivaciones internas

Mucho	1
Poco	2
Nada	3

10) Indique dos medios que considere más adecuados para dar a conocer a CI?

T.V.	1
Revistas	2
Radio	3
Vallas	4
Periódico	5
Internet	6
Otros	7

3.3 Plan de Trabajo de Campo

**TABLA 3.6
PLAN DE TRABAJO DE CAMPO**

ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
Realización de encuestas en Cuenca	30 de diciembre del 2006	Paola Carrión
Realización de encuestas en Guayaquil	Del 02 al 07 de enero del 2007	Almacén Policentro
Realización de encuestas en Ambato	Del 02 al 07 de enero del 2007	Almacén Mall de los Andes
Realización de encuestas en Quito	Del 02 al 09 de enero del 2007	Almacén Amazonas y América
Tabulación de datos	Del 02 de enero al 10 de enero del 2007	Paola Carrión
Procesamiento de resultados	11 de enero del 2007	Paola Carrión

3.3.1 Ejecución del trabajo de campo

El trabajo de campo es aquella etapa del proyecto de investigación durante la cual los encuestadores se ponen en contacto con los encuestados, administran los cuestionarios para recoger la información, registran los datos y devuelven los cuestionarios para su posterior control y procesamiento.

La planificación del trabajo de campo es un aspecto básico en el proceso de una investigación de mercados y su desarrollo depende del método de obtención de la información que se utilice; así el trabajo de campo para un estudio basado en encuestas personales es totalmente distinto al de una investigación basada en encuestas postales.

Este trabajo de campo se ejecutó de la siguiente forma:

Las encuestas de cliente actual en la ciudad de Cuenca fueron realizadas por la Srta. Paola Carrión, las encuestas en la ciudad de Guayaquil y Ambato se las realizó gracias a la ayuda de los puntos de venta de Camisería Inglesa ubicados en Policentro (Guayaquil) y Mall de los Andes (Ambato).

En la ciudad de Quito, se realizaron con la colaboración de los almacenes de CI de la América y Amazonas. Además, otras fueron realizadas vía telefónica por la Srta. Paola Carrión.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos de las encuestas se utilizará el programa SPSS versión 12.0.

El paquete estadístico SPSS, responde al funcionamiento de todo programa que lleva a cabo análisis estadísticos: pasados los datos a analizar a un fichero con las características del programa, éste es analizado con una serie de órdenes, dando lugar

a unos resultados de tipo estadístico que el investigador debe interpretar. Este camino a seguir es el que guiará la presentación de SPSS que efectúa este manual, debido a que es el camino más natural de aprendizaje del mismo.⁷⁰

Además, se utilizará Excel para realizar los gráficos para la presentación de resultados en base a tablas dinámicas.

⁷⁰ Manual de SPSS

3.5 Presentación de Resultados Globales de Investigación

CLIENTE ACTUAL

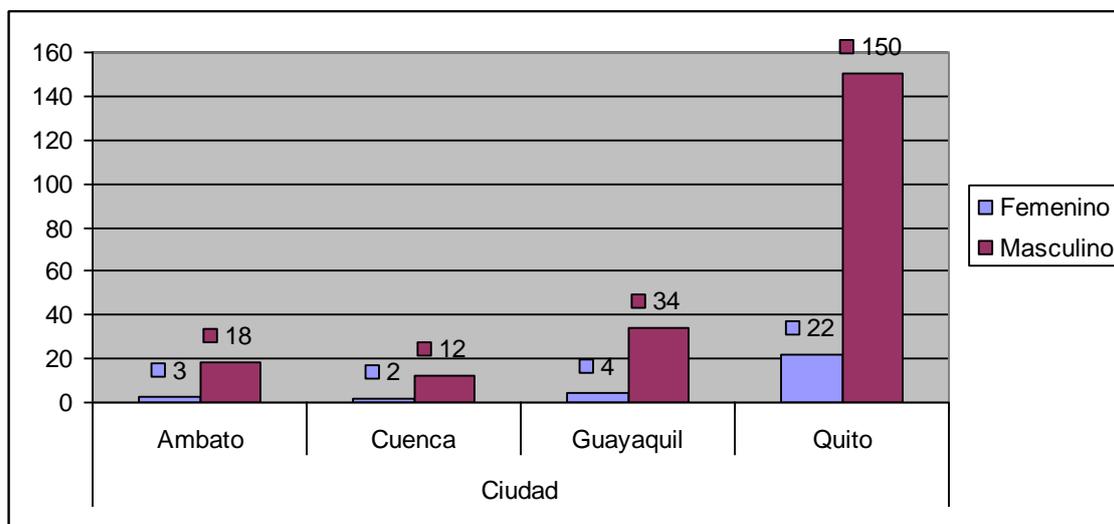
Las encuestas de cliente actual se las realizó a una muestra de 245 personas, 172 en Quito, 38 en Guayaquil, 14 en Cuenca y 21 en Ambato.

- **GÉNERO**

TABLA N° 3.7
GÉNERO DE CLIENTE ACTUAL

Ver Anexo 1

GRÁFICO N°. 3.2
GÉNERO DE CLIENTE ACTUAL



INTERPRETACIÓN

De las 245 personas encuestadas, el 12.65% fueron mujeres, es decir, 31 mujeres: 3 en Ambato, 2 en Cuenca, 4 en Guayaquil y 22 en Quito; mientras que el 87.35% fueron hombres, es decir, 214: 18 en Ambato, 12 en Cuenca, 34 en Guayaquil y 150 en Quito.

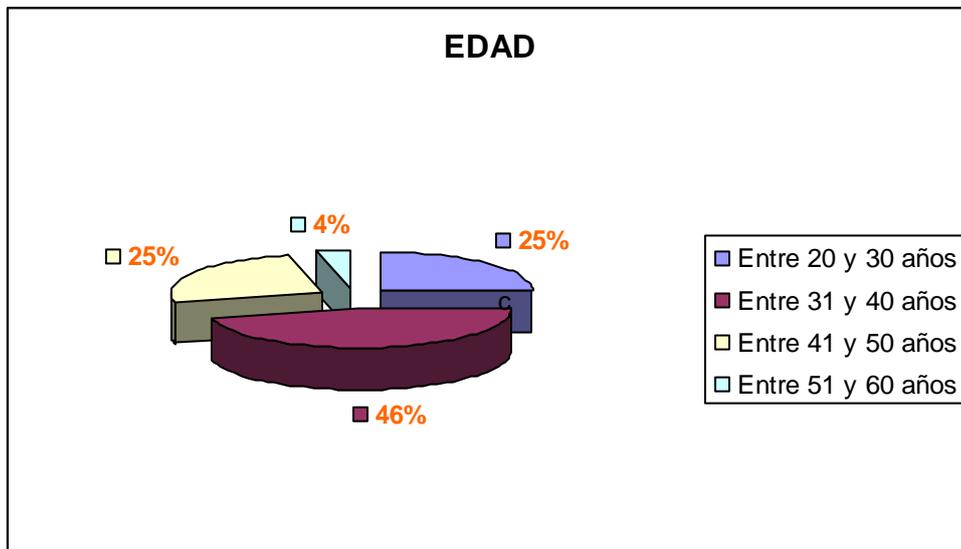
TABLA N° 3.8

EDAD

Ver Anexo 2

GRÁFICO N° 3.3

EDAD



INTERPRETACIÓN

De las 245 personas encuestadas, 61 tienen entre 20 y 30 años, es decir, el 25%; 113 tienen entre 31 y 40 años, es decir, el 46%; 62 personas tienen entre 41 y 50 años, es decir, el 25%; y, 9 tienen más de 50 años, es decir, el 4%.

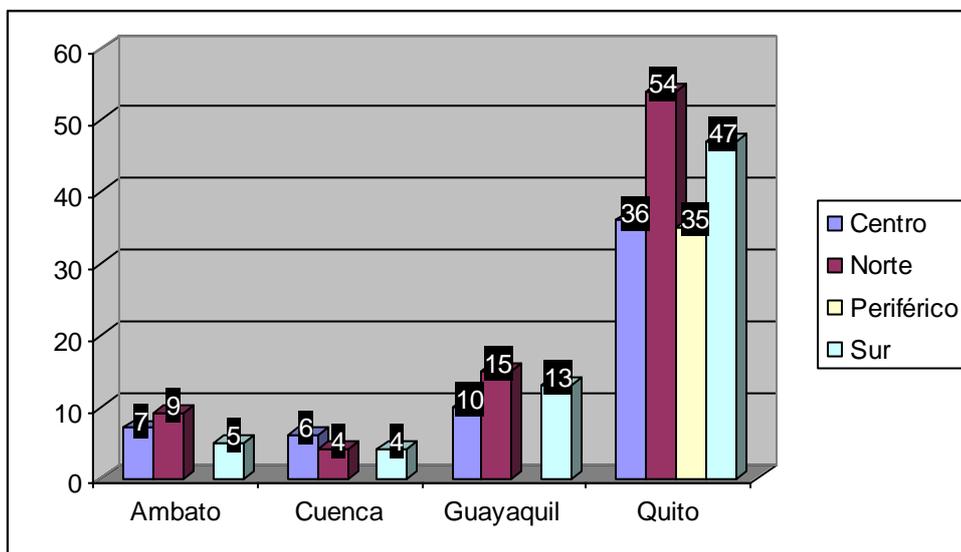
TABLA N° 3.9

LUGAR DE RESIDENCIA

Ver Anexo 3

GRÁFICO N° 3.4

LUGAR DE RESIDENCIA



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas 59 viven en sectores centrales de la ciudades, es decir, el 24.08%, 82 viven en sector norte, es decir, el 33.47%; 35 viven en sectores periféricos, es decir, el 14.29%; y, 69 en sector sur, es decir, el 28.16%.

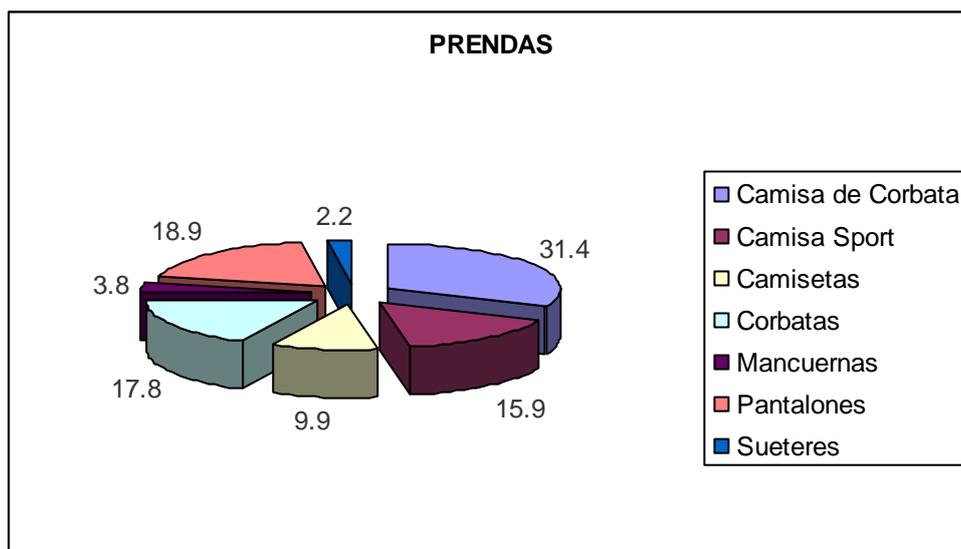
De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que compra con mayor frecuencia

TABLA N° 3.10
PRENDAS COMPRADAS CON MAYOR FRECUENCIA

Ver Anexo 4

GRÁFICO N° 3.5

PRENDAS COMPRADAS CON MAYOR FRECUENCIA



INTERPRETACIÓN

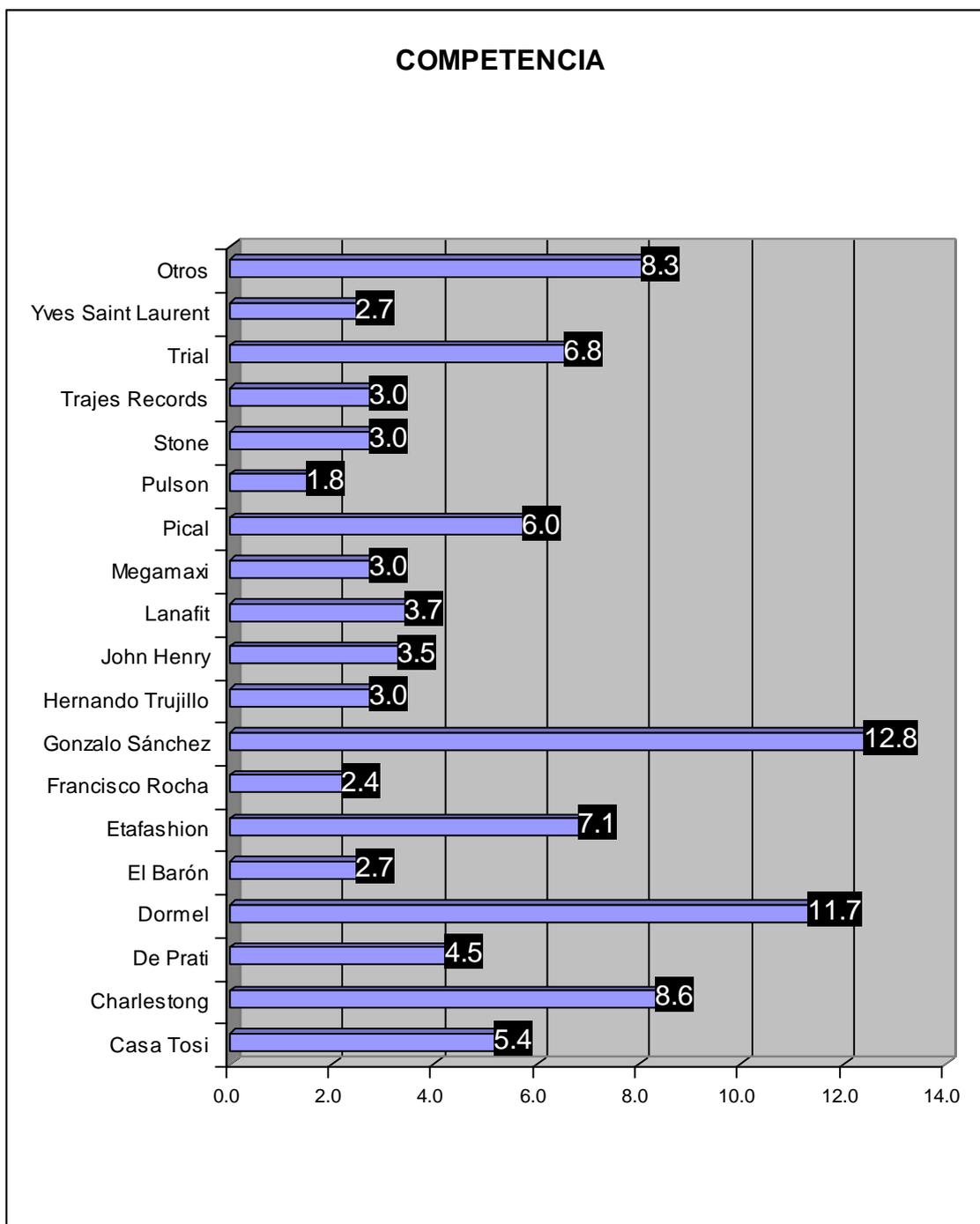
Las prendas que compran con mayor frecuencia son: camisa para corbata en un 31.4%; camisa sport 15.9%, camisetas 9.9%, corbatas 17.8%, mancuernas 3.8%, pantalones 18.9% y suéteres 2.2%.

Mencione 3 empresas que usted conozca que vendan prendas de vestir para hombres similares a Camisería Inglesa

**TABLA N° 3.11
COMPETENCIA**

Ver Anexo 5

**GRÁFICO N° 3.6
COMPETENCIA**



INTERPRETACIÓN

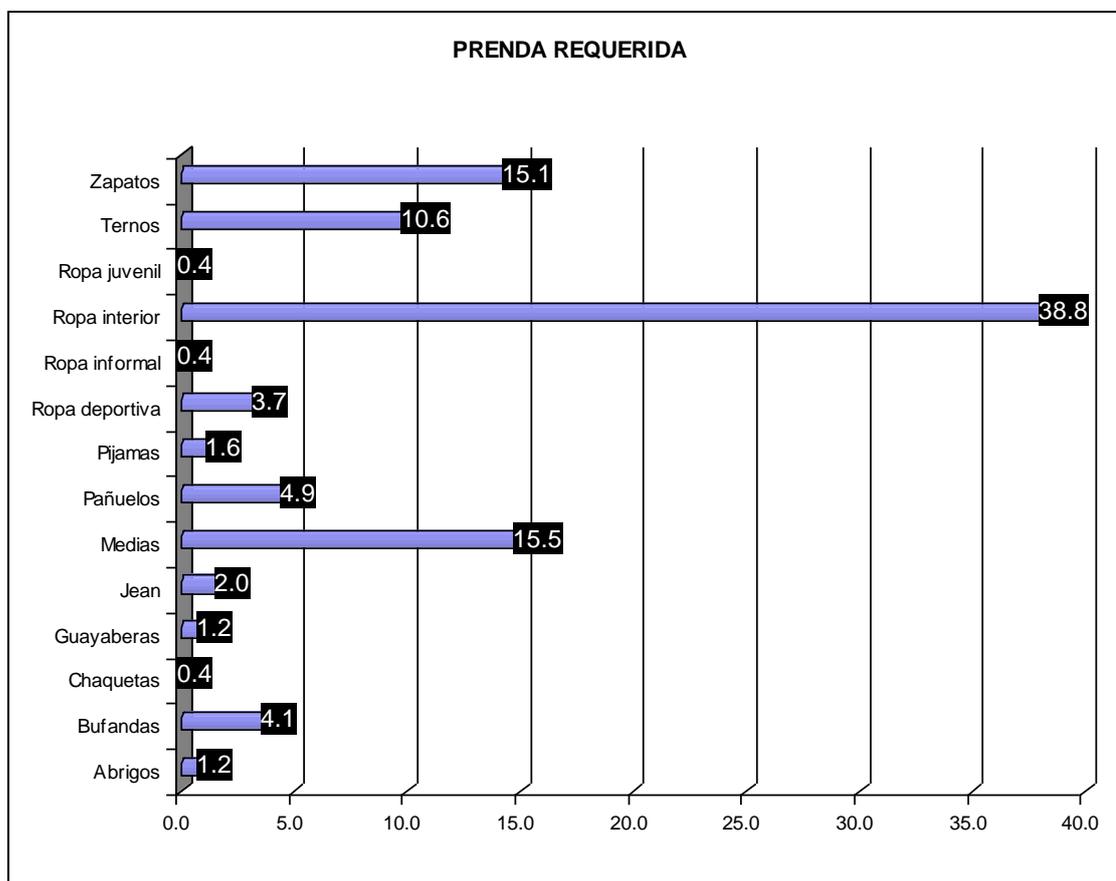
Como principales competidores tenemos a González Sánchez con el 12.8%, Dormel con el 11.7%, Charlestong con 8.6%, Etafashion 7.1%.

¿Qué otra prenda de vestir le gustaría hallar en Camisería Inglesa?

TABLA N° 3.12
PRENDA REQUERIDA POR LOS CLIENTES

Ver Anexo 6

GRÁFICO N° 3.7
PRENDA REQUERIDA POR LOS CLIENTES



INTERPRETACIÓN

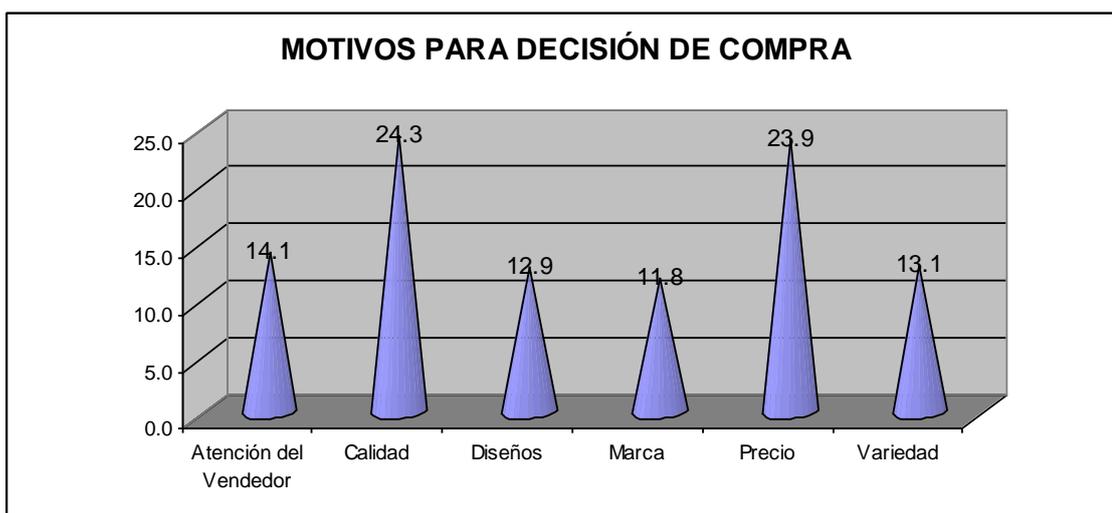
Las principales prendas que les gustaría encontrar a los clientes es ropa interior en un 38.8%, seguida por medias con 15.5%, zapatos con el 15.1% y ternos con el 10.6%.

Selecciones dos motivos que son importantes para usted, al momento de su decisión de compra

TABLA N° 3.13
MOTIVOS PARA LA DECISIÓN DE COMPRA

Ver Anexo 7

GRÁFICO N° 3.8
MOTIVOS PARA LA DECISIÓN DE COMPRA



INTERPRETACIÓN

Los principales motivos que motivan la compra en CI son la calidad con el 24.3%, precio con el 23.9%, atención del vendedor 14.1%, variedad con 13.1%, diseños con 12.9% y marca con 11.8%.

¿Dónde le gustaría hallar publicidad de Camisería Inglesa?

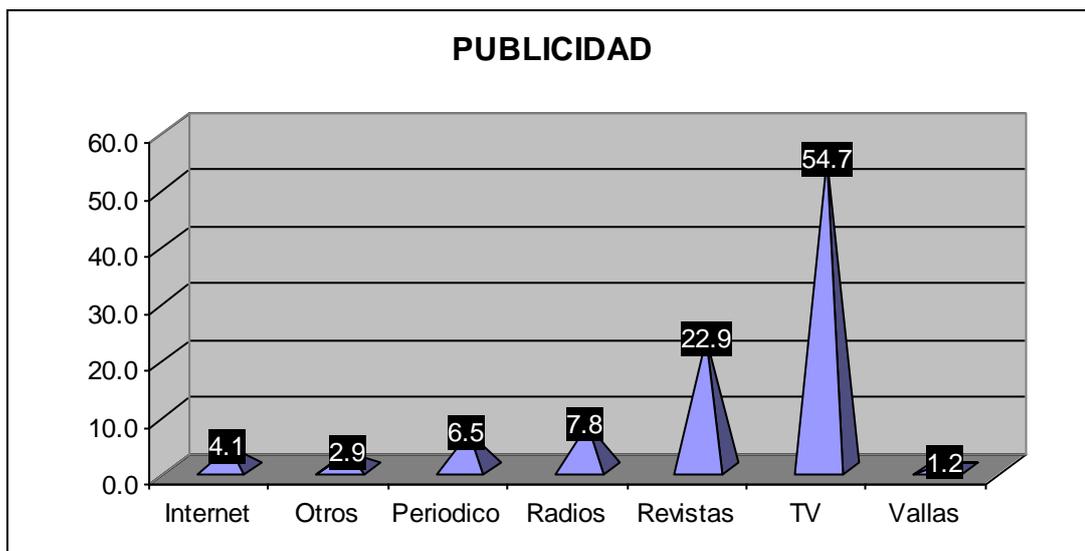
TABLA N° 3.14

PUBLICIDAD

Ver Anexo 8

GRÁFICO N° 3.9

PUBLICIDAD



INTERPRETACIÓN

Los medios donde les gustaría ver publicidad de CI son la televisión con 54.7%, revistas con 22.9%, radio 7.8%, periódico 6.5%, Internet 4.1%, vallas 1.2% y otros 2.9%.

Seleccione una de las promociones que le resulte más atractiva para que aplique Camisería Inglesa

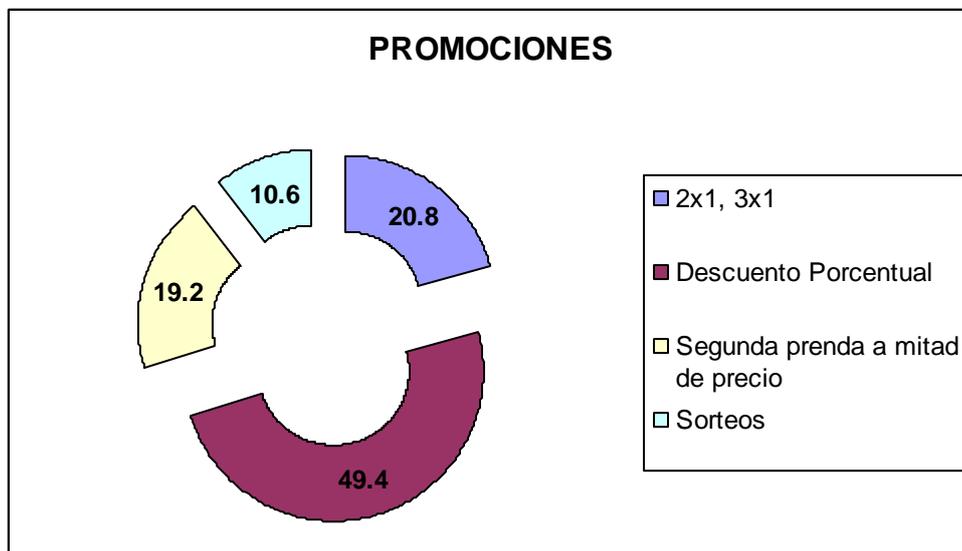
TABLA N° 3.15

PROMOCIONES

Ver Anexo 9

GRÁFICO N° 3.10

PROMOCIONES



INTERPRETACIÓN

Las promociones preferidas por los clientes para que aplique CI son el descuento porcentual con 49.4%, 2x1 3x1 con el 20.8%, segunda prenda a mitad de precio con 19.2% y sorteos con el 10.6%.

¿En qué local de Camisería Inglesa suele comprar?

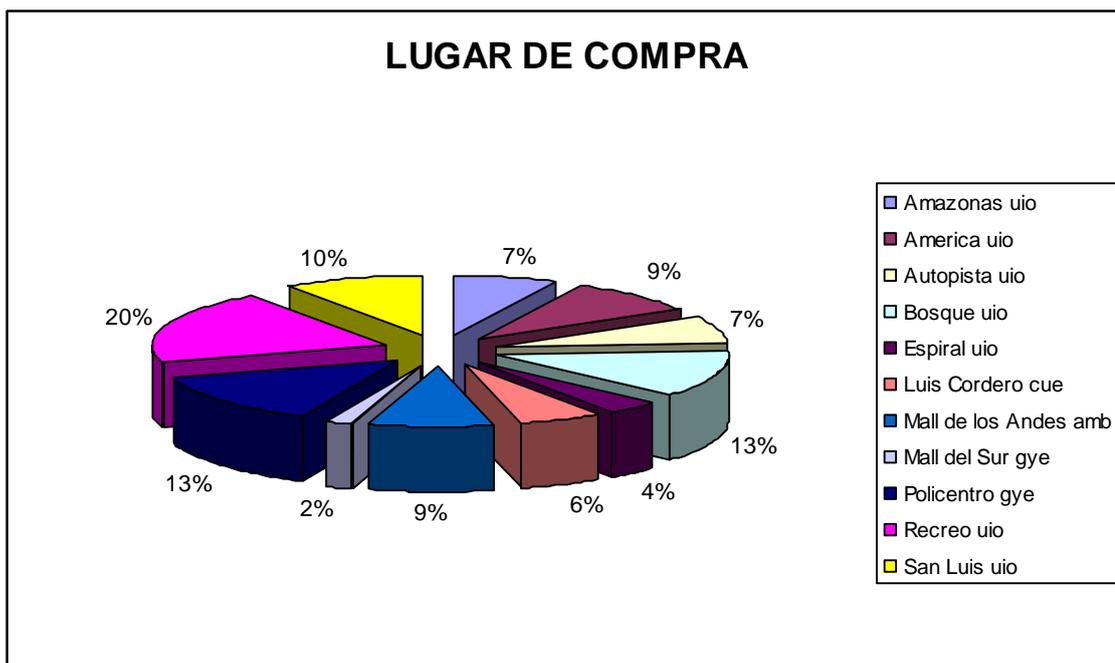
TABLA N° 3.16

LUGAR DE COMPRA

Ver Anexo 10

GRÁFICO N° 3.11

LUGAR DE COMPRA



INTERPRETACIÓN

Los puntos de venta donde más se vende son Recreo (Quito) 20%, seguido de Bosque 32% y América 23%, en Guayaquil, Policentro con 13%

¿Considera Ud. que los locales de Camisería Inglesa están ubicados adecuadamente?

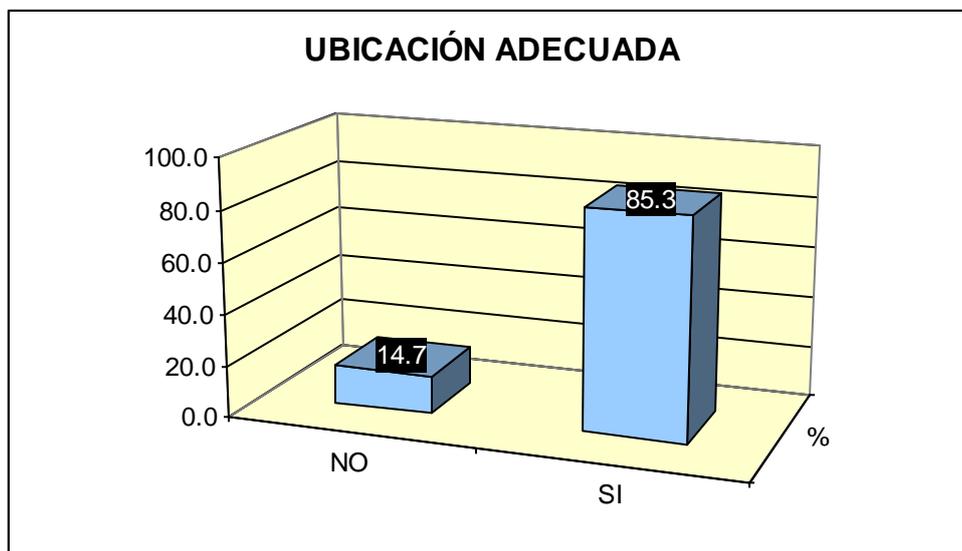
TABLA N° 3.17

UBICACIÓN ADECUADA

Ver Anexo 11

GRÁFICO N° 3.12

UBICACIÓN ADECUADA



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 85.3% consideran que los puntos de venta sí están bien ubicados, mientras que el 14.7% piensan que no lo están. Ver Anexo 11.

¿Cómo califica la atención recibida por los vendedores de Camisería Inglesa?

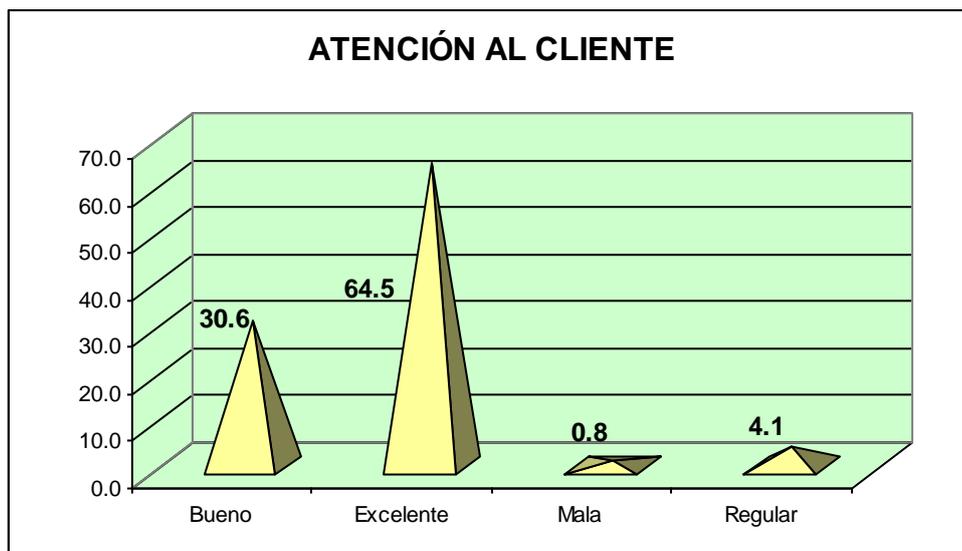
TABLA N° 3.18

ATENCIÓN AL CLIENTE

Ver Anexo 12

GRÁFICO N° 3.13

ATENCIÓN AL CLIENTE



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 64.5% consideran que la atención al cliente es excelente, el 30.6% que es buena, el 14.1% que es regular y el 0.8% que es mala.

CLIENTE INTERNO

Para las encuestas de cliente interno se aplicó a 61 empleados de Camisería Inglesa.

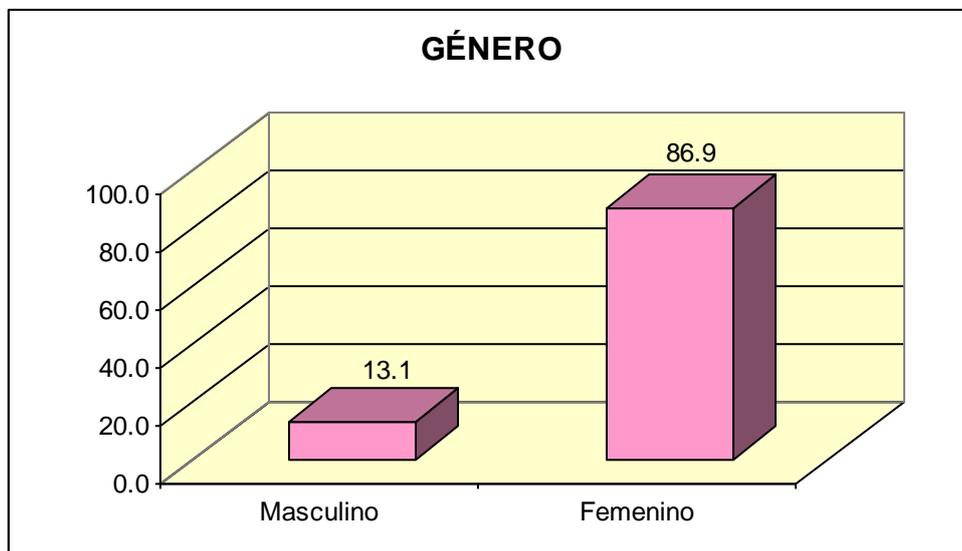
TABLA N° 3.19

GÉNERO

Ver Anexo 13

GRÁFICO N° 3.14

GÉNERO



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 86.9% son mujeres mientras que el 13.1% son hombres.

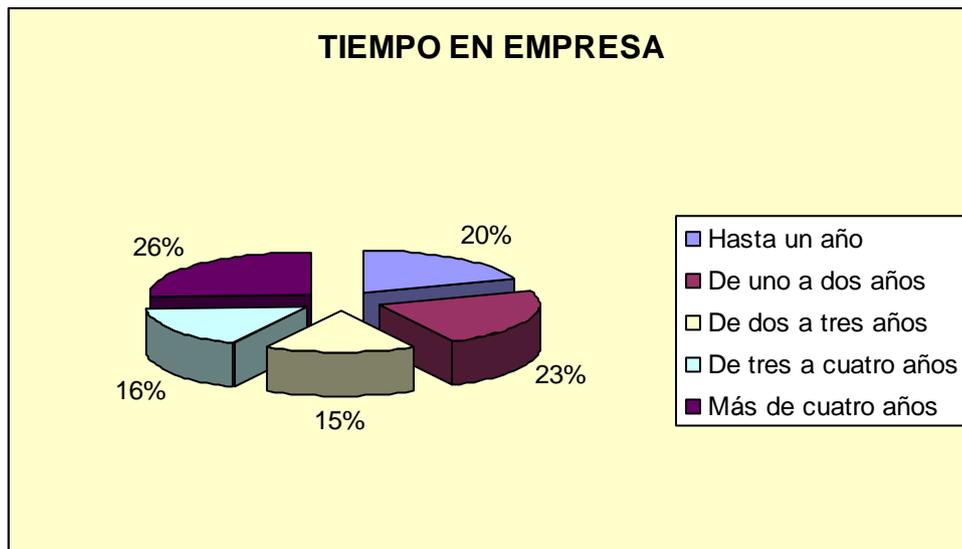
TABLA N° 3.20

TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA

Ver Anexo 14

GRÁFICO N° 3.15

TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA



INTERPRETACIÓN

El 20% llevan hasta un año de trabajo, el 23% de uno a dos años, el 15% de dos a tres años, el 16% de tres a cuatro años y el 26% más de cuatro años.

De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que cree que se venden con mayor frecuencia

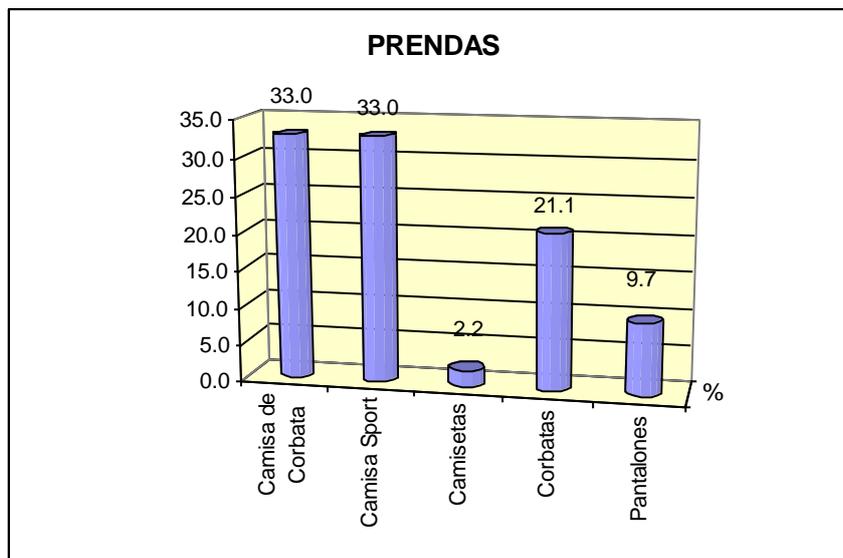
TABLA N° 3.21

PRENDAS

Ver Anexo 15

GRÁFICO N° 3.16

PRENDAS



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas consideran que las camisas de corbata y camisas sport son las más vendidas, ambas con el 33%, seguidas de las corbatas con el 21.1%, los pantalones son el 9.7% y camisetas con el 2.2%.

Mencione 3 empresas que vendan productos similares a los de Camisería Inglesa

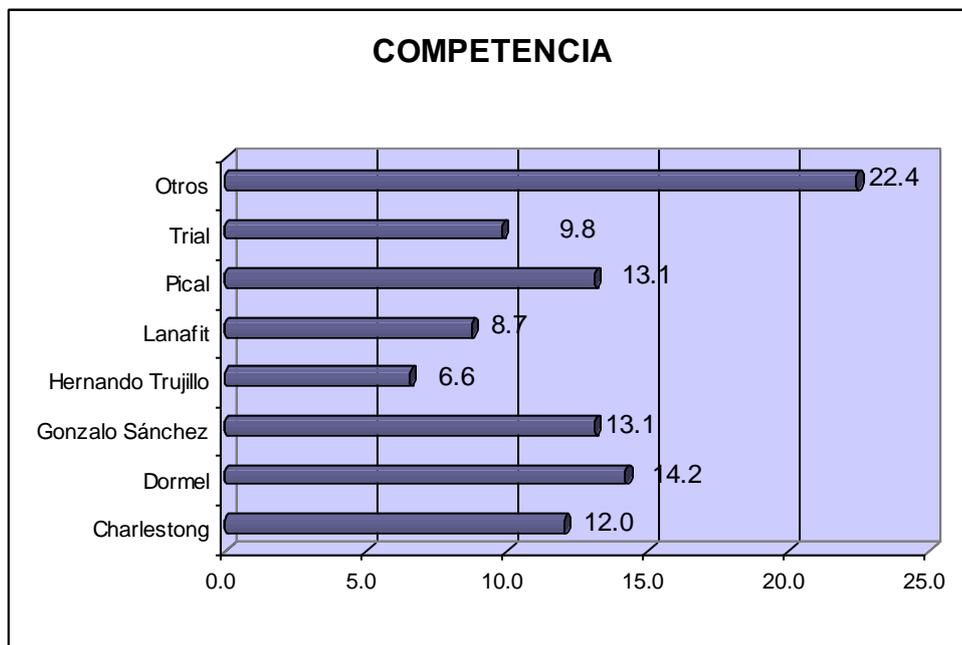
TABLA N° 3.22

COMPETENCIA

Ver Anexo 16

GRÁFICO N° 3.17

COMPETENCIA



INTERPRETACIÓN

Las personas encuestadas consideran que los principales competidores son Dormel con 14.2%, Pical y Gonzalo Sánchez con el 13.1%, seguido de Charlestong con el 12%.

Mencione tres aspectos que le motiven a trabajar en Camisería Inglesa

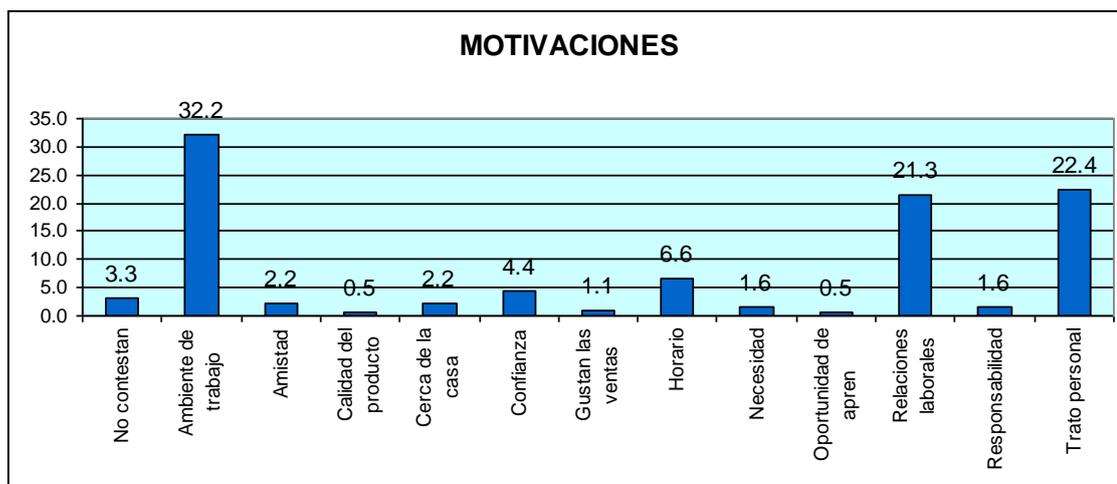
TABLA N° 3.23

MOTIVACIONES

Ver Anexo 17

GRÁFICO N° 3.18

MOTIVACIONES



INTERPRETACIÓN

Las personas encuestadas consideran que las principales motivaciones para trabajar en Camisería Inglesa son el ambiente de trabajo con el 32.2%, el trato recibido con el 22.4% y las relaciones laborales con el 21.3%.

Seleccione dos razones por las que cree que el cliente compra en CI

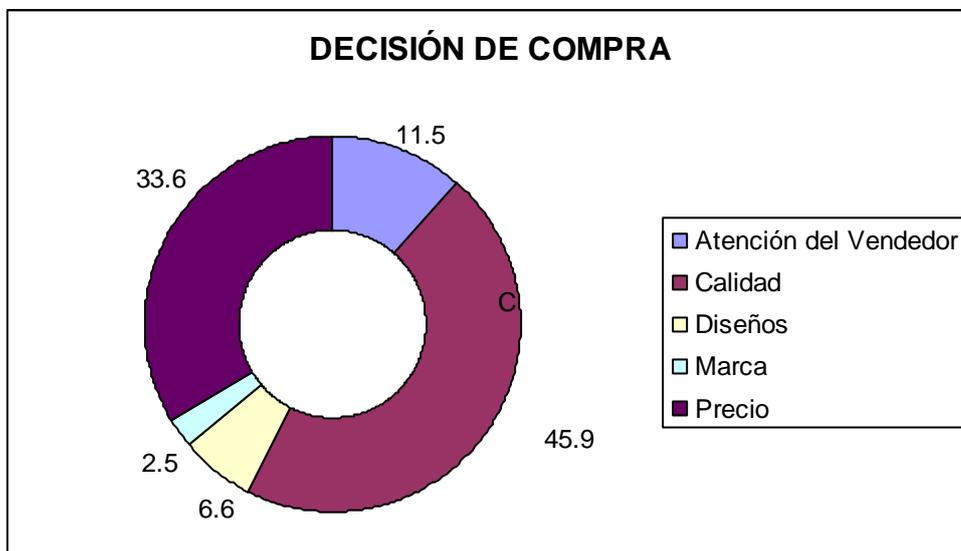
TABLA N° 3.24

DECISIÓN DE COMPRA

Ver Anexo 18

GRÁFICO N° 3.19

DECISIÓN DE COMPRA



INTERPRETACIÓN

Los principales motivos por los que se considera que el cliente compra en CI es la calidad con el 45.9%, el precio con el 33.6, la atención del vendedor con el 11.5%, diseños el 6.6% y marca el 2.5%.

Mencione 3 aspectos que cambiaría en la empresa, para volverla más rentable

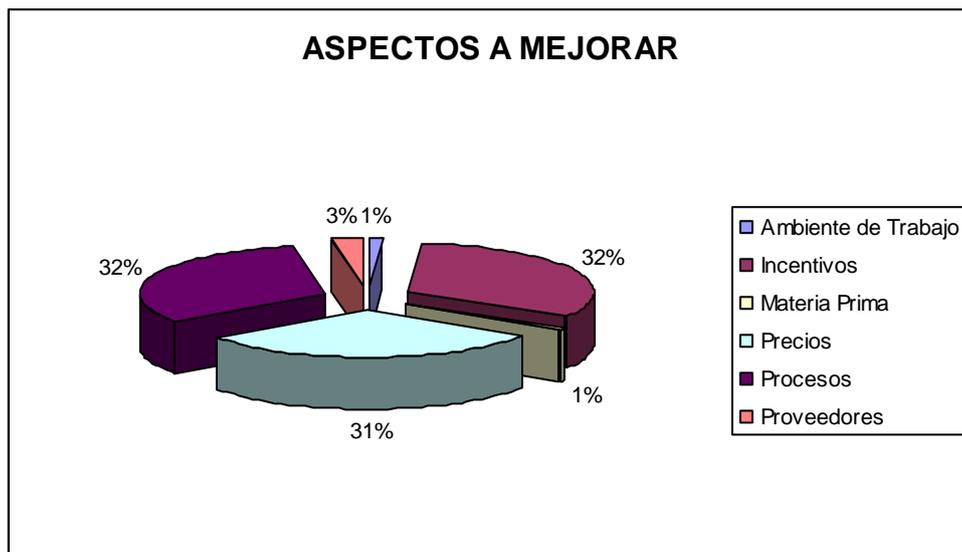
TABLA N° 3.25

ASPECTOS A MEJORAR

Ver Anexo 19

GRÁFICO N° 3.20

ASPECTOS A MEJORAR



INTERPRETACIÓN

Los aspectos que se considera que se deben mejorar son los incentivos y procesos, ambos con el 32%, seguido por los precios con el 31%.

Si fuera un cliente en búsqueda de prendas de vestir para hombre, ¿realizaría sus compras en CI?

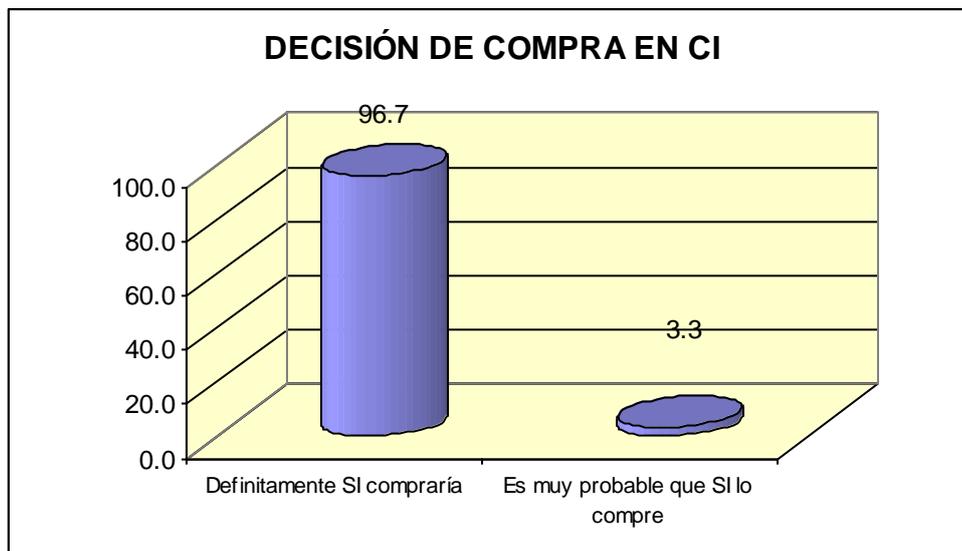
TABLA N° 3.26

DECISIÓN DE COMPRA EN CI

Ver Anexo 20

GRÁFICO N° 3.21

DECISIÓN DE COMPRA EN CI



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 96.7% definitivamente sí compraría en CI, mientras que el 3.3% es muy probable que sí lo compre.

*¿Está de acuerdo con los siguientes aspectos que actualmente ofrece la empresa?
Sueldo y motivaciones internas.*

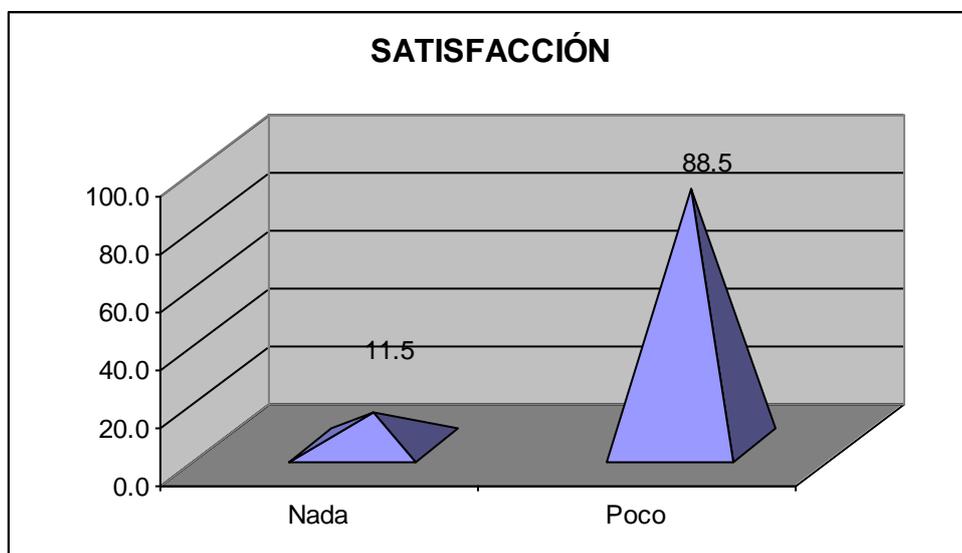
TABLA N° 3.27

SATISFACCIÓN SUELDO

Ver Anexo 21

GRÁFICO N° 3.22

SATISFACCIÓN SUELDO



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 88.5% está poco de acuerdo con el sueldo y el 11.5% está nada de acuerdo.

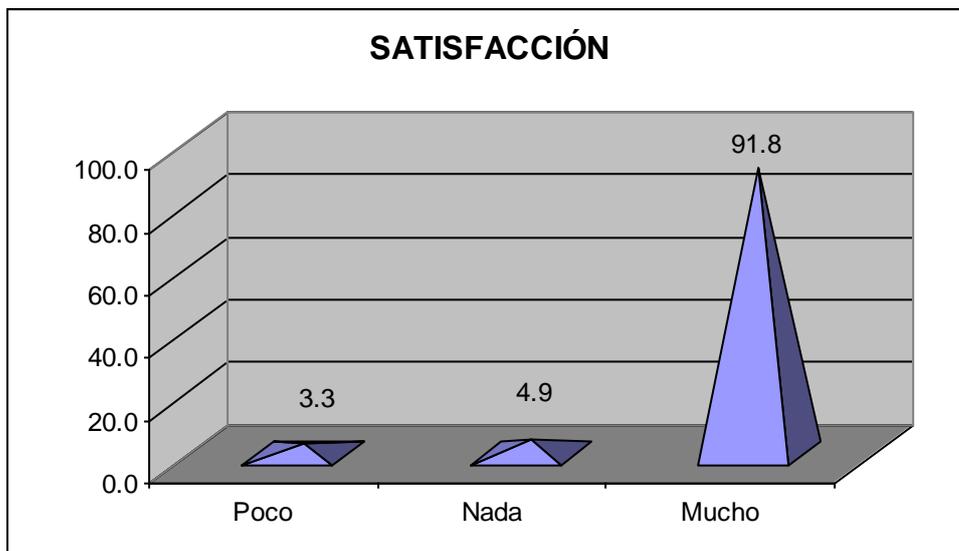
TABLA N° 3.28

SATISFACCIÓN MOTIVACIONES

Ver Anexo 22

GRÁFICO N° 3.23

SATISFACCIÓN MOTIVACIONES



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 91.8% está muy de acuerdo con las motivaciones internas, el 3.3% poco de acuerdo y al 4.9% nada de acuerdo.

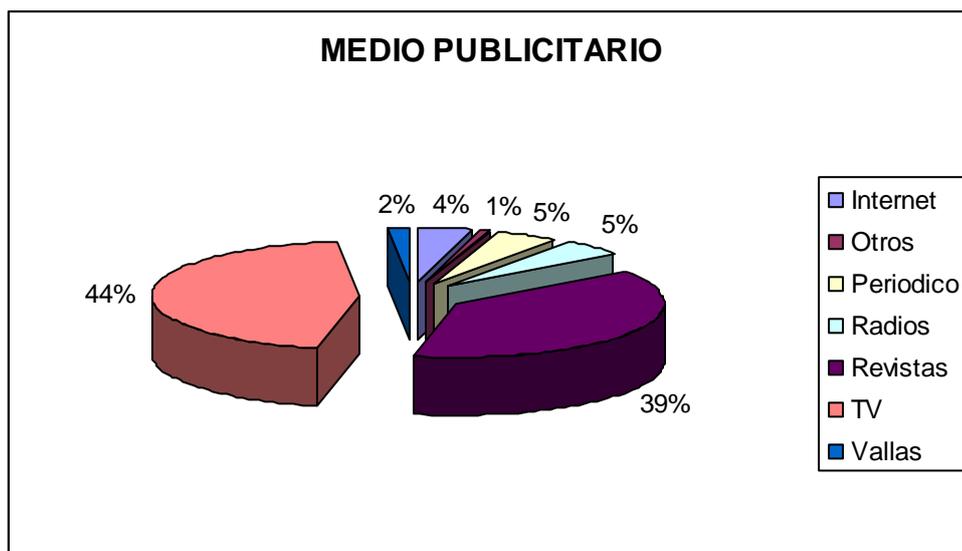
Indique dos medios que considere más adecuados para dar a conocer a CI

TABLA N° 3.29

MEDIO PUBLICITARIO

Ver Anexo 23

GRÁFICO N° 3.24



INTERPRETACIÓN

El medio publicitario preferido es la TV con el 44% y el 39% en revistas.

CLIENTE POTENCIAL EMPRESAS

Para las encuestas de cliente potencial se aplicó a 30 empresas.

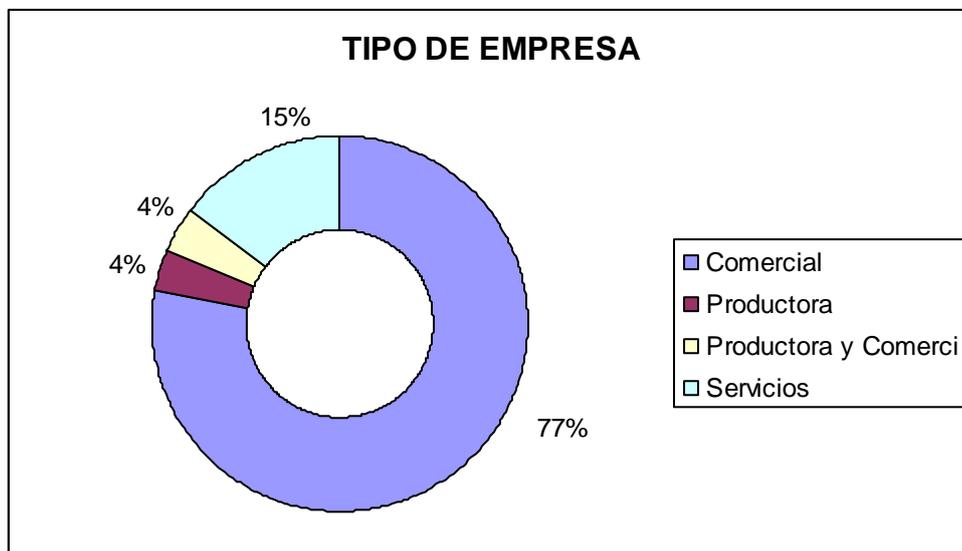
TABLA N° 3.30

ACTIVIDAD DE EMPRESA

Ver Anexo 24

GRÁFICO N° 3.25

ACTIVIDAD DE EMPRESA



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas, el 77% son comerciales, el 15% se servicio y productoras y comercializadoras el 4%.

Seleccione las 3 prendas de vestir que más adquieren en la empresa para los uniformes

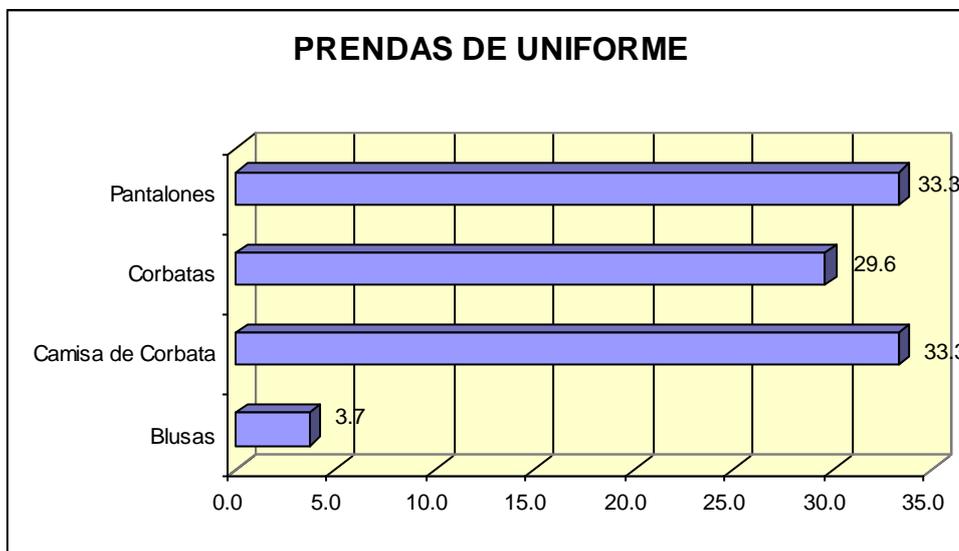
TABLA N° 3.31

PRENDAS DE UNIFORME

Ver Anexo 25

GRÁFICO N° 3.26

PRENDAS DE UNIFORME



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas el 33.3% piden camisas y pantalones para los uniformes, el 29.6% piden corbatas y 3.7% blusas.

Mencione 3 empresas que actualmente le provean de las prendas de vestir seleccionadas en la pregunta 1

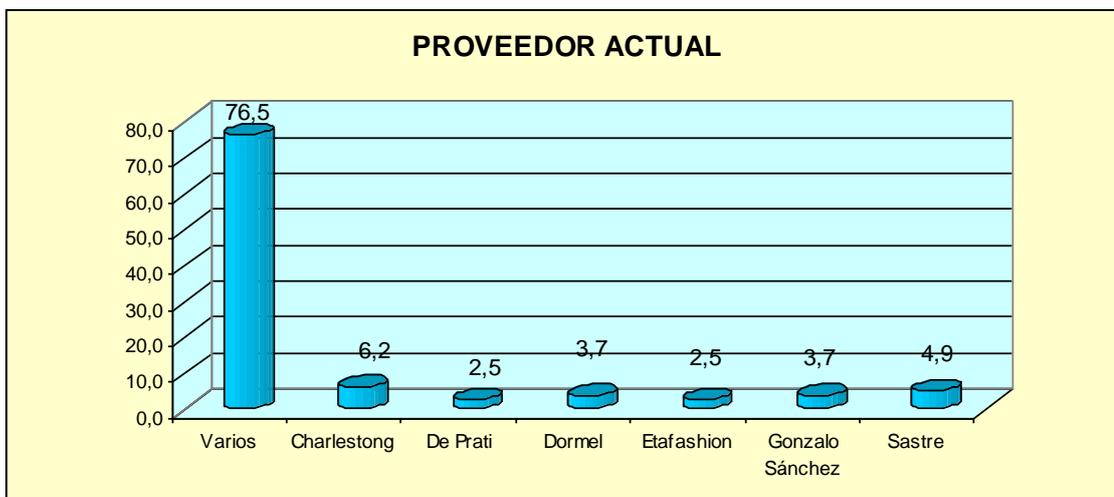
TABLA N° 3.32

PROVEEDOR ACTUAL

Ver Anexo 26

GRÁFICO N° 3.27

PROVEEDOR ACTUAL



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas, el 76.5 tiene como proveedor empresas independientes, el 6.2% a Charlestoneg, el 3.7% a Dormel, el 3.7% a Gonzalo Sánchez.

¿Cuál es la forma de pago que utiliza al hacer la compra de uniformes para el personal?

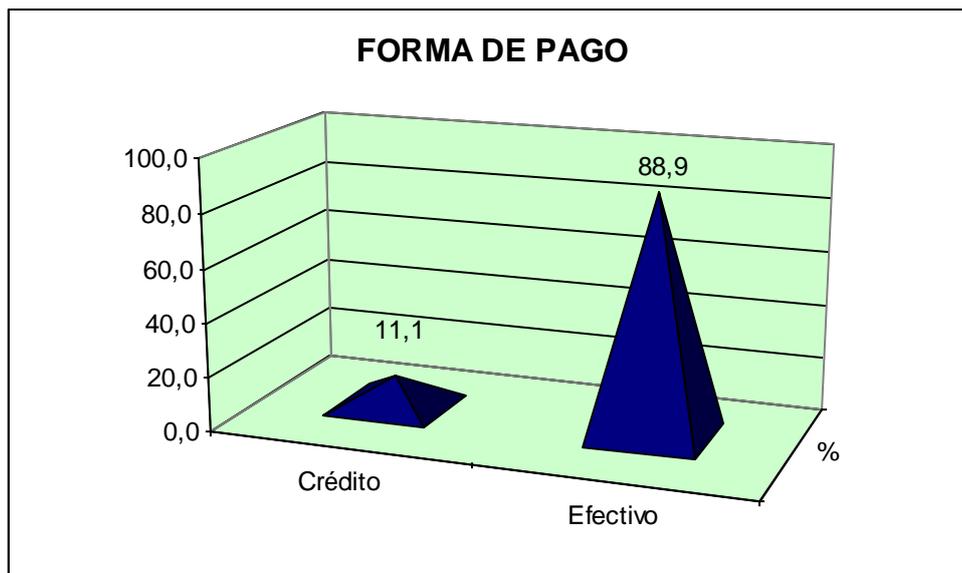
TABLA N° 3.33

FORMA DE PAGO

Ver Anexo 27

GRÁFICO N° 3.28

FORMA DE PAGO



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas, el 88.9% realiza el pago de sus pedidos en efectivo y el 11.1% a crédito.

Seleccione dos motivos que sean importantes para seleccionar a su proveedor de los uniformes para el personal

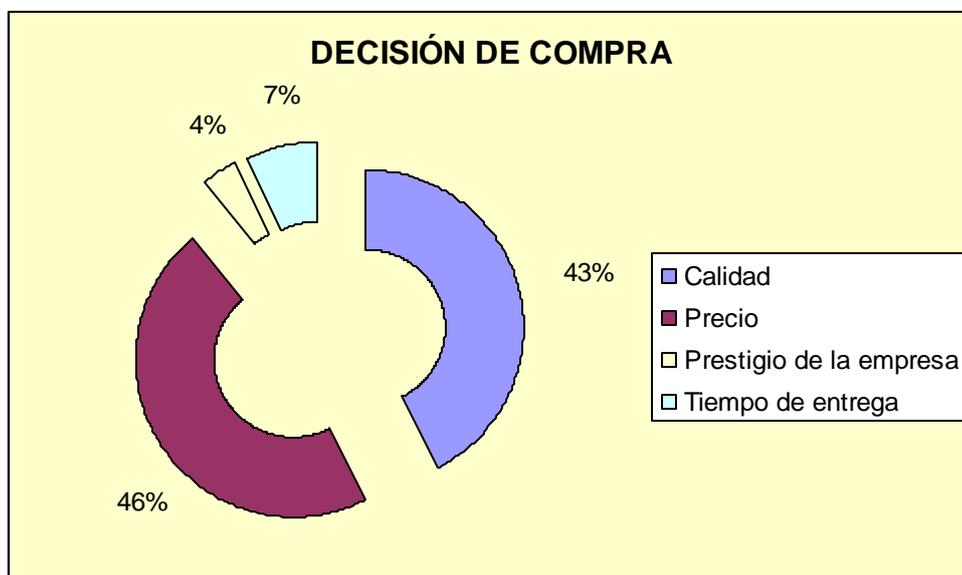
TABLA N° 3.34

DECISIÓN DE COMPRA

Ver Anexo 28

GRÁFICO N° 3.29

DECISIÓN DE COMPRA



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas, el 46% decide su compra en base al precio que ofrece el proveedor, el 43% en base a la calidad, el 7% al tiempo de entrega y el 4% al prestigio de la empresa.

Si Camisería Inglesa cumpliera con sus características señaladas en las preguntas anteriores, ¿compraría sus productos?

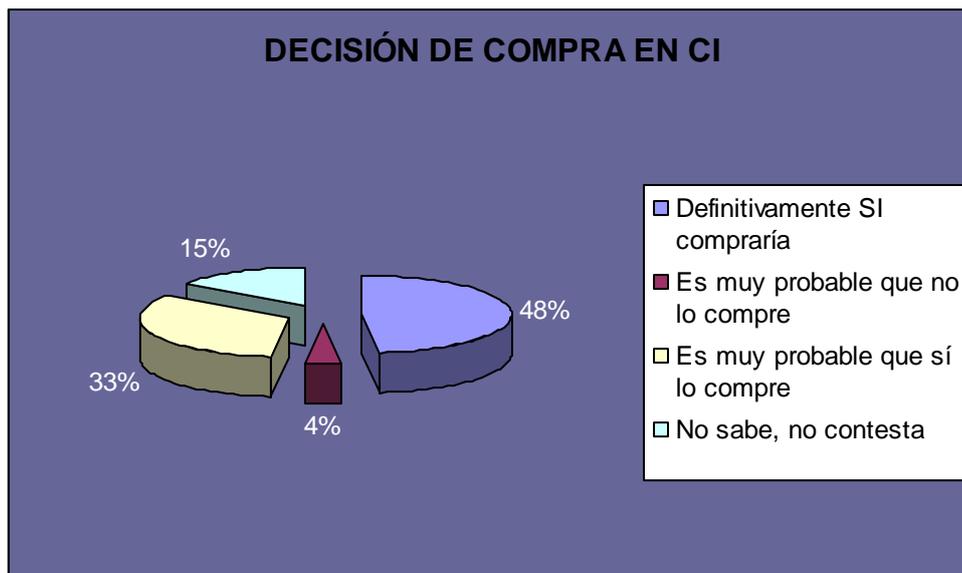
TABLA N° 3.35

DECISIÓN DE COMPRA EN CI

Ver Anexo 29

GRÁFICO N° 3.30

DECISIÓN DE COMPRA EN CI



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas, el 48% definitivamente sí compraría en CI, el 33% es muy probable que sí compre, el 15% no sabe, no contesta y el 4% es muy probable que no lo compre.

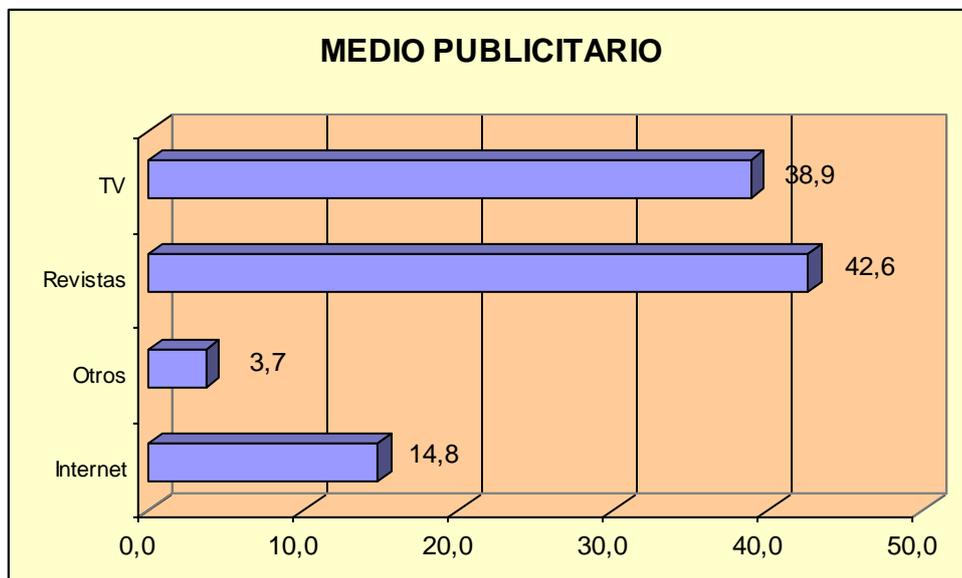
Seleccione dos medios donde le gustaría hallar publicidad de Camisería Inglesa

TABLA N° 3.36

MEDIO PUBLICITARIO

Ver Anexo 30

GRÁFICO N° 3.31



INTERPRETACIÓN

De las empresas encuestadas, el 42.6% prefiere las revistas como medio publicitario, el 38.9% la TV, el 14.8 el Internet y el 3.7% otros.

CLIENTE POTENCIAL PERSONAS

Para las encuestas de cliente personas se aplicó a 249 personas en la ciudad de Quito.

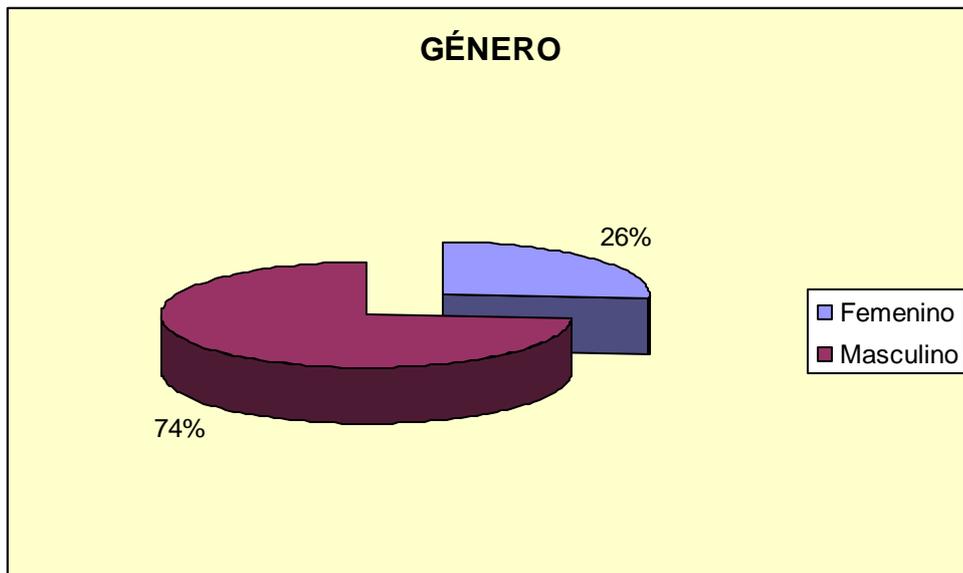
TABLA N° 3.37

GÉNERO

Ver Anexo 31

GRÁFICO N° 3.32

GÉNERO



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas el 74% son hombres y el 26% mujeres.

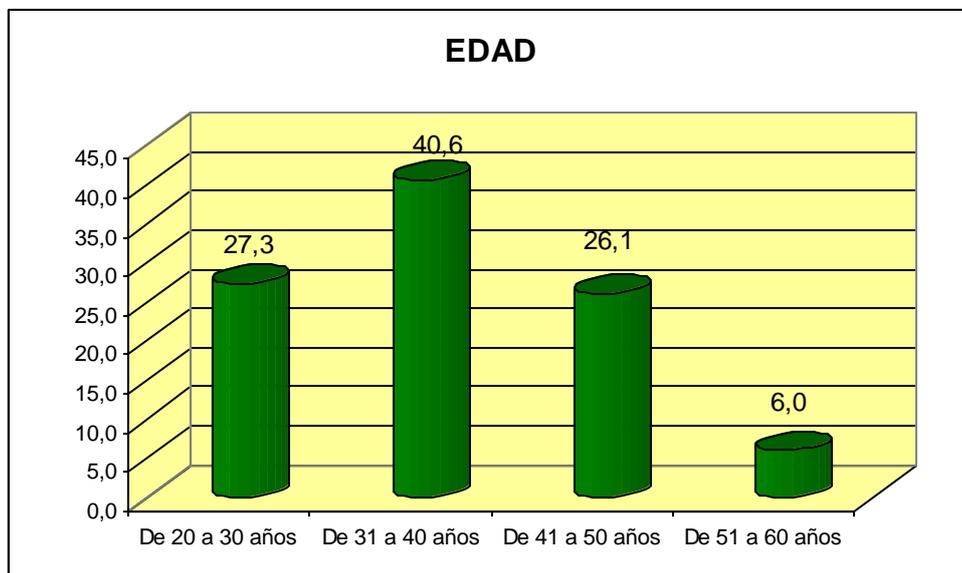
TABLA N° 3.38

EDAD

Ver Anexo 32

GRÁFICO N° 3.33

EDAD



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas el 27.3% tiene entre 20 y 30 años, el 40.6% entre 31 y 40 años, el 26.1 entre 41 y 50 años y el 6% entre 51 y 60 años.

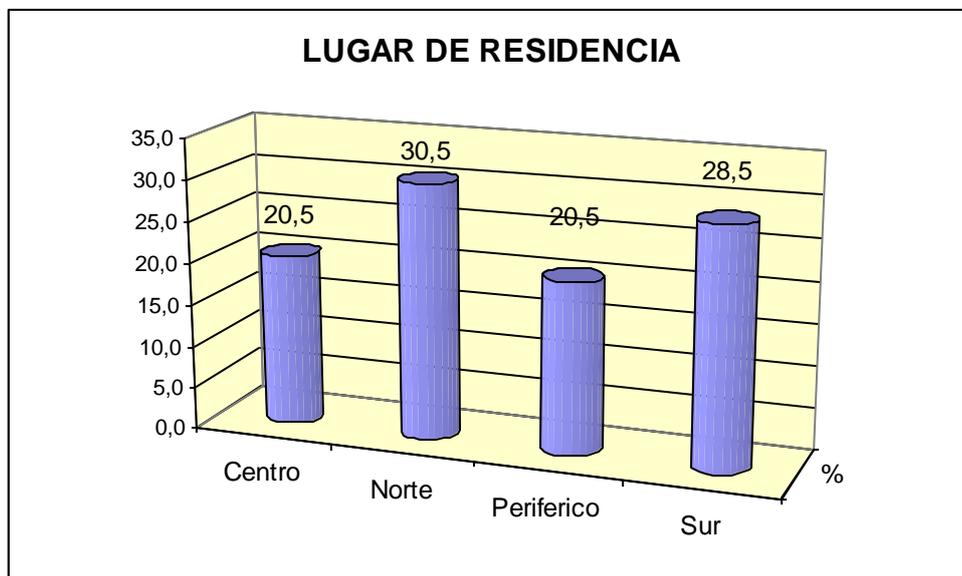
TABLA N° 3.39

LUGAR DE RESIDENCIA

Ver Anexo 33

GRÁFICO N° 3.34

LUGAR DE RESIDENCIA



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas el 30.5% viven en el norte, el 28.5% en el sur y en el centro y periférico el 20.5% en cada uno.

De las siguientes prendas de vestir, seleccione las 3 que compra con mayor frecuencia

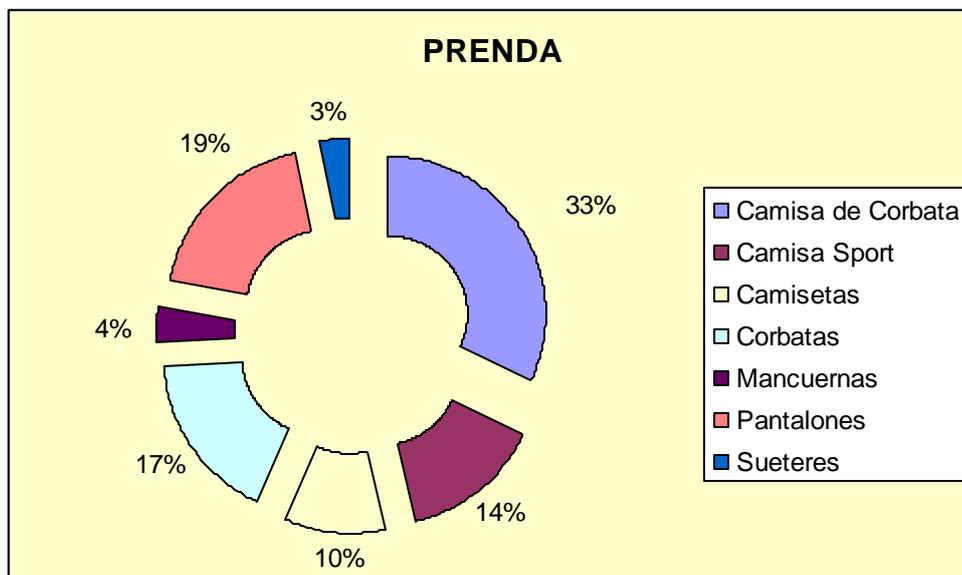
TABLA N° 3.40

PRENDAS COMPRADAS CON MAYOR FRECUENCIA

Ver Anexo 34

GRÁFICO N° 3.35

PRENDAS COMPRADAS CON MAYOR FRECUENCIA



INTERPRETACIÓN

Las prendas que compran con mayor frecuencia son camisas de corbata con el 33%, 19% pantalones, el 17% corbatas y el 14% camisas sport.

Mencione 3 marcas que usted suele comprar en las prendas seleccionadas en la pregunta 1.

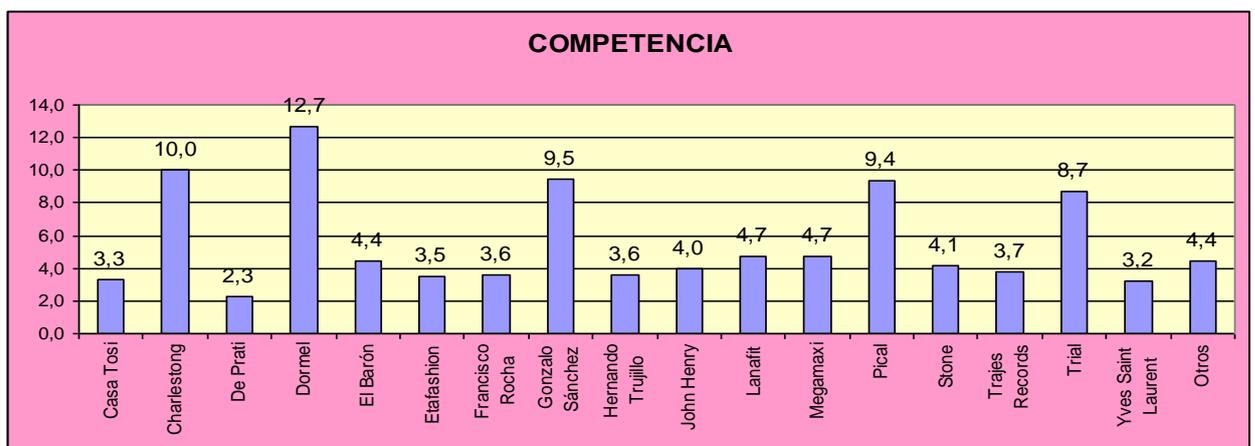
TABLA N° 3.41

PROVEEDOR ACTUAL

Ver Anexo 35

GRÁFICO N° 3.36

PROVEEDOR ACTUAL



INTERPRETACIÓN

Las personas encuestadas, el 12.7% compran principalmente en Dormel, el 10% en Charlestong, el 9.5% en Gonzalo Sánchez, el 9.4% en Pical y el 8.7% en Trial.

¿En qué Centro Comercial suele realizar sus compras con mayor frecuencia?

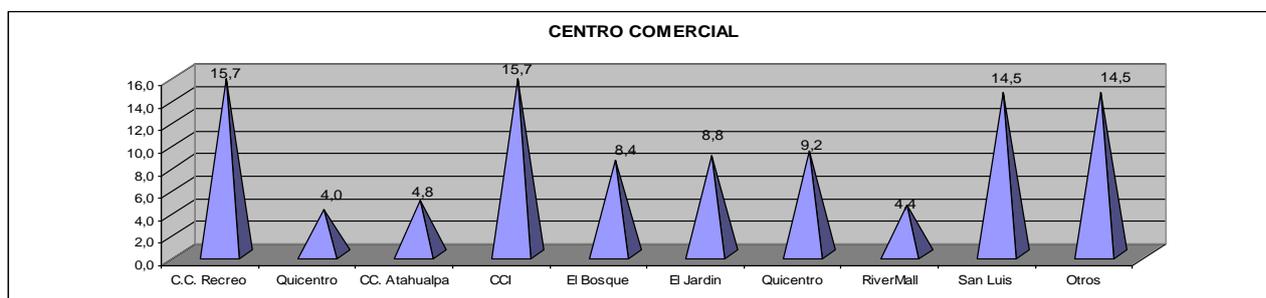
TABLA N° 3.42

CENTRO COMERCIAL DONDE SUELE COMPRAR

Ver Anexo 36

GRÁFICO N° 3.37

CENTRO COMERCIAL DONDE SUELE COMPRAR



INTERPRETACIÓN

Los Centros Comerciales donde compran con mayor frecuencia es en el Recreo y CCI, con el 15.7%, San Luis y otros con el 14.5%, Quicentro el 9.2%.

¿Cómo es su forma de pago usualmente?

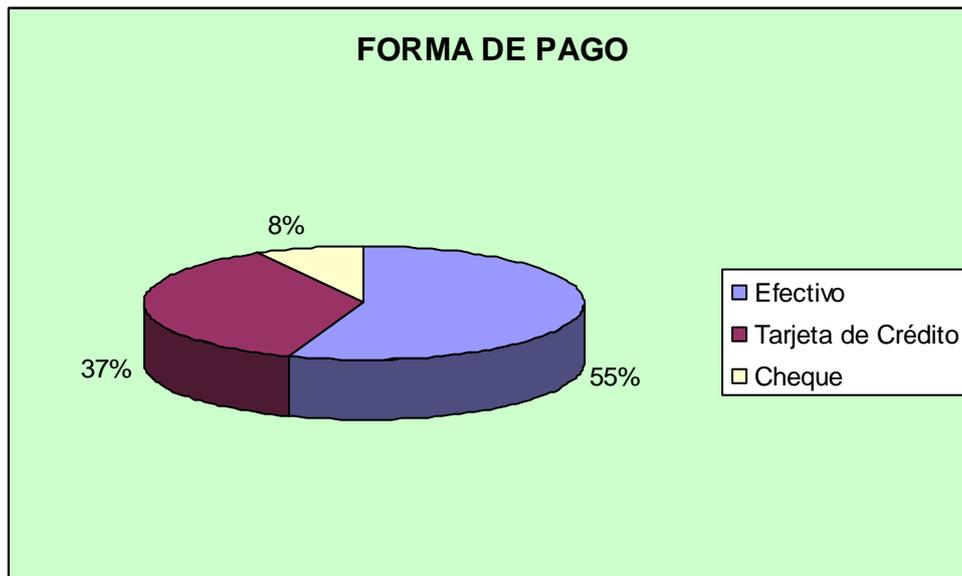
TABLA N° 3.43

FORMA DE PAGO

Ver Anexo 37

GRÁFICO N° 3.38

FORMA DE PAGO



INTERPRETACIÓN

La forma de pago más frecuente es efectivo con el 55%, tarjeta de crédito el 37% y cheque el 8%.

Selecciones dos motivos por los cuales compra actualmente en las empresas señaladas en la pregunta 2

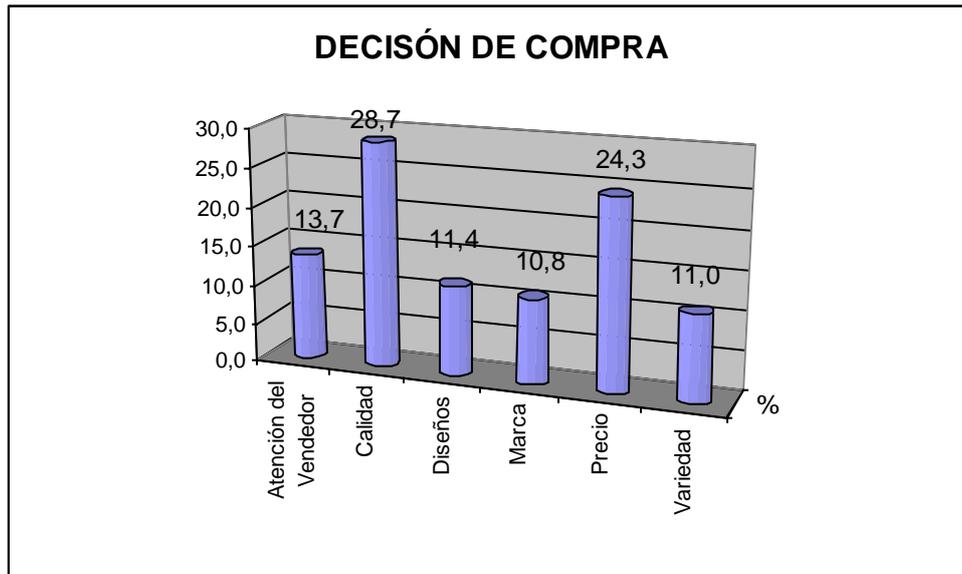
TABLA N° 3.44

DECISIÓN DE COMPRA

Ver Anexo 38

GRÁFICO N° 3.39

DECISIÓN DE COMPRA



INTERPRETACIÓN

El principal motivante para comprar es la calidad con el 28.7%, precio con el 24.3% y atención del vendedor el 13.7%.

Seleccione una de las promociones que le resulte más atractiva

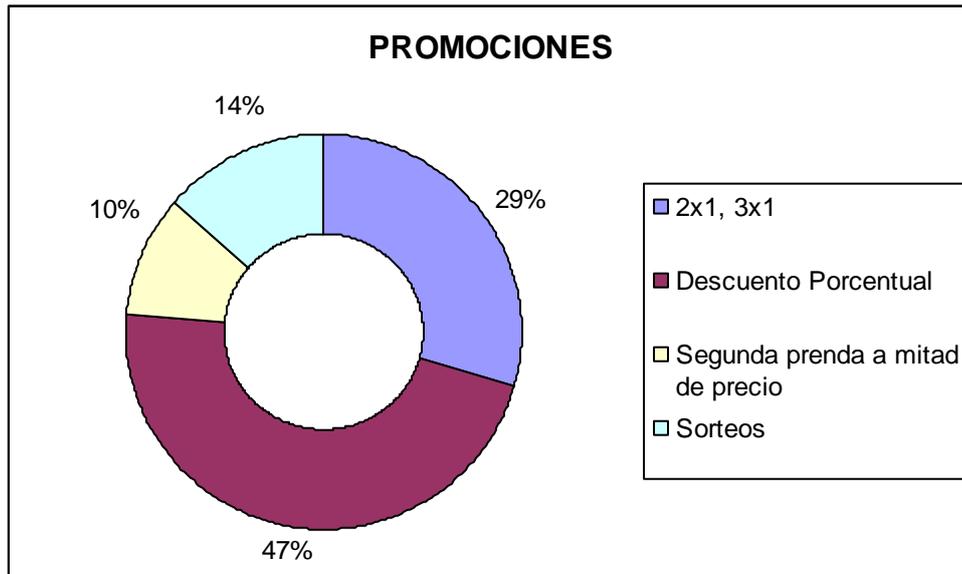
TABLA N° 3.45

PROMOCIONES PREFERIDAS

Ver Anexo 39

GRÁFICO N° 3.40

PROMOCIONES PREFERIDAS



INTERPRETACIÓN

Las promociones preferidas, son el descuento porcentual en un 47%, el 29% 2x1 3x1, el 14% sorteos y 10% la segunda prenda a mitad de precio.

¿Compraría en Camisería Inglesa?

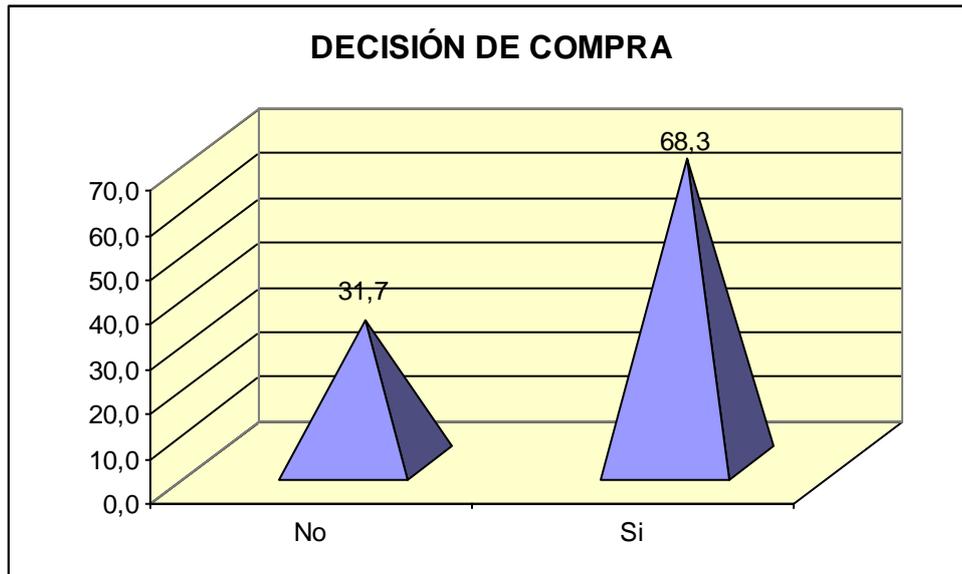
TABLA N° 3.46

DECISIÓN DE COMPRA EN CI

Ver Anexo 40

GRÁFICO N° 3.41

DECISIÓN DE COMPRA EN CI



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 68.3% sí compraría en CI y el 31.7% no compraría.

¿Ha visto y/o escuchado publicidad de Camisería Inglesa?

TABLA N° 3.47

HA VISTO PUBLICIDAD DE CI

Ver Anexo 41

GRÁFICO N° 3.42

HA VISTO PUBLICIDAD DE CI



INTERPRETACIÓN

De las personas encuestadas, el 48% sí ha visto publicidad de CI y el 52% no ha visto.

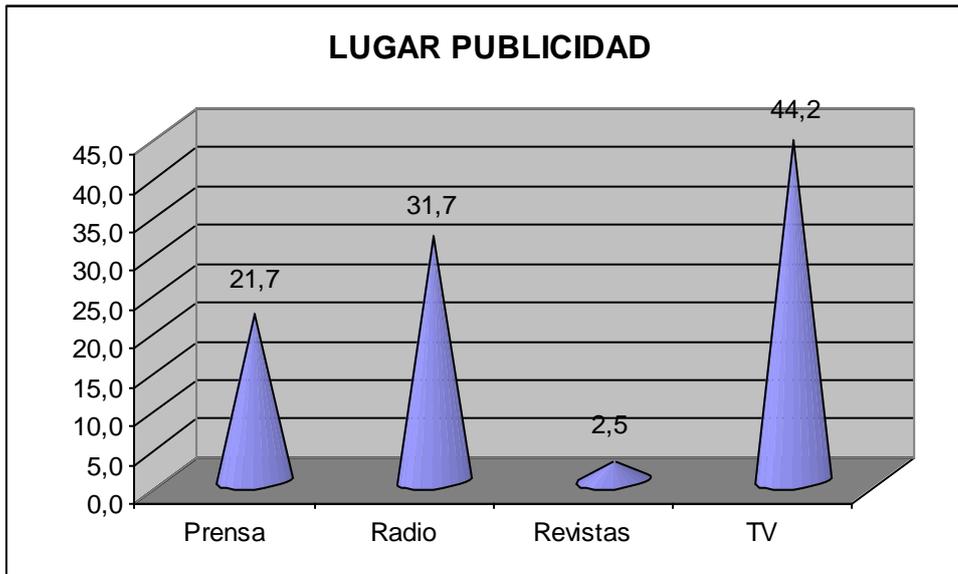
TABLA N° 3.48

LUGAR DONDE HA VISTO PUBLICIDAD DE CI

Ver Anexo 42

GRÁFICO N° 3.43

LUGAR DONDE HA VISTO PUBLICIDAD DE CI



INTERPRETACIÓN

Las personas que han visto publicidad la han visto en TV el 44.2%, 31.7% en radio, el 21.7% en prensa, el 2.5% en revistas.

CRUCES DE VARIABLES CLIENTE ACTUAL

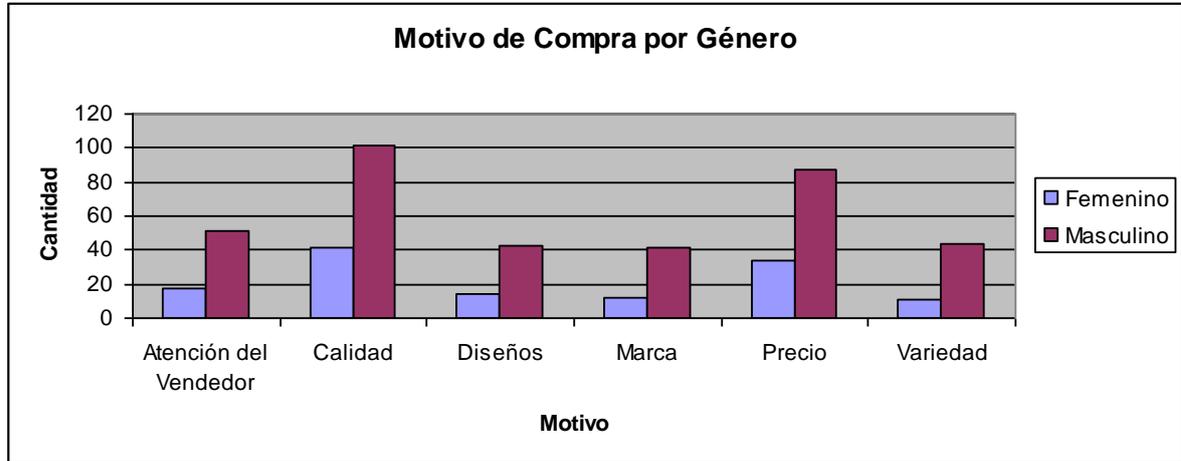
TABLA N° 3.49

MOTIVO DE COMPRA POR GÉNERO

Ver Anexo 43

GRÁFICO N° 3.44

MOTIVO DE COMPRA POR GÉNERO



CONNOTACIÓN GERENCIAL

Para las mujeres encuestadas, el principal motivo para la decisión de compra es la calidad seguida del precio, para los hombres encuestados es de forma similar.

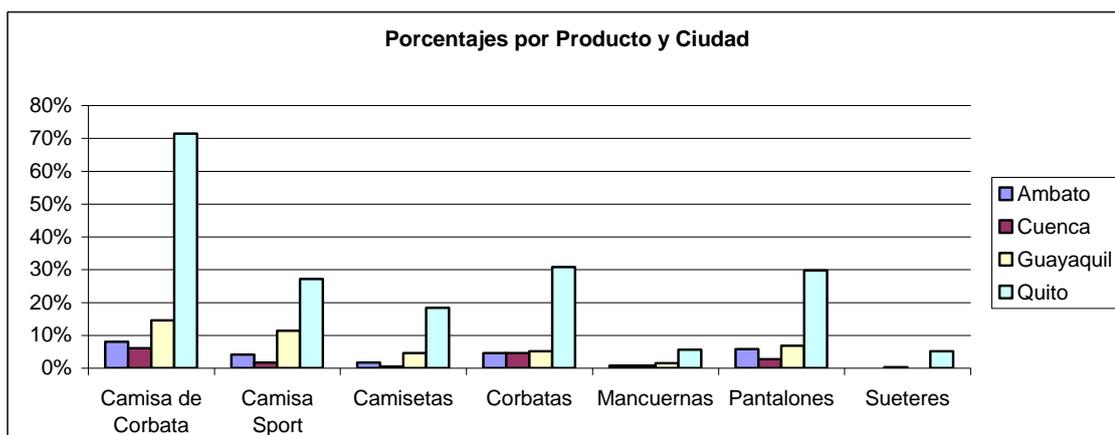
TABLA N° 3.50

CANTIDAD DE PRODUCTO COMPRADO EN CADA CIUDAD

Ver Anexo 44

GRÁFICO N° 3.45

CANTIDAD DE PRODUCTO COMPRADO EN CADA CIUDAD



CONNOTACIÓN GERENCIAL

Según el gráfico podemos apreciar que en la ciudad de Quito es en donde más se vende el producto Camisas de Corbata y a su vez es el producto más comprado en las 4 ciudades analizadas. Además observamos que la ciudad que mas unidades compra de los 7 productos es Quito, seguido de Guayaquil, Ambato y Cuenca También se observa que el producto menos comprado en conjunto son Suéteres, habiendo valores casi nulos en 3 de las 4 ciudades. El comercio en las ciudades de Guayaquil, Cuenca y Ambato es muy poco en relación al global de los datos

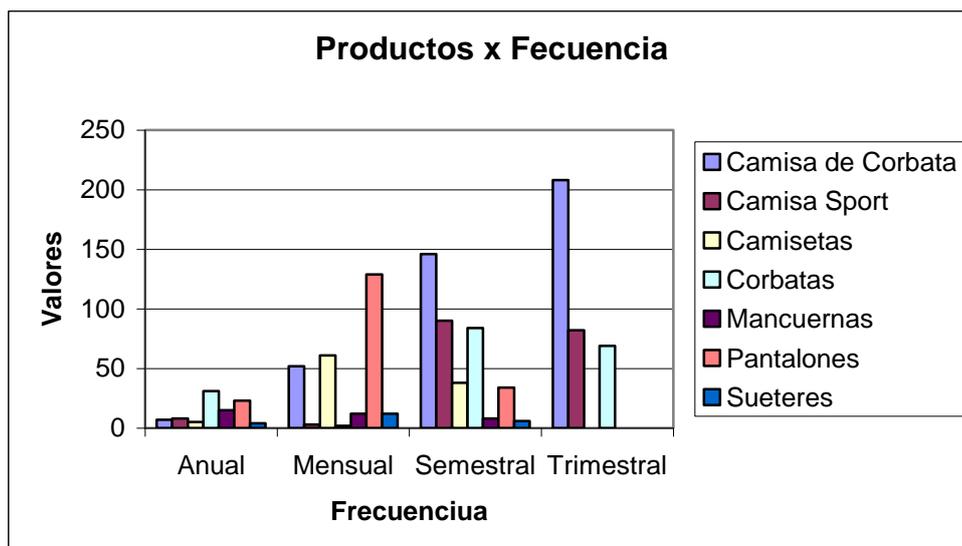
TABLA N° 3.51

FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS

Ver Anexo 45

GRÁFICO N° 3.46

FRECUENCIA DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS



CONNOTACIÓN GERENCIAL

Aquí podemos observar que los productos se compran con una alta frecuencia Semestres tomando en cuenta los datos de forma global, vemos que los pantalones se compran en un 50% en forma mensual al igual que las camisas de corbata se las consume en forma semestral y trimestral con mayor frecuencia, anualmente no se consumen muchos productos, es decir muy pocos encuestados compran los productos de forma anual.

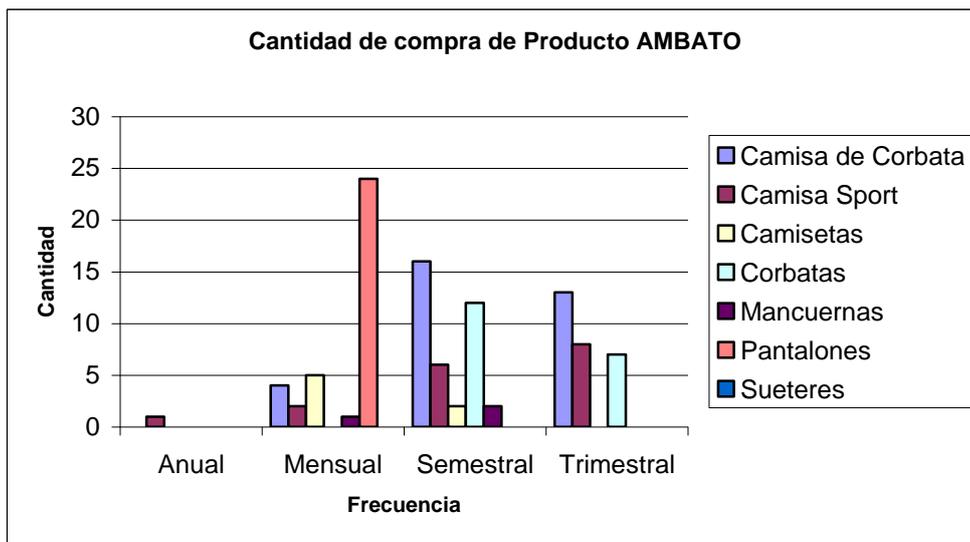
TABLA N° 3.52

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN AMBATO

Ver Anexo 46

GRÁFICO N° 3.47

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN AMBATO



CONNOTACIÓN GERENCIAL

En la ciudad de Ambato podemos apreciar que de igual manera el producto mas comprado de manera mensual son los Pantalones, seguido de las camisas de corbata con frecuencia Semestral y Trimestral

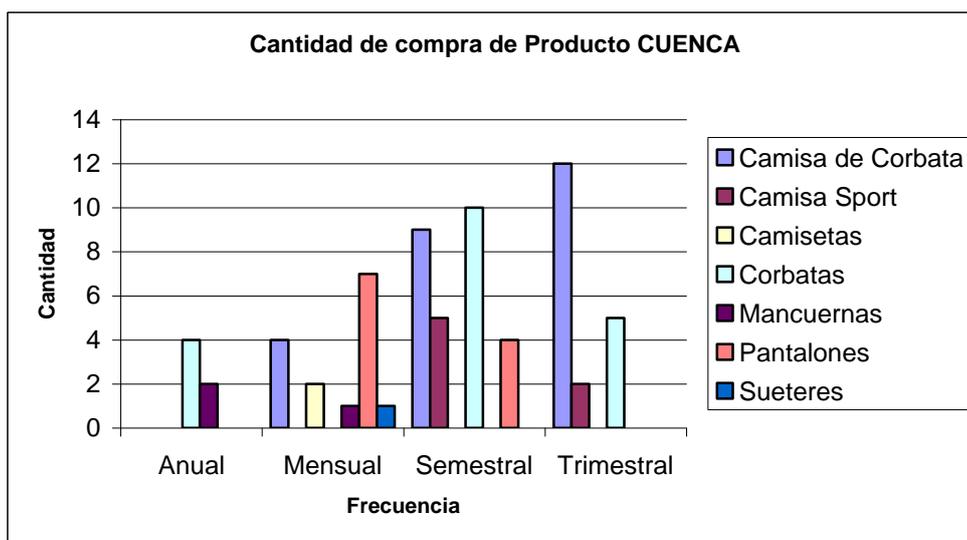
TABLA N° 3.53

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN CUENCA

Ver Anexo 47

GRÀFICO N° 3.48

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN CUENCA



CONNOTACIÓN GERENCIAL

En la ciudad de Cuenca se puede observar que las camisas de corbata son las prendas mas adquiridas y con frecuencia Trimestral y Semestral, seguido de las corbatas, si mismo el producto camisetas se las adquiere de manera mensual.

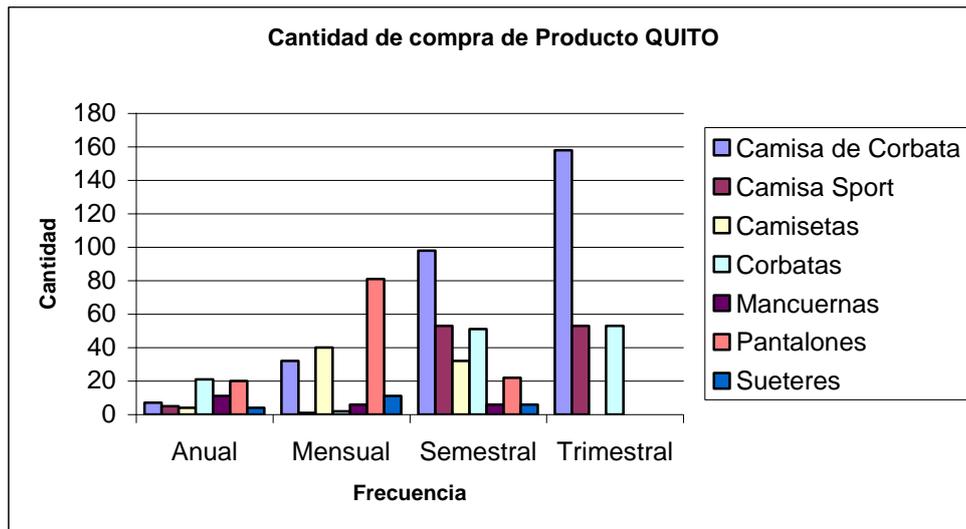
TABLA N° 3.54

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN QUITO

Ver Anexo 48

GRÀFICO N° 3.49

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN QUITO



CONNOTACIÓN GERENCIAL

En la ciudad de Quito se observa que el producto mas adquirido son las camisas de corbata seguido de los pantalones, las camisas se las adquiere de manera Trimestral y Semestral, y los pantalones de manera mensual, muy pocas mancuernas.

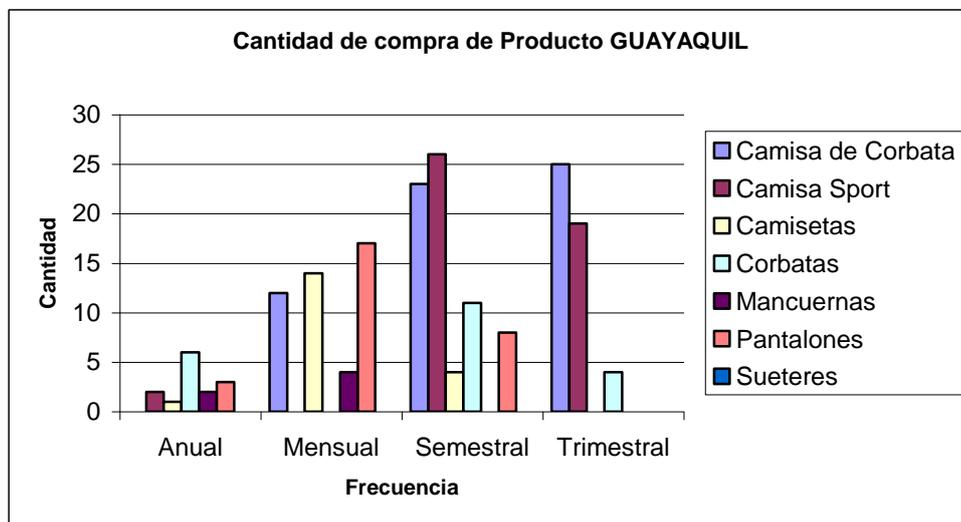
TABLA N° 3.55

CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN GUAYAQUIL

Ver Anexo 49

GRÁFICO N° 3.50

**CANTIDAD DE COMPRA DE PRODUCTOS PREFERIDOS EN
GUAYAQUIL**



CONNOTACIÓN GERENCIAL

En la ciudad de Guayaquil se consumen casi en igual cantidad y frecuencia las camisas sport y las camisas de corbata, seguido de las camisetas y los pantalones, existe mucha demanda de estos productos mensual y semestralmente, vemos que el número de suéteres es casi nulo

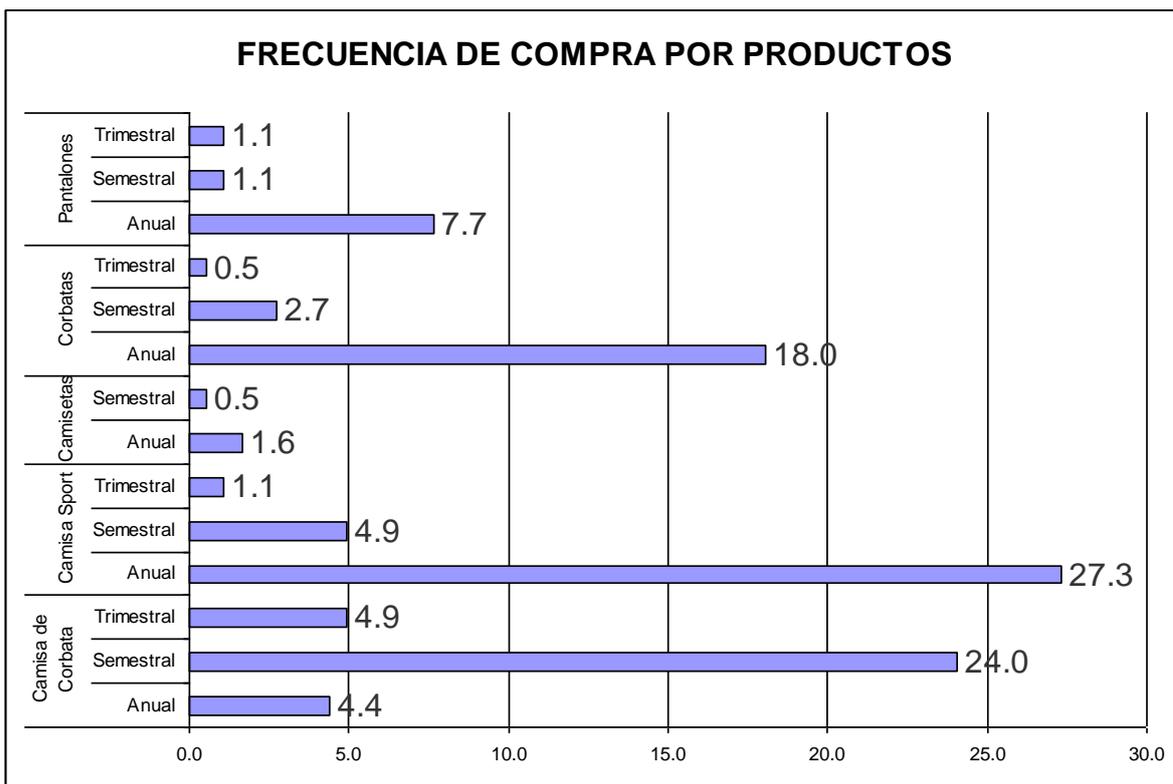
CRUCES DE VARIABLES CLIENTE INTERNO

**TABLA N° 3.56
FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTOS**

Ver Anexo 50

GRÁFICO N° 3.51

FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTOS



CONNOTACIÓN GERENCIAL

De los productos que se considera que más se venden, las frecuencia de de compra por los clientes internos es: para camisas para corbata la mayor frecuencia de compra es semestral con el 24%, camisa sport su compra es anual en un 27.3%; para camisetas la compra es anual en un 1.6%; corbatas es anualmente en un 18% y los pantalones anualmente en un 7.7%.

CRUCES DE VARIABLES CLIENTE POTENCIAL PERSONAS

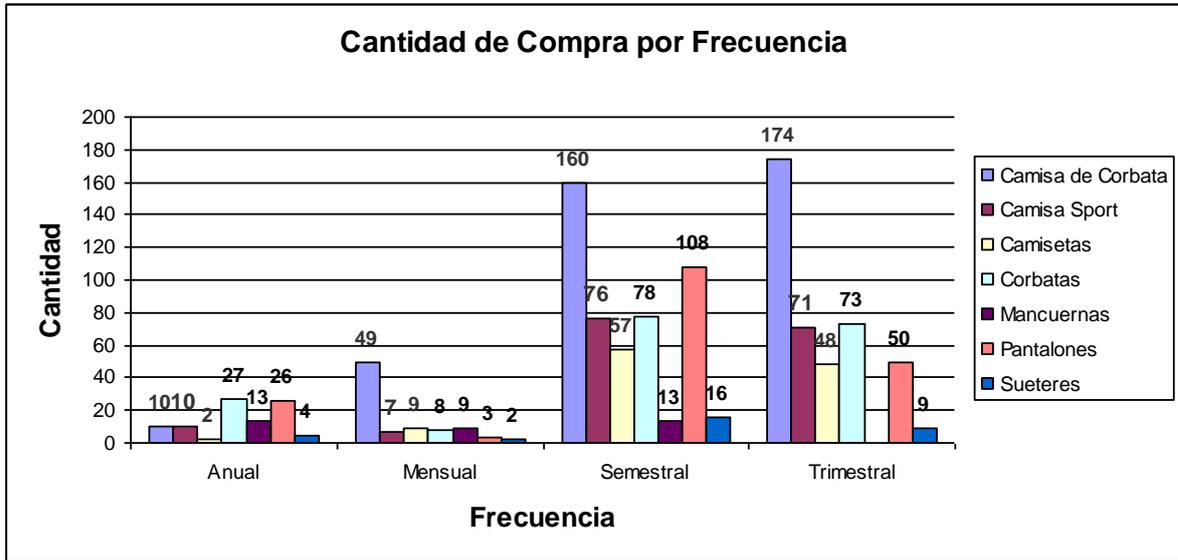
TABLA N° 3.57

CANTIDAD DE COMPRA POR FRECUENCIA

Ver Anexo 51

GRÁFICO N° 3.52

CANTIDAD DE COMPRA POR FRECUENCIA



CONNOTACIÓN GERENCIAL

El producto que más se vende son las camisas de corbata en una frecuencia trimestral, que entre las 61 personas encuestadas se vendería 174 prendas.

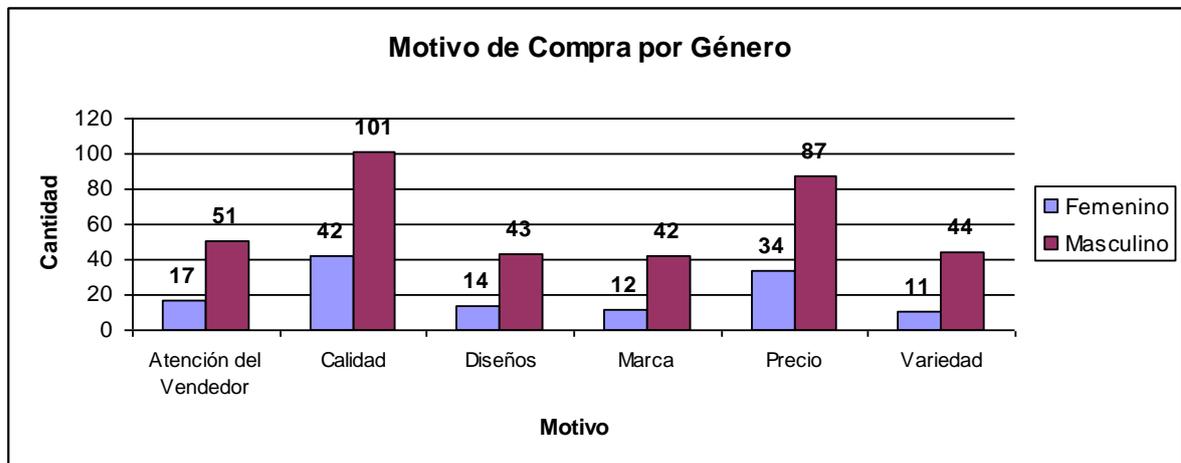
TABLA N° 3.58

MOTIVO DE COMPRA POR GÉNERO

Ver Anexo 52

GRÁFICO N° 3.53

MOTIVO DE COMPRA POR GÉNERO



CONNOTACIÓN GERENCIAL

Para los hombres y mujeres encuestados, el principal motivo es la calidad, seguido del precio y después la atención el vendedor.

CRUCES DE VARIABLES CLIENTE POTENCIAL EMPRESAS

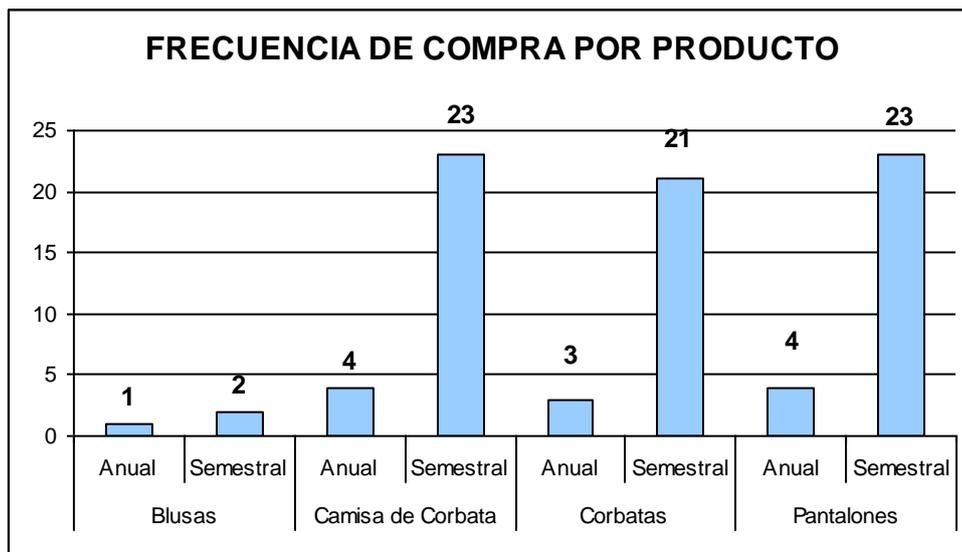
TABLA N° 3.59

FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTO

Ver Anexo 53

GRÁFICO N° 3.54

FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTO



CONNOTACIÓN GERENCIAL

De las empresas encuestadas, se proveen a los empleados de pantalones semestralmente, corbatas semestralmente y las blusas semestralmente.

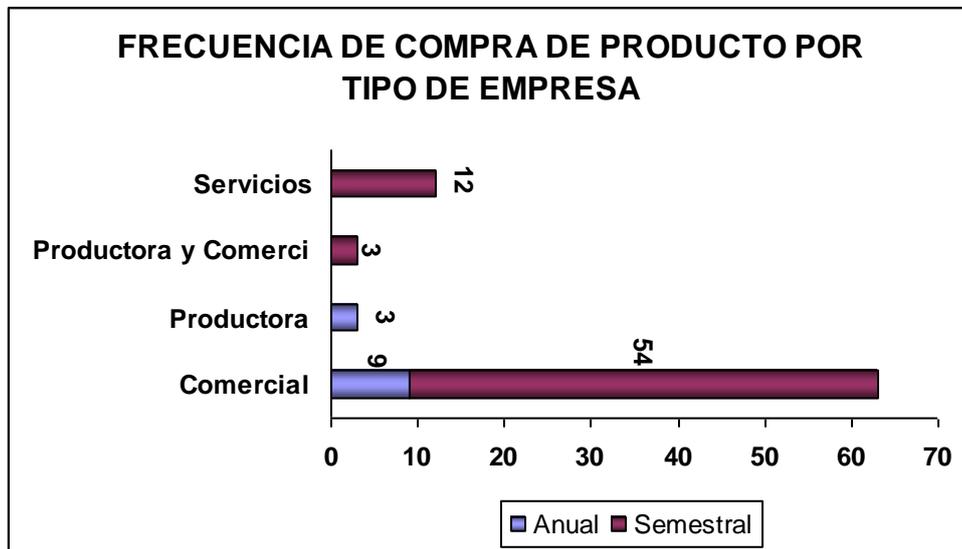
TABLA N° 3.60

FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTO POR TIPO DE EMPRESA

Ver Anexo 54

GRÁFICO N° 3.55

FRECUENCIA DE COMPRA POR PRODUCTO POR TIPO DE EMPRESA



CONNOTACIÓN GERENCIAL

De las empresas comerciales y de servicios encuestadas, la mayoría se provee de uniformes en forma semestral y las empresas productoras anualmente

3.6 Descripción de Perfiles de Segmento

PERFIL DE SEGMENTO 1

GÉNERO: Masculino

EDAD: De 20 a 50 años

SECTOR DE RESIDENCIA: Todos los sectores de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato.

MOTIVOS PARA LA DECISIÓN DE COMPRA: Precio, Calidad y atención del vendedor.

PRENDAS QUE PREFIERE COMPRAR: Camisas de Corbata, Corbatas y Pantalones.

FORMA DE PAGO: Efectivo, tarjeta de crédito y cheque.

PROMOCIÓN PREFERIDA: Descuento porcentual.

PERFIL DE SEGMENTO 2

SEGMENTO: Empresas

ACTIVIDAD DE EMPRESA: Empresa privada

NECESIDAD DE EMPRESA: Uniformes

PRENDAS REQUERIDAS PARA UNIFORMES: Camisas, blusas, pantalones.

MOTIVO PARA DECISIÓN DE COMPRA: Precio y calidad.

MEDIO PUBLICITARIO PREFERIDO: TV, Internet y Revistas.

3.7 Análisis del Tamaño y Atractivo Estructural de los segmentos

SEGMENTO 1

En Quito, existen 378.306 hombres, en Guayaquil hay 430,805, en Cuenca 70,996 y en Ambato 52,961 hombres entre 20 y 50 años, a los cuales se debe enfocar Camisería Inglesa y que es accesible a través de estrategias que se plantearán más adelante.

TABLA N° 3.61
GRUPOS DE EDAD DE HOMBRES EN QUITO

GRUPOS DE EDAD QUITO	SEXO
	Hombre
De 20 a 24 años	75,080
De 25 a 29 años	77,110
De 30 a 34 años	69,134
De 35 a 39 años	60,905
De 40 a 44 años	54,023
De 45 a 49 años	42,054
Total	378,306

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

TABLA N° 3.62
GRUPOS DE EDAD DE HOMBRES EN GUAYAQUIL

GRUPOS DE EDAD GUAYAQUIL	SEXO
	Hombre
De 20 a 24 años	82,941
De 25 a 29 años	84,755
De 30 a 34 años	79,668
De 35 a 39 años	70,032
De 40 a 44 años	63,659
De 45 a 49 años	49,750
Total	430,805

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

TABLA N° 3.63

GRUPOS DE EDAD DE HOMBRES EN CUENCA

GRUPOS DE EDAD CUENCA	SEXO
	Hombre
De 20 a 24 años	15,553
De 25 a 29 años	14,450
De 30 a 34 años	12,410
De 35 a 39 años	10,890
De 40 a 44 años	9,759
De 45 a 49 años	7,934
Total	70,996

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

TABLA N° 3.64

GRUPOS DE EDAD DE HOMBRES EN AMBATO

GRUPOS DE EDAD AMBATO	SEXO
	Hombre
De 20 a 24 años	10,562
De 25 a 29 años	10,399
De 30 a 34 años	9,640
De 35 a 39 años	8,668
De 40 a 44 años	7,590
De 45 a 49 años	6,102
Total	52,961

Fuente: INEC

Elaboración: INEC

SEGMENTO 2

En el país existen gran número de empresas, principalmente privadas, a las cuales se busca llegar y ofrecer los productos de Camisería Inglesa para ser su proveedor de uniformes o prendas de vestir para que sus empleados utilicen para su trabajo.

3.8 Elección del Segmento y Mercado Meta

SEGMENTO 1

Hombres adultos entre 20 y 50 años, que vivan en todos los sectores de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, que requieran prendas de vestir formales y semiformales, cuya decisión de compra se base en el precio, calidad y atención del vendedor.

SEGMENTO 2

Empresas privadas del país que requieran de uniformes para sus empleados que se basen en aspectos como precio y calidad para decidir su compra.

3.9 Pronóstico de Oferta y Demanda

LA OFERTA Y LA DEMANDA

El sistema de economía de mercado, para desarrollar sus funciones, descansa en el libre juego de la oferta y la demanda.

Los consumidores

El consumidor es más exigente y tiene acceso a mayor información, y con el incremento del nivel de vida, el deseo determina los hábitos de compra que generalmente prioriza el valor añadido de productos a su funcionalidad.

Además tendremos que tener en cuenta que en todo mercado competitivo existen una serie de grupos sociales, cuyas reacciones incidirán de forma directa en nuestros resultados. A continuación se indican los más representados:

- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por nuestra empresa.
- Compradores o utilizadores de los productos comercializados por las empresas de la competencia.
- Compradores o utilizadores potenciales que en la actualidad no consumen nuestros productos ni los de la competencia, cualquiera que sea la razón.
- Los no compradores absolutos del producto que, sin embargo, pueden incidir en un momento determinado positiva o negativamente en su comercialización.
- Los prescriptores o indicadores son aquellos que conociendo el producto pueden influir por diferentes motivos en la adquisición o no de un bien determinado.
- Los líderes de opinión son las personas que debido principalmente a su posicionamiento y reconocimiento social pueden incidir fuertemente en la opinión general del mercado, según sea su inclinación hacia un determinado producto.⁷¹

⁷¹ www.marketing-xxi.com

Una vez definidos los diferentes tipos de consumidores que existen teóricamente en el mercado, conviene hacer una reflexión sobre los resultados que se obtienen tanto de los denominados «clientes satisfechos» como de los denominados por Peter DRUKE «clientes internos» que son todos aquellos que componen la plantilla de una compañía, ya que en ambos casos intervienen fuertemente en la comercialización de una empresa.

TIPOS DE CLIENTES SEGÚN EL GRADO DE FIDELIDAD

El marketing actual se acentúa menos en la venta del producto y pone mayor énfasis en aprovechar la relación en el tiempo con el cliente, es decir, fidelizarlo. Aquí es donde el término de marketing relacional vuelve a adquirir importancia, ya que trata de establecer una relación rentable entre cliente-empresa.

Los diferentes tipos de clientes que existen principalmente en la actualidad, en base al grado de satisfacción y fidelidad que mantienen con los productos.⁷²

TABLA N° 3.65
TIPOS DE CLIENTES

	Nivel de fidelidad	
	Bajo	Alto
Bajo	Opositor	Cautivo
Alto	Mercenario	Prescriptor

Fuente: www.marketing-xxi.com

Elaboración: www.marketing-xxi.com

- *Opositor*. Busca alternativas a nuestro servicio. Descontento. Generador de publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.
- *Mercenario*. Entra y sale de nuestro negocio, sin ningún compromiso. Al menos no habla de nosotros.

⁷² www.marketing-xxi.com

- *Cautivo*. Descontento. Atrapado, no puede cambiar o le resulta caro. Es un vengativo opositor en potencia.
- *Prescriptor*. Alto grado de satisfacción. Fiel. Amigo y prescriptor de la empresa. Un buen complemento de nuestro marketing.

Tipos de mercado en razón a la oferta y demanda

La clasificación más conocida es la realizada por el economista STACKELBERG:

TABLA N° 3.66
TIPOS DE MERCADO

Compradores	Vendedores		
	Muchos	Pocos	Uno
Muchos	Concurrencia perfecta	Oligopolio Oferta	Monopolio Oferta
Pocos	Oligopolio Demanda	Oligopolio Bilateral	Monopolio limitado Oferta
Uno	Monopolio Demanda	Monopolio limitado Demanda	Monopolio Bilateral

Fuente: www.marketing-xxi.com

Elaboración: www.marketing-xxi.com

Para el caso de Camisería Inglesa, el mercado es de competencia perfecta.

3.9.1 Demanda

Hay una serie de factores determinantes de las cantidades que los consumidores desean adquirir de cada bien por unidad de tiempo, tales como las preferencias, la renta o ingresos en ese período, los precios de los demás bienes y, sobre todo, el precio del propio bien en cuestión.

DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

En el análisis de la demanda se pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción de la empresa.

La demanda se asocia a distintos niveles de precios, condiciones de venta, etc. y se proyecta en el tiempo independizando claramente la demanda deseada de la esperada.

EL CONSUMO EFECTIVO

La sistematización de la demanda actual se realiza por el cálculo del consumo efectivo, el cual está dado por la producción del país, más las importaciones, menos las exportaciones.

Para el cálculo de la demanda para esta tesis, se basará en datos de la industria textil.⁷³

TABLA N° 3.67

IMPORTACIONES SECTOR TEXTIL
En toneladas y miles de USD

AÑO	TON	MILES DE USD \$
2003	81029.98	183997.8
2004	83988.78	222358.93
2005	83851.26	215618.32
2006	82786.43	230790.44
TOTAL	331656.45	852765.49

Fuente: micip.gov.ec

Elaboración: micip.gov.ec

⁷³ MENESES, Edilberto PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

TABLA N° 3.68

EXPORTACIONES SECTOR TEXTIL
En toneladas y miles de USD

AÑO	TON	MILES DE USD \$
2003	31653.26	67802.09
2004	43707.23	69373.44
2005	47340.68	66034.68
2006	2853348	72538.58
TOTAL	2976049.17	275748.79

Fuente: micip.gov.ec

Elaboración: micip.gov.ec

TABLA N° 3.69

BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL
En miles de USD

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
2003	67802.09	183997.8	-116195,72
2004	69373.44	222358.93	-152985,49
2005	66034.68	215618.32	-149583,63
2006	72538.58	230790.44	-158251,86
TOTAL	275748.79	852765.49	

Fuente: micip.gov.ec

Elaboración: micip.gov.ec

TABLA N° 3.70

**PRODUCCIÓN NACIONAL
DE PRODUCTOS TEXTILES**
En miles de USD

AÑO	MILES DE UD \$
2003	280826.54
2004	312323.00
2005	295764.30
2006	328410.07
TOTAL	1217323.91

Fuente: micip.gov.ec

Elaboración: micip.gov.ec

TABLA N° 3.71

CONSUMO APARENTE - DEMANDA
En miles de US \$

AÑO	PROD. NACIONAL	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	CONSUMO APARENTE
2003	280826.54	183997.8	67802.09	397022.25
2004	312323	222358.93	69373.44	465308.49
2005	295764.3	215618.32	66034.68	445347.94
2006	328410.07	230790.44	72538.58	486661.93
TOTAL	1217323.9	852765.49	275748.79	1794340.61

Fuente: micip.gov.ec

Elaboración: micip.gov.ec

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Una vez determinada la demanda actual, es necesario proceder a la proyección de la misma con el objeto de conocer el monto del consumo futuro.

Para la proyección de la demanda existen diversas técnicas y procedimientos que permiten tener una aproximación. Los métodos se clasifican en los siguientes:

1. *Métodos de carácter subjetivo*: se fundamenta en opinión de expertos acerca de un tema determinado. Se lo utiliza cuando no se dispone de antecedentes y cuando los datos no son confiables.
2. *Modelos causales*: se proyecta sobre la base de antecedentes cuantitativos pasados. Los modelos de uso más frecuente son:
 - Tasas de crecimiento: anual y global
 - Método de la regresión
 - Método insumo – producto
 - Modelos egonométricos
3. *Modelos de series de tiempo*: se refieren a la medición de valores de una variable en el tiempo a intervalos espaciados uniformemente para determinar un patrón básico en su comportamiento, que posibilite la proyección futura.⁷⁴

El método a utilizar para proyectar la demanda es el modelo causal de tasa de crecimiento global. La fórmula para su cálculo es

$$TCG = \sqrt[n-1]{\frac{VU}{VI}} - 1 * 100$$

$$TCG = \sqrt[4-1]{\frac{486661.93}{397022.25}} - 1 * 100 = 7.02$$

⁷⁴ MENESES, Edilberto PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

TABLA N° 3.69

TABLA N° 3.72

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

En miles de USD \$

AÑO	CONSUMO APARENTE	DEMANDA PROYECTADA
2003	397022.25	
2004	465308.49	
2005	445347.94	
2006	486661.93	
	TCG	7.02%
2007		520830.46
2008		557397.97
2009		596532.88
2010		638415.46
2011		683238.61
2012		731208.79
2013		782546.96

Elaboración: Paola Carrión

3.9.2 Oferta

Al igual que en el caso de la demanda, señalaremos un conjunto de factores que determinan la oferta de un empresario individual. Estos son la tecnología, los precios de los factores productivos (tierra, trabajo, capital) y el precio del bien que se desea ofrecer.

Para el cálculo de la oferta, se ha considerado la capacidad productiva de las empresas, con un crecimiento anual promedio del 3.2% en base al Anexo 43.

TABLA N° 3.73

**OFERTA DE
PRODUCTOS TEXTILES**
En miles de USD

AÑO	MILES DE USD
2006	216900.80
2007	223841.63
2008	231004.56
2009	238396.70
2010	246025.40
2011	253898.21
2012	262022.95
2013	270407.69

Elaboración: Paola Carrión

3.9.3 Demanda insatisfecha

TABLA N° 3.74

DEMANDA INSATISFECHA

AÑO	DEMANDA PROYECTADA		OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
	CONSUMO APARENTE	TCG		
2003	397022.25			
2004	465308.49			
2005	445347.94			
2006	486661.93			
	TCG	7.02%		
2007		520830.46	223841.63	-296988.84
2008		557397.97	231004.56	-326393.41
2009		596532.88	238396.70	-358136.18
2010		638415.46	246025.40	-392390.06
2011		683238.61	253898.21	-429340.39
2012		731208.79	262022.95	-469185.83
2013		782546.96	270407.69	-512139.27

Elaboración: Paola Carrión

Como vemos en este cuadro, existe una demanda insatisfecha hacia la cual debemos enfocar las estrategias de marketing para captar nuevos clientes e incrementar el nivel de ventas.

CAPÍTULO IV

4. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1 Objetivos

4.1.1 Concepto de objetivo

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación, algunas definiciones de la palabra objetivo.

1. Son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aún cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.
2. Tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.⁷⁵

⁷⁵ www.monografias.com

3. Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización.⁷⁶

FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- b. Fuente de legitimidad: justifican las actividades de una empresa.
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.⁷⁷

4.1.2 Importancia de fijar objetivos

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

1. Guía para la toma de decisiones: una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben

⁷⁶ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005

⁷⁷ www.monografias.com

- apuntar. Su responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
2. Guía para la eficiencia de la organización: dado que la ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente como les es posible.
 3. Guía para la coherencia de una organización: el personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.
 4. Guía para la evaluación de desempeño: el desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones.

4.1.3 Clasificación de los objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización podemos identificar objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo podemos definir los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

Largo Plazo: están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

Sobre los objetivos generales de una empresa:

- ✓ Consolidación del patrimonio.
 - ✓ Mejoramiento de la tecnología de punta.
 - ✓ Crecimiento sostenido.
 - ✓ Reducción de la cartera en mora.
 - ✓ Integración con los socios y la sociedad
 - ✓ Capacitación y mejoramiento del personal ⁷⁸
-
- ✓ Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
 - ✓ Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia
 - ✓ La fácil accesibilidad en la compra del producto

Mediano plazo: son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con su actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicabilidad.⁷⁹

4.1.4 Características de los objetivos

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

⁷⁸ www.monografias.com

⁷⁹ www.monografias.com

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o su terminación implícita en el año fiscal; resultados financieros proyectados (pero lo están limitados a ello); presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo su misión y cumplir con los compromisos de la empresa.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- a. Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.
- b. Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- c. Medible o mesurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- d. Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- e. Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- f. Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- g. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización⁸⁰.

TABLA N° 4.1
CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

S	SPECIFIC (Específicos)	Claros, bien definidos y comprensibles
M	MENSURABLE (Medibles)	Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable
A	ASSIGNABLE (Delegable)	Puede asignarse un responsable de su cumplimiento y evaluación
R	REALISTIC (Realizables)	Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles
T	TIME (Tiempo asignado)	Deben tener un inicio y final concreto.

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

⁸⁰ www.wikipedia.com

4.1.5 Metodología para fijar objetivos

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas.

Para establecer objetivos tenemos que tener en cuenta:

- Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a su importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.⁸¹

ÁREAS PARA LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo.

A continuación se presentan las 8 áreas claves identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:

- a. Posición en el mercado: la gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.

⁸¹ www.monografias.com

- b. Innovación: la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- c. Productividad: la gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.⁸²
- d. Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.
- e. Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.
- f. Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.
- g. Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para sus departamentos y para sus empleados. Los 3 pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación:

1. Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
2. Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
3. Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

Estos 3 pasos están interrelacionados y por lo general requieren información de diferentes personas, de diferentes niveles y de diferentes secciones operativas de la empresa.

⁸² www.monografias.com

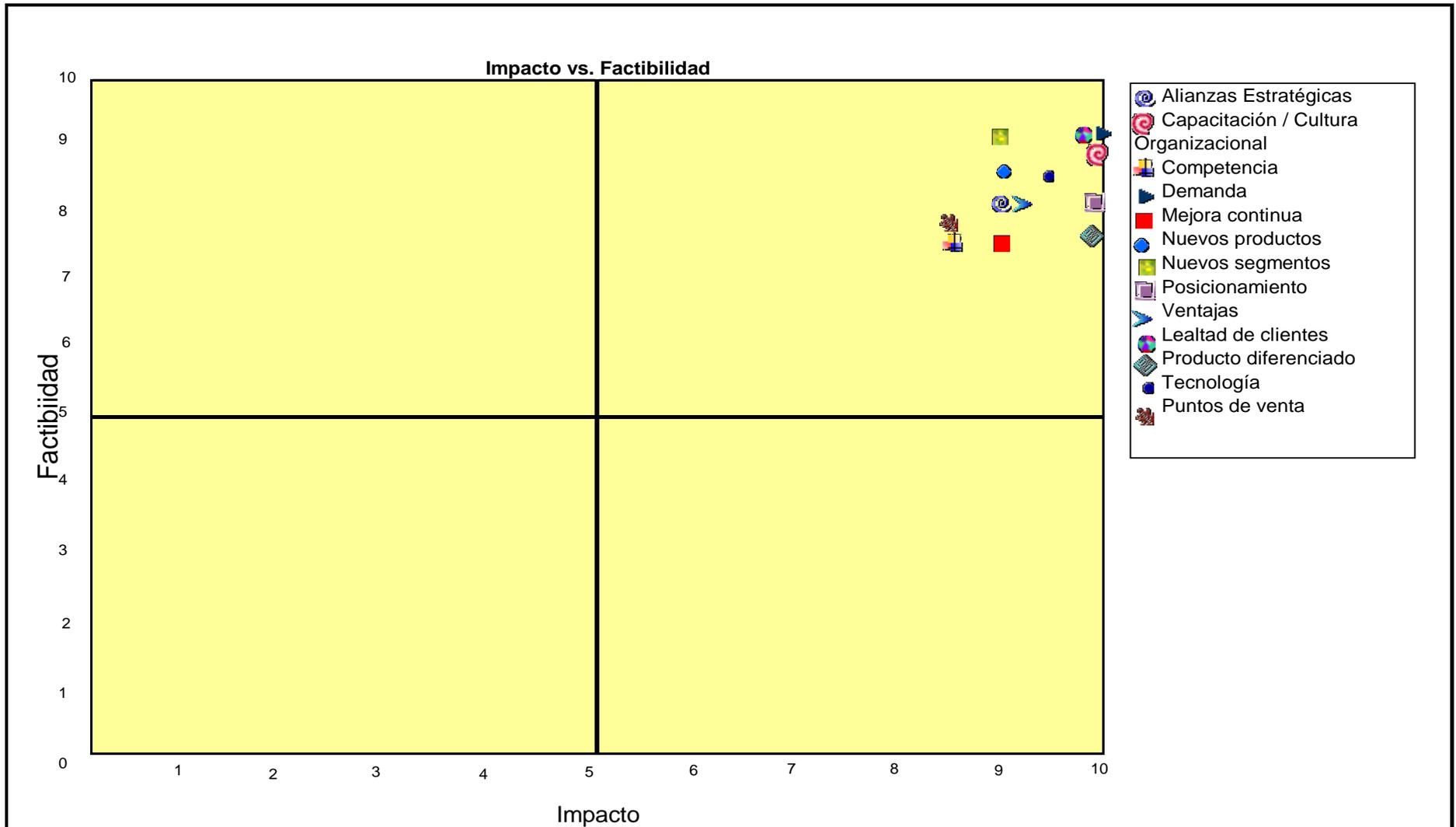
Objetivos para la propuesta

PRE - OBJETIVOS							
Nº	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	
1	Alianzas estratégicas	Crear alianzas estratégicas	Nº de alianzas creadas	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	Crear nuevos vínculos estratégicos para mejorar los beneficios que se ofrecen al cliente.
2	Capacitación / Cultura Organizacional	Mejorar atención al cliente	Índice de satisfacción del cliente	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	Diseñar y priorizar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa financiera para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión institucional y que brinde mejor servicio y asesoría al cliente.
3	Competencia	Desarrollar un sistema de monitoreo de la competencia	No. de competidores actuales y nuevos	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	En el transcurso de un año, elaborar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar la posición de CI en el mercado y desarrollar nuevas estrategias para crear ventajas competitivas.
4	Demanda	Aumentar nivel de ventas	Nivel de ventas y % de participación en el mercado	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	En el período de un año, lograr el incremento del nivel de ventas de los productos actuales en el mercado actual mejorando la participación de mercado de CI.
5	Mejora continua	Establecer una cultura de mejora continua	No. de mejoras al año	Todas las áreas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	En el período de dos años, establecer como política corporativa la aplicación de la mejora continua para obtener ventajas competitivas dentro del sector textil.
6	Nuevos productos	Ofrecer nuevos productos	No. de nuevos productos al año	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	En el período de dos años, incrementar nuevos productos para la venta de modo que se logren satisfacer necesidades de los clientes.
7	Nuevos segmentos	Llegar a nuevos segmentos	No. de nuevos clientes al año	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	En el período de dos años, llegar hacia nuevos segmentos en base a la calidad, servicio y buen precio.
8	Posicionamiento	Mejorar posicionamiento en el mercado	Índice de posicionamiento	Gerencia General, Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	En el período de dos años, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
9	Ventajas	Capitalizar ventajas	No. de ventajas aprovechadas	Gerencia General	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	Desarrollar e implementar en los próximos tres años, una estrategia consistente que permita a la empresa capitalizar sus ventajas competitivas en el sector textil.
10	Lealtad de clientes	Asegurar lealtad de clientes	Índice de clientes frecuentes	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	2 años	En el período de dos años, lograr asegurar la lealtad de los clientes nuevos y actuales para que nos prefieran frente a la competencia.
11	Producto diferenciado	Dotar de atributos diferenciadores	No. de mejoramientos al producto y servicio	Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	1 año	En el período de un año dotar a los productos y al servicio de atributos diferenciadores para que sean percibidos por los clientes.
12	Tecnología	Incorporar nueva tecnología	No. de adquisiciones	Gerencia General, Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	En el período de tres años, incorporar nueva tecnología en la empresa para mejorar los procesos, tanto en tiempo, calidad y eficiencia
13	Puntos de Venta	Aumentar cobertura	No. de nuevos puntos de venta	Gerencia General, Ventas	Tecnológicos, financieros, humanos, materiales	3 años	En el período de tres años, incrementar puntos de venta en lugares estratégicos como centros comerciales para llegar a más clientes

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
INCIDENCIA 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD INVERSIONES	POSIBILIDAD RR.HH APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Alianzas estratégicas	Crear nuevos vínculos estratégicos para mejorar los beneficios que se ofrecen al cliente.	8	9	7	8.0	10	8	9.0
2	Capacitación / Cultura Organizacional	Diseñar y priorizar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa financiera para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión institucional y que brinde mejor servicio y asesoría al cliente.	9	10	7	8.7	10	10	10.0
3	Competencia	En el transcurso de un año, elaborar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar la posición de CI en el mercado y desarrollar nuevas estrategias para crear ventajas competitivas.	6	8	8	7.3	8	9	8.5
4	Demanda	En el período de un año, lograr el incremento del nivel de ventas de los productos actuales en el mercado actual mejorando la participación de mercado de CI.	10	9	8	9.0	10	10	10.0
5	Mejora continua	En el período de dos años, establecer como política corporativa la aplicación de la mejora continua para obtener ventajas competitivas dentro del sector textil.	8	7	7	7.3	9	9	9.0
6	Nuevos productos	En el período de dos años, incrementar nuevos productos para la venta de modo que se logren satisfacer necesidades de los clientes.	9	9	7	8.3	9	9	9.0
7	Nuevos segmentos	En el período de dos años, llegar hacia nuevos segmentos en base a la calidad, servicio y buen precio.	9	10	8	9.0	9	9	9.0
8	Posicionamiento	En el período de dos años, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.	9	8	8	8.3	10	10	10.0
9	Ventajas	Desarrollar e implementar en los próximos tres años, una estrategia consistente que permita a la empresa capitalizar sus ventajas competitivas en el sector textil.	8	8	8	8.0	9	9	9.0
10	Lealtad de clientes	En el período de dos años, lograr asegurar la lealtad de los clientes nuevos y actuales para que nos prefieran frente a la competencia.	9	10	8	9.0	10	10	10.0
11	Producto diferenciado	En el período de un año dotar a los productos y al servicio de atributos diferenciadores para que sean percibidos por los clientes.	8	8	7	7.7	10	10	10.0
12	Tecnología	En el período de tres años, incorporar nueva tecnología en la empresa para mejorar los procesos, tanto en tiempo, calidad y eficiencia	7	8	10	8.3	9	10	9.5
13	Puntos de Venta	En el período de tres años, incrementar puntos de venta en lugares estratégicos como centros comerciales para llegar a más clientes	6	8	9	7.7	7	10	8.5

MATRIZ DE IMPACTO VS. FACTIBILIDAD



IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS		
1	Alianzas estratégicas y ventajas	Crear nuevos vínculos estratégicos para mejorar los beneficios que se ofrecen al cliente logrando capitalizar las ventajas competitivas de la empresa en el sector textil.
2	Capacitación / Cultura Organizacional	Diseñar y priorizar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa financiera para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión institucional y que brinde mejor servicio y asesoría al cliente.
3	Demanda / Producto diferenciado / Lealtad de clientes	En el período de un año, lograr el incremento del nivel de ventas de los productos actuales, dotando a los productos y al servicio de atributos diferenciadores que permitan asegurar la lealtad de clientes nuevos y actuales, mejorando la participación de mercado de CI.
4	Mejora continua / Tecnología	Establecer como política corporativa la aplicación de la mejora continua para obtener ventajas competitivas dentro del sector textil, incorporando nueva tecnología en la empresa para mejorar los procesos, tanto en tiempo, calidad y eficiencia
5	Nuevos productos/ nuevos segmentos/posicionamiento	Incrementar nuevos productos para la venta de modo que se logren satisfacer necesidades de los clientes actuales, así como también, llegar hacia nuevos segmentos en base a la calidad, servicio y buen precio, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
6	Competencia	Diseñar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar la posición de CI en el mercado y desarrollar nuevas estrategias para crear ventajas competitivas.
7	Puntos de venta	Incrementar puntos de venta en lugares estratégicos como centros comerciales para llegar a más clientes.

ESTRATEGIAS

- E1.** Aprovechar alternativas para integrar actividades verticalmente, capacitando a la mano de obra y optando por programas que creen cadenas de valor integrales.
- E2.** Se desarrollará un programa de mejora continua para la empresa.
- E3.** Se pueden mejorar los procesos a través de la elaboración y aplicación de un manual de procesos
- E4.** El planteamiento de un Plan Estratégico de Marketing aportará a mejorar los niveles de calidad y diferenciación frente a la competencia y evitar ser afectados por productos de bajo precio, en base al conocimiento de las necesidades del cliente a través de una investigación de mercado.
- E5.** Definir indicadores de gestión para cada unidad operativa.
- E6.** Crear el Departamento de Marketing para poder plantear y aplicar estrategias que aumenten el nivel de ventas y el posicionamiento de la marca.
- E7.** Plantear estrategias que permitan concientizar al cliente de la importancia de la calidad de los productos.
- E8.** Diseñar un manual de calidad para la empresa.
- E9.** Realizar una investigación de mercados para conocer el nivel de satisfacción de los clientes y sus necesidades.
- E10.** Realizar un estudio de Benchmarking para mejorar cada uno de los componentes del marketing.
- E11.** Diseñar un plan de capacitación para todo el personal de manera que se pueda implantar programas de calidad, productividad y competitividad.
- E12.** Dar valor agregado al producto a través del complemento de un buen servicio al cliente.
- E13.** Aprovechar los programas de capacitación que ofrecen las organizaciones.
- E14.** Desarrollar cadenas de valor en la empresa en base a la calidad.

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS (CAP. II)

ESTRATEGIAS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14
OBJETIVOS														
Alianzas estratégicas y ventajas														
Crear nuevos vínculos estratégicos para mejorar los beneficios que se ofrecen al cliente logrando capitalizar las ventajas competitivas de la empresa en el sector textil.		X	X			X	X			X				X
Capacitación / Cultura Organizacional														
Diseñar y priorizar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa financiera para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión institucional y que brinde mejor servicio y asesoría al cliente.	X	X	X	X	X			X			X	X	X	X
Demanda / Producto diferenciado / Lealtad de clientes														
En el período de un año, lograr el incremento del nivel de ventas de los productos actuales, dotando a los productos y al servicio de atributos diferenciadores que permitan asegurar la lealtad de clientes nuevos y actuales, mejorando la participación de mercado de CI.	X	X		X		X	X	X		X		X		
Mejora continua / Tecnología														
Establecer como política corporativa la aplicación de la mejora continua para obtener ventajas competitivas dentro del sector textil, incorporando nueva tecnología en la empresa para mejorar los procesos, tanto en tiempo, calidad y eficiencia	X	X	X		X			X			X	X		X
Nuevos productos/ nuevos segmentos/posicionamiento														
Incrementar nuevos productos para la venta de modo que se logren satisfacer necesidades de los clientes actuales, así como también, llegar hacia nuevos segmentos en base a la calidad, servicio y buen precio, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.				X		X	X		X	X				X
Competencia														
Diseñar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar la posición de CI en el mercado y desarrollar nuevas estrategias para crear ventajas competitivas.		X		X		X			X	X				
Puntos de venta														
Incrementar puntos de venta en lugares estratégicos como centros comerciales para llegar a más clientes.		X		X		X			X					

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

4.2 Estrategias

4.2.1 Concepto de estrategias

Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente.

Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

La **Estrategia Empresarial** es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

4.2.2 Cuadro de estrategias

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

ESTRATEGIAS DE VENTAJA COMPETITIVA (DESARROLLO)

Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Según Porter es consecuencia de una ventaja en los costes o la diferenciación de los productos de la empresa.

PROPÓSITO

- Mejor posición en el mercado.
- Asegurar la lealtad de los clientes soportar presiones internas / externas.
- Atraer nuevos clientes.
- Fuentes de la ventaja competitiva: calidad, servicio y buen precio.

CLASES

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Especialización.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

INTENSIVO

- Penetración
- Desarrollo del Mercado
- Desarrollo del Producto

INTEGRADO

- Hacia arriba
- Hacia abajo
- Horizontal

DIVERSIFICADO

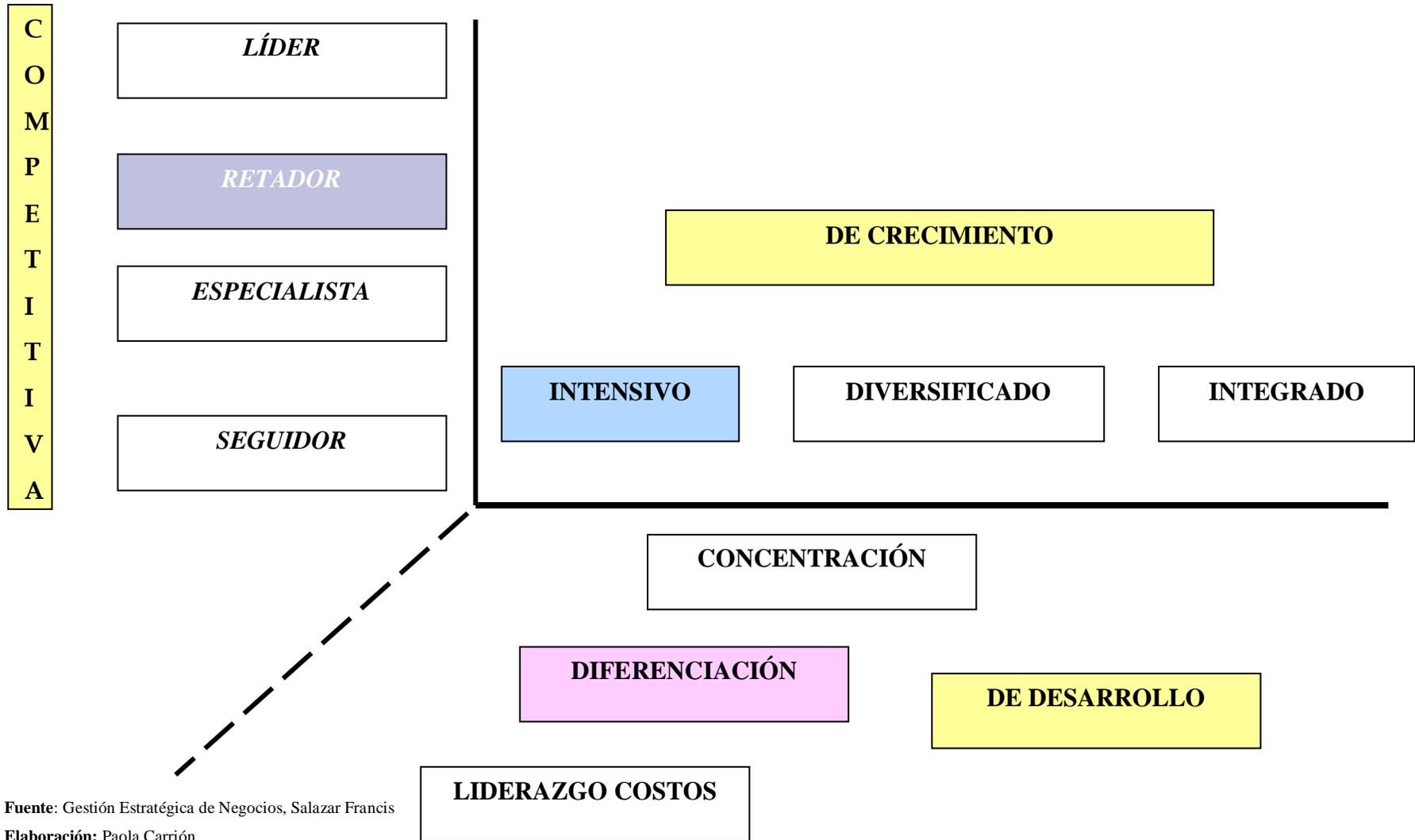
- Concéntrica
- Pura

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado.

- Del líder
- De retador
- Del seguidor
- Del especialista

GRÁFICO N° 4.1
CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

TABLA N° 4.2
MAPA DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO BÁSICAS

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRE REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
I	BÁSICAS	1	Liderazgo en costos	Costes inferiores a los competidores en producto y servicio comparable en calidad.	Cuando se dispone de un elevado grado de productividad y un riguroso control de costos.	Cuando la empresa no dispone de una adecuada estructura de costos y producción.	Constituye una barrera de entrada. Resistencia a una competencia de precios. Protección contra aumento de costos de los proveedores. Precios de venta bajos.	La búsqueda de la eficiencia dificulta la adaptación a los cambios tecnológicos. Posible obsolescencia de los productos. Cambios en los gustos de los clientes. Limitaciones de la curva de experiencia.	Cuota de mercado elevada. Efecto experiencia/ aprendizaje: cuanto más experiencia acumula menos costes. Acceso favorable a materias primas. Inversión agresiva en instalaciones. Acceso favorable a financiamiento Controles rígidos en costes. Pocos productos y a gran volumen. Estructura rígida. Recursos humanos especializados.	NO
		2	Diferenciación	Lograr que el producto/servicio de la empresa sea percibido por el consumidor como único o diferente frente a sus competidores.	Cuando el producto o servicio tiene una cualidad única y diferenciada. Cuando el producto o servicio es objeto de innovación constante. Cuando la empresa tiene prestigio en el mercado.	Cuando el comportamiento de compra del mercado se basa en el precio del producto o servicio. Cuando el producto o servicio es fácilmente imitable. Cuando la imagen de la empresa es negativa.	Protección frente a los productos sustitutos. Aumenta la fidelidad. Disminuye la sensibilidad al precio. Representa una barrera de entrada. Protección contra aumento de costos de los proveedores. Mejora la rentabilidad	Limitación de la competencia. Desfase entre el precio y la diferenciación aportada. Evolución de los gustos de los consumidores. Difícil alcanzar una elevada cuota de mercado.	Cliente como punto de referencia. Inversión constante en investigación y desarrollo. Inversión en tecnología. Inversión en publicidad	SI
		3	Concentración	Satisfacer las necesidades de un grupo o un solo segmento particular de mercado.	Cuando se ha identificado un segmento rentable para la empresa. Cuando no existe una fuerte competencia dentro del segmento.	Cuando el segmento no tiene perspectivas de crecimiento. Cuando las necesidades de los consumidores cambian con facilidad.	Altas cuotas de participación de mercado. Fácil posicionamiento de la empresa.	Subdivisión de los segmentos, convirtiéndose en poco rentables y especializados. Costos de producción elevados. Cuotas de mercado débiles con relación al mercado global.	Disposición de un sistema de información de mercado, que permita conocer las características y necesidades específicas del segmento de mercado.	NO

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

TABLA N° 4.3

MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRERQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN O NO APLICACIÓN
II	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO	1	Penetración de mercado	Consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales	Cuando el mercado está en crecimiento. Cuando la empresa requiere aumentar su cuota de mercado. Cuando la competencia es limitada.	Cuando se conoce muy poco del mercado al cual se desea ingresar. Cuando el mercado tiende a decrecer. Cuando existe una fuerte competencia. Cuando existen fuertes barreras de entrada.	Desarrollo de una demanda primaria. Aumento y defensa de la cuota de mercado. Organiza el mercado.	La excesiva aplicación de esta estrategia puede originar una fuerte competencia.	Manejo de herramientas efectivas de marketing. Adecuado conocimiento del mercado. Alto poder de negociación con los clientes.	SI
		2	Desarrollo del mercado	Su fin es desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.	Cuando la empresa puede adaptar sus productos a otros mercados. Cuando existe una saturación del mercado actual de la empresa.	Cuando la empresa no tiene bien definido el perfil del segmento que desea atacar. Cuando el mercado que se desea atacar tiene fuertes barreras de entrada.	Incremento de las ventas. Crear nuevos segmentos objetivo. Adoptar nuevos circuitos de distribución. Penetrar en nuevos mercados geográficos.	Los nuevos mercados presentan barreras de entrada, difíciles de superar.	Pleno conocimiento del atractivo y crecimiento de los mercados. Estructura organizacional y de marketing bien establecida.	SI
		3	Desarrollo del producto	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, para los mercados atendidos por la empresa.	Cuando la empresa tiene una adecuada estructura financiera que le permita invertir continuamente en el desarrollo e investigación de nuevos productos.	Cuando el desarrollo de nuevos productos o servicios hace que la empresa salga de su giro de negocio. Cuando no existen los recursos adecuados para la investigación y desarrollo de nuevos productos.	Se adapta a las necesidades cambiantes de los consumidores. Permite descubrir usos alternativos para los productos existentes. Permite la innovación y desarrollo de los productos. Permite ampliar la gama de productos. Mejora la calidad del producto.	Requiere de una fuerte inversión para investigación y desarrollo. Rápida imitación de los productos por parte de la competencia.	Personal capacitado para el área de investigación y desarrollo. Sistema de producción flexible. Disponibilidad contante de recursos financieros.	SI

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

TABLA N° 4.4

MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
III	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO	1	Integración hacia arriba	Busca estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica.	Cuando los proveedores no disponen de los insumos requeridos por la empresa. Cuando los costos de la materia prima son elevados. Cuando la calidad de los insumos es deficiente.	Cuando la inversión requerida sobrepasa las posibilidades de la empresa. Cuando los proveedores de la empresa aseguran la calidad y precio de los insumos.	Asegura la calidad, disponibilidad y entrega de los insumos. Creación de barreras de entrada en la industria.	Requiere de una fuerte inversión. Limita la capacidad de diversificación de los productos.	Adecuada estructura de organización. Capacitación para el manejo de la nueva área productiva. Disponibilidad de recursos financieros que soporten la inversión.	NO
		2	Integración hacia abajo	Busca asegurar el control de la distribución de los productos o servicios de las empresas.	Cuando se requiere conocer y comprender las necesidades de los clientes de la empresa. Cuando existe ineficiencia en los distribuidores actuales.	Cuando la empresa no cuenta con una red de distribución propia. Cuando el grupo de consumidores de no es muy grande.	Control de la estructura de distribución. Fortalecimiento de las relaciones entre el cliente y la empresa. Elaboración más exacta de los presupuestos de venta.	Costos de distribución elevados. Descuido de la función principal de la empresa	Amplio conocimiento de la estructura de distribución del sector. Disponibilidad de recursos financieros que soporten la inversión.	NO
		3	Integración horizontal	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores	Cuando existe un crecimiento de la industria. Cuando la estructura de la empresa influye en su competencia y la estructura de distribución.	Cuando la empresa no tiene poder dentro del mercado o frente a su competencia. Cuando la empresa a absorberse no posee estándares de calidad y eficiencia.	Neutralización de la competencia. Aprovechamiento de redes de distribución estructuradas. Ingreso a nuevos segmentos de mercado.	Requiere de una fuerte inversión. Requiere de mayor capacidad administrativa.	Adecuada estructura de organización. Alto nivel de inversión.	NO

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

TABLA N° 4.5

MAPA DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PREREQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
IV	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	1	Diversificación concéntrica	La empresa sale de su sector industrial y comercial; busca añadir actividades nuevas y complementarias a las ya existentes en el plano tecnológico y/o comercial.	Cuando el mercado en el que se encuentra la empresa, presenta muy pocas oportunidades de crecimiento y rentabilidad.	Cuando la empresa se encuentra en un mercado normal con posibilidades de crecimiento y desarrollo.	La empresa se beneficia del conocimiento conseguido a través de la complementación de actividades.	Posible pérdida del posicionamiento conseguido dentro del mercado. Genera confusión dentro de los consumidores.	Adecuada estructura de organización. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		2	Diversificación pura	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.	Cuando el mercado se encuentra totalmente saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento	Cuando la empresa no cuenta con una adecuada estructura de administración.	Generación de una nueva fuente de ingresos.	Alta incertidumbre La empresa realiza funciones para las cuales no fue creada.	Amplio conocimiento de la estructura de distribución del sector. Disponibilidad de recursos financieros que soporten la inversión.	NO

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

TABLA N° 4.6

MAPA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

ITEM	CLASIFICACIÓN	ORD.	SUB CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN	¿CUÁNDO UTILIZAR?	¿CUÁNDO NO UTILIZAR?	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRERQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR LA EMPRESA PARA SU APLICACIÓN	APLICACIÓN/ NO APLICACIÓN
V	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	1	DEL LIDER	Busca ocupar la posición dominante y es reconocida como tal por la competencia	Cuando se tiene la mayor participación de mercado.	Cuando existen competidores del mismo nivel	Desarrollo de la demanda global. Impone las tendencias del mercado.	Requiere de una fuerte inversión. Requiere de una innovación constante.	Adecuada estructura de organización. Disponibilidad de recursos financieros. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		2	DEL RETADOR	Busca atacar al líder a pesar que su posición no es dominante en el mercado	Cuando la empresa dispone de los recursos necesarios en tecnología, calidad y financieros. Cuando la cuota de mercado del líder es muy amplia.	Cuando las diferencias con el líder son grandes.	Genera resultados a corto plazo. Su implementación puede ser secreta. No se invierte en investigación.	Riesgo de fuertes represalias por parte del líder.	Amplio conocimiento de la competencia. Disponibilidad de recursos financieros. Adecuado sistema de información de mercados.	SI
		3	DEL SEGUIDOR	Aquel que dispone de una cuota de mercado reducida, adapta sus decisiones a las de la competencia.	Cuando se persigue una cuota de mercado reducida.	Cuando se busca abarcar un amplio segmento y cuota del mercado.	Posibilidad de adopción de las decisiones tomadas por el líder. La competencia no presta atención a los seguidores	No es aplicable para empresas pequeñas.	Amplio conocimiento de la competencia. Adecuado sistema de información de mercados.	NO
		4	DEL ESPECIALISTA	Existe interés por uno o varios segmentos y no la totalidad del mercado	Cuando se descubren nichos de mercado rentables y con potencial de crecimiento. Cuando el nicho de mercado es poco atractivo para la competencia	Cuando no se disponen de adecuadas barreras de entrada.	Enfoque de esfuerzos en segmentos pequeños aún no explotados. Se facilita el posicionamiento de la empresa en nichos pequeños.	Resulta difícil establecer la característica o criterio sobre el cual construir la especialización.	Identificar las características técnicas del producto, o una cualidad distintiva para implantar un adecuado esfuerzo de marketing.	NO

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

4.2.3 Descripción de una estrategia

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

CLASE	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Básica	Diferenciación	Tiene por objetivo dar a los productos cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia, analizando procesos de la empresa especialmente los referidos a los servicios y dándole un valor agregado a los productos, de manera que se genere fidelidad de los clientes, mejorando su posición en el mercado.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

CLASE	SUB-CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Crecimiento intensivo	Penetración	Esta estrategia consiste en intentar aumentar las ventas de los productos actuales en mercados actuales, influyendo en los compradores y mejorando los productos ofertados.
Crecimiento intensivo	Desarrollo del mercado	Con esta estrategia se desarrollarán las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa a nuevos mercados, para aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares o parecidos, en base a una adecuada aplicación del marketing y distribución propios de la empresa.
Crecimiento intensivo	Desarrollo del mercado	Consiste en aumentar el nivel de ventas desarrollando productos nuevos y mejorados, destinados al mercado actual de la empresa, de modo que se satisfaga las expectativas cambiantes de los consumidores.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

CLASE	DESCRIPCIÓN
De retador	Con esta estrategia se elige atacar al líder aunque la posición de la empresa no es dominante.

4.2.4 Perfil estratégico a adoptarse

NÚMERO	ESTRATEGIA	SUBCLASIFICACIÓN
1	Competitividad	<i>De retador</i>
2	Crecimiento intensivo	<i>Crecimiento intensivo de penetración</i>
3	Crecimiento intensivo	<i>Crecimiento intensivo de desarrollo del mercado</i>
4	Crecimiento intensivo	<i>Crecimiento intensivo de desarrollo del producto</i>
5	Ventaja competitiva o de desarrollo	<i>Diferenciación</i>

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
De retador	Aunque la posición de Camisería Inglesa no es dominante, se buscará mejorar el posicionamiento de la empresa tratando de superar a la empresa líder en base a la mejora de las acciones más eficaces marketing mix para mantener la fidelidad de los clientes actuales y captando a los clientes que actualmente compran a la competencia.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Penetración	Esta estrategia se encaminará a aumentar las ventas de los productos actuales, influyendo en los compradores y mejorando los productos ofertados.
Desarrollo del mercado	<p>Con esta estrategia se desarrollarán las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa a nuevos mercados, para aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares o parecidos, en base a una adecuada aplicación del marketing y distribución propios de la empresa, incrementando puntos de venta en centros comerciales.</p> <p>Para ello se desarrollará una página web para llegar a las empresas y ofrecer los productos de la empresa.</p>
Desarrollo del producto	<p>Consiste en aumentar el nivel de ventas mejorando los productos actuales e incrementando productos a su portafolio para poder satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores.</p> <p>El mejoramiento de los productos actuales implica diseños innovadores, variedad de productos, acordes a las tendencias actuales de la moda y necesidades de los clientes.</p> <p>Además, cubrir demanda de otros productos que el mercado meta está interesado, como son medias, ropa interior, bufandas, entre otras prendas de vestir.</p>

ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA O DESARROLLO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	Se dará a los productos cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia, analizando procesos de la empresa especialmente los referidos a los servicios y dándole un valor agregado a los productos, de manera que se genere fidelidad de los clientes, mejorando su posición en el mercado, para lo cual se realizará una publicidad intensa de los atributos, se capacitará al personal de ventas para que brinde mejor servicio y asesoría al cliente.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

La posición que adoptará Camisería Inglesa es dar a los productos y a los servicios un valor agregado importante para el consumidor y que le diferencien de la competencia, mejorando su posición en el mercado, para mantener la fidelidad de los clientes actuales y potenciales incrementando su nivel de ventas y su market share.

Además, ofrecer nuevos productos que permitan cubrir las necesidades de los clientes, con la mayor calidad y eficiencia.

Se introducirán los productos actuales de la empresa a nuevos mercados, para aprovechar la experiencia con que la empresa cuenta en mercados similares o parecidos, en base a una adecuada aplicación del marketing y distribución propios de la empresa.

TABLA N° 4.7

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS

MATRIZ DE ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS OBJETIVOS	DESARROLLO BÁSICAS			CRECIMIENTO INTENSIVO			CRECIMIENTO INTEGRADO			ECIMIENTO DIVERSIFICA			COMPETITIVAS			
	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración	Penetración de mercado	Desarrollo del mercado	Desarrollo del producto	Hacia arriba	Hacia abajo	Horizontal	Concéntrica	Pura	Líder	Retador	Seguidor	Especialista	
Alianzas estratégicas y ventajas																
Crear nuevos vínculos estratégicos para mejorar los beneficios que se ofrecen al cliente logrando capitalizar las ventajas competitivas de la empresa en el sector textil.		X			X	X							X			
Capacitación / Cultura Organizacional																
Diseñar y priorizar un programa de capacitación especializado en atención al cliente y gestión administrativa financiera para mantener un recurso humano capacitado que aporte a la gestión institucional y que brinde mejor servicio y asesoría al cliente.		X		X									X			
Demanda / Producto diferenciado / Lealtad de clientes																
En el período de un año, lograr el incremento del nivel de ventas de los productos actuales, dotando a los productos y al servicio de atributos diferenciadores que permitan asegurar la lealtad de clientes nuevos y actuales, mejorando la participación de mercado de CI.		X		X		X							X			
Mejora continua / Tecnología																
Establecer como política corporativa la aplicación de la mejora continua para obtener ventajas competitivas dentro del sector textil, incorporando nueva tecnología en la empresa para mejorar los procesos, tanto en tiempo, calidad y eficiencia		X		X		X							X			
Nuevos productos/ nuevos segmentos/posicionamiento																
Incrementar nuevos productos para la venta de modo que se logren satisfacer necesidades de los clientes actuales, así como también, llegar hacia nuevos segmentos en base a la calidad, servicio y buen precio, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.					X	X							X			
Competencia																
Diseñar un sistema de monitoreo de la competencia que permita evaluar la posición de CI en el mercado y desarrollar nuevas estrategias para crear ventajas competitivas.		X				X							X			
Puntos de venta																
Incrementar puntos de venta en lugares estratégicos como centros comerciales para llegar a más clientes.				X	X	X							X			

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Salazar Francis

Elaboración: Paola Carrión

4.3 Direccionamiento Estratégico Propuesto

4.3.1 Visión

VISIÓN ACTUAL

“Ser una empresa que lidere en la producción y comercialización de prendas de vestir para hombres a nivel nacional, acorde a las tendencias actuales de la moda y a las exigencias de los clientes.”

VISIÓN 2010

Ser una empresa que lidere en la producción y comercialización de vestuario masculino a nivel nacional, acorde a las tendencias actuales de la moda y con el cumplimiento cabal de las exigencias de los clientes, en base a un ambiente organizacional de calidad y mejoramiento.

4.3.2 Misión

MISIÓN ACTUAL

“Somos una empresa productora y comercializadora de prendas de vestir para hombres que busca satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes brindando productos y atención de calidad.”

MISIÓN PROPUESTA

Camisería Inglesa es una empresa orientada a la producción y comercialización de vestuario masculino que busca satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes brindando productos y atención de calidad en base a estándares para el cuidado eficaz del cliente, la práctica de los valores de su cultura corporativa y los resultados en sus objetivos

4.3.3 Principios y Valores

PRINCIPIOS Y VALORES ACTUALES

PRINCIPIOS

- Calidad en cada proceso.
- Respeto y consideración tanto al cliente interno como externo.
- Eficiencia y agilidad tanto en la producción como en la comercialización de los productos.
- Apoyo al desarrollo y crecimiento del recurso humano tanto en habilidades como en espíritu.
- Innovación y creatividad para lograr la competitividad.

VALORES

- HONESTIDAD en todas las acciones procurando salvaguardar los intereses del cliente, del personal y de la empresa.
- CONFIANZA dentro del ambiente laboral que permita transmitirlo a los clientes y proveedores.
- RESPONSABILIDAD en cada actividad para dar valor agregado al producto.

PRINCIPIOS Y VALORES PROPUESTOS

PRINCIPIOS

- *Calidad en cada proceso.*
- *El cliente como centro de nuestro negocio.*
- *La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.*
- *El equipo como artífice de la generación de valor.*

- *Apoyo al desarrollo y crecimiento del recurso humano tanto en habilidades como en espíritu.*
- *El estilo de gestión como generador de entusiasmo.*
- *El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.*
- *La innovación como palanca de progreso.*
- *La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.*

VALORES

- *HONESTIDAD en todas las acciones procurando salvaguardar los intereses del cliente, del personal y de la empresa.*
- *CONFIANZA dentro del ambiente laboral que permita transmitirlo a los clientes y proveedores.*
- *RESPONSABILIDAD en cada actividad para dar valor agregado al producto.*
- *ENTUSIASMO en la práctica de cada día.*
- *SINCERIDAD en cada expresión.*
- *CORTESÍA con todos los miembros de la empresa, clientes externos y proveedores.*
- *COMPROMISO, con una profunda conciencia de resultados*
- *LEALTAD, con quienes forman parte de la compañía y para el cliente.*
- *RESPONSABILIDAD SOCIAL como la contribución al desarrollo sostenible.*

TABLA N° 4.8

MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

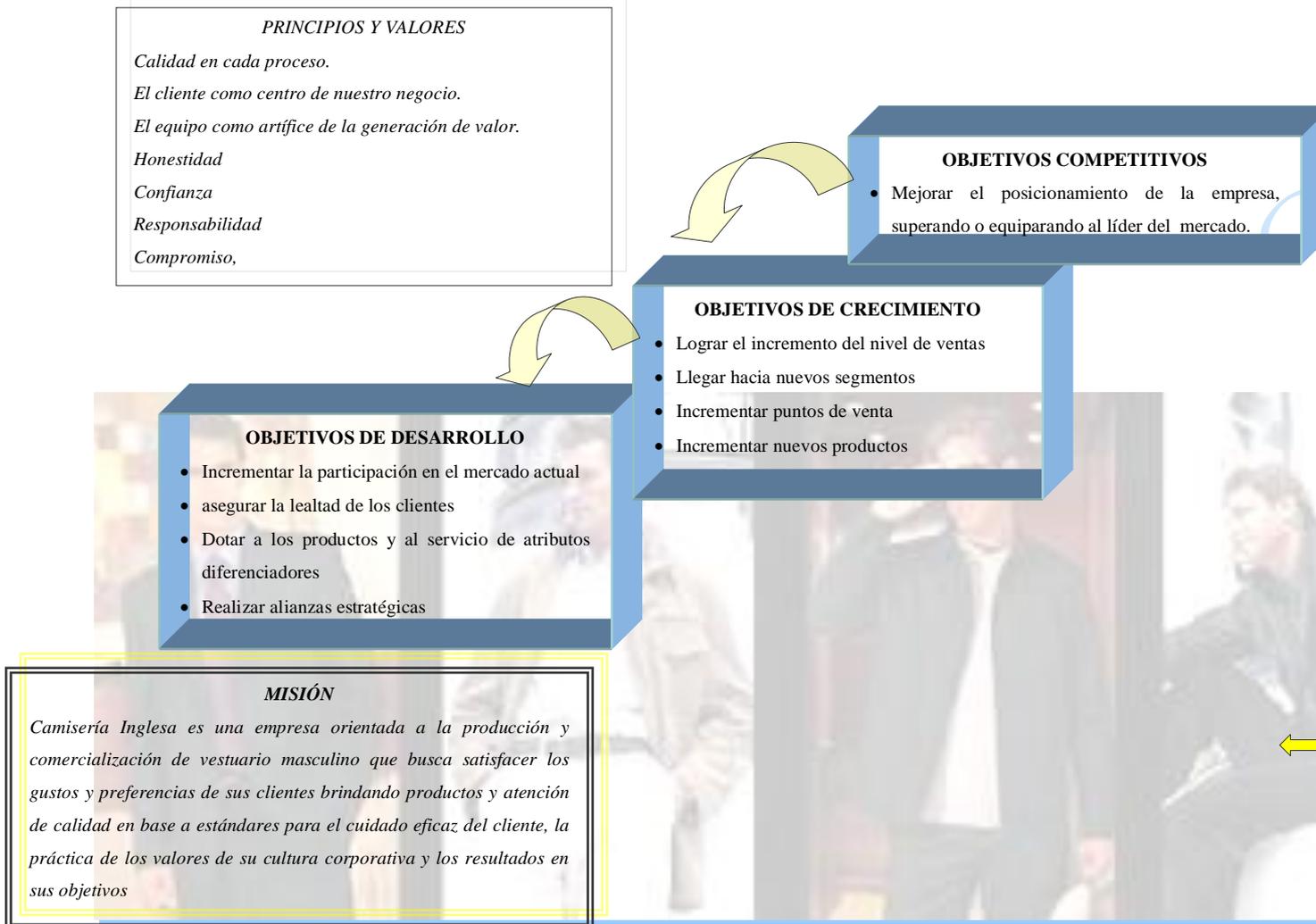
PRINCIPIOS	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	CLIENTES	GOBIERNO	PROVEEDORES	COMPETENCIA
Calidad en cada proceso.	X	X	X	X	X	
El cliente como centro de nuestro negocio.	X	X				
La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.	X	X				
El equipo como artífice de la generación de valor.		X	X		X	
Apoyo al desarrollo y crecimiento del recurso humano tanto en habilidades como en espíritu.	X	X		X		
El estilo de gestión como generador de entusiasmo.	X			X		
El comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.	X	X				
La innovación como palanca de progreso.	X	X				
corporativa como compromiso con el desarrollo.	X	X		X		

TABLA N° 4.9

MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

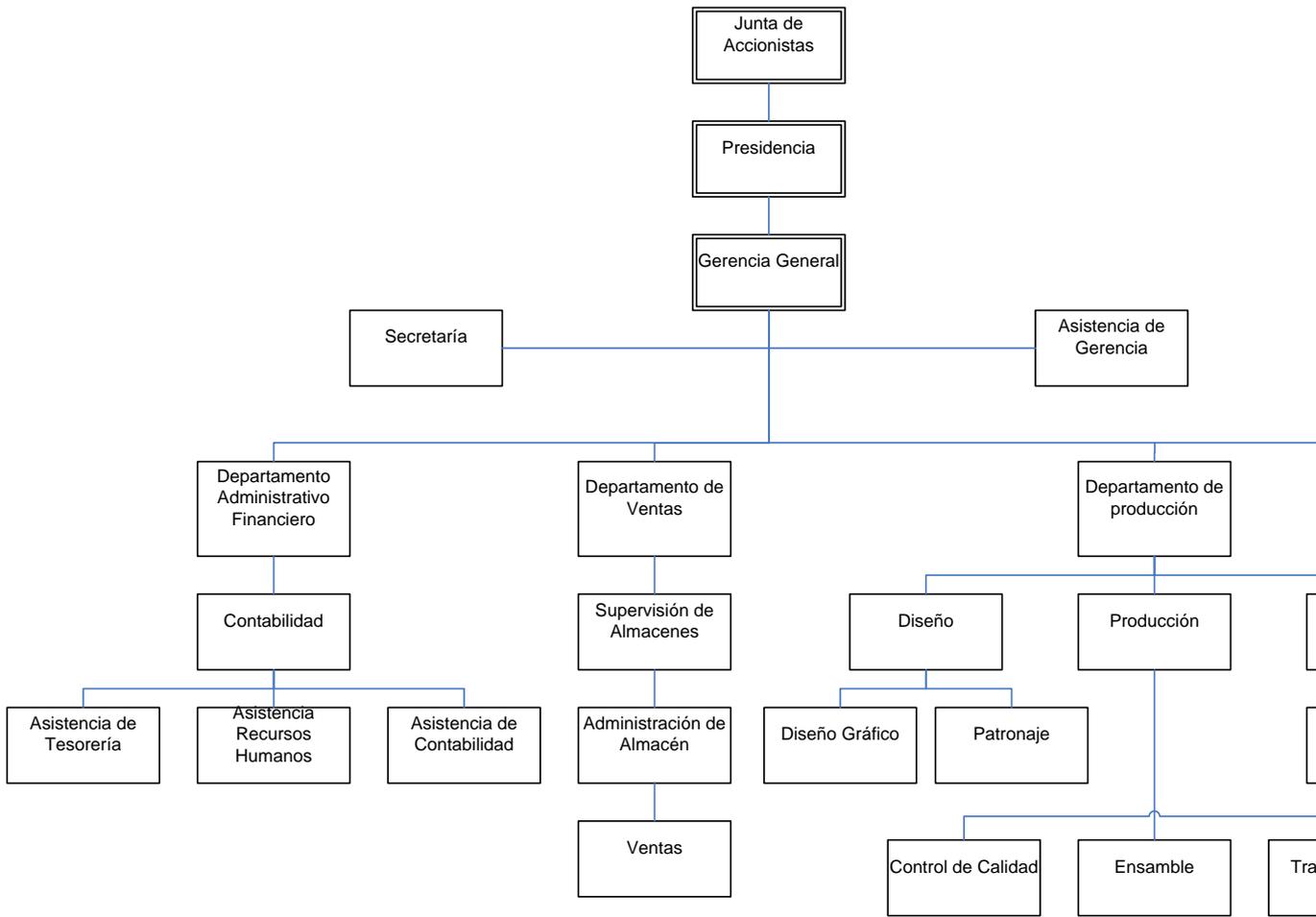
VALORES	ACTORES					
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	CLIENTES	GOBIERNO	PROVEEDORES	COMPETENCIA
Honestidad	X	X	X	X	X	X
Confianza	X	X	X	X	X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X	
Entusiasmo	X	X	X			
Sinceridad	X	X	X	X		
Cortesía	X	X	X		X	
Compromiso	X	X	X			
Lealtad	X	X	X		X	X
Responsabilidad Social				X		

4.3.4 Mapa Estratégico (GRÁFICO N° 4.2)



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA EMPRESA (incluye Dpto. de Marketing)

Elaboración: Paola Carrión



CAPÍTULO VII

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- Después de la realización de este plan estratégico de Marketing, se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa Camisería Inglesa las que a su vez sirvieron de base para el planteamiento de estrategias.
- Los sectores de textiles y confecciones ecuatorianos presentan niveles inferiores de calidad y/o diferenciación frente a los productos importados.
- El sector de confecciones se ha visto golpeado competitivamente por países de mano de obra barata, debido a que en el mercado ecuatoriano se da mayor importancia al factor precio antes que la calidad.
- Existen proyectos encaminados a preparar a las empresas para desarrollar cadenas de valor integrales.
- A pesar de los años de permanencia de Camisería Inglesa en el mercado, no ha logrado mejorar su posicionamiento en el mismo, reflejado en un estancamiento del nivel de ventas.
- La empresa no cuenta con un Plan de Direccionamiento que le permita dirigir sus esfuerzos estratégicamente hacia objetivos definidos.
- No se han definido sistemas de control, así como indicadores de gestión que permitan evaluar la eficiencia de los procesos y del personal.
- Camisería Inglesa no ha realizado investigaciones de mercado formales que le sirvan de sustento para la toma de decisiones o para conocer los gustos, preferencias, necesidades y satisfacción de sus clientes.

- En base a resultados de la encuesta realizada en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato, se determina que los clientes califican como excelente la atención recibida por parte de los vendedores, sin embargo, es necesario llevar a cabo un programa de capacitación para la fuerza de ventas, que los lleven de ser vendedores a ser asesores del cliente.
- De las personas encuestadas, el 25% tienen entre 20 y 30 años, el 46% tienen entre 31 y 40 años, el 25% tienen entre 41 y 50 años, y, el 4% tienen más de 50 años, por lo que se ha establecido como mercado meta de la empresa hombres adultos entre 20 y 50 años.
- A los clientes les gustaría encontrar prendas de vestir complementarias como ropa interior (38.8%), medias (15.5%), zapatos (15.1%) y ternos (10.6%).
- De las personas encuestadas, los motivos que determinan la compra en Camisería Inglesa son la calidad con el 24.3%, precio con el 23.9%, atención del vendedor 14.1%, variedad con 13.1%, diseños con 12.9% y marca con 11.8%.
- Se plantearon objetivos desde varios ejes que se consideraron principales para la empresa, alineados con estrategias para lograr su cumplimiento.
- Al realizar una evaluación de cada componente del Marketing mix, se determinó la falta de manejo estratégico de estos componentes para captar y retener clientes, por lo que se propusieron estrategias para cada uno de manera que aporten para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Ya que cumple con características tales como la compra repetitiva de los productos, el cliente se siente identificado con los mismos y el nivel de ventas se reduce o detiene, ha permitido ubicar a los productos de Camisería Inglesa en la etapa de madurez dentro de su ciclo de vida.
- No existe definido un control del proceso de ventas.

- Existe una alta rotación del personal de ventas por insatisfacción en el aspecto de sueldos en la empresa.
- No se aplican técnicas de merchandising en los puntos de venta.
- El plan de marketing para Camisería Inglesa está proyectado para cuatro años, con una inversión total de \$ 138,360.
- Al realizar el análisis de los estados financieros de la empresa se determina que existe un alto riesgo financiero ya que los pasivos corrientes son mayores a los activos corrientes.
- Para la evaluación financiera se calculó una Tasa Mínima de Aceptación de Rendimiento del 13.77%, tomando como base la tasa pasiva del 5.09%, la tasa de inflación del 2.68% y una prima de riesgo para el inversionista del 6%.
- El Valor Actual Neto que se obtuvo para la empresa es de \$ 45,252.45 y del proyecto es de \$ 81,139.58.
- La Tasa Interna de Retorno para la empresa es de 33% y para el proyecto del 50%.
- Con la aplicación de este plan, la relación beneficio / costo en el primer año es de \$0.06 de ganancia por cada dólar invertido, en el segundo año es de \$0.08, en el tercer año de \$0.11 y para el cuarto año es de \$0.15 de ganancia por cada dólar invertido.

7.2 Recomendaciones

- Es necesario una reestructuración de la presentación de los almacenes, así como de los productos como una de las formas para dar mayor importancia a la calidad y buen servicio frente al precio, en base a técnicas adecuadas de merchandising.
- La empresa debe ampliar y renovar su cartera de productos para cubrir con las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Se deben iniciar actividades que eduquen al cliente respecto a la importancia de la calidad del producto de Camisería Inglesa frente al precio bajo que pueden ofrecerles otros productos importados.
- Los procesos deben estar orientados a satisfacer con la máxima rapidez las necesidades de los clientes lo que en ocasiones implica cambiarlos, es decir, cambiar la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar el servicio a los clientes, tanto internos como externos.
- Es necesario que todo el personal de Camisería Inglesa se sienta identificado con la empresa, para lo cual es necesario dar a conocer cual es la cultura corporativa que se maneja y hacia donde dirigir sus esfuerzos.
- Capacitar al personal de ventas para que brinden una mejor asesoría al cliente, como atributo diferenciador frente a la competencia.
- Poner en práctica estrategias adecuadas para llegar al cliente y comunicar los beneficios del producto y la empresa, utilizando la tecnología para llegar a más clientes y en menor tiempo.
- Utilizar los mejores medios para la publicidad de la empresa, que permitan llegar al mercado meta.

- Se deben realizar investigaciones de mercado para conocer el nivel de satisfacción de los clientes con la empresa, aspectos que se deben mejorar o necesidades insatisfechas, e incluso para conocer como estamos frente a la competencia.
- Renovar continuamente la publicidad y promociones para no quedar como una empresa rezagada en el tiempo, sino una empresa que le brinde al cliente elegancia y modernidad.
- Sólo existe un camino para sobrevivir en el negocio: el de la excelencia. Para ello la empresa debe tener una potente estructura organizativa que no se base sólo en la determinación de cargos y sus correspondientes autoridades y responsabilidades, sino que ha de existir una serie de procedimientos y metodología de trabajo que lubriquen el funcionamiento de dicha empresa, función de manuales de procesos y calidad que conduzcan las actividades, maximizando las capacidades del personal con el que cuenta Camisería Inglesa.
- Para sostener una empresa es necesario un sistema de gestión de calidad apropiado y vivo, es decir, un sistema de gestión que se adecue a las posibilidades y necesidades de la misma, y que permita avances en materia de calidad, centrandos estos avances en el logro de los ceros a lo largo y ancho de la empresa: cero defectos, cero stocks, cero plazos, cero burocracia y cero accidentes.
- Las mejoras de calidad permitirán a la empresa permanecer en su mercado, aumentar su cuota de mercado, liderarlo e, incluso, convertirse en el mejor de su clase.
- Al aplicar el Benchmarking como estrategia permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en la empresa, permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

SALAZAR PICO F., Gestión Estratégica de Negocios.

MENESES, Edilberto Preparación y Evaluación de Proyectos

SERNA, Humberto Gerencia Estratégica

ALBERTO M. BALLVÉ, CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Organizando información para crear valor.

PHILIP KOTLER, Mercadotecnia, tercera edición

DUMRAUF Guillermo, Finanzas Corporativas Grupo Guía

BACA Urbina Gabriel, Evaluación de Proyectos.

DVOSKIN, Roberto Fundamentos de Marketing

BLACKWELL, Roger, Comportamiento del consumidor. Internacional Thomson Editores.

DIRECCIONES WEB:

www.publirecta.com

<http://managementglossary.info>

<http://www.monografias.com>

<http://www.unido.org>

www.bce.fin.ec

<http://www.ecuadorcompite.gov.ec/content/view/87/>

www.bce.fin.ec

www.bce.fin.ec

www.bce.fin.ec

<http://www.ecuadorcompite.gov.ec>

www.ecuaworld.com

www.capacitacion.emagister.com.mx

www.daemonquest.com

www.elprisma.com

<http://ricoveri.tripod.com.ve>

www.fisterra.com

www.econolink.com.ar

Manual de SPSS

www.marketing-xxi.com

www.wikipedia.com

www.gestiopolis.com

www.gerencie.com

www.promonegocios.net

www.mofinet.com