

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente resumen se describe la elaboración del Plan Estratégico de la empresa de confecciones Apparel Fashion que se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba Provincia del Chimborazo, empresa dedicada a la fabricación de ropa de trabajo y ropa casual, y está ubicada en el Parque Industrial Riobamba.

En estos momentos la empresa no ha podido desarrollar una fuerza de ventas que le permita entrar a los mercados que ha incursionado de una manera técnica y profesional de tal manera que estos se vuelvan sostenibles.

Es por eso que se propone el presente estudio para superar las fallas existentes estructurando correctamente los procesos críticos facilitando y organizando así sus actividades para conseguir los objetivos de la empresa.

En el capítulo I, se tratan los siguientes temas relacionados con la:

- A. Conocer los antecedentes históricos de la empresa
- B. Describir el giro del negocio de la empresa Apparel Fashion
- C. Explicar la estructura de la organización
- D. Detectar la problemática de la empresa
- E. Describir los objetivos generales y específicos de la empresa
- F. Desarrollar el marco teórico y conceptual de la planificación estratégica

En el capítulo II se presenta el análisis situacional de la empresa analizando los factores que afectan a la estructura organizacional a fin de obtener los factores claves del éxito y se analizan los siguientes temas:

- A. Analizar los principales factores que conforman el ambiente externo para la empresa Apparel Fashion
- B. Identificar las variables que conforman el macro – ambiente de la empresa Apparel Fashion

- C. Estudio del Modelo de Porter, variables del micro – ambiente de la empresa Apparel Fashion
- D. Determinar los principales factores del ambiente interno
- E. Elaborar matrices que permitan diagnosticar la situación de la empresa.

En el Capítulo III se determina el Direccionamiento Estratégico enfocado al mejoramiento de su estructura aquí se desarrollo el análisis externo e interno y los siguientes temas:

- A. Definir el giro del negocio al que se dedica la empresa APPAREL FASION
- B. Establecer la filosofía corporativa de la empresa
- C. Elaborar la matriz axiológica de principios y valores
- D. Describir los principios y valores de la empresa
- E. Implementar la misión de la empresa
- F. Implementar la visión de la empresa
- G. Determinar políticas y estrategias.

En el capítulo IV se establece los proyectos que se van a implementar en la empresa Apparel Fashion y se han determinado los indicadores con los cuales se va a monitorear los procesos de la empresa, resaltan de estos proyectos los de corto plazo que le van a permitir apalancarse y ponerse a punto para los proyectos de mediano plazo que se implementaran en los dos años siguientes y que están enfocados a establecer un sistema de calidad y un plan de marketing, así como entrar en un sistema continuo de capacitación del personal de la empresa, lo que permitirá a la contar con las bases sólidas para la implementación de los proyectos de los últimos dos años de vigencia del plan y en la cual se abordara la proyección de la empresa a la internacionalización de sus productos , este capítulo se tratará la siguiente temática:

- A. Establecer los proyectos de la empresa Apparel Fashion.

- B. Determinar los indicadores a utilizar
- C. Clasificar los proyectos en base al tiempo.
- D. Seleccionar los proyectos a desarrollar para cumplir la misión establecida por la empresa.
- E. Programar las actividades que conforman los proyectos a desarrollar.
- F. Describir la manera en que la empresa ejecutara los proyectos seleccionados.

En el capítulo V se tratan de las conclusiones y recomendaciones para el desarrollo y mejora de los procesos de la organización.

Con este trabajo se propone una hoja de ruta para que la empresa de Confecciones Apparel Fashion mejore los procesos que en este momento se encuentra utilizando y se consolide en el mercado nacional y pueda proyectarse a internacionalizar su producción, la misma que deberá estar respaldada por un proceso de certificación de calidad.

El Autor

EXECUTIVE SUMMARY

In this summary describes the development of the Strategic Plan of the Apparel Fashion clothing company that is located in the city of Riobamba Chimborazo province, a company dedicated to the manufacture of work clothes and casual wear, and is located in the Park Industrial Riobamba.

At this time the company has not been able to develop a sales force to enable it to enter the market has entered a technical and professional manner so that they become sustainable.

That's because this study aims to overcome the flaws properly structured critical processes and organizations and facilitating their activities to achieve company goals.

In Chapter I, discusses the following topics related to:

- A. Knowing the historical background of the company
- B. Describe the turn of the business Apparel Fashion
- C. Explain the organizational structure
- D. Detect problems with the company
- E. Describe the general and specific objectives of the company
- F. Develop the theoretical and conceptual framework of strategic planning

In Chapter II presents the situational analysis of the company analyzed the factors affecting the organizational structure to obtain the key success factors and discusses the following topics:

- A. Analyzing the main factors shaping the external environment for the Apparel Fashion Company
- B. Identify the variables that make up the macro - environment Apparel Fashion Company

- C. Study of the Porter model, variables of the micro - environment Apparel Fashion Company
- D. Identify the main factors of internal environment
- E. Develop matrices to diagnose the situation of the company.

In Chapter III identifies the Strategic Management focuses on improving the structure here was developed for internal and external analysis and the following topics:

- A. Define the turning of the business, which the company is dedicated APPAREL FASION
- B. Establish the company's corporate philosophy
- C. Develop matrix of principles and values axio
- D. Describe the principles and values of the company
- E. Implement the company's mission
- F. Implement the vision of the company
- G. Identify policies and strategies.

In Chapter IV sets out projects to be implemented in the Apparel Fashion have been identified indicators which will monitor the processes of the company, these projects highlight the short term that will enable you to leverage and get ready for the medium-term projects that were implemented in the next two years and are aimed at establishing a quality system and a marketing plan as well as entering into a system of continuous training of the company, This will enable the count on the solid foundations for the implementation of projects in the last two years of the plan and which address the projection of the firm to internationalize their products, this chapter will cover the following topics :

- A. Establish projects Apparel Fashion Company.
- B. Determine the indicators to be used
- C. Classify projects based on their time.

- D. Selecting projects to be developed to accomplish the mission established by the company.
- E. Schedule activities that make up the projects to be developed.
- F. Describe how the company intends to execute the selected projects.

In Chapter V will address the findings and recommendations for the development and improvement of the processes of the organization.

This work proposes a roadmap for the business in Apparel Fashion improves processes is now using and consolidating in the domestic market and can be designed to internationalize their production, which must be supported by a process of quality certification.

The Author

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA APPAREL FASHION

Objetivos del capítulo I

- G. Conocer los antecedentes históricos de la empresa**
- H. Describir el giro del negocio de la empresa Apparel Fashion**
- I. Explicar la estructura de la organización**
- J. Detectar la problemática de la empresa**
- K. Describir los objetivos generales y específicos de la empresa**
- L. Desarrollar el marco teórico y conceptual de la planificación estratégica**

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA APPAREL FASHION

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Apparel Fashion, es una empresa dedicada a la fabricación de ropa de trabajo y ropa casual, se encuentra ubicado en Riobamba en la Av. De Circunvalación y Bogotá, Mz L Lote # 12 del Parque Industrial Riobamba, inició sus operaciones en junio de 1983, bajo de la dirección de su propietaria Sra. Beatriz Mayorga Lara, artesana calificada, empezando con la fabricación de ropa de trabajo la misma que era destinada para las empresas e instituciones de la localidad en esta etapa contó con la participación de 5 operarios etapa que duró hasta el año de 1993, en que se decidió incursionar en la confección de prendas de moda, para lo cual se le reestructuró incrementando personal y equipos necesarios para la fabricación de prendas con exigencias de los equipos necesarios del mercado más altas tanto en calidad, diseño así como el mejoramiento de la productividad, para lo cual se utilizó un préstamo de FOPINAR de un monto de 100 millones de sucres a siete años plazo, se adecuaron locales apropiados para los nuevos equipos y se procedió a adquirir diseños, que

fueron fabricados y ofertados al mercado donde tuvieron buena aceptación.

Se produjeron varios modelos como pantalones, chaquetas, mamelucos, faldas, overoles, chalecos, camisas, camisetas, calentadores, shorts, pantalonetas, etc. En la actualidad se producen en dos líneas de producción, una dedicada a la ropa jeans y otra dedicada a la fabricación de ropa deportiva, la misma que se implantó durante el año de 1997.

Respecto a la maquinaria cuenta con 30 máquinas en perfecto estado de funcionamiento, destacándose la maquinaria especializada que se requiere para la confección de este tipo de ropa como son cerradoras de codo y plana, presilladoras, ojaladora, basteadora, overlocks, recubridoras, etc.

Se posee varias cortadoras verticales, circulares, mesa de corte de 12 metros de largo y equipos de planchado.

Se ha realizado varias exportaciones en los 5 últimos años a países como Colombia, Haití, Puerto Rico, en algunos casos de manera repetida, pero por la dinámica del mercado internacional, no se ha podido establecer una exportación permanente.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

APPAREL FASHION es una empresa con amplia experiencia en el sector de la confección, con más de 20 años brindando a la industria y el comercio soluciones en indumentaria profesional, promocional y deportiva.

En APPAREL FASHION se diseña, fabrica y comercializa prendas especialmente elaboradas para cada actividad laboral, deportiva y promoción. Los productos son realizados en los materiales más idóneos

para cada modelo y con detalles de confección apropiados. Se tiene una amplia variedad de productos que comprenden:

En todos los productos se cuenta con una línea básica que se adapta a un sin número de actividades laborales, sin embargo, se atiende necesidades especiales con el desarrollo de indumentaria que se ajuste a los requerimiento particulares.

Gráfico N° 1: Productos de la empresa



1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con 21 personas en mano de obra directa, 3 personas en la administración, 2 personas en ventas y 1 persona en servicios generales.

La organización de la empresa responde a una estructura característica de una pymes de tipo familiar, las principales responsabilidades están

ejecutadas por los propietarios del negocio, el personal ha ido profesionalizando paulatinamente y se cuenta con importantes cuadros directivos, lo que permite a la empresa contar una visión importante del giro del negocio, las relaciones con el personal sufren de manera esporádica deterioros a veces por la presencia de elementos no muy identificados con la empresa, por lo que siempre se requiere permanentes procesos de motivación y de desarrollo de bienestar laboral.

Gráfico N° 2: Organigrama actual de APPAREL FASHION



Elaborado: El Autor

Funciones de la Gerencia:

- Representación Legal
- Planear, dirigir, coordinar, evaluar y controlar las actividades de la empresa
- Celebrar Contratos y convenios
- Establecer políticas y normas para el aseguramiento de los procesos

- Rendir informes de las actividades.

Funciones de Producción:

- Ordenes de producción
- Control de Bodegas
- Control de la Calidad
- Control de la Producción
- Diseño
- Corte
- Ensamblado (confección)
- Acabados
- Empaquetado

Funciones de Administración:

- Sistema Contable
- Compras
- Despachos
- Facturación
- Recaudación

Funciones de Ventas:

- Proformas
- Investigación de mercado
- Informar sobre necesidades de clientes y mercado
- Promoción de productos y empresa
- Venta de productos
- Distribución de productos a los clientes

Funciones de Recursos Humanos:

- Contratación de personal
- Capacitación de personal
- Resolución de conflictos internos

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa APPAREL FASHION no ha formulado una alternativa de planeación estratégica y prospectiva, que esté orientada a la toma de decisiones, de ahí la necesidad de formular la propuesta que contenga como primer paso un diagnóstico y análisis prospectivo de problemas que contemplen factores como: El mercado, desarrollo y producción, Ventas y marketing, Gerencia, Aspectos financieros situación económica de la provincia y del Ecuador.

La empresa no cuenta con un sistema de mercadeo apropiado, a nivel nacional ni tampoco cuenta con información de precios y mercados (inteligencia de mercados), además; los canales de comercialización que utiliza la empresa para las ventas, no son suficientes, la empresa no conoce en forma apropiada el mercado de los derivados del textil.

Así mismo, no existe un reglamento interno de trabajo que indique los procedimientos con los trabajadores en cuanto a sus funciones responsabilidades, derechos, deberes, estímulos, sanciones, etc.

Debido a esto las tendencias administrativas deben ser dirigidas hacia la creación de una planificación organizacional que contemplen los factores ya mencionados, por medio de enfoques gerenciales que proporcionen métodos y herramientas para transformar la organización en una institución dirigida al cliente y orientado hacia el servicio, para no planificar

por el momento sino para un futuro, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

En estas herramientas se deberá considerar el mejoramiento continuo, donde el valor de satisfacer al cliente se agrega al producto o servicio, lo cual permitirá a la institución sobrevivir y prosperar, a través de un estrecho contacto con las realidades del lugar de trabajo.

De no realizarse una planificación para el futuro, puede surgir en la organización un alejamiento por parte de sus clientes hacia otras entidades, es decir, baja el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos u programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad, frente a esto se considerará además los desafíos actuales a los cuales se enfrenta la necesidad de reaccionar oportuna y óptimamente frente a la interrupción de un nuevo perfil del cliente, como de la exigencia de abordar el negocio mediante nuevas estrategias y líneas tácticas para competir.

1.5. OBJETIVOS DEL PLAN

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Confeccionar y comercializar ropa de moda casual y para uso de protección industrial, enmarcados en procesos de eficiencia, eficacia, productividad y calidad en base a una planeación estratégica, la misma que será ejecutada en el lapso de 5 años, para lo cual se utilizará técnicas y herramientas adecuadas, que nos permitan ser competitivos en el mercado nacional, regional e internacional, además de crear valores adicionales para los clientes.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analizar la situación externa e interna de “Apparel Fashion” utilizando el análisis situacional con sus respectivas herramientas como el FODA
- b. Proporcionar un direccionamiento estratégico a la empresa “APPAREL FASHION”.
- c. Seleccionar y definir los proyectos que la empresa demande para el desarrollo organizacional con su metodología.
- d. Examinar los diferentes indicadores de gestión que la empresa “Apparel Fashion” requiriere para su planificación.

1.5.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.5.4. MARCO TEÓRICO

Planeación Estratégica:

La planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. De hecho, según un estudio realizado por Bain & Company para Latinoamérica, la técnica de gestión más utilizada en el año 2007 es el plan estratégico (76%). Sin embargo, su práctica no está igualmente extendida en todas las empresas que precisan de ella.

El plan estratégico no sólo es una técnica de gestión prioritaria para cualquier tipo de empresa de cualquier sector económico, sino que, además, está al alcance de las MIPYMES como la expuesta en el ejemplo de aplicación. Les ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según un plan, y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelven.

El plan estratégico es, para toda organización, el plan maestro en el que la dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" respecto a lo que hará en los cinco próximos años

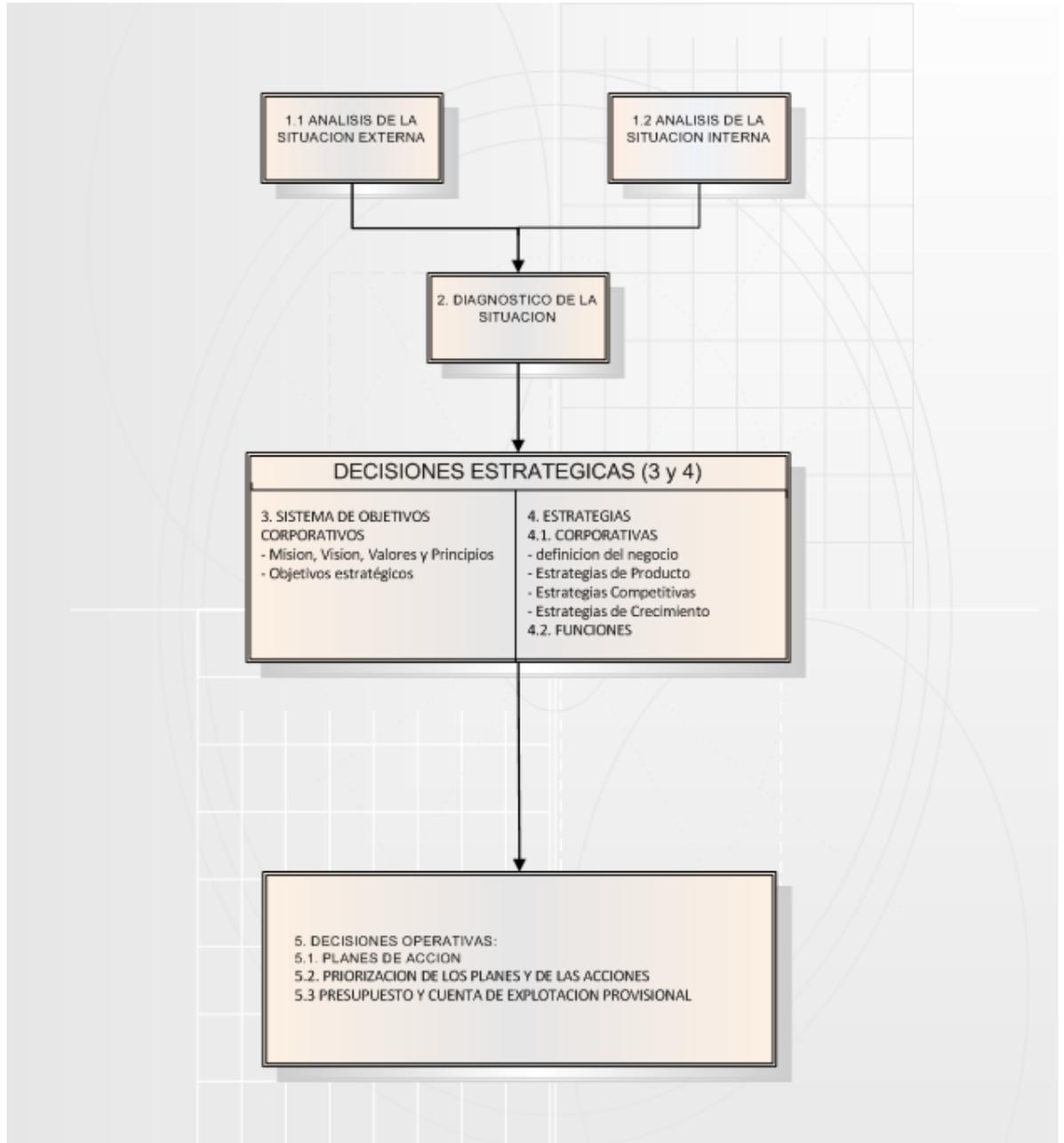
(horizonte más habitual del mismo), para lograr ser lo suficientemente competitiva como para satisfacer los objetivos estratégicos marcados en cuanto a crecimiento y rentabilidad o, simplemente, de pervivencia o consolidación en el sector. Precisamente por ello, el plan estratégico es un instrumento muy útil para las empresas para:

- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Enmarcar todas las decisiones estratégicas en un solo documento.
- Identificar y definir cuáles son los objetivos a largo plazo que se compromete a conseguir.
- Gestionar la empresa según un plan y no a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en el que se desenvuelve.
- Definir responsabilidades a compartir por todos los que integran la empresa, señalando los indicadores que se utilizarán para su seguimiento y control.
- Y, en definitiva, profesionalizar más la gestión, aspecto éste tan necesario en el sector de distribución, sobre todo entre las pequeñas y medianas empresas, como tantas veces hemos señalado.

Aunque no existe una sola forma de elaborarlo, a continuación se señala, para después desarrollar en mayor profundidad, las etapas más habituales de un plan estratégico (gráfico nº3).

- Primera etapa: Análisis de la situación
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias
- Quinta etapa: Decisiones operativas.

Gráfico N° 3: Plan Estratégico



Elaborado por: El autor

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PRIMERA ETAPA

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA**

Es conveniente empezar por un breve repaso del grado de competitividad del sector y del subsector de actividad en el que opera la empresa: cuántos y cómo son los competidores, qué poder de negociación tienen los proveedores (los fabricantes y los mayoristas), qué posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan (por ejemplo, comercio electrónico), etc. El elemento más importante de este análisis externo es el análisis del mercado relevante para la empresa. Para conocer cómo es nuestro mercado se debe tratar de analizar los diferentes tipos de competidores y formatos con los que competimos, y los clientes que se tiene:

- Situación del mercado en la área de influencia natural: empresas existentes, tipos de productos que venden, marcas, cuotas de mercado, tipos de clientes elegidos, imagen de sus enseññas, etc.
- Competidores: número, características, fortalezas y debilidades, estrategias, etc.
- Nuevas empresas que pueden aparecer: competencia interformato e intraformato.
- Nuevas formas comerciales alternativas a la la.
- Situación y evolución de los segmentos de mercado, es decir, de los distintos tipos de clientes: necesidades satisfechas e insatisfechas, escala de valores, etc.

Es importante recordar que estos aspectos no deben analizarse de forma estática, sino estudiando cómo han cambiado en los últimos tiempos y cómo pueden hacerlo en el futuro.

- **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA**

Si con el análisis de la situación externa tratamos de descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, este segundo análisis pretende detectar las debilidades y fortalezas de la empresa. Para ello, se hará una profunda autoevaluación sobre si lo que se está haciendo es lo que se debe hacer (es decir, si se ha tomado las decisiones estratégicas adecuadas), y si se lo está haciendo correctamente (esto es, si hemos aplicado bien los planes de acción). Concretamente, el análisis interno incluirá aspectos como los siguientes:

- ¿Qué objetivos nos hemos marcado? ¿Son los que deben ser o deberíamos haber fijado otros?
- ¿Hemos definido correctamente la estrategia competitiva? ¿Tenemos una estrategia de precios y de calidad de servicio coherente, dada la estrategia competitiva elegida? ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad, la imagen que queremos proyectar, etc.?
- ¿Qué estrategias tenemos?: ¿A qué mercados nos dirigimos y con qué productos - establecimientos (estrategia de cartera)? ¿Hemos elegido bien el segmento estratégico (estrategia de segmentación)?
- ¿Es correcto el posicionamiento buscado, dado el segmento estratégico al que nos dirigimos (estrategia de posicionamiento)? ¿Lo hemos conseguido? ¿Cuál son las estrategias funcionales? –¿Los recursos humanos y materiales que utilizamos para alcanzar estos objetivos son los adecuados? ¿Están bien organizados para la consecución de los objetivos?
- ¿Tenemos una buena estrategia de aprovisionamiento que nos permite ofrecer a los clientes lo que demandan y en las condiciones esperadas?
- ¿La estrategia de distribución es la más adecuada, o se ha quedado obsoleta? ¿Se está presente en los canales más vendedores? ¿Con

qué Participación de mercado? ¿Mantienen buenas relaciones con los detallistas? ¿Los tienen fidelizados?, etc.

- ¿Qué estrategia de comunicación interna y externa seguimos? ¿Hay coherencia entre los diferentes medios? ¿Se direcciona a los públicos-objetivo adecuados y con los medios más indicados (publicidad, marketing directo, relaciones públicas, publicidad directa, patrocinio, mecenazgo, promoción, etc.)?
- ¿Y la estrategia de ventas?: ¿Es eficiente el personal de atención y de servicio al cliente? ¿Tenemos una estrategia clara y definida en cuanto al tratamiento a dar a los distintos clientes, la forma más adecuada de llegar a ellos, la remuneración del personal de ventas, la formación y capacitación del mismo, la motivación, el seguimiento y el control de su actuación?

SEGUNDA ETAPA:

• DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Es la conclusión del análisis anterior, y consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como de los puntos fuertes o débiles con respecto a los competidores.

El instrumento habitual es el análisis FODA ó DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Las amenazas y oportunidades son fruto del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para el mercado en el que se desenvuelve. En contraposición, las fortalezas y debilidades son la síntesis del análisis interno y reflejan aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a los competidores. El objetivo es utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma manera que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir los puntos débiles. Pensando y actuando de esta

forma surgen las principales decisiones estratégicas que se debe abordar en las etapas siguientes.

En el proceso de análisis de las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a La empresa Apparel Fashion, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la **Misión** institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo la empresa

Las *fortalezas y debilidades* corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Entre algunas características de este tipo de análisis se encuentra las siguientes ventajas:

- Facilitan el análisis del quehacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa en apego a su marco jurídico y a los compromisos establecidos en las políticas.
- Facilitan la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo institucional, al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la empresa.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido

puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de *los objetivos, la Misión y Visión* la empresa

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS ELEMENTOS DEL ANÁLISIS?

Este análisis nos permite delinear el alcance de la empresa y soportar bajo un marco estratégico el accionar de los programas internos, así como, evaluar la conveniencia de que sea modificado de acuerdo a las nuevas necesidades sociales, económicas, políticas y culturales que demanda la empresa, que cada día se encuentra más inmerso en los procesos de globalización y sustentabilidad.

Hay que acotar que el análisis de cada elemento es situacional, es decir, para decidir si nos beneficia o nos perjudica, se debe tener en cuenta que poseemos una Misión, una Visión (aunque sea propuesta) y ciertos objetivos ya dados que debemos cubrir como pequeña empresa de confecciones y que en el momento del análisis se debe de dar ese sentido de temporalidad (es decir, no siempre una amenaza será una amenaza ni una oportunidad permanecerá siempre aprovechable).

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

Oportunidades para la Empresa APPAREL FASHION. Las *oportunidades* como se ha explicado se generan en un ambiente externo, donde la empresa no tiene un control directo de las variables, sin

embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la gestión empresarial

Éstas, se podrían presentar como políticas públicas que benefician la actividad productiva, o como acciones de organismos que aparentemente no se relacionan con la actividad, pero que requieren tomarlas en cuenta para ser concretadas.

En este sentido, los programas gubernamentales, los *planes sectoriales*, los *programas de compras públicas*, *promoción de exportaciones* y otros ofrecen una amplia contribución al análisis de las oportunidades, ya que guían el quehacer empresarial y dan lineamientos sobre las prioridades nacionales y en consecuencia la aplicación de los presupuestos que al final derivan en planes, programas, proyectos, actividades y metas.

La importancia de revisar las *oportunidades*, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento.

Amenazas sobre la empresa APPAREL FASHION. Al igual que las oportunidades, las *amenazas* se encuentran en el entorno de la empresa y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer de la empresa indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no afecten el quehacer de la empresa ni demeriten su función.

El que una amenaza sea la más importante para un sector productivo e incluso para una empresa, no quiere decir que lo sea para el resto de las empresas; todo debe evaluarse en función de lo que Apparel Fashion quiere lograr en el futuro.

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, cada día se generan nuevas empresas, y cada día las demás empresas, se superan en calidad, productividad y eficiencia administrativa.

Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta a la empresa pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno, la empresa goza de buena imagen en calidad de producto, pero al no considerar esas amenazas, estas se podrían convertir en las causas directas de un descenso fuerte en la aceptación del mercado.

Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones, por obvias razones - la urgencia debe disminuir, con el avance de los programas, necesitando nuevamente analizar éstas amenazas en un periodo razonable para medir el impacto de las acciones realizadas.

El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la empresa, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes empresas; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones ó producción, (3) contabilidad y finanzas, y (4) marketing y ventas

Fortalezas del la empresa APPAREL FASHION. Las *fortalezas* se definen como la parte positiva de la empresa de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás empresas de la competencia, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la empresa derivada de la calidad de sus productos, y el desarrollo de tecnológico, aún cuando se pueden tener productos intermedios que dan un sello especial a la empresa como podría ser el caso de los productos diferenciados.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de las actividades programadas en los planes y programas. Por ello, las diferentes actividades deben aportar la información necesaria para evaluar su desempeño.

Debilidades del la empresa APPAREL FASHION. Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las *debilidades* es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se pueden realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

Como se puede apreciar hay que determinar claramente cuál es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan

que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas como es el caso del *comercio virtual*, que sigue un proceso de desarrollo y consolidación y que si bien el día de hoy no es una fortaleza propiamente dicho, el día de mañana lo será. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar las políticas y los procesos productivos de la empresa.

Del análisis del Diagnóstico Institucional, resultarán unas listas planas (ver **Cuadro 1**) de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa APPAREL FASHION procedentes del entorno mundial, nacional y local para cada una de las funciones sustantivas de la empresa.

Cuadro # 1: Matriz FODA Clasificados Por Función Sustantiva

Fortalezas:	Debilidades:
F1 F2 ... Fn	D1 D2 ... Dr
Oportunidades:	Amenazas:
O1 O2 ... Os	A1 A2 ... As

Elaboración: El Autor

LA MATRIZ FODA

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades,

amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la empresa cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la empresa.

Estrategias.

La **Matriz de estrategias FODA** (ver **Figura 3**), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada.

Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

(1) La Relación DA (Mini-Mini) En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar.

(2) La Relación DO (Mini-Maxi). La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el

medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a la empresa se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus productos, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones externas. Una táctica alternativa podría ser obtener financiamiento para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

Cuadro # 2: LA MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Factores Internos Factores Externos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
	F1. F2. ... Fn.	D1. D2. ... Dr
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Elaborado por: El autor

(3) La Relación FA (Maxi-Mini). Esta estrategia **FA** (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo

contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

(4) La Relación FO (Maxi-Maxi). A cualquier institución le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia **FO** (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Las instituciones exitosas, aún si ellas han tenido que usar de manera temporal alguna de las tres estrategias antes mencionadas, siempre hará lo posible por llegar a la situación donde pueda trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas instituciones lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, ellas las coparán para poder enfocarse en las oportunidades.

Tercera etapa

- **Sistema de objetivos corporativos**

Los tres primeros grandes pasos del pensamiento estratégico: la declaración de Principios y valores, Misión y Visión. Aún cuando representan aspectos bastantes conocidos, cabe destacar los frecuentes errores, el valor significativo de estas formulaciones, su lugar central dentro de la gestión estratégica. Se hace difícil imaginar documentos con mayor valor estratégico y tan internamente entrelazados como la declaración de principios y valores estratégicos, misión y visión. Este parte explora exhaustivamente todo el proceso de elaboración de dichas declaraciones, ejemplos prácticos y alertas precisas constituyen su contenido.

Como puede observarse en el gráfico nº1, en esta etapa se recogen las decisiones más relacionadas con la razón de ser de la empresa (misión), con los objetivos que nos gustaría alcanzar a muy largo plazo, por utópicos que parezcan (visión), con los valores en los que creemos y que compartimos en la empresa (que conforman la cultura corporativa), y con los objetivos estratégicos que nos queremos marcar en este plan estratégico.

Los objetivos estratégicos más recomendables para la pequeña y mediana empresa diferirán según el tamaño de la empresa:

- La pequeña empresa buscará la consolidación de su negocio alcanzando un determinado nivel de rentabilidad, en vez de perseguir altas tasas de crecimiento (superiores a las del sector). En este caso, la supervivencia de su negocio pasa por mantener las ventas a niveles actuales, o ligeramente superiores, con unos beneficios que le compensen seguir en su actividad.
- La empresa de tamaño medio que apuesta por ser alguien en el sector, y por pervivir en el negocio con el mayor grado de independencia posible, debe marcarse como objetivo prioritario alcanzar la masa crítica cuanto antes para estar consolidada en el mercado. Por ello, debe crecer a tasas superiores a las de sus competidores más directos, sacrificando rentabilidad a corto plazo. Es decir, debe marcarse unos objetivos similares a los de las empresas de mayor tamaño que ella, aunque por razones distintas.
- Por su parte, la empresa grande persigue altas tasas de crecimiento porque sabe que, a la larga, esa mayor dimensión le permite obtener mayores cuotas de rentabilidad. Por ello, está dispuesta a sacrificar rentabilidad a corto y se marca objetivos ambiciosos de crecimiento.

Principios y valores Estratégicos

La gestión cotidiana de empresas no apela, como debiera esperarse, a sus principios y valores estratégicos. Estos no están siquiera definidos la mayoría de las veces. Quizás alguien los confunda con los principios y valores plasmados en el código ético o de conducta de la organización, aquellos modos de conducta deseados que vienen a moldear la cultura empresarial pero, no se trata estrictamente de esto.

Los Principios y valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Dirección de la empresa respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos principios y valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en valor estratégico de la empresa.

“Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos principios y valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar”.¹

Una lista de principios y valores estratégicos es un material de consulta al alcance de la mano al poner en marcha la estrategia. Algunos o todos los principios y valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de misión. Una misión sin principios y valores incorporados pierde poder de convocatoria y credibilidad ante el Cliente. También la declaración de visión es posible se base enteramente en los principios y valores e incluso, la propia planeación táctica y a largo plazo utilizará la lista de principios y valores como un recurso de consulta útil.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse principios y valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional. Para su buen uso

¹ (Morrisey, Cap. 3)

la organización debe concentrarse en ocho a diez principios y valores centrales y que estos sean los que ostenten el mayor impacto sobre su futuro.

Veamos un conjunto de distintos principios y valores que se consideran útiles:

Excelencia operacional: El concepto de eficacia de los procesos ocupa en el presente un lugar de primera fila dentro de la gestión empresarial. Reingeniería, Normas ISO, Informe COSO, Perfeccionamiento Empresarial..., todos estos modelos y más exigen una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización. Ser excelente, ágil y confiable en sus procesos se constituye en principios y valores estratégicos para la mayoría de las instituciones.

Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional, donde toda la empresa y en especial la Alta Dirección logra cuestionarse y replantear sus supuestos, es una de las cualidades más destacadas, necesarias e insistidas por toda la comunidad empresarial. Probablemente estamos hablando de principios y valor estratégico universal.

Recursos Humanos: Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total. Para aquellas organizaciones que operan fundamentalmente con el capital intelectual de su gente, este principio y valor puede tener un carácter marcadamente estratégico.

Compromiso con el cliente: Este principios y valor implica una posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de atenderlo. Compromiso Total puede ser el distintivo de muchas actividades.

Ética: Es uno de esos principios y valores universalmente determinados. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entendiéndose con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

Calidad: Igual que la ética, este también es un principio y valor determinado de antemano. No cabe pensar su ausencia en el mercado contemporáneo.

Innovación: Es un principio y valor que tiene asociados altos costos y riesgos. Estar en el “punto crítico” implica que nos adelantaremos a la competencia y que estamos dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de muchas industrias pioneras en el terreno de la Informática.

Imagen: Cuando es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Es lo contrario de permanecer en el anonimato abriéndose sólo a aquellos con quien se hace negocios. El valor Imagen conlleva normalmente importantes gastos por concepto de publicidad, promociones y relaciones públicas.

Seguridad: Este es un principio y valor fundamental dentro de la industria química, la minería, el transporte. En una empresa donde los accidentes son raros, quizás este no sea un valor estratégico.

Ambiente: Como la Seguridad, este valor será de extrema importancia para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, ya sea a través de sus productos o procesos.

Diversión: Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.

Estructura organizativa: La principios y valoración de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas a los niveles superiores de la jerarquía, son opciones que pueden tener en algunas empresas un verdadero peso estratégico.

Cada principio y valor recogido en la lista resultante del análisis que hagamos necesita concretarse en una frase breve (declaración de principios y valor) que establezca la posición de la empresa respecto a este. Asimismo debe ser estimulante la manera de expresarlo.

Muchos slogans de empresas no son otra cosa que la declaración de un principio y valor estratégico muy especial con el que esperan posicionarse en la mente de los consumidores.

Se entiende la relevancia de los principios y valores estratégicos, estos van a decir lo que es importante para la empresa, en términos de obtener ventaja competitiva. Si se va a buscar una definición lo más comprensible posible se dirán que son el respaldo cultural de todas las decisiones y acciones estratégicas, el molde óptimo de esta conducta. En este sentido, los Principios y valores Estratégicos constituyen un subconjunto muy peculiar y distintivo, por cuanto tejen la Cultura de la empresa, de Factores Críticos de Éxito.

¿Cómo llegar a definir el listado de Principios y valores Estratégicos? Se seguirá el principio de trabajo en equipo, la búsqueda de consenso, y una buena manera es utilizar los hallazgos que se hizo durante el Diagnóstico Estratégico, así como emplear la relación anterior de principios y valores a modo de lista de verificación.

Cada integrante del grupo trae sus respuestas por anticipado, por medio de una escala valorativa preferiblemente. Las respuestas se exponen una

a la vez, se discuten sin juzgar su pertinencia o no, sólo se permite la búsqueda de aclaraciones.

El debate posibilitará aproximarse sucesivamente al listado definitivo, bajo el criterio de seleccionar aquellos principios y valores que mejor respalden a la empresa de cara al futuro. Siempre será posible y necesario enriquecer la propuesta previa al análisis con tantos principios y valores como se entienda.

Misión

La declaración de principios y valores estratégicos es en sí un logro significativo para la empresa, pero es tan sólo un paso muy importante en el camino. Una vez que se tiene un acuerdo acerca de los principios y valores se debe concentrar en el correcto planteamiento de la misión de la empresa.

G. Morrisey (1995) afirma: “Sin temor a equivocarme, considero que la elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que usted puede tomar en todo el proceso de planeación”²

Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro.

Esta declaración es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué estamos en él, a quien se sirve y los principios y valores bajo los cuales se pretende funcionar.

¿Por qué se necesita una declaración de misión? Porque ayudará a mantener claridad y consistencia de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán

² (Morrisey, Cap. 4)

que tomar. Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa. También puede servir como documento de relaciones públicas si ha sido preparada adecuadamente ganando la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

Una buena misión huye de las frases trilladas que la privan de crédito. Una buena misión no se define por lo que seremos o en lo que nos convertiremos (esta es la visión) Es amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente, pero no significa que sea tan genérica que distinga poco o nada a la empresa.

Una misión bien diseñada no se debe confundir con las metas de la empresa, la misión habla del beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. Es el cliente y solo él quien decide lo que es una organización. Por esta misma razón la misión ha de ser explícita respecto a lo que ofrecerá. No es lo mismo decir: satisfacer la demanda del cliente, que ofrecerle costos bajos, entrega en tiempo, garantías, etc. ¡ahora sí conozco lo que necesita mi cliente! y él lo sabe.

No vamos a enfrentarnos al desafío de repensar la misión sin armas adecuadas. Por lo general se utiliza una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de misión. Todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas que luego se enriquecen: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

Con más detalle:

- ¿En qué negocio(s) estamos?
- ¿En qué negocios podríamos estar?

- ¿Por qué existimos, cuál es nuestro propósito básico?
- ¿Qué es lo distintivo u original de la empresa?
- ¿Quiénes son o deberían ser los clientes?
- ¿Cuáles son, o deberían ser, los productos y servicios principales, presentes y futuros?
- ¿Cuánto han cambiado los negocios de la empresa en los últimos tres a cinco años?
- ¿Qué es probable que cambie en los negocios en los próximos tres a cinco años?
- ¿Cuáles son, o deberían ser, las principales preocupaciones económicas?
- ¿Qué principios y valores deberían ser importantes en el futuro de la empresa?
- ¿Qué consideraciones especiales deben tener respecto a grupos e instituciones externas con un interés definido por el futuro de la empresa?

La primera cuestión, “¿En qué negocio(s) están?”, es la más importante de todas. Parece una pregunta sencilla pero, es casi siempre una cuestión tortuosa que sólo se puede contestar luego de pensar y estudiar mucho el tema.

Se tiene dificultad para responder a esta cuestión por dos razones; primero, la actividad cotidiana nos hace insensibles y acríticos respecto al día a día, no van por ahí preguntándonos lo “obvio”. Segundo, cuando piensan en el negocio o actividad de la empresa lo hacen desde los intereses y no desde el cliente.

Se ha repetido hasta el cansancio que no venden productos sino beneficios, soluciones, incluso un estilo de vida. Que establecen con el cliente un vínculo emocional, le venden significado.

“Los productos que tendrán éxito en el futuro no serán los que se presenten como artículos de consumo, sino como conceptos: la marca como experiencia, como estilo de vida”³

Si se define mal el negocio, se provocará un descarrilamiento violento en la concepción de misión de la empresa... y se perderá muchas oportunidades. Cuál es el negocio es una pregunta que solamente se puede contestar mirando al negocio desde afuera, desde el punto de vista del consumidor y del mercado.

Visión

Ya antes quedo dicho que estrategia es igual a porvenir. Sin pensamiento futuro, sin prospectiva, es casi impensable hablar de estrategia, esta persigue expresamente “ampliar el horizonte de oportunidades de la empresa”⁴

En este sentido la declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etc.

¿Cómo ha de ser una declaración de visión bien formulada?

- Breve, de preferencia con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora, planteando retos para su logro
- Creíble y consistente con los principios y valores estratégicos y la misión
- Clara respecto a lo que debe llegar a ser la empresa

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los principios y valores estratégicos. Deben comenzar por revisar las

³ (Klein, p. 35)

⁴ (Morrisey, Cap. 6)

prioridades que se establece para estos principios y valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión.

También existen algunas preguntas diseñadas para hacer que se piense mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de la empresa?
- ¿Qué contribución única se debe hacer en el futuro?
- ¿Qué le emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
- ¿Qué principios y valores necesitan ser acentuados?
- ¿Cuáles deberían ser las posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás?
- ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de la empresa?

Cuarta etapa:

Determinación de Objetivos Estratégicos

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Cuadro N° 3: Matriz de Análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Elaboración: El Autor

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

- **Estrategias corporativas**

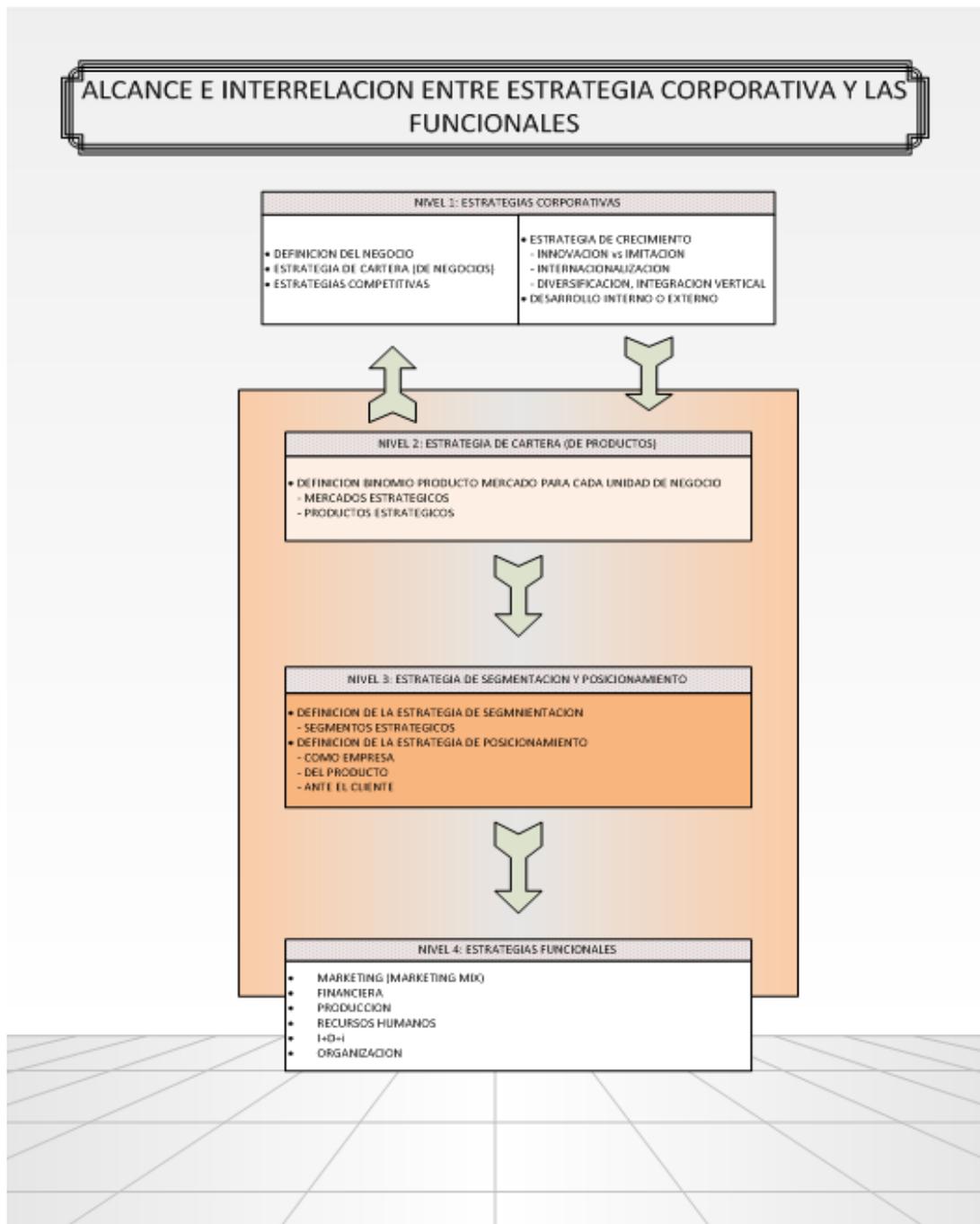
El gráfico N° 4, por su parte, muestra el alcance y la interrelación entre las estrategias corporativas y las estrategias funcionales. El alcance de las estrategias corporativas y de las principales estrategias funcionales a abordar en un plan estratégico es el siguiente:

- La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: tipo de necesidades que van a ser satisfechas por los productos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas) y tecnologías con las que

van a ser satisfechas las citadas necesidades (venta tradicional, en autoservicio, electrónicamente, etc.).

- También se encuentran dentro de este nivel las estrategias competitivas genéricas de *Porter*: liderazgo en costes, diferenciación y especialización-concentración en un segmento del mercado. Lo más habitual es que la pequeña empresa adopte la especialización y la concentración en el cliente potencial de su zona de influencia como estrategia competitiva.
- Estrategia de crecimiento: probablemente, seguirá una estrategia de penetración en su mercado natural y, por ende, el crecimiento mínimo posible y, seguramente, mediante desarrollo interno u orgánico.
- Estrategia de cartera. Una vez definidas las actividades de la empresa, concretamente en la definición del negocio, la estrategia de cartera debe concretar todas las alternativas de negocio y de producto-mercado (ver gráfico nº4). Las grandes empresas suelen tener una amplia cartera de negocios y de productos.

GRAFICO N° 4: Alcance e interrelación entre Estrategia Corporativa y las Funciones

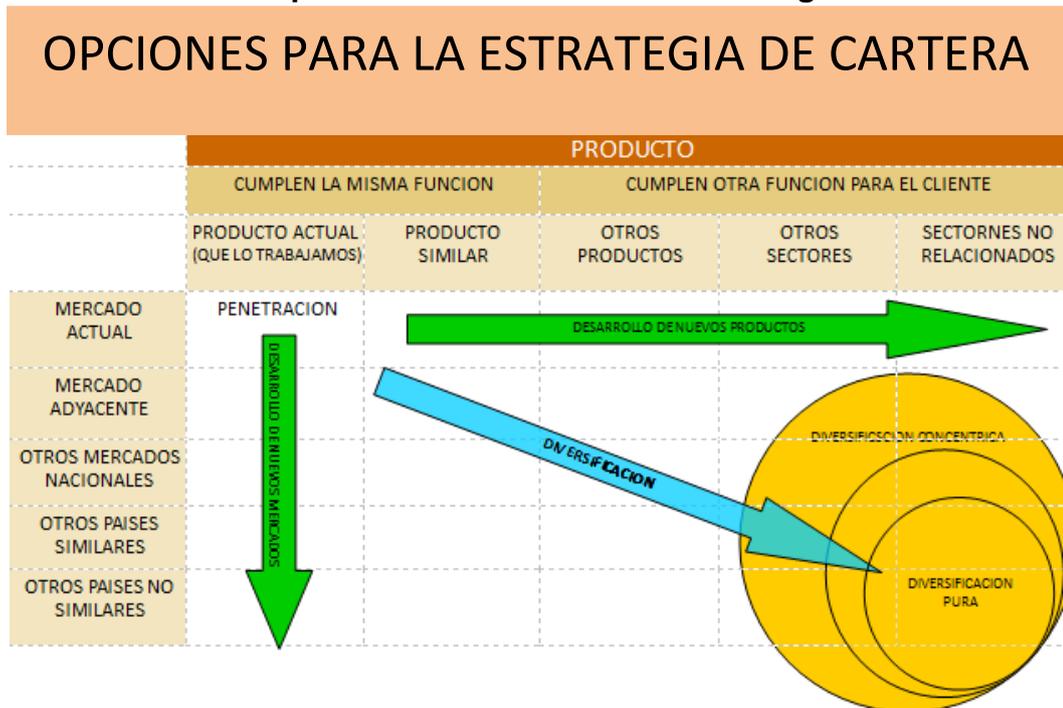


Elaborado por: El Autor

- La estrategia de penetración es la más "segura": trabajar con los productos actuales en los mercados actuales. Puede ir dirigida a mejorar el servicio al cliente (para consolidarse en el mercado natural) o a atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las enseñas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de ventas). Se trata de aprovechar la experiencia que ya tienen en el formato que trabajan y en el mercado que ya conocen y dominan.
- En la estrategia de desarrollo de nuevos productos nos movemos en un mercado que ya conocemos, pero que necesita una adaptación del formato a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios, o la adopción de un nuevo formato (por ejemplo, el comercio electrónico).
- En la estrategia de desarrollo de nuevos mercados se mantienen los mismos formatos y se intenta una expansión geográfica (local, regional, nacional o internacional), o la búsqueda de nuevos segmentos de clientes. Esta estrategia puede traducirse en una expansión geográfica respecto al mercado de origen, en la búsqueda de nuevos segmentos de mercado o nuevos usuarios para los segmentos actuales (induciendo a la prueba con promociones, variando los precios o reforzando la promoción y la publicidad, opción habitual para cualquier empresa de distribución).
- Cuando el nuevo mercado a desarrollar es un mercado exterior, nos enfrentamos a una estrategia de internacionalización.
- Finalmente, cuando la alternativa elegida es lanzar nuevos productos en mercados en los que todavía no estamos presentes, estamos optando por una estrategia de diversificación. La estrategia de desarrollo de nuevos productos se puede contemplar desde la óptica del producto-empresa, como se ha hecho arriba, o desde la ampliación de la cartera de bienes y servicios, normalmente bajo una nueva enseña. Cuando esta ampliación se hace a productos que guardan

escasa o nula relación con los del negocio principal, se considera que esta empresa está siguiendo una estrategia de diversificación.

Gráfico N° 5: Opciones Posibles Para La Estrategia De Cartera



Elaborado por: El Autor

Si la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nula. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no sólo de las condiciones del nuevo mercado (idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos) y del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales y del dominio que tengamos de la tecnología empleada.

Ello supone:

- En primer lugar, la identificación de los diversos segmentos existentes en el mercado. Por segmento debe entenderse "el conjunto de clientes

o potenciales clientes, que mantienen una posición semejante en cuanto a sus percepciones de valor, que debe aportar un determinado producto o servicio”, siendo valor percibido “el posicionamiento del cliente en torno a la utilidad del producto, basado en la percepción de lo que se recibe y se aporta”.

- En segundo lugar, la detección del segmento más atractivo para la empresa (que sea suficientemente grande como para que recompense los esfuerzos y nos sea accesible) y en el que tenemos ventajas competitivas, es decir, el segmento estratégico. Conviene recordar que las ventajas competitivas se relacionan con el valor percibido por los clientes en relación a la empresa. Así, si el cliente atribuye a los productos un valor superior para igual precio percibido o un coste más bajo para igual valor percibido, está claro que, para él, tenemos una ventaja competitiva. En términos generales, una empresa no puede operar con éxito en un gran número de segmentos. De hacerlo, se produciría una excesiva fragmentación de sus esfuerzos.
- Finalmente, la determinación del posicionamiento adecuado (de la empresa, de la enseña y ante el cliente). Lo cual pasa por conseguir una posición singularizada y significativa en el mercado, para lo que la empresa deberá ser capaz de diferenciarse de sus competidores en alguno de los aspectos que valora ese segmento estratégico.
- Otras estrategias funcionales: de organización, recursos humanos, financieras, I+D+i, etc.,

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial:

¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?

El Análisis FODA permitirá definir lo que queremos saber.

Diseñar el futuro es definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras. Es decir, el diseño de futuro es **El Proyecto de Vida Organizacional**.

En el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

La orientación estratégica

Da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

Las actitudes hacia el cambio

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su "condición cultural" con respecto al cambio.

La amplitud estratégica

O variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. O bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas.

Ejemplos de Objetivos Estratégicos

Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.

Mejorar la posición competitiva de la empresa.

Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.

Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.

Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario

Cautelar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

Quinta etapa:

- **Decisiones operativas: los planes de acción**

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones. Es como si dotásemos a todo el entramado teórico-estratégico que hemos desarrollado hasta ahora de extremidades para caminar.

En definitiva: es la hora de poner "manos a la obra". Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones), así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. En cuanto a la naturaleza de las acciones,

éstas se referirán a las estrategias funcionales más oportunas en cada caso, siendo su condición de "etapa final" del proceso de toma de decisiones una poderosa razón para respetar y reforzar el criterio fundamental seguido hasta ahora, la coherencia con lo determinado en las fases anteriores.

Determinación de Metas y Proyectos

- Las Metas de Producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las Metas de Gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.
- Los Proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas.

Las Metas de Producción

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).
- Pueden ser de tipo cuantitativo.
- También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:
 - Cuando hacen referencia a **acciones no cuantificables**, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o
 - Cuando responden a **objetivos de tipo normativo**, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización.

Las Metas de Gestión

- Hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:
 - Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
 - Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

Los Proyectos

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.
- La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:
 - Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
 - Definición de las metas de producción y de gestión.
 - Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
 - Constatación del logro de las metas propuestas.

La medición de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica.

Para ello es fundamental contar con sistemas de información apropiados.

Limitaciones y Recomendaciones

Sus costos pueden ser mayores que sus beneficios

La planificación estratégica consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos.

Previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

INDICADORES DE GESTION

Son las unidades de medida con las que vamos a establecer el desempeño de la empresa con relación a las metas y objetivos, en este estudio determinaremos por lo menos tres tipos de indicadores que son: Indicadores de Gestión Corporativa, Indicadores De Gestión Por Unidades Estratégicas De Negocios y los Indicadores De Gestión Por Unidad Operativa

Con el mayor uso y dependencia de la Tecnología de la información, se han incrementado riesgos asociados al ingreso, manipulación y procesamiento de la información que pudiera desencadenar en fraude, de ahí se desprende que este tipo de indicadores deben estar muy bien definidos y aplicados, para medir la gestión de desempeño, como también los niveles de riesgo y control existentes en el entorno informático y de sistemas.

Los indicadores de Gestión tienen que ser medibles para poder establecer comparativos y determinar las desviaciones sobre cuales podrían tomarse medidas correctivas así como preventivas, debiendo tomarse en cuenta establecer la temporalidad de los mismos.

Gráfico # 6: Indicadores De Gestión



Elaborado por: El Autor

Un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

“Los indicadores son una forma de retroalimentar un proceso, de monitoreo de los avances y ejecución de los proyectos y de respaldar los planes estratégicos, y son más importantes todavía, si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto.”⁵

⁵ www.monografias.com

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Por lo tanto se plantea la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se debe medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se va a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

1.5.5. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual es el núcleo central, el “corazón”, de un Plan Estratégico. Es, por decirlo de alguna manera, un “borrador pasado en limpio” de las primeras ideas que, en lo esencial, se consideran firmes y “no negociables”. En cierta medida es un “borrador” puesto que, si bien contiene lineamientos genéricos para el Plan, no es en absoluto su versión definitiva ni, mucho menos, lo suplanta.

Pero también está “pasado en limpio” porque los lineamientos que contiene, ni son los primeros que se le ocurrieron al planificador en una noche de insomnio, ni tampoco se los ha incorporado sin verificarlos y sin validarlos con extremo cuidado.

Los Planes Estratégicos no caen del cielo, ni por regla surgen tampoco, completos y desarrollados, en la mente de algún genio. Lo normal en el desarrollo de un Plan Estratégico es un largo — y a veces bastante tedioso — recorrido en espiral, con progresivas iteraciones que van agregando detalle y profundidad al proyecto. En cuanto al recorrido, el marco conceptual representa el primer paso y, en cuanto al trayecto, es el centro alrededor del cual girará luego todo el largo camino a recorrer.

No hay reglas demasiado rígidas acerca de cuáles son todas las cosas que debe **abarcar** un buen marco conceptual. En todo caso, lo que sí puede establecerse es qué no debe **faltar** en él.

Por de pronto, la Visión y la Misión tienen que estar establecidas. Si no sabemos a qué aspiramos y tampoco estamos dispuestos a declarar cual es nuestro compromiso para lograrlo, difícilmente podamos planificar algo en absoluto.

Luego de ello, debemos tener al menos alguna idea acerca de los elementos más relevantes de nuestro proyecto, de lo cual se desprenderá — aunque más no sea por deducción elemental — la primera serie de Objetivos obvios.

1. **ALIANZA ESTRATEGICA EMPRESARIALES:** Es uno de los medios más eficientes de competir a escala mundial, alianza se da entre empresas del mismo sector.
2. **BENCHMARKING:** Herramientas de mejora basada en la evaluación y análisis de continuo de prácticas, procesos, practicas, políticas y estrategias reconocidas como exitosas para su posterior asimilación.
3. **CADENA DE VALOR EMPRESARIAL:** es un método desarrollado por Michael E. Porter para el análisis de la estrategia y desarrollo competitivo en el nivel de la empresa, la cadena de valor en una

empresa está formada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

4. **COMERCIO ELECTRONICO:** Internet y el E-commerce han transformado el mundo de negocios, las transacciones son más rápidas, la mercadería y los servicios que antes eran solo para mercados locales es ahora para el mercado global. Lo que genera nuevas oportunidades de negocio.
5. **COMPETITIVIDAD:** es la capacidad que tiene las empresas de un país de ofertar productos y servicios de una manera sostenible e incrementar.
6. **CULTURA EMPRESARIAL:** está incorporada en los principios, comportamientos, normas, creencias y valores que constituyen en la expresión de la filosofía empresarial.
7. **DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO:** es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización.
8. **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misma por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.
9. **EFFECTIVIDAD:** es la generación sistemática de los resultados consistentes integrando la eficacia y eficiencia.
10. **EFICIENCIA:** es el criterio económico que se revela a la capacidad administrativa de producir la máximo de resultados con mínimo de recursos energía y tiempo.
11. **EFICACIA:** es la contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales.
12. **ENTORNO:** el entorno dentro del plan estratégico, es el punto de partida pues al iniciar la planificación se debe enfatizar como la importancia los factores internos que existen en la organización, mirar como están las necesidades dentro del mercado, identificado quienes contribuyen a los procesos que generan valor en la

empresa, la toma de decisión va a depender mucho en cómo cambia el entorno.

13. **ESTRATEGIAS:** es el camino o la alternativa que se debe seguir para analizar el objetivo, nos muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos, usos de acción general o alternativas que muestra la acción o alternativas que la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.
14. **FACTORES CLAVES DE ÉXITO:** son las áreas funcionales u operativas fundamentales y decisivas para el éxito de un negocio.
15. **FILOSOFIA:** es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base con base en observación del futuro de una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
16. **GESTIÓN:** la gestión es la manera como se toma las decisiones en la organización, se enfoca directamente que la persona que dirige la organización de este acuerdo con el plan estratégico que se está elaborando, sino existe la apropiación de los gerentes o de los dueños el plan queda como documento de biblioteca; establece la cultura de la secuencia de los planes y de empujar a la organización al crecimiento y al desarrollo.
17. **GLOBALIZACIÓN:** la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
18. **INDICADORES DE GESTIÓN:** son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados.
 - a. **INDICADOR (MEDIDAS ESTRATEGICAS):** Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al

tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

- b. **INDICADORES DE RESULTADO:** Los indicadores resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas la información que dan es definitiva. Orientado a resultados. Mide el éxito en el logro de los objetivos del plan sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.
 - c. **INDICADORES GUIA DEL PROCESO:** Los indicadores guía indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.
19. **INICIATIVAS:** Actividad, Programa , Proyecto o Esfuerzo ESPECIAL que contando con recursos asignados (Humanos, Financieros) apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.
- a. **INICIATIVAS CORPORATIVAS:** Representan las iniciativas promovidas en el ámbito corporativo e involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente.
 - b. **INICIATIVAS ESPECIFICAS:** Son las que se generan en cada ámbito específico de la organización, como resultado de la definición de sus propios indicadores, obviamente dependiendo del plan estratégico

- c. **MATRIZ DE RELACION DE INICIATIVAS:** Muestran que iniciativas apalancan, que factor crítico de éxito; así como también el nivel de ese respaldo.
20. **INFLACIÓN:** Es el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país, la inflación implica la reducción de la capacidad adquisitiva del dinero.
21. **INVESTIGACIÓN Y/O DIAGNÓSTICO:** Es el estudio detallado de los factores que se relacionan con las empresa u organización, este paso nos permite recopilar datos y obtener la información necesaria sobre la base de un análisis (interno y externo de la empresa)
22. **MISIÓN:** es la razón de ser de la empresa.
23. **METAS:** Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.
24. **OBJETIVOS:** Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en una forma cuantitativa, es el punto final al cual se orienta todas las acciones, un objetivo debe ser expresado en términos de tiempo y calidad.
25. **OUTSOURCING.** Es el mecanismo para que empresas externas desarrollen actividades que no son del giro del negocio, de esta manera las empresas pueden concentrarse en lo mejor que saben que saben hacer focalizando por tanto su atención y sus recursos.
26. **POLITICAS:** Guías para orientar la acción administrativa, lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.
27. **PRESUPUESTO:** Expresión de los planes o programas en términos monetarios, establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad, detalla cómo se conseguirá y gastara los fondos en un periodo determinado.
28. **PROGRAMAS:** Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado, es la armonización de las

políticas, procedimientos, presupuesto estrategias, normas son los planes de operación/ ejecución, en los que relacionan dos variables: tiempo y actividades.

29. **PROPÓSITO:** Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo, descripción genérica que justifica la existencia, aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.
30. **PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) ES EL VALOR TOTAL DEL** mercado de los bienes y servicios finales producidos en la economía durante el periodo de un año.
31. **RESPONSABLE DE ESTABLECER METAS:** Entidad o posición encargada de coordinar las actividades individuales en la organización respecto al Indicador-Objetivo y a su vez determinar el nivel deseado de desempeño para la organización.
32. **RESPONSABLE POR REPORTE:** Entidad o posición encargada de reportar los resultados de cada indicador, con la frecuencia especificada en las definiciones del indicador, debe poder acceder directamente la información y tener la capacidad de efectuar e interpretar los resultados para sugerir cursos de acción
33. **RESPONSABLE POR LOGRO DE METAS:** Entidad o posición en la organización con el control directo sobre el proceso que se mide, actuará como apoyo en el proceso de establecimiento de metas.
34. **SEGMENTO DE MERCADO:** Es la manera como una compañía decide agrupar a los clientes considerando las necesidades o preferencias.
35. **TECNOLOGÍA:** es el conjunto y la manera de hacer las cosas o el conjunto de conocimiento sistematizados para la producción de un bien o servicio.
36. **VALOR AGREGADO:** es aquel al cual se le hacen una o más operaciones con el fin de adecuarlo a los requerimientos de los compradores haciendo con estos productos o servicios sean más fáciles de diferenciar y colocar en el mercado.

37. **VISIÓN:** señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL AMBIENTAL DE LA EMPRESA DE CONFECCIONES APPREL FASHION

Objetivos del Capítulo II

- F. Analizar los principales factores que conforman el ambiente externo para la empresa Apparel Fashion**
- G. Identificar las variables que conforman el macro – ambiente de la empresa Apparel Fashion**
- H. Estudio del Modelo de Porter, variables del micro – ambiente de la empresa Apparel Fashion**
- I. Determinar los principales factores del ambiente interno**
- J. Elaborar matrices que permitan diagnosticar la situación de la empresa.**

2. ANALISIS SITUACIONAL AMBIENTAL DE LA EMPRESA APPAREL FASHION

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. MACRO – AMBIENTE

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Es evidente que la economía de cualquier país afecta notablemente el desempeño y desarrollo de las empresas y de la industria en general, es por eso que es de vital importancia el estudio de ambiente económico con el fin de identificar los cambios, las tendencias y sus implicaciones. Para esto vamos a estudiar factores muy influyentes en la economía como son:

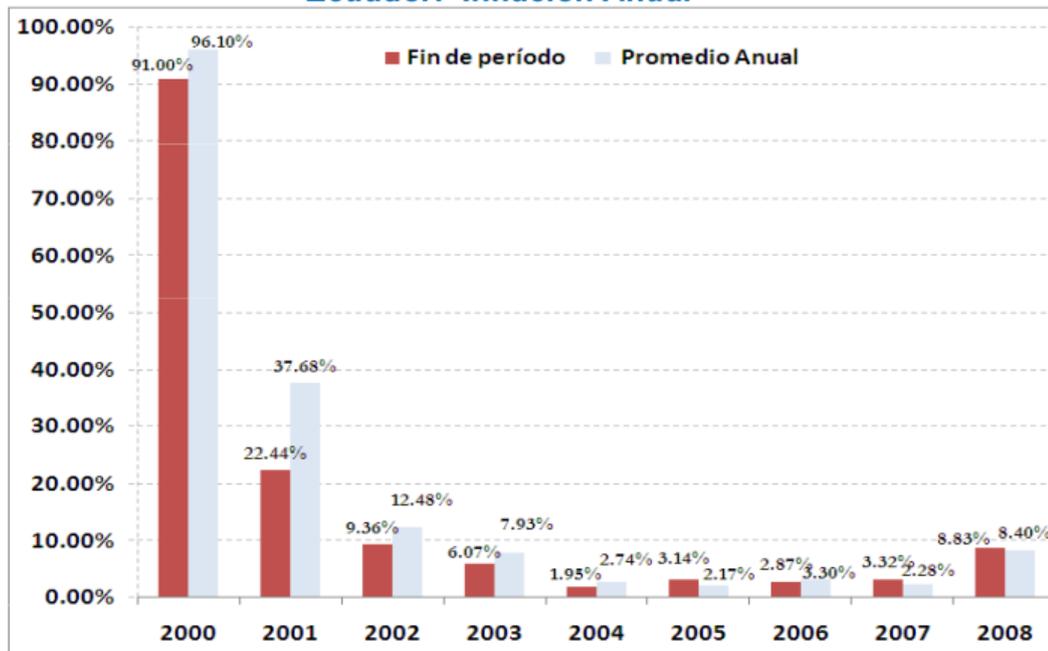
- Inflación
- Tasas de Interés
- Producto Interno Bruto

- Riesgo País
- Remesas inmigrantes

2.1.1.1.1. INFLACIÓN

A partir del año 2000 la inflación ha disminuido hasta ubicarse en niveles de un dígito, sin embargo, el incremento de los precios internacionales (petróleo y de otros productos) y la mayor demanda mundial de bienes agrícolas, incidió en el aumento de la inflación durante el año 2008

Gráfico N° 7: Inflación Anual
Ecuador: Inflación Anual



Fuente: INEC y BCE

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico.

La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los

que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

Los precios en el Ecuador han subido rápidamente en los últimos meses, en parte debido a la coyuntura internacional. El fuerte crecimiento de los países asiáticos ha impulsado los precios de las materias primas, incluyendo petróleo, minerales y alimentos.

¿Cómo se traslada esta inflación a los diferentes países? Todo país produce bienes transables y no transables. Los primeros se pueden comerciar con el resto del mundo: el arroz, la carne, una refrigeradora... Los no transables no se exportan o importan fácilmente: las pensiones escolares, el alquiler de una vivienda. Sus precios dependen menos de lo que pasa afuera.

Los transables son el canal de transmisión inmediato de la inflación internacional hacia la economía doméstica. Mirando las cifras del Ecuador de los últimos meses, la inflación de los transables. ¿Qué pasó de cerca de 2% en el 2007 a 12% en junio de este año? ha crecido antes, y mucho más rápido, que la de los no transables —que subió de 2,5-3% en el 2007 a ritmos cercanos al 6,5% ahora—. Aproximadamente dos tercios de la inflación provienen de los transables y un tercio de los no transables, en parte porque la pérdida de valor del dólar frente a la mayoría de monedas ha hecho que “importemos” inflación.

Si la inflación proviene exclusivamente de afuera, es poco lo que se puede hacer para controlarla. Sin embargo, cuando empieza a difundirse a la producción interna, genera un círculo vicioso: a mayor inflación, mayores demandas salariales y de otros insumos, que a su vez generan incremento de costos. Por eso, muchos bancos centrales se preocupan por los efectos secundarios de la inflación inicial extranjera. Cuando notan que se vuelven importantes, suben los intereses para atenuar la inflación. Es, por ejemplo, lo que han hecho los bancos centrales de Europa, Chile o Perú recientemente.

En el caso ecuatoriano, aunque el impulso inicial vino de afuera, la inflación ya ha permeado a la economía doméstica. Hay, además, factores internos que agravan el problema. Éstos explican, por ejemplo, que la inflación anual a Junio (9,7%) sea mayor a los niveles de Colombia (7,2%) o Perú (5,7%), pese a que donde los vecinos los precios de la gasolina, el diesel o el gas han crecido fuertemente con los mayores precios internacionales, mientras que Ecuador los tiene congelados desde el 2003.

El Gobierno ha tomado algunas medidas que atizan, en vez de apagar, el creciente fuego inflacionario. Al contrario de lo que pasa en muchos países de la región, el Banco Central está artificialmente bajando las tasas de interés, por razones políticas. Los costos laborales han subido porque el salario mínimo se incrementó en enero en más de 17%. Estas decisiones acaban afectando a los más pobres: como la inflación se explica en gran parte por el precio de los alimentos —que pesan mucho más en los gastos de una familia modesta— la inflación para el 20% más rico de los ecuatorianos es cercana al 8%, mientras que es superior a 13% para el 20% más pobre.

Prohibir la exportación de algunos productos (como el arroz) puede bajar temporalmente los precios, pero a mediano plazo afecta la producción e

incrementa los precios: ¿querrá dedicarse otro año a cultivar arroz aquel agricultor al que, justo cuando podía exportarlo a buen precio, le prohibieron hacerlo? Subsidiar la harina para que el precio del pan no suba tanto no resuelve el problema, sólo lo pospone. De paso, distribuye a los productores grandes (los que pueden producir más barato) muchos más recursos que a los pequeños.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

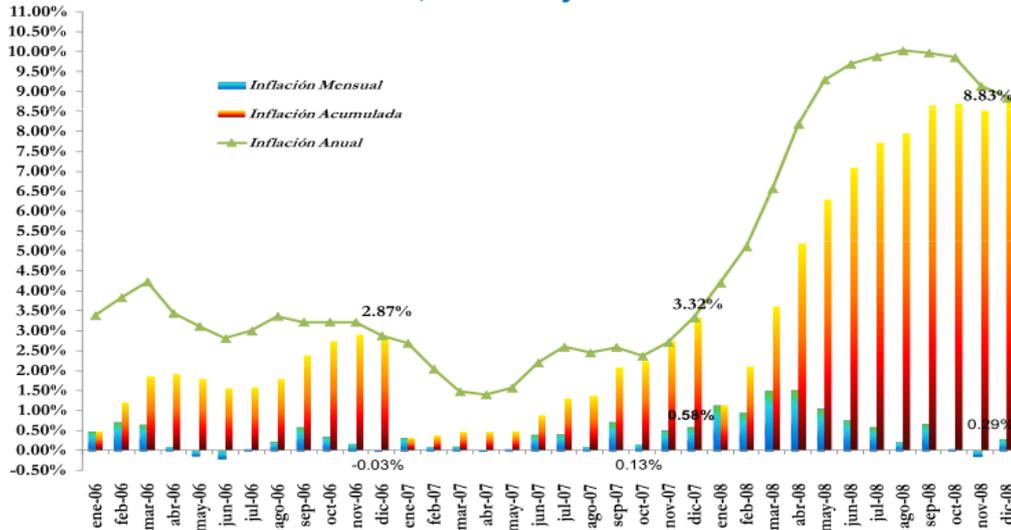
La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo 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.

En diciembre de 2008 se observó un leve aumento en la inflación mensual de 0.29%, que se explica por el incremento de los precios en los rubros de bebidas, alimentos, muebles, bienes diversos y restaurantes. La inflación anual a fin de año se situó en 8.83%, superior en 5.5 puntos a la registrada a diciembre de 2007

Gráfico N° 8: Inflación Anual, Mensual Y Acumulada

Inflación Anual, Mensual y Acumulada



Fuente: INEC y BCE

Gráfico N° 9: Productos Con Mayor Inflación



Los 10 Productos de Mayor Contribución a la Inflación Mensual Dic 2008

Ranking	Producto	sector	Contribución a la Inflación Mensual				
			ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08
1	PLATANO VERDE	Agrícola y Pesca	0.04%	0.02%	0.02%	0.07%	0.07%
2	CEBOLLA PAITEÑA	Agrícola y Pesca	-0.02%	-0.02%	-0.03%	-0.01%	0.05%
3	PERIODICO	Industria	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.04%
4	DETERGENTE	Industria	-0.01%	0.01%	0.03%	0.01%	0.04%
5	CARNE DE RES SIN HUESO	Agroindustria	0.00%	0.02%	0.02%	0.02%	0.04%
6	NARANJA	Agrícola y Pesca	0.01%	0.01%	0.01%	0.03%	0.04%
7	PAN CORRIENTE	Agroindustria	-0.04%	-0.07%	-0.05%	-0.06%	0.03%
8	ALMUERZOS	Servicios	0.00%	0.05%	0.00%	0.00%	0.03%
9	PLATANO MADURO	Agrícola y Pesca	0.01%	0.01%	0.01%	0.01%	0.02%
10	SUMINISTRO DE AGUA	Servicios	0.00%	0.00%	0.02%	0.00%	0.02%

De los productos de mayor contribución a la inflación anual y mensual se encuentran algunos bienes de la canasta básica al igual que los meses anteriores.

Los 10 Productos de Mayor Contribución a Inflación Anual Dic. 2008

En dic. 2008 resaltan las contribuciones de productos de los sectores agroindustria, agrícola, industria y servicios.

Ranking	producto	sector	Contribución a la Inflación Anual				
			ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08
1	ALMUERZOS	Servicios	0.48%	0.52%	0.51%	0.49%	0.50%
2	PAN CORRIENTE	Agroindustria	0.74%	0.64%	0.60%	0.48%	0.48%
3	CARNE DE RES SIN HUESO	Agroindustria	0.25%	0.27%	0.25%	0.27%	0.29%
4	PLATANO VERDE	Agrícola y Pesca	0.05%	0.06%	0.08%	0.17%	0.25%
5	ARROZ FLOR	Agrícola y Pesca	0.36%	0.31%	0.32%	0.30%	0.25%
6	PRESAS DE POLLO	Agroindustria	0.27%	0.24%	0.32%	0.31%	0.25%
7	PAPA CHOLA	Agrícola y Pesca	0.68%	0.65%	0.43%	0.27%	0.23%
8	ACEITE VEGETAL	Agroindustria	0.37%	0.35%	0.35%	0.29%	0.21%
9	JABON PARA LAVAR ROPA	Industria	0.27%	0.27%	0.25%	0.23%	0.20%
10	FOCO DE LUZ	Industria	0.19%	0.19%	0.19%	0.18%	0.19%

Fuente: INEC y BCE

Connotación Gerencial:

- La subida en la inflación ha revalorizado los equipos y suministros que se mantienen en stock, ya que con un incremento de precios estos también cambian a pesar de haberse mantenido en bodega (oportunidad media)
- El incremento de la tasa de inflación da como resultado la reducción del nivel de ventas de equipos y suministros debido al incremento de gastos básicos y disminución de ahorros (Amenaza Alta)
- Al subir la tasa de inflación ha dado paso al incremento en la cartera vencida de los clientes, los mismos que mantienen obligaciones con la empresa debido a la falta de capacidad de pago por el incremento de los precios.

2.1.1.1.2. TASA DE INTERÉS

Las tasas de interés están ligadas directamente con las captaciones y la cartera que tiene la Banca nacional, muchos analistas y defensores del sistema bancario nacional, sostienen que las utilidades del sistema son consecuencia de la “eficiencia de las entidades bancarias”, sin siquiera analizar que por la estructura que se mantiene en el sistema este representa más a la figura de un oligopolio que a la de libre mercado, por lo tanto las ganancias corresponden a la gran diferencia que existe entre la tasa de interés pasiva y la tasa de interés activa.

A diciembre 2008 las captaciones de la banca privada el crédito total presentaron crecimientos superiores al nivel alcanzado en el mismo mes del año anterior (23.4% frente a 16.9% y 27% frente a 11.7% respectivamente).

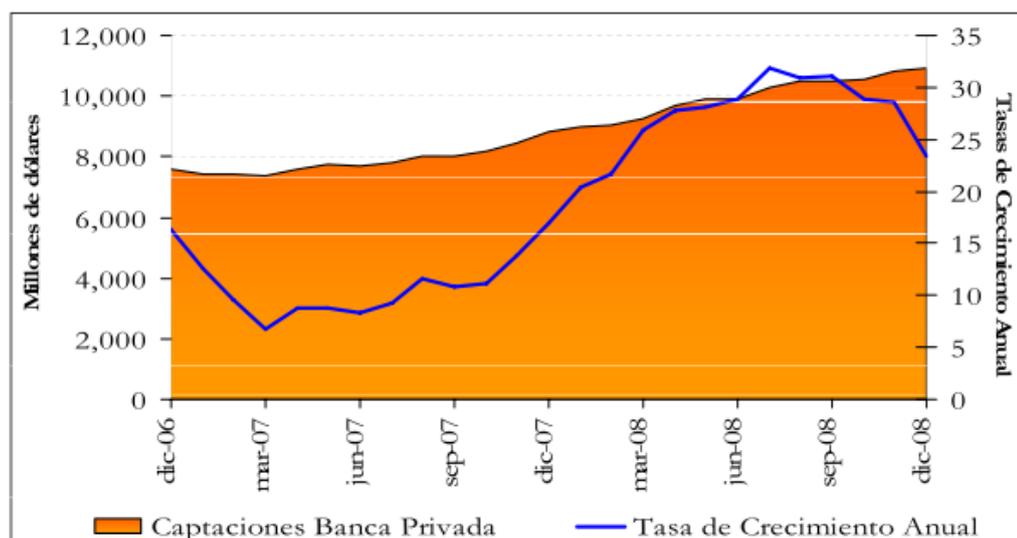
El índice de cartera vencida disminuyó respecto a diciembre 2007. En dicho mes se ubicó en 2,4%, 0.4 puntos porcentuales menos al coeficiente observado en diciembre 2007 que fue de 2.8%

Cuadro N° 4: Captaciones y Crédito de la Banca
Captaciones y Crédito de la Banca Privada
Millones USD

				<i>Variaciones</i>			
	dic-06	dic-07	dic-08	Absoluta		Relativa	
	(a)	(b)	(c)	(d)= (b)-(a)	(e)= (c)-(b)	Dic 07/ Dic 06	Dic 08/ Dic 07
Captaciones	7,562	8,840	10,907	1,278	2,067	16.9%	23.4%
Depósitos a la Vista	3,111	3,612	4,660	501	1,048	16.1%	29.0%
Depositos a Plazo	4,452	5,228	6,247	777	1,018	17.4%	19.5%
Cartera Total	6,806	7,599	9,654	793	2,055	11.7%	27.0%
Cartera por Vencer	6,582	7,383	9,422	801	2,039	12.2%	27.6%
Cartera Vencida	224	216	232	-8	16	-3.7%	7.4%
Indice Morosidad en %	3.3%	2.8%	2.4%				

Fuente: Superintendencia de Bancos y BCE

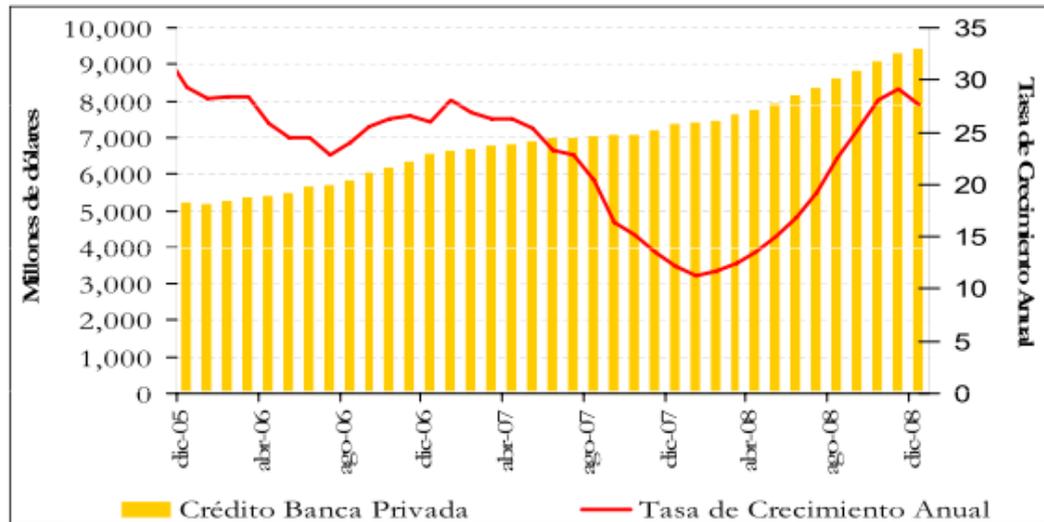
Gráfico # 10: Captaciones De La Banca Privada
Captaciones de la Banca Privada



Fuente: Superintendencia de Bancos y BCE

Gráfico # 11: Cartera Por Vencer De La Banca Privada

Cartera por Vencer de la Banca Privada



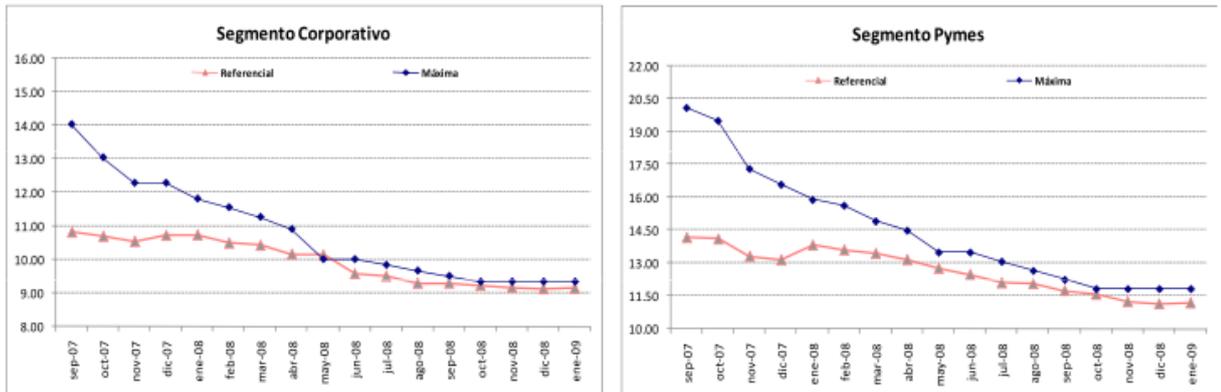
Fuente: Superintendencia de Bancos y BCE

2.1.1.1.2.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA

Durante el año 2008 se observa una disminución paulatina de la tasa de interés preferencial para las operaciones activas, consistente con la política de destinar recursos hacia el sector productivo. Pero también como consecuencia de políticas de la superintendencia de Bancos y el BCE donde van presionado de acuerdo con la reglamentación vigente sobre el valor de las tasas de interés

Gráfico N° 12: Evolución de la Tasa Activa Referencial

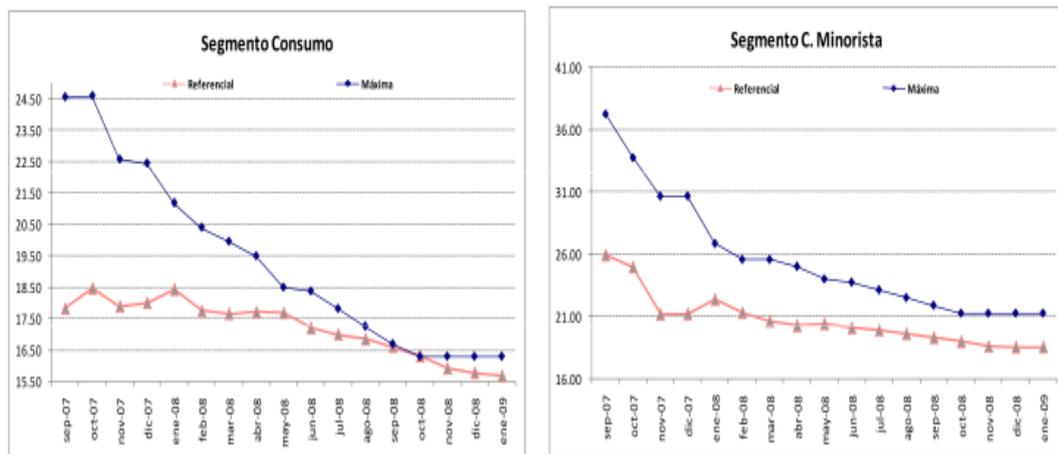
Evolución de la tasa activa referencial y máxima por segmentos En porcentajes



Fuente: Superintendencia de Bancos

Gráfico N° 13: Segmento Consumo y Consumo Minorista

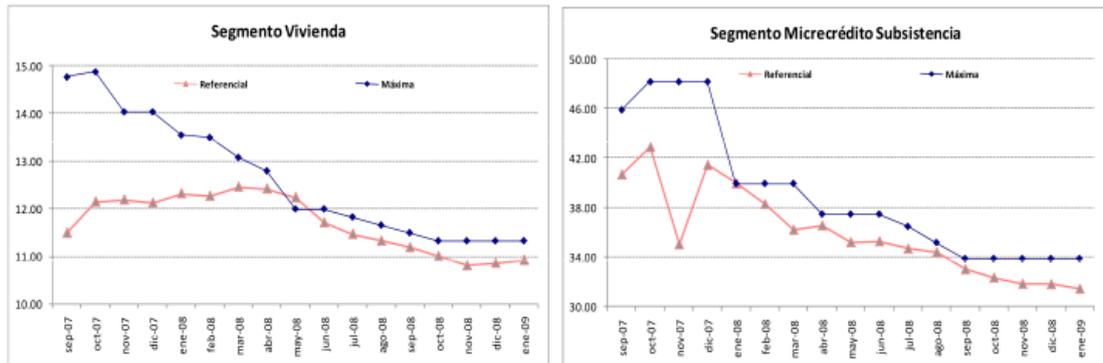
Evolución de la tasa activa referencial y máxima por segmentos En porcentajes



Fuente: Superintendencia de Bancos

GRÁFICO # 14: Segmento Vivienda y Microcrédito

*Evolución de la tasa activa referencial y máxima por segmentos
En porcentajes*



Fuente: Superintendencia de Bancos

Connotación Gerencial:

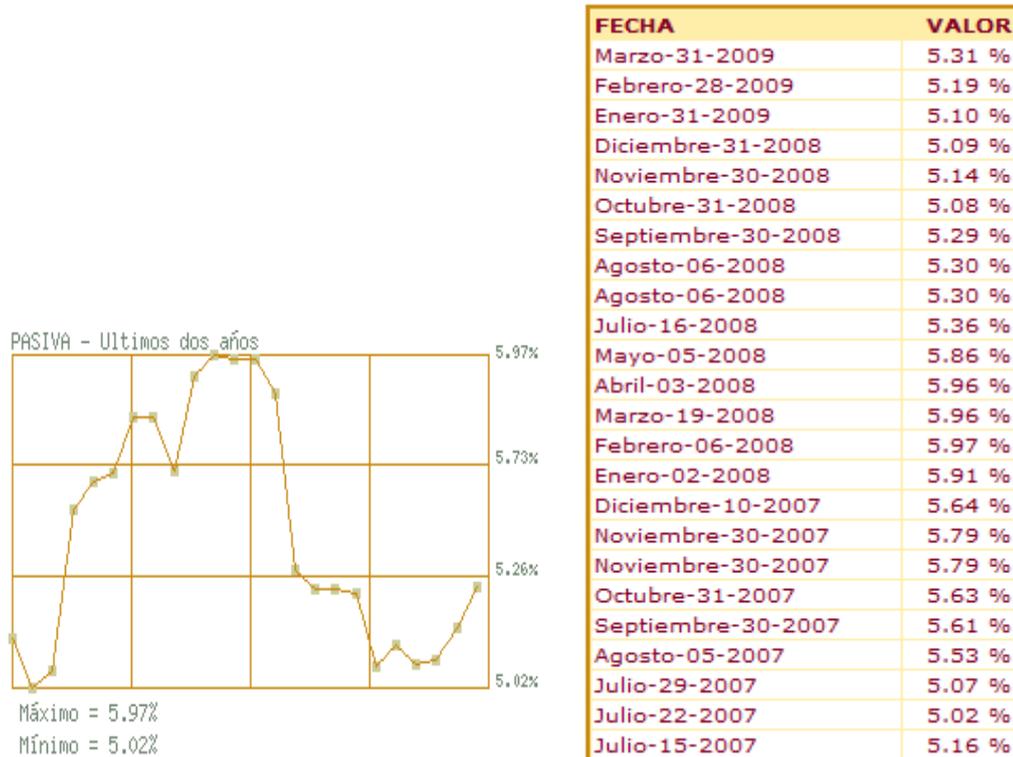
- La tendencia en la baja de tasas de interés activa es beneficiosa para la empresa debido a que puede acceder a créditos y mejorar el desarrollo de la empresa.(Oportunidad Alta)
- Debido a la inestabilidad política del país, las tasas de interés activas pueden sufrir variaciones incrementándose, lo que ocasionaría incumplimiento en el pago de obligaciones, principalmente como consecuencia de una contracción de la oferta del crédito (Amenaza Media).

2.1.1.1.2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA

En la actualidad el sector financiero ecuatoriano mantiene una estructura de corto plazo influenciado en los depósitos, por la desconfianza en el sistema financiero y las políticas económicas del gobierno.

Es importante mencionar que a pesar de esta desconfianza, la tasa pasiva en nuestro país ha presentado una tendencia creciente.

Gráfico N° 15: Tasa De Interés Pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

- Incremento del nivel de ventas debido a que la baja de las tasas de interés en captaciones obliga a las personas y empresas a invertir en bienes, tecnología, nuevos sistemas, etc. En lugar de incentivar el ahorro en las diferentes instituciones financieras.(Oportunidad Media)
- Fuga de capitales, debido a que las instituciones financieras no pueden pagar tasas de interés rentable, por ende disminución en el nivel de ventas. (Oportunidad Alta)

- Al bajar las captaciones en el sistema financiero corremos el riesgo que las tasas de interés se incrementen por la sobre oferta de créditos. (Amenaza Media)

2.1.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), 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 hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico.

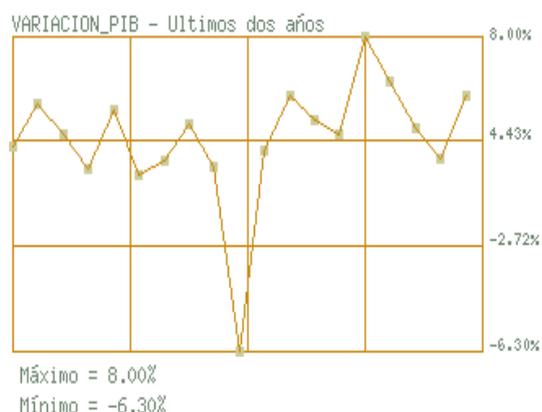
La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

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 sólo 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.

Gráfico N° 16: Producto Interno Bruto



FECHA	VALOR
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

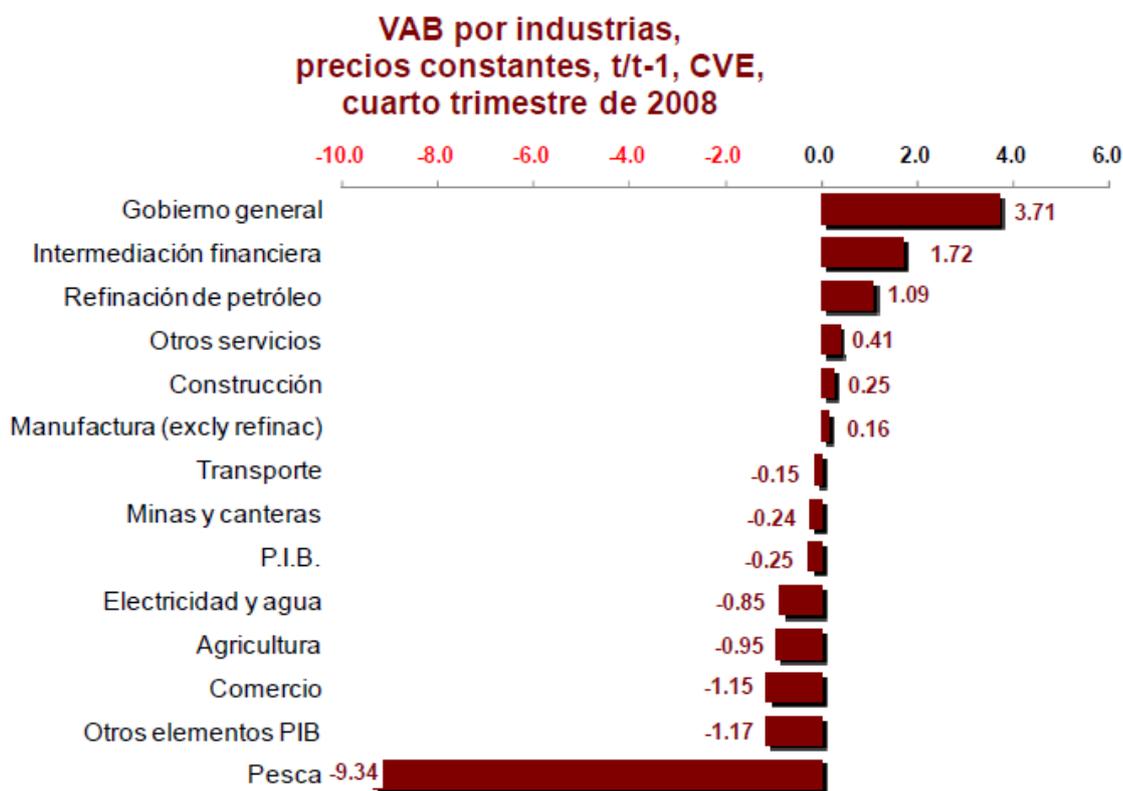
Fuente: Banco Central del Ecuador

Las Cuentas Nacionales, en el cuarto trimestre de 2008, reportaron un decrecimiento trimestral del PIB de -0.25% (a precios constantes de 2000), respecto al tercer trimestre de 2008 (t/t-1). Este resultado negativo evidenció la desaceleración del crecimiento económico, debido a factores internos y externos que se empezaron a sentir a finales del año 2008.

Las actividades económicas, como se aprecia en el Gráfico No.1, que presentaron reducciones del Valor Agregado fueron: Transporte y

almacenamiento, -0.15%; Minas y canteras (incluye la extracción de petróleo), -0.24%; Electricidad y agua, -0.85%; Agricultura, -0.95%; Comercio (al por mayor y menor), -1.15%; Pesca (captura de peces y producción camaronera), -9.34%. También, los Otros Elementos del PIB1 disminuyeron en -1.17%. Las actividades que presentaron crecimientos en el cuarto trimestre de 2008 fueron: Gobierno General, 3.71%; Intermediación financiera, 1.72%; Refinación de petróleo, 1.09%; Otros Servicios2, 0.41%; Construcción (residencial, no residencial y obra civil), 0.25%; Manufactura (excluye refinación de petróleo), 0.16%.

Gráfico N° 17: Valor Agregado Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

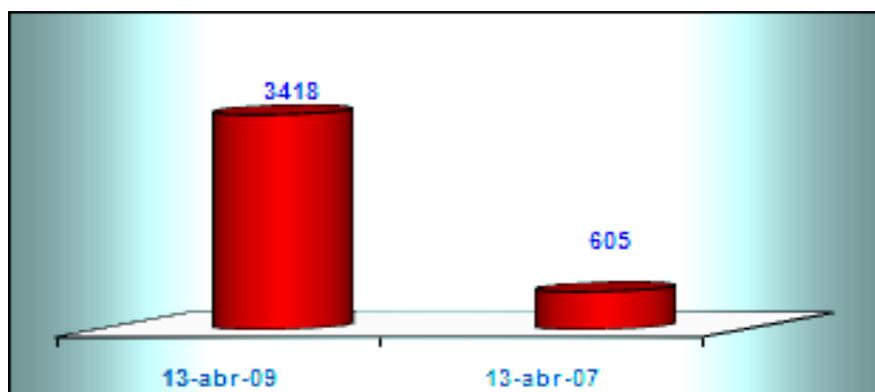
Connotación Gerencial:

- El incremento de liquidez en ciertos sectores de la industria nacional permite que se destinen recursos a compras en el sector de vestido, por ende mayores oportunidades de crecimiento de mercado, (oportunidad media)

2.1.1.1.4. RIESGO PAÍS

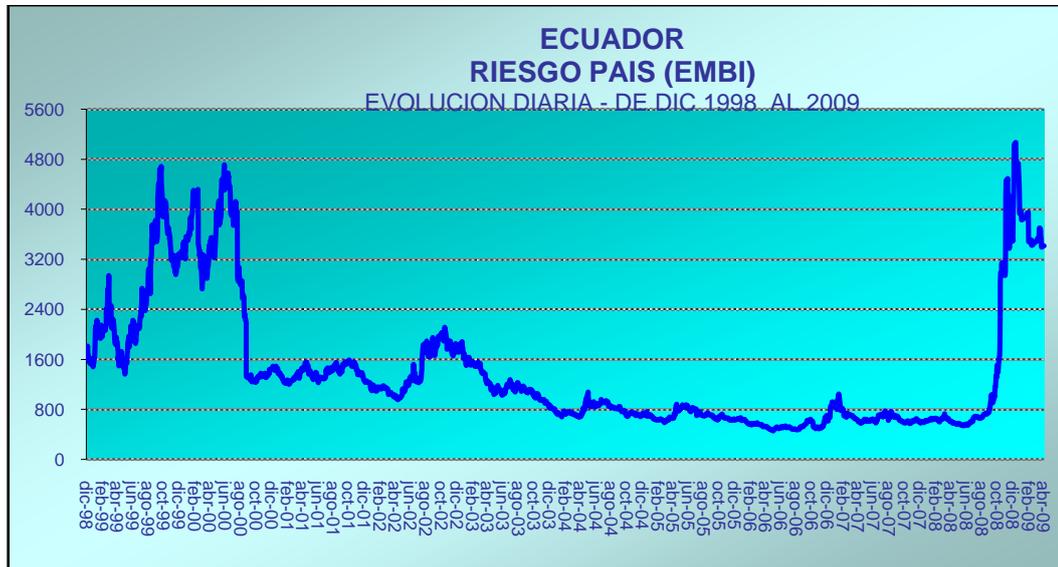
El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Gráfico N° 18: Índice EMBI
Periodo Comparado: 13-04-07 A 13-04-09



Fuente: Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador

Gráfico N° 19: Evolución Del Índice Riesgo País



Fuente: Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador

Interpretación.- Ecuador: "EMBI de 24 de febrero de 2003 = 1510". La tasa de interés para otorgamiento de créditos a Ecuador debe sumar 15.10 puntos porcentuales a los papeles emitidos por el Gobierno de los Estados Unidos.

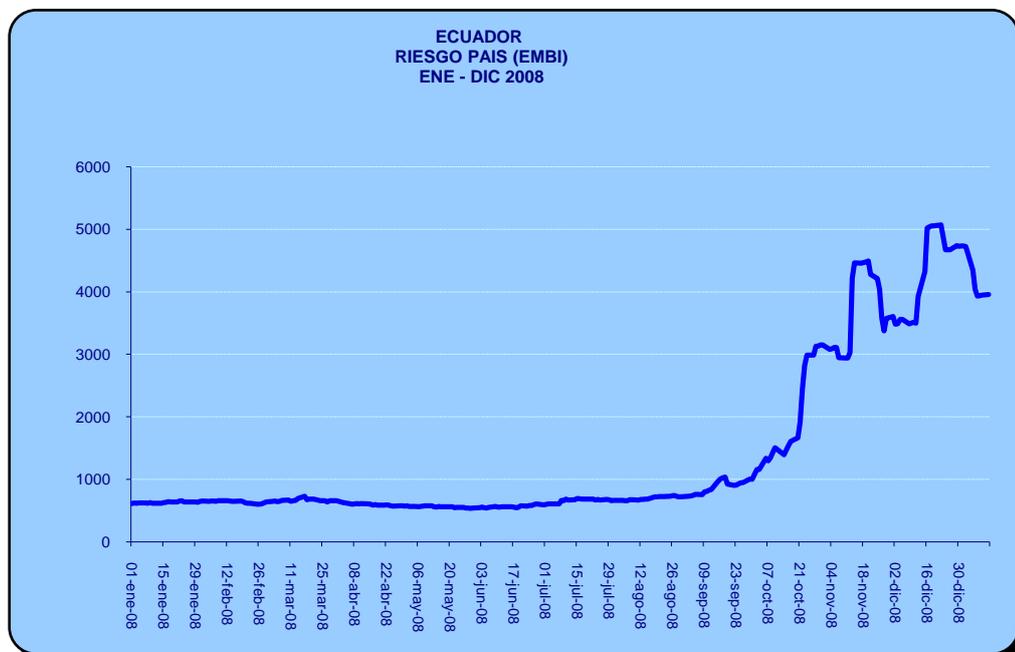
Comentario.- Mantener un Riesgo-País alto genera disminución de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor, lo que podría implicar bajos niveles de desocupación y salarios.

Las últimas medidas tomadas por el gobierno nacional, han producido durante el último año un deterioro de este índice muy utilizado por los inversionistas internacionales, a continuación veremos el comportamiento durante el año 2008 y 2009 de factor.

- 20 Feb. 2008 / Se declara la emergencia en Ecuador por fuertes lluvias.

- 28 Feb. 2008 / Central de Riesgos, con límites. Las bases de datos de los deudores, solo tendrá información de los últimos tres años. La decisión se tomó el martes 26.
- 03 Mar 2008 / La banca analiza cómo evitar los riesgos en los créditos agrícolas. Hasta enero pasado 600 millones se destinaron hacia ese sector.
- 08 Mayo 2008 / La SBS cierra las operaciones de la Mutualista Benalcázar por tener un índice patrimonial menor al 9%
- 08 Jul. 2008 / Caso Filanbanco: 195 Bienes Incautados al Grupo Isaías.
- 10 Dic. 2008 / Aprobación de la Ley de Red de Seguridad Financiera.
- 12 Dic. 2008 / Declaratoria por parte del Presidente Rafael Correa sobre la moratoria de la deuda externa.

GRÁFICO # 20: ÍNDICE EMBI 2008



Fuente: Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador

Los cambios políticos inevitablemente conllevan una situación de incertidumbre y expectativa, no solo interna, sino principalmente a nivel de los mercados internacionales. A pesar que el Ecuador ha tenido una bonanza económica con el incremento en el precio del barril de petróleo, las remesas enviadas por los emigrantes, el incremento por el cobro de impuestos. No se ha podido atraer la inversión extranjera.

Connotación Gerencial

- El riesgo país obstaculiza a la inversión extranjera para que presenten sus inversiones y aportes al desarrollo de la nación, por lo cual el mercado nacional, donde se desenvuelve la empresa Apparel Fashion tiende a disminuir debido a la falta de ventas en el sector textil confecciones. (amenaza Alta).

2.1.1.1.5. REMESAS INMIGRANTES

Los niveles de emigración de los ecuatorianos han ido creciendo conforme han transcurrido los años y hemos llegado a un punto tan extremo que hoy en día el Ecuador depende económicamente de las remesas enviadas por dichos emigrantes. En la actualidad, la dolarización, implantada en el país a partir de enero del año 2000 en el gobierno del Dr. Jamil Mahuad Witt, y ratificada posteriormente con la asunción al poder del Dr. Gustavo Noboa Bejarano en el mismo mes y año, se sostiene gracias a las remesas

La población ecuatoriana en España ha ido creciendo año tras año y hoy en día alcanza, considerando datos de varias fuentes, aproximadamente 200,000 personas, ubicándose en el tercer lugar de residentes extranjeros en España después de Marruecos y China.

MÉTODOS DE CÁLCULO PARA LAS REMESAS

El Banco Central del Ecuador utiliza para las remesas de los trabajadores una cuenta llamada transferencias corrientes, método utilizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), según la quinta edición del Manual de Balanza de Pagos del FMI. Ésta cuenta se divide en dos sectores: el gobierno y otras áreas. Obviamente, las remesas de los emigrantes se consideran dentro de otros sectores. Dentro de la Balanza de pagos del Ecuador, la cuenta de las transferencias corrientes, donde se incluye a las remesas, se la conoce como transferencias unilaterales. Según la Revista Gestión, las remesas de los trabajadores constituyen el 90 % de las transferencias unilaterales.

Conforme han transcurrido los años las remesas de los emigrantes han tenido cada vez mayor importancia en la renta nacional. Así, según datos del Banco Central del Ecuador, las remesas de los trabajadores se consideran dentro de las principales fuentes de ingresos corrientes de la nación superando cuantitativamente inclusive al turismo, al camarón y al banano. El ingreso de las remesas se cataloga después del petróleo y sus derivados, la segunda fuente de ingreso del Ecuador. De aquí se deriva la hipótesis de que gracias a tal ingreso la dolarización se ha sostenido.

EFFECTOS DE LAS REMESAS EN EL ECUADOR

Los recursos que llegan del exterior se destinan en el Ecuador en muchos casos, a la construcción de vivienda propia. En otros casos, éstos recursos se canalizan a la compra de vehículos, electrodomésticos, etc. Esto demuestra el consumismo. Así, en un inicio, la economía del país ha tenido gran movimiento y reactivación con el boom de la emigración. Debemos considerar que la población prefiere tener su dinero en bienes tangibles ante la desconfianza de la situación del país.

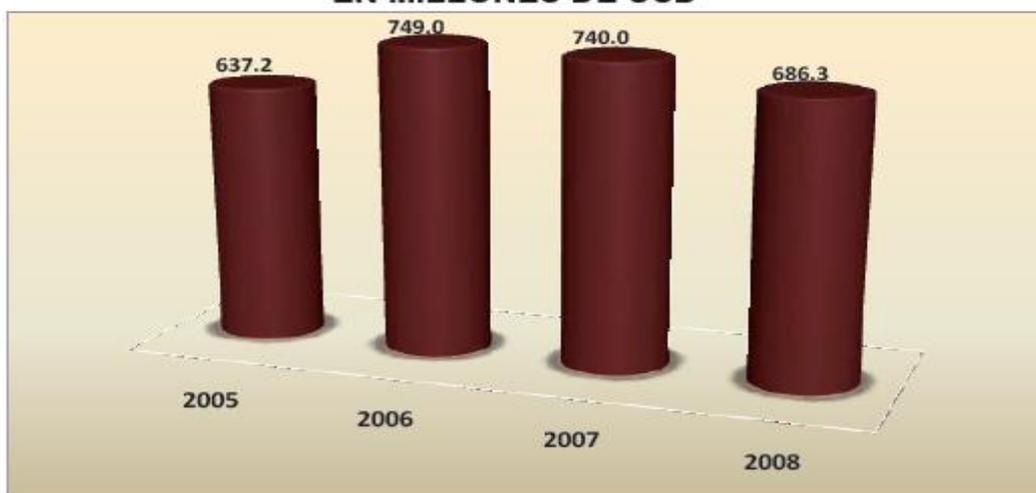
La región Interandina, que para el presente estudio comprende las provincias de: Bolívar, Carchi, Chimborazo, Cotopaxi, Imbabura,

Pichincha y Tungurahua recibió, por concepto de remesas USD 686.3 millones durante el 2008. Este valor representó una disminución de 7.2% con respecto a 2007 (USD 740.0 millones) y una contracción de 8.4% con relación a 2006 (USD 749.0 millones).

A continuación se presenta la distribución de las remesas por provincias, las mismas que pertenecen a la Región Interandina:

Gráfico N° 21:

**REMESAS RECIBIDAS EN LA REGION INTERANDINA
2005 – 2008
EN MILLONES DE USD**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Cuadro # 5 Remesas recibidas 2005 - 2008

PROVINCIA	2005	2006	2007	2008
PICHINCHA	332.4	389.4	351.1	413.6
TUNGURAHUA	81.82	96.5	121.5	107.9
CHIMBORAZO	95.2	112.3	125.5	71.3
IMBABURA	77.8	91.8	80.3	50.7
COTOPAXI	30.7	36.2	39.0	32.8
CARCHI	10.4	12.3	13.0	4.8
BOLIVAR	8.8	10.4	9.6	5.2
TOTAL GENERAL:	637.2	749.0	740.0	686.3

Fuente Banco Central del Ecuador

COMENTARIO

La economía nacional es sostenida y se mantiene a flote principalmente gracias a los ingresos petroleros y a las remesas de los trabajadores emigrantes. Si comparamos éstas dos fuentes principales, las remesas constituyen el 59 % de las exportaciones de crudo ecuatoriano. A partir de 1998 ha incrementado los índices de emigración a tal punto que se conoce a los últimos tres años como el boom de la emigración.

La dolarización no ha fracasado gracias a las remesas enviadas por los emigrantes a sus familiares ya que dan un soporte monetario adquisitivo sólido con miras hacia la estabilidad y bienestar económico en miles de hogares ecuatorianos. Además, al incrementar el nivel de vida de los ecuatorianos, incrementa el ahorro en las familias junto con la mayor movilidad monetaria en compra - venta de inmuebles y bienes patrimoniales.

La emigración tiene sus factores negativos tales como el dolor del desprendimiento de los familiares afectados y sus consecuencias en el hogar. Pero por otro lado, éste sacrificio trae recompensas en cuanto a experiencia de vida y, sobre todo, múltiples beneficios y bienestar en términos económicos para las familias protagonistas de la emigración y para el Ecuador entero.

En un proceso de globalización, es de vital importancia que los altos mandos de los países en vías de desarrollo tales como el Ecuador consideren el fenómeno de la emigración en sus propuestas y sus acciones de estado ya que está en juego un alto porcentaje del ingreso nacional y el padecimiento de miles de sus pobladores ante la situación.

Connotación Gerencial:

- Al existir una disminución de los volúmenes de remesas se presenta una contracción del gasto interno y eso afecta directamente al sector de la industria del vestido en el cual se desenvuelve la empresa Apparel Fashion. (Amenaza Alta)

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

El Ecuador ha luchado denodadamente durante largo tiempo por configurar una identidad nacional sobre la base de una historia milenaria y el fundamento de múltiples complementariedades y afinidades. Paralelamente, ha tenido que enfrentar y vencer tendencias centrífugas fruto de una geografía generosa pero desintegradora y de poderes económicos y políticos regionalmente fracturados, sin capacidad de ejercer una hegemonía coherente con el afán elemental, aunque egoísta, de cualquier clase dominante: perpetuar un sistema de acumulación que les favorece pero que requiere de un nivel mínimo de adhesión de las clases subordinadas para transformarse en proyecto nacional. En fin, unas elites nacionales, sin raíces y sin compromiso.

Un país sin una dirigencia lúcida y patriota, carente de estadistas, estrategas, empresarios e ideólogos, anula sus opciones de futuro. Resultado de ello ha sido, desde hace más de un cuarto de siglo, cuando con regocijo recuperamos la democracia, con contadas excepciones, la persistencia de una recurrente crisis política que ha provocado inestabilidad e incertidumbre.

Por su parte, el Estado, en manos de una enorme burocracia indolente (en gran medida no profesional y nacida del clientelismo político) se ha vuelto ineficiente y estático. Las empresas públicas

han sido manejadas demagógicamente por administradores sin capacitación, y se han convertido en centros de corrupción y en botín político por el gobernante de turno.

El Estado ecuatoriano, unitario y centralista, se encuentra en crisis. La tendencia mundial muestra que una de las vías válidas para la resolución de la crisis del Estado pasa por la descentralización y por el fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización puede constituirse en el instrumento facilitador de una readecuación de las relaciones entre sociedad civil y Estado, de la profundización del proceso de democratización y de una reorganización territorial que privilegie el ámbito local como espacio para el desarrollo y la atención de las necesidades de la comunidad.

A inicios de la década de 2000, la demanda, el debate y la instrumentación de la descentralización se han diluido en un discurso entre las reivindicaciones locales y las prácticas políticas clientelares del gobierno central, en las resistencias y debilidades institucionales de la gestión centralista, en la pretendida conformación de agrupaciones regionales y en la activa demanda de las juntas parroquiales rurales.

Frente a la internacionalización en la toma de algunas decisiones trascendentes para la vida de los países, como son el modelo económico y el rol del Estado en el relacionamiento global, el país está a la zaga frente a temas cruciales. Asuntos como la seguridad nacional, el conflicto colombiano y sus efectos, como el desplazamiento de cada vez mayores grupos de refugiados hacia el Ecuador, así como las incursiones de fuerzas beligerantes en territorio nacional, exigen una política exterior coherente.

COMENTARIO

El gobierno tiene un estilo que privilegia la confrontación, seguramente por los réditos obtenidos por esta forma de gobernar que le ha permitido ganar elecciones sucesivas en los dos últimos años, ha descuidado su función primordial que es administrar los recursos estatales para impulsar la producción, se ha centrado en un modelo de entrega de subsidios clientelares, que ha repercutido en sucesivos triunfos electorales, pero no en desarrollar un tejido empresarial de acuerdo con los requerimientos de una época globalizada, gobierna con un sentido muy mediatista sin tener una visión de futuro.

Connotación Gerencial:

- Esta serie de conflictos políticos han dejado de lado, necesidades prioritarias para el desarrollo económico del país, la carencia de adecuadas políticas industriales, desafortunada política exterior y poco desarrollo de mercados externos, crisis en los acuerdos y mercados existentes, ponen en riesgo el desenvolvimiento de cualquier actividad económica, deformación del mercado local por la existencia de subsidios de corte clientelar que en nada privilegian un desarrollo económico. (Amenaza Alta).

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

Con la elaboración y aprobación de la nueva constitución del Ecuador por parte de la Asamblea Nacional en el año 2008, y su ratificación bajo la modalidad de referéndum por parte del pueblo ecuatoriano, donde se ha establecido un nuevo marco jurídico que está siendo complementado con nuevas leyes a cargo de la Asamblea Nacional en funciones, existe en este momento nuevas

leyes como la de Minería, de Equidad Tributaria, el mandato constitucional N° 8 que pone fin a la tercerización y el trabajo por horas, la nueva Ley del IESS, etc. Y junto a esto el desarrollo de toda una normativa que proviene de las políticas del ejecutivo, como se anuncia la nueva política Industrial, El Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo regionales, todo esto crea una situación coyuntural que no permite establecer el alcance de las reglas con lo que debe moverse el sector empresarial y principalmente el de las PYMES, esperando que estas circunstancias puedan ser evacuadas lo más pronto para poder contar con reglas de juego claras y establecidas quizás para un tiempo adecuado que permita eliminar esta incertidumbre actual.

En este momento no podemos vislumbrar un horizonte adecuado a la inversión y desarrollo de actividades productivas dentro de un espacio de tiempo muy cercano.

Es de rescatar que dentro del nuevo sistema legal, leyes como la de Contratación y Compras Públicas, están permitiendo una nueva dinámica en estos modelos de adquisición, que será de esperar permitan transparentar los procesos de compras. Además programas como el de Hilando el Desarrollo han permitido el sector PYMES de la confección dinamizarse de forma interesante, esperando que estos programas puedan mantenerse y ser mejorados en su diseño y concepción.

COMENTARIO

El país viene atravesando un período muy largo donde el sistema judicial deja mucho que desear, existe en el país una inseguridad jurídica desde que se retorne a la democracia, que no permite un desarrollo productivo, ni la consolidación de procesos ciudadanos

que permitan tener un ambiente adecuado para el desarrollo de la producción. Tres constituciones en treinta años y cortes de justicia politizadas que responden a intereses particulares, hacen del sistema jurídico una instancia poco transparente y nada confiable.

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL

La situación por la cual está atravesando nuestro país hace que se creen, incertidumbres en cualquier sector económico es así que factores como la corrupción y la inestabilidad del gobierno, la cual se incrementa cada día, el incremento en los productos de primera necesidad, hacen que se presenten emigraciones, abandono del campo y exista una fuga de capitales hacia otras partes dejando a un lado el desarrollo que se venía visualizando.

La falta de una organización en el desarrollo del sector del textilero hace que este se vuelva débil para competir frente a otras instituciones en donde realmente existe organización; es así como Empresas pequeñas se enfrentan de manera individual a gremios y estos a su vez imponen unas condiciones que no son rentables para estas pequeñas Empresas, si existiera esa organización por parte de los productores de textil se lograría mejorar unas condiciones las cuales beneficiarían a todos por igual y volvería a este sector más competitivo. Por lo cual hay que cambiar los ideales de estas personas, los cuales han sido arraigados en un individualismo y paternalismo por hacer las cosas de forma individual y sin intentar un cambio para el mejoramiento. Factores como la escasez de recursos, las bajas rentabilidades, hacen que se desplace la forma tradicional de explotación de nuevos productos como en el sector de calzado y vestido y se lleve a otro plano la producción y comercialización de estos productos produciendo de forma ilegal

productos que contrariamente presentan mejores condiciones de rentabilidad.

También en nuestro análisis tomaremos en cuenta factores culturales en la que se desenvuelve la empresa como es la Inestabilidad en Cobro a Clientes, la Inseguridad, el incumplimiento de los proveedores, incluso la rapidez con que la moda varía.

Además la crisis económica mundial desatada en los países industrializados ha tenido consecuencias impredecibles en el desempleo, lo que está ocasionando fuertes estragos en las economías de todos los países del mundo, y el Ecuador no puede estar ajeno a estas circunstancias.

COMENTARIO

La inestabilidad del gobierno nacional, con el cambio sucesivo de presidentes, ha creado una cultura de quemeimportismo ciudadano, la sociedad va perdiendo valores importantes de respeto a las leyes y no permite que las actividades productivas se puedan desarrollar con un clima de seriedad, el pensar que no honrar los compromisos adquiridos, como el no pago de la deuda externa, deja en mal predicamento a la sociedad ecuatoriana ante los países del mundo donde el Ecuador va a tener dificultades por este tipo de actitudes.

2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

El desarrollo de las TICs que incluye el uso de internet y el gran crecimiento del sector tecnológico que se apoya en el desarrollo de nuevos software y novedosas herramientas tecnológicas hacen prever un gran impulso y desarrollo en el sector textil – confecciones, sistemas computarizados de diseño y corte, máquinas automatizadas, desarrollo de nuevos sistemas de logística crean una

esperanza para el desarrollo del sector, lo que preocupa es el rápido acceso a estas herramientas tanto por su disponibilidad y por su costo a la hora de adquirirlas.

Con estos programas es posible tener un conocimiento absoluto del estado real de la empresa, con una visibilidad a medio plazo de la situación financiera. Y también conocer, en todo momento, el estado de las cuentas de una manera rápida y sencilla para saber con exactitud el desarrollo empresarial que se está llevando a cabo.

Además, a través de este control de seguimiento, la empresa podrá mejorar la relación con sus clientes sabiendo, en todo momento, las interacciones creadas entre ambos.

Las nuevas tecnologías tienen aplicaciones de las más diversas utilidades dentro de las empresas de confección como son:

- Mecanización y automatización en la industria de confección.
- Implantación de un sistema informatizado.
- Nuevas tecnologías en el departamento de creación y oficina técnica.
- Técnicas de diseño, elaboración de patronaje, escalados, elaboración y reproducción de marcadas.
- Nuevas tecnologías en la sección de corte.
- Sistemas de corte.
- Mecanización y automatización de la sección de termo fijado.
- Mecanización y automatización de la sección de costura.
- Mecanización y automatización de la sección de plancha.
- Prensas neumáticas con programador.
- Cámaras de vaporizado. Maniquí hinchable.
- Cambios tecnológicos en la sección de acabados.
- Máquinas para aplicar diferentes tipos de etiquetas.

- Mecanización y Automatización del transporte en producción.
- Mecanización y Automatización en el Almacén
- Clasificación en los sistemas de transporte en el Almacén.
- Informatización de los sistemas de organización y gestión de la producción
- Hacia la automatización total.
- Módulo de Sensibilización Medioambiental

Pero estos sistemas demandan gran inversión de parte de las empresas y que por la situación de desarrollo y competitividad que se encuentran las PYMES locales se hace difícil acceder a estos recursos tecnológicos.

COMENTARIO

La tecnología avanza a pasos agigantados en el mundo y el Ecuador a pesar de estar inmerso en la globalización, no ha podido desarrollar o transferir tecnología indispensable para el desarrollo productivo, la transferencia de tecnología tiene costos altos que no permite disponer a todo el tejido empresarial de los avances tecnológicos, un sistema de comunicaciones móvil muy costoso, y un sistema de telefonía fijo inaccesible, que junto a costos del servicio de internet, los más altos de Sudamérica, ponen en desventaja frente a los países de la región y el mundo.

2.1.2. MICRO – AMBIENTE

2.1.2.1. PROVEEDORES

Los proveedores de la empresa están distribuidos en la Provincia de Pichincha, Azuay y Chimborazo y son:

La Internacional (Vicunha); Kaltex; Fabridor (Fabricato); Single Jersey; Textiles Tornasol; Hilos Cadena; Hilos Pinto; Pasamaneria (Pasa); Coltejer De Colombia

2.1.2.2. CLIENTES

Los principales clientes son Instituciones tanto públicas como privadas de las provincias de Pichincha, Chimborazo, Tungurahua y Guayas y que a continuación detallamos:

Haliburton; Flopec; Fame; Tecniestamp; Emaseo-Q; Cuerpo De Ingenieros Del Ejercito; Petroecuador; Ministerio De Educacion (Programa Hilando El Desarrollo); Colegio Jefferson Rbba; Colegio Aleman Uio; Molinos Electromoderno; Empresa Electrica Riobamba; Empresa Electrica Quito;

2.1.2.3. COMPETENCIA

Nivel de conocimiento de la competencia

En este segmento del mercado los competidores se encuentran bien posicionados por los altos volúmenes y los bajos costos que manejan. Por esto están concentrados en los distribuidores mayoristas y en las grandes superficies. Por todo lo anterior, la estrategia de Apparel Fashion, es llegar con productos diferentes a los de la competencia, de alta calidad y buen servicio al cliente. Concentrándose en almacenes pequeños donde se maneje el concepto de exclusividad en diseño y calidad.

Los productos de Apparel Fashion, estén bien posicionados en el mercado local, y no pretende enfrentar una guerra de precios, ni de promociones para evitar la entrada de nuevos productos, la empresa

se concentraran en segmentos del mercado diferentes y sus estrategias de penetración son muy distintas.

Existe un conocimiento precario de la competencia, la informalidad del sector hace que no se pueda determinar correctamente los niveles y formas que se desenvuelve la competencia, existen grandes deformaciones, como la informalidad de las relaciones laborales, el no pago de impuestos, el contrabando, etc. No permiten tener un conocimiento y control sobre la competencia.

En la Provincia de Chimborazo la competencia son los almacenes locales de distribución de ropa como fabricantes no está desarrollado el sector, en lo que se refiere tejido plano. Los productores que intervienen en el mismo mercado donde se desenvuelve la empresa Apparel Fashion, se encuentran en la Provincia de Tungurahua, tanto en la ciudad de Ambato como en Pelileo, así como los confeccionistas de la Provincia de Pichincha y Azuay.

2.1.2.4. ESTUDIO DE MERCADO

Claridad en el foco del negocio

El segmento del mercado al cual están dirigidos los productos de la empresa son hombres mujeres y niños, de estrato social 3, 4, 5, y 6, de 27 a 60 años, que estén interesados en el buen vestir y el confort. Otro segmento del negocio es la elaboración de ropa institucional, esto es prendas de vestir de oficina, de trabajo para varias empresas ya sean estas públicas ó privadas.

Identificación de sus mejores clientes

Las ventas de Apparel Fashion, se realizará en todo el territorio ecuatoriano, para lo cual, la empresa dispone de oficina y bodega propia en, con las cuales cubre las zonas de influencia y por tanto todo el territorio nacional.

- Grandes Cantidades: Elaboración de uniformes para Instituciones Públicas y Privadas
- Pequeños Distribuidores: Almacenes locales de la varias Provincias.

Nivel de estructuración del plan de mercadeo

La empresa no cuenta con un plan de mercadeo estructurado. Se desarrollan nuevas ideas para producir, teniendo en cuenta lo que propone y demanda el cliente.

Aceptación comercial de sus productos

Sus productos tienen muy buena aceptación, tanto en consumidores nacionales como extranjeros, Los productos tienen buena calidad, los colores son firmes, y sobre todo son con primeras materias de calidad. Esta aceptación se ve reflejada en el crecimiento de las ventas y en las pocas devoluciones que se han presentado a lo largo de los años.

Consistencia en la estrategia de precios

Para establecer los precios de sus productos se tiene en cuenta los costos de producción y el margen de utilidad. Se mantiene listas de precios con políticas de descuentos preestablecidas tanto por cantidades de prendas, como por la forma de pago del cliente.

Calidad de las actividades de publicidad y promoción, y efectividad de las mismas

No existe una política de promoción y mercadeo, ya que la empresa carece de este departamento, se lo realiza de una manera empírica utilizando canales promocionales disponibles pero sin ninguna estrategia.

Perfil y Calidad del equipo de ventas.

Por el sistema de ventas que lleva la empresa, eso es que se lo realiza a través de participación directa en concursos públicos y privados, El equipo de ventas está conformado por el Gerente, y personal de apoyo pero no está estructurado un departamento de ventas y mercadeo, siendo esto la debilidad más representativa.

Efectividad de la estrategia de canales de distribución

La empresa cuenta con un punto de venta donde los clientes pueden adquirir sus productos directamente, Los otros canales que se utilizan son distribuidores mayoristas y comisionistas que realizan procesos de ventas, la mayor parte de la producción se lo entrega directamente desde fábrica a las empresas contratantes sin necesidad que intervengan intermediarios en el proceso de comercialización.

Cobertura geográfica a nivel nacional y exterior

Actualmente sus productos se encuentran en las siguientes ciudades del país:

- Ambato
- Cuenca

- Esmeraldas
- Guayaquil
- Macas
- Puyo
- Quito
- Riobamba
- Santo Domingo

Nivel de experiencia como exportador

Sus productos se han exportado a varios países como Haití, Colombia. Puerto Rico, pero la empresa no ha mantenido procesos constantes de comercio internacional.

Posibilidades para identificar oportunidades para sus productos en el exterior

En este momento se encuentra la empresa en procesos con la CORPEI, para establecer relaciones que permitan continuidad en las exportaciones.

2.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Estructura organizacional básica y coherente

La estructura organizacional de la empresa está basada en la producción por medio de software especializado, lo que reduce la carga laboral, los costos fijos y el nivel de inventarios, pues se produce de acuerdo al nivel de ventas a nivel nacional y en los países a los que vende las prendas de vestir. Este es tipo de estructura más coherente para la empresa teniendo en cuenta el proceso productivo que maneja.

Nivel de organización de la gestión administrativa

La gestión administrativa está a cargo del Gerente General, quien además por el tamaño y complejidad de la empresa, lleva las ventas y cobranzas con el apoyo de personal de contabilidad y administración de Recursos Humanos. El proceso de producción lo lleva la jefe de producción en la que se incluye la administración de bodegas, compras y despachos de los diferentes productos, igualmente a cargo de la jefe de producción se encuentra el control de la calidad, esta jefatura tiene personal de apoyo en las distintas fases del proceso de producción.

Nivel de delegación y empoderamiento, asignación de funciones

La toma de decisiones se concentra en el Gerente General, el nivel de delegación es bajo, pues el gerente es el encargado de las actividades administrativas, de comercialización y recursos humanos.

Sistema de Información.

La empresa cuenta con un software para procesar la información comercial, administrativa, de recursos humanos, de ventas a nivel nacional y las exportaciones cuando estas se producen.

Nivel de utilización de Internet

La empresa cuenta con acceso a Internet con banda ancha en sus instalaciones, internamente cuenta con una red interna donde se realizan todos los procesos de conectividad, así como un administrador de correos electrónicos para difundir cotizaciones, muestras, fotos, y catálogos a los clientes.

Calidad del sistema de información comercial

La información comercial que se tiene es básica, cuenta con datos de cada cliente y las ventas que han hecho. Esta información es utilizada para tomar decisiones en la programación de la producción.

Calidad del sistema de información financiera

La empresa cuenta con un sistema de información financiera. Este tipo de información es llevada por el departamento de Auditoría y Contabilidad; (auditor, contador), quienes hacen la contabilidad cada trimestre. El gerente confirma en libros la información de las transacciones.

Nivel de apoyo del sistema de información a la toma de decisiones de la empresa

Los sistemas de información presentan un soporte para la toma de decisiones de la empresa. Las estrategias se definen teniendo en cuenta las ventas y los movimientos que se hacen mes a mes.

Procesos de Asociatividad

La empresa se encuentra participando en procesos de Asociatividad junto a cinco empresas de la región, lo que le permite tener un posicionamiento importante del mercado, ya que el cluster de confecciones COSER, denominación de la Asociatividad, se estructura bajo la participación de las empresas en servicios comunes produciéndose un efecto de economía de escala beneficioso para los integrantes de la Asociatividad.

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La empresa cuenta con un reconocido y adecuado historial crediticio, siendo este una fortaleza, ya que le permite acceder a los distintos sistemas de financiamiento sean estos bancarios, de proveedores y entidades públicas donde se requiere contar con un buen historial crediticio.

Nivel de utilización de herramientas de planeación financiera

Tienen herramientas de planeación financiera específicas, un ejemplo es el software que proyecta datos internos sobre las ventas y los registros diarios de las ventas nacionales.

Calidad del Sistema de Información Contable

La contabilidad se lo realiza con un CPA permanente que labora en la planta, la auditoria se lo realiza semestralmente, con personal externo de la empresa.

Calidad del Sistema de Información de Costos

La empresa cuenta con un sistema de información estructurado, pues maneja los costos que son variables cada mes como es la materia prima, y la inflación.

Liquidez

La empresa funciona dentro de los parámetros que permite el mercado y por lo general no tiene problemas que asfixien la economía de la fábrica, esto no quiere decir que tiene una liquidez robusta, pero le permite desenvolverse sin muchos sobresaltos.

Endeudamiento- Capacidad de respaldo de la deuda

Por el nivel de competencia que tiene el sector textil confecciones, La empresa procura no tener un fuerte apalancamiento del sistema financiero, procurando mantener con los proveedores un adecuado endeudamiento, en la actualidad cumple con todas sus compromisos ya sean estos a proveedores, y entidades financieras.

Rotación en capital de trabajo

Este departamento está estructurado con personas que manejan una cartera máxima a 60 días. Los inventarios de material rotan mensualmente. Pero la sensibilidad que tiene el mercado a los vaivenes de la dinámica económica del país hace que estos sufran retrasos constantes en la recaudaciones generándose un descalce financiero en el ciclo comercial.

Rentabilidad

El margen de rentabilidad que maneja por línea del producto está alrededor del 20%, pues varía del producto del valor de la materia prima. La política que se tiene en la sociedad es que el capital rente el 15%

2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Calidad de las Instalaciones en la planta y ubicación

La empresa está ubicada en Riobamba en la parte central del Ecuador, con una ubicación ventajosa con respecto a sus clientes, con muchas vías de acceso. Las instalaciones con las que cuenta se adaptan a las necesidades del negocio, con iluminación adecuada, espacio suficiente de acorde con los requerimientos tecnológicos para desempeñar la actividad

Nivel de utilización de la capacidad instalada

La capacidad instalada de la empresa está determinada por el número de prendas de vestir actualmente cuenta con maquinas, los cuales operan al 65% de su capacidad, considerando solo un turno de trabajo diario.

Nivel de flexibilidad operativa, posibilidades de ampliación de su capacidad de producción

Por la estructura de la fábrica está diseñada para que de una manera muy versátil se pueda producir el tipo de prenda que requiera el cliente. Pudiendo establecer confección de prendas en tejido plano y tejido de punto, ropa casual, ropa deportiva, y ropa de moda.

Nivel de organización y programación de la producción

La producción se realiza bajo la modalidad de órdenes de producción que se establece de acuerdo a los pedidos generados en ventas, pudiendo mantener el control de costos bajo la modalidad anteriormente descrita. En función de las órdenes de producción los distintos departamentos de la empresa realizan el aprovisionamiento de materias primas, control de la calidad, almacenaje y despacho de los productos

Capacidad para adaptar productos a los nuevos requerimientos

Tienen una alta capacidad para adaptar sus productos a las nuevas exigencias del mercado, pues sus diseños permiten cambios, y los productos que se fabrican actualmente se pueden adaptar, para ser utilizados de otras formas. Uno de los puntos a tomarse en cuenta en este plan es el proceso de diferenciación de los productos y la

innovación de los mismos, por lo que habrá que prever trabajar mucho en este aspecto.

La infraestructura de producción permite fabricar con costos competitivos

Como la empresa trabaja bajo sistemas de producción de trabajo en línea, pero se necesita impulsar y desarrollar procesos modernos con soporte en nueva tecnología que permita ser más competitivos en el mercado nacional y global

2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Nivel del personal del área operativa

El personal del área operativa requiere de un alto nivel de práctica. Los cortadores, las costureras, diseñadores entre otros, se evalúa la habilidad manual y la capacidad de trabajo en equipo, muy importante para un trabajo en cadena de producción continua.

2.3. ANÁLISIS FODA

Mediante la matriz FODA que es una herramienta administrativa que nos permite identificar los factores del entorno, para esto vamos a confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas dadas por el ambiente externo para lo cual establecemos un listado de incidentes.

2.3.1. LISTADO DE INCIDENTES

Cuadro N° 6: Listado De Incidentes

INCIDENTE	DESCRIPCION
FORTALEZAS	
Infraestructura , Infraestructura, Equipamiento e Instalaciones	La empresa cuenta con instalaciones, equipo y maquinaria especializada para la producción de ropa
Experiencia en el Manejo del Negocio:	Esta dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado y por contar con el Know how necesario.
Posibilidad de Acceso al Circuito Financiero:	Se basa en mantener credibilidad para poder acceder al mismo, dentro de un rubro que por lo general no suele ser sujeto de crédito.
Estilo Proactivo Gerencial:	La gerencia persigue una actualización continúa de sus diseños y desarrollo profesional, no conformándose con la simple adaptación a los cambios.
Ser Integrante del Cluster de Confecciones COSER	Al ser integrante de un grupo asociativo tiene importantes ventajas competitivas para el fortalecimiento de la empresa individual
DEBILIDADES	
No existe un departamento de <u>ventas</u>	La falta de definición en la estructura orgánica de la empresa del departamento de ventas hace muy precaria su operación
Ciclo Comercial:	El descalce financiero, producto de los plazos de cobros y pagos
Débil Gestión de los Recursos Humanos	La falta de una política laboral, la informalidad y la carencia de herramientas adecuadas no permite tener un adecuado clima laboral
Inexistencia de un Programa de mantenimiento planificado de maquinaria y equipo.	Al no contar con un programa de mantenimiento preventivo, se vuelve vulnerable a cualquier eventualidad propia del negocio, incidiendo notablemente en su costo operativo
Falta de una estructura de un sistema de Compras y bodegas	Al no tener estructurado y sistematizado el proceso de compras y manejo de bodegas encarece la producción.
OPORTUNIDADES	
<u>CONTRATACION PUBLICA</u>	La nueva ley de contratación pública, y los programas de gobierno como “hilando el Desarrollo” permiten avizorar una importante oportunidad para los sectores de las PYMES
Desarrollo de las TICs – Acceso a Tecnologías de última generación	El avance y desarrollo de los sistemas Tecnológicos de Información y comunicación por el alcance obtenido en la informática y el internet,

	permite tener una herramienta importante para el avance del negocio.
SERVICIOS A TERCEROS	La creciente demanda de servicio de confección a terceros (maquila) abre una oportunidad para mantener en funcionamiento la planta de producción
TRATADOS COMERCIALES	Tratados comerciales como el Acuerdo de Cartagena (CAN), el ATPDEA, el sistema de preferencias arancelarias y la negociación de un TLC con la UE permite tener una importante oportunidad para ser tomada en cuenta.
Mercado potencial aún no explotado en la región y el país.	Existe una interesante demanda del mercado nacional y regional que debe ser tomado en cuenta para el posicionamiento de la empresa
AMENAZAS	
Contrabando, Competencia Comercial Desleal	La practica corrupta del contrabando y la informalidad de una parte del sector de confecciones ha permitido el establecimiento de un sistema comercial caracterizado por sus procedimientos y actitudes desleales
Políticas tributarias	Un sistema tributario aprobado recientemente, caracterizado por su espíritu fiscalista, no estimula la producción formal
FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA	La falta de Competitividad del Sector confecciones, los obsoletos sistemas de capacitación y formación de mano de obra, la informalidad y la región donde se desenvuelve el negocio ha producido una carencia de mano de obra calificada y competitiva.
COMPETENCIA INFORMAL de la PRODUCCION	La existencia de pequeños talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir de una manera artesanal, sin políticas de gestión. Este aspecto es un problema para ellos y para todo el sector porque trabajan sin una estructura de costes, rebajando el precio hasta el mínimo para vender, y perjudicando a si a todas las empresas que se dedican a la confección de forma industrial.
Aumento de la competencia (grandes superficies: generalistas y especializadas), cada vez más poderosa y agresiva	Grandes cadenas comercializadores están ingresando al mercado, imponiendo sistemas de comercialización innovadores que desplazan con facilidad a las pequeñas empresas.

Elaboración: El Autor

2.3.2. MATRICES

Nos permitirá identificar las estrategias con las que utilizaremos para una adecuada toma de decisiones, para lo cual se emplearán las matrices que a continuación se han elaborado.

RELACIONES DEL FODA

PUNTOS VULNERABLES

(AMENAZA – DEBILIDADES)  ESTRATEGIA DE
RIESGO

POTENCIALES DE ADAPTACION

(OPORTUNIDADES – DEBILIDADES)  ESTRATEGIAS
ADAPTATIVAS

POTENCIALES DE REACCIÓN

(AMENAZAS – FORTALEZAS)  ESTRATEGIAS
REACTIVAS

PUNTOS FUERTES

(FORTALEZA – OPORTUNIDAD)  ESTRATEGIA
OFENSIVA

2.3.2.1. MATRIZ DE VULNERABILIDAD – PUNTOS VULNERABLES
Cuadro N° 7: Matriz De Vulnerabilidad

AMENAZAS DEBILIDADES	<u>Contrabando,</u> Competencia Comercial Desleal	<i>Políticas tributarias</i>	FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA	COMPETENCIA INFORMAL de la PRODUCCION	<i>Aumento de la competencia (grandes superficies: generalistas y especializadas), cada vez más poderosa y agresiva</i>	TOTAL	RANKING
No existe un departamento de ventas	5	3	3	5	5	21	1
Ciclo Comercial:	5	5	1	5	5	21	2
Débil Gestión de los Recursos Humanos	3	1	5	1	3	13	4
Inexistencia de un Programa de mantenimiento planificado de maquinaria y equipo.	1	1	5	1	1	9	5
Falta de una estructura de un sistema de Compras y bodegas	3	5	3	3	1	15	3
TOTAL	17	15	17	15	15		



Calificación: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1

Elaboración: El autor

ESTRATEGIAS DE RIESGO

DEBILIDADES vs AMENAZAS

DEBILIDADES

1. La falta de definición en la estructura orgánica de la empresa del departamento de ventas hace muy precaria su operación, siendo esta la debilidad más importante a ser tomada en cuenta, ya que esto no permite el adecuado desarrollo y establecimiento de políticas adecuadas de mercadeo.
2. Riesgo de liquidez, se ve reflejado en el descalce financiero, producto de los plazos de cobros y pagos, crea un flujo de caja y comercial perverso, que redundo en altos costos financieros, generación de cuentas incobrables y pérdida de mercado.
3. La falta de una política laboral, la informalidad y la carencia de herramientas adecuadas no permite tener un adecuado clima laboral, reflejándose en procesos informales de contratación, no acceso a procesos de capacitación del recurso humano, carencia de programas de salud ocupacional y seguridad industrial, no aprovechamiento de escudos fiscales, además de producirse un permanente dependencia laboral de recursos humanos ineficientes.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Establecer y estructurar el departamento de ventas en la empresa Apparel Fashion**
- **Determinar Las Políticas de Ventas de la Empresa, Plan de Mercadeo y presupuestos de Ventas**
- **Formalizar la relación laboral, Contratos, Seguro Social, etc.**

- **Establecer el Reglamento Interno aprobado en el Ministerio de Trabajo**

AMENAZAS

1. El contrabando que se ha institucionalizado y se ha enquistado en el país como un modo “formalizado de comercio”, que ha generado un sistema degenerativo de comercio basado en valores éticos amorales que instituyen formas desleales de comercialización

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Promover campañas publicitarias en contra del Contrabando y su sistema de comercio desleal**
- **Con el grupo asociativo COSER, denunciar la utilización de estas prácticas.**

2.3.2.2. MATRIZ DE POTENCIALES DE ADAPTACIÓN
Cuadro N° 8: Matriz De Potenciales De Adaptación

<div style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</div> <div style="text-align: center;">DEBILIDADES</div>	CONTRATACION PUBLICA	Desarrollo de las TICs	SERVICIOS A TERCEROS	TRATADOS COMERCIALES	Mercado potencial aún no explotado en la región y el país	TOTAL	RANKING
<u>No existe un departamento de ventas</u>	5	5	5	5	5	25	1
Ciclo Comercial:	5	5	5	1	5	21	2
Débil Gestión de los Recursos Humanos	3	3	5	3	3	17	5
Inexistencia de un Programa de mantenimiento planificado de maquinaria y equipo	3	3	5	5	3	19	4
Falta de una estructura de un sistema de Compras y bodegas	5	3	1	5	5	19	3
TOTAL	21	19	21	19	21		



Calificación: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1
 Elaboración: El Autor

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

DEBILIDADES vs OPORTUNIDADES Potenciales De Adaptación

DEBILIDADES

1. La falta de definición en la estructura orgánica de la empresa del departamento de ventas hace muy precaria su operación. Y, que frente a las oportunidades como el establecimiento de un programa de compras públicas debe la empresa desarrollar las estrategias necesarias para poder cimentarse en el mercado.
2. Riesgo de liquidez, se ve reflejado en el descalce financiero, producto de los plazos de cobros y pagos. Para lo cual se deberá corregir las políticas de ventas y estructurar un sistema de cobros y recuperación de cartera para tener el flujo adecuado de caja.
3. La falta de una política laboral, la informalidad y la carencia de herramientas adecuadas no permite tener un adecuado clima laboral, debiendo establecer un proceso de formalización de las relaciones laborales que permita contar con un recurso humano idóneo y comprometido con los objetivos de la empresa.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- **Establecer y estructurar el departamento de ventas en la empresa Apparel Fashion**
- **Determinar Las Políticas de Ventas de la Empresa, Plan de Mercadeo y presupuestos de Ventas**
- **Formalizar la relación laboral, Contratos, Seguro Social, etc.**
- **Establecer el Reglamento Interno aprobado en el Ministerio de Trabajo**

OPORTUNIDADES

1. La contratación Pública en este momento es una importante oportunidad para el sector textiles y confecciones, el haberse estructurado un sistemas de compras públicas donde hace presagiar y despertar expectativas de contar un proceso que privilegia la transparencia, la calidad y la competitividad, que frente a las debilidades de la empresa esta debe desarrollar estrategias que permitan aprovechar esta oportunidad que se presenta en el mercado.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- **Desarrollar e implementar estrategias de mercadeo para la empresa Apparel Fashion.**
- **Integrarse al Sistema de Compras Públicas y RUP**

2.3.2.3. MATRIZ DE POTENCIALES DE REACCIÓN
Cuadro N° 9: Matriz De Potenciales De Reacción

FORTALEZAS AMENAZAS	CONTRABANDO,	Competencia Comercial	Desleal	Políticas tributarias	FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA	COMPETENCIA INFORMAL de la PRODUCCION	competencia (grandes superficies: generalistas y especializadas), cada vez	TOTAL	RANKING
	Infraestructura, equipamiento e Instalaciones	5	3	3	3	5	5	5	21
Experiencia en el Manejo del Negocio:	5	3	3	3	5	5	5	21	4
Posibilidad de Acceso al Circuito Financiero:	3	1	1	1	3	5	5	11	5
Estilo Proactivo Gerencial	5	5	5	5	5	5	5	25	2
Ser Integrante del Cluster de Confecciones COSER	5	5	5	5	5	5	5	25	1
TOTAL	23	17	17	17	23	23			



Calificación: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1
 Elaboración: El Autor



ESTRATEGIAS REACTIVAS

FORTALEZAS vs AMENAZAS Potenciales De Reacción

FORTALEZAS

1. Al pertenecer a un grupo asociativo tiene importantes ventajas competitivas para el fortalecimiento de la empresa individual, ya que puede acceder a recursos financieros, fondos de apoyo productivos, programas de compras conjuntas, desarrollo de mercados, inversiones conjuntas y manejo de producción a escala.
2. La empresa cuenta con instalaciones, equipo y maquinaria especializada para la producción de ropa, que permite disponer de una capacidad instalada suficiente para la proyección de mercado que se tiene proyectado
3. Esta dada por una larga trayectoria y experiencia en el mercado y por contar con el Know how necesario, que asegura poder responder a las proyecciones de mercado.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Fortalecimiento de la Asociatividad, mejoramiento y estandarización de los procesos productivos y desarrollo estrategias de Asociatividad de las empresas de confecciones del grupo asociativo “COSER”, en la cual se incluye a Apparel Fashion**
- **Implementación de modelos de Sistemas de Calidad y capacitar y entrenar a directivos, mandos medios y operativos en la aplicación de los Sistemas de Calidad, con el fin de optimizar los recursos productivos de la empresa Apparel Fashion.**

- **Desarrollar técnicas y herramientas en los procesos de producción en la industria de la confección, tendientes a elevar los niveles de productividad de este sector.**

AMENAZAS

1. La existencia de pequeños talleres que se dedican a la confección de prendas de vestir de una manera artesanal, sin políticas de gestión. Este aspecto es un problema para ellos y para todo el sector porque trabajan sin una estructura de costes, presionando el precio hasta el mínimo para vender, y perjudicando a si a todas las empresas que se dedican a la confección de forma industrial.

Líneas de Acción

- **Elevar los niveles de productividad de la empresa Apparel Fashion**
- **Capacitar y entrenar a los mandos medios y operativos**

2.3.2.4.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD – PUNTOS FUERTES

Cuadro N° 10: Matriz De Aprovechabilidad

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	CONTRATACION PUBLICA	Desarrollo de las TICs	SERVICIOS A TERCEROS	TRATADOS COMERCIALES	Mercado potencial aún no explotado en la región y el país.	TOTAL	RANKING
	Infraestructura, equipamiento e Instalaciones	5	3	1	3	5	17
<i>Experiencia en el Manejo del Negocio:</i>	5	3	3	3	3	17	3
<i>Posibilidad de Acceso al Circuito Financiero:</i>	3	3	3	3	3	15	5
<i>Estilo Proactivo Gerencial:</i>	5	5	1	1	3	15	4
<i>Ser Integrante del Cluster de Confecciones COSER</i>	5	5	1	5	5	21	<u>1</u>
TOTAL	23	19	9	15	19		

Calificación: Alta = 5; Media = 3; Baja = 1

Elaboración: El Autor



ESTRATEGIAS OFENSIVAS

FORTALEZAS vs OPORTUNIDADES

FORTALEZAS

1. Al pertenecer a un grupo asociativo tiene importantes ventajas competitivas para el fortalecimiento de la empresa individual, ya que puede acceder a recursos financieros, fondos de apoyo productivos, programas de compras conjuntas, desarrollo de mercados, inversiones conjuntas y manejo de producción a escala, y la empresa, al estar vinculada al Cluster COSER, permite poder mirar estos mercados como alternativas reales y alcanzables, tanto para las compras públicas como para ventas regionales, locales e internacionales como el Pacto Andino, ATPDEA, UE, El poder participar en las compras públicas formando parte del grupo asociativo permite tener mejor ventaja a la hora de ofertar, tanto en tiempos, cantidades y costos de participación, Enfrentar el potencial mercado local (regional y nacional) en conjunto con el clúster de confecciones COSER posibilita tener más posibilidades de éxito y a costos más competitivos.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- **Fortalecimiento de la Asociatividad, mejoramiento y estandarización de los procesos productivos y desarrollo estrategias de Asociatividad de las empresas de confecciones del grupo asociativo “COSER”, en la cual se incluye a Apparel Fashion**
2. La empresa cuenta con instalaciones, equipo y maquinaria especializada para la producción de ropa, que permite disponer de una capacidad instalada suficiente para la proyección de mercado que se tiene proyectado

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- **Implementación de modelos de Sistemas de Calidad y capacitar y entrenar a directivos, mandos medios y operativos en la aplicación de los Sistemas de Calidad, con el fin de optimizar los recursos productivos de la empresa Apparel Fashion.**
3. La experiencia en el Negocio, estar en el mercado desde 1983 le permite a la empresa tener un importante estilo que esta dado por una larga trayectoria y experiencia en el mercado y por contar con el Know how necesario, que asegura poder responder a las proyecciones de mercado que la empresa tiene previsto.

LÍNEAS DE ACCIÓN:

- **Desarrollar técnicas y herramientas en los procesos de producción en la industria de la confección, tendientes a elevar los niveles de productividad de este sector.**

OPORTUNIDADES

1. La contratación Pública en este momento es una importante oportunidad para el sector textil y de confecciones, al haberse estructurado un sistemas de compras públicas donde hace presagiar y despertar expectativas de contar un proceso que privilegia la transparencia, la calidad y la competitividad.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- **Desarrollar e implementar estrategias de mercadeo para la empresa Apparel Fashion.**
- **Integrarse al Sistema de Compras Públicas y RUP**

2.3.2.5. HOJA DE TRABAJO MATRIZ FODA

Cuadro N° 11: MATRIZ FODA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<p style="text-align: center;">Estrategias de Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer y estructurar el departamento de ventas en la empresa Apparel Fashion ○ Determinar Las Políticas de Ventas de la Empresa, Plan de Mercadeo y presupuestos de Ventas ○ Formalizar la relación laboral, Contratos, Seguro Social, etc. ○ Establecer el Reglamento Interno aprobado en el Ministerio de Trabajo 	<p style="text-align: center;">Estrategias Adaptativas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollar e implementar estrategias de mercadeo para la empresa Apparel Fashion. ○ Integrarse al Sistema de Compras Públicas y RUP
FORTALEZAS	<p style="text-align: center;">Estrategias Reactivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Promover campañas publicitarias en contra del Contrabando y su sistema de comercio desleal ○ Con el grupo asociativo COSER, denunciar la utilización de estas prácticas. ○ Proceso Productivo: flujo de producción en proceso, tiempo, operatividad y eficiencia ○ Mejoramiento de productividad: estrategias e índices de medición ○ Capacitación y motivación del personal 	<p style="text-align: center;">Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Implementación de un Sistema de Calidad, capacitar y entrenar a directivos, mandos medios y operativos en la aplicación del Sistema de Calidad, con el fin de optimizar los recursos productivos de la empresa Apparel Fashion. ○ Desarrollar técnicas y herramientas en los procesos de producción en la industria de la confección, tendientes a elevar los niveles de productividad de este sector. ○ Fortalecimiento de la Asociatividad, mejoramiento y estandarización de los procesos productivos y desarrollo de estrategias asociativas de las empresas de confecciones del grupo asociativo "COSER", en la cual se incluye a Apparel Fashion

Elaboración: El Autor

ANALISIS DE LAS LINEAS DE ACCION

Las líneas de acción propuestas por la matriz FODA, nos permiten diseñar estrategias para mejorar el funcionamiento de la empresa Apparel Fashion y de sus distintos departamentos, en el entorno que se desenvuelve, y dentro de un periodo de tiempo, de tal manera que se pueda armonizar las diferentes actividades en objetivos operativos finales.

Primeramente establecemos de acuerdo a las líneas de acción, planes, programas y proyectos enfocados a la Calidad, al Mercadeo y Ventas, Administración, Productividad y Recurso Humano este último el principal activo de la empresa. Para lo cual se establece estrategias operativas dentro de los proyectos que se definirán a continuación dentro del período propuesto para la ejecución del plan estratégico para APPAREL FASHION que se determina en un tiempo de cinco años.

Primeramente se está consolidando las líneas de acción en base a las prioridades de los objetivos estratégicos que se determinan en función del tiempo y resultados, así se agrupa las actividades en la primera etapa con la propósito de establecer un plan de fortalecimiento, que le permita a la empresa afrontar en la siguiente etapa procesos sostenibles de mejoramiento continuo, mercadeo, administrativos dentro de un adecuado clima laboral. Inicialmente se ha considerado el periodo de un año para abordar actividades que respondan a las siguientes líneas de acción determinadas:

- Establecer y estructurar el departamento de ventas en la empresa Apparel Fashion
- Integrarse al Sistema de Compras Públicas y RUP
- Desarrollo de una estrategia de comercialización de las empresas de confecciones del grupo asociativo “COSER”, en la cual se incluye a Apparel Fashion

- Implementación de un régimen laboral
- Establecer el Reglamento Interno aprobado en el Ministerio de Trabajo
- Plan de estímulos y salarios.
- Establecimiento sobre políticas del factoring
- Desarrollo de procesos de Asociatividad y alianzas estratégicas del sector textil-confección.

Para el segundo período del plan se ha previsto el desarrollo de actividades que de las líneas de acción que se enmarcan dentro en el mejoramiento continuo de los procesos de producción, administración, recursos humanos, ventas, todos ellos bajo una óptica de cultura de calidad que cubre todos los ámbitos donde se desenvuelve la empresa, algunas líneas de acción propuestas que responden a las mismas necesidades se tendrán que agrupar en una o varias estrategias que permitan su viabilidad y con la finalidad de consolidar a la empresa en el mercado nacional y establecer las estructuras solidas para proyectarse al mercado internacional. Se están considerando para esta etapa que tiene un periodo de dos años las siguientes líneas de acción.

- Desarrollar técnicas y herramientas en los procesos de producción en la industria de la confección, tendientes a elevar los niveles de productividad de este sector estableciendo estrategias e índices de medición.
- Capacitación y motivación del personal
- Capacitar y entrenar a los mandos medios y operativos.
- Desarrollo de un plan de mantenimiento preventivo y correctivo
- Implementación de un Sistema de Calidad y capacitar y entrenar a directivos, mandos medios y operativos en la aplicación del mismo.
- Establecer el Plan de Mercadeo, las Políticas de Ventas que incluyan metas y presupuestos de Ventas
- Implementación de políticas de compras
- Desarrollo de un sistema de de administración de bodegas

Para la última etapa de este plan se proyecta acciones estratégicas que permitan consolidar su posición en el mercado nacional y establecer las actividades necesarias para la internacionalización de su producción. De igual manera que en la anterior etapa esta cubre un período de dos años y las estrategias están basados en las siguientes líneas de acción.

- Desarrollo y Registro de Marcas
- Certificación de la producción conformidad con normas INEN
- Promover campañas publicitarias en contra del Contrabando y su sistema de comercio desleal :

2.3.2.6. MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Cuadro N° 12: Matriz De Estrategias

<p><u>ANALISIS EXTERNO</u></p> <p><u>ANALISIS INTERNO</u></p>	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>CONTRATACION PUBLICA MERCADO NACIONAL TRATADOS COMERCIALES COMERCIO ELECTRONICO SERVICIOS A TERCEROS</p>	<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>COMPETENCIA INFORMAL DE LA PRODUCCION COMPETENCIA COMERCIAL DESLEAL- CONTRABANDO COMERCIO EN GRANDES SUPERFICIES – CADENAS MAYORISTAS FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA POLITICA TRIBUTARIA FISCALISTA</p>
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <p>PERTENECER A UN CLUSTER DE CONFECCIÓN ESTILO PROACTIVO GERENCIAL INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES EXPERIENCIA EN EL MANEJO DEL NEGOCIO ACCESIBILIDAD AL CIRCUITO FINANCIERO DEL NEGOCIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PLAN INTEGRADOR DEL GRUPO ASOCIATIVO ✓ IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD ✓ DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PRODUCCION COMPETITIVO ✓ DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ✓ CALIFICACION Y PARTICIPACION DEL SISTEMA DE COMPRAS PUBLICAS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ✓ ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE MARKETING ✓ DESARROLLO Y REGISTRO DE MARCAS
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <p>INEXISTENCIA DE UN DPTO. DE VENTAS ILIQUIDEZ DE LA EMPRESA POR CICLO COMERCIAL DEBIL GESTION DE RECURSOS HUMANOS FALTA PLAN DE MANTENIMIENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ CREAR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS ✓ DESARROLLAR EL PLAN DE MARKETING ✓ IMPLEMENTACION DE UN REGIMEN LABORAL ✓ ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION ✓ PLAN DE ESTIMULO Y SALARIOS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD ✓ CERTIFICACION DE CONFORMIDAD CON NORMAS INEN

<p>CARENCIA DE UN SISTEMAS DE COMPRAS Y BODEGAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ IMPLANTAR POLITICAS DE FACTORING ✓ DESARROLLO DE UN PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO ✓ DESARROLLO DE UN SISTEMA DE DE ADMINISTRACION DE BODEGAS ✓ IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE COMPRAS 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
---	--	---

Elaboración: El Autor

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

OBJETIVOS DEL CAPITULO III

- H. Definir el giro del negocio al que se dedica la empresa APPAREL FASION**
- I. Establecer la filosofía corporativa de la empresa**
- J. Elaborar la matriz axiológica de principios y valores**
- K. Describir los principios y valores de la empresa**
- L. Implementar la misión de la empresa**
- M. Implementar la visión de la empresa**
- N. Determinar políticas y estrategias.**

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La empresa APPAREL FASHION, gira su negocio alrededor de los siguientes puntos:

- Ropa para protección industrial
- Ropa para identidad institucional
- Ropa para tallas especiales

Apparel Fashion ha establecido estos nichos de mercado, por considerar que son mercados diferenciados en los cuales el ingreso de la competencia es menos fácil.

Se requiere de un conocimiento adecuado y técnico del tipo de primeras materias y accesorios, así como del proceso de confección, para poder tener prendas adecuadas para los segmentos anteriormente descritos.

Este segmento de mercado que requiere ropa especial para protección industrial recurre en la mayoría de las veces a importaciones.

El desarrollo de la tecnología textil y la globalización permite poder disponer de estos materiales de forma adecuada y a tiempo. Es el desarrollo de las Tic's, la que permite poder desenvolverse en estos nichos de mercado.

Además el conocimiento y experiencia en sector permite que Apparel Fashion pueda desenvolverse en el mercado.

Estos segmentos se caracterizan por ser formales, para lo cual muchas empresas de confección que tienen prácticas de producción y comercialización desleales, les hace dificultoso poder ingresar, estas empresas se caracterizan por no contar con una adecuada estructura y control de costos de producción, empresas que desfiguran el comportamiento del mercado en detrimento del mismo.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

La razón de ser de la empresa Apparel Fashion es tener una rentabilidad atractiva a través de actividades del sector textil -confecciones, para atender las necesidades de vestimenta adecuada y confortable de sus clientes, tendiendo a sobresalir con la excelencia en el servicio, de entregar productos en óptimas condiciones, que solucionen y cumplan con la expectativa de sus clientes. Cuidando que su accionar sea amigable con el ambiente y dentro del marco legal del sector productivo

3.3. PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.

El presente Trabajo tiene por objeto identificar los valores y principios existentes dentro de la empresa y los que fueron necesarios añadirlos a la misma.

La determinación de los valores y principios de la empresa Apparel Fashion se logro determinar en base de su desarrollo e involucramiento de sus propietarios con sus empleados, clientes y la sociedad en general.

Se puede deducir que los principios de le ética empresarial nacen y se fundamentan en la ética general. Las empresas basan su conducta en tres principios reguladores de la moral.

La moral social ó Valores: viene marcada por el entorno social donde realice sus actividades. Influyen factores como: la religión, la estructura familiar, la cultura, la educación etc.

Conciencia moral ó Principios: los principios morales de todo ser humano: el bien y el mal, el sentido de la justicia.

Leyes del Estado ó Códigos: reglamentos impuestos por un gobierno y basados en la moral de la nación.

Como reflejo de la introducción de la ética en el mundo empresarial; la cultura, los valores y los códigos de conducta de las empresas están basados en los siguientes principios fundamentales:

- JUSTICIA
- VERDAD
- RESPETO
- TOLERANCIA
- LIBERTAD
- RESPONSABILIDAD
- HONESTIDAD
- BIEN SOCIAL
- SEGURIDAD
- LEGALIDAD

En una organización como Apparel Fashion en la que la ética empresarial tiene cabida, estos principios están asimilados y practicados por todos los miembros de la empresa con respecto a: LA PROPIA INSTITUCIÓN, LOS TRABAJADORES, LOS PROVEEDORES, LOS CLIENTES, LA COMPETENCIA, LA COMUNIDAD y EL MEDIO AMBIENTE. A continuación se verá cómo se llevan a la práctica los principios éticos fundamentales dentro de la empresa a través de un código ético.

En la práctica Los valores y principios se engloban en una ética empresarial se ve reflejada a través de una serie de documentos escritos y detallados en el Plan Estratégico. Los documentos formales son la clave principal para institucionalizar la ética en la empresa y son el auténtico pilar sobre el que se construyen las políticas formales.

La Declaración de Valores en el Plan estratégico. Descripciones de los valores, acompañados de breves explicaciones. Los valores adoptados han sido consensuados por los propietarios y difundidos en el entorno, como son el respeto a las personas y la equidad en el trato, veracidad, integridad, trabajo en equipo, confianza mutua, comunicación abierta, calidad y seguridad de los productos etc.

Están basados en los ideales de la propia cultura existente en la organización y son introducidos por quien lidera. Este documento aparece por separado e incluido dentro de la misión y visión de la empresa.

Principios de actuación. Expresa la posición ética (Valores) de la empresa Apparel Fashion y las responsabilidades hacia los grupos implicados (proveedores, accionistas, clientes, consumidores, competencia, comunidad.) que asume la empresa. Estos valores sirven como referente para llevar una cultura corporativa coherente.

Códigos de conducta. A diferencia de los anteriores, el código de conducta (Principios), detalla los comportamientos que deben de ser evitados y el modo de resolver determinados conflictos que se presentan a los empleados en determinadas circunstancias, asuntos como recibir regalos, filtrar información, respeto a la propiedad. etc.

Aunque estos documentos facilitan el comportamiento ético de los empleados y es un importante elemento educativo de la empresa, los mismos están apoyados por los comportamientos del día a día.

a) Frente al Estado

- Suministrar información veraz y oportuna.
- En caso de contratación con las entidades estatales, respetar los principios de transparencia, responsabilidad y economía y cumplir con la plenitud de los requerimientos del estatuto contractual de la administración pública.
- Colaborar con el cumplimiento de los fines del Estado a través del estricto cumplimiento de mis obligaciones en materia laboral, tributaria, administrativa, comercial y contractual.
- Observar una actitud ética frente a los servidores públicos.
- Actuar con ética en los procesos de contratación directa, licitaciones y concursos y cumplir rigurosamente las obligaciones que de ellos deriven.

b) Frente a la comunidad en general

- Contribuir al desarrollo económico con justicia social.
- Cumplir con las condiciones de calidad e idoneidad de bienes y servicios.
- Colaborar en la construcción participativa de una cultura ética.
- Garantizar la prestación de bienes y servicios de la mejor calidad.

- Garantizar a los consumidores información suficiente y adecuada que les permita hacer efectivos sus derechos, en especial el de la libertad de elección.
- Satisfacer las necesidades de la comunidad ofertando productos de calidad y que vayan en demanda a la producción.

c) Frente a los empleados

- Crear condiciones dignas de trabajo.
- Divulgar los valores de una cultura ética al interior de la empresa.
- Promover su desarrollo integral, capacitación y bienestar.
- Propiciar su promoción con base en méritos de trabajo.
- Respetar la dignidad humana y los derechos inalienables de los subordinados y colaboradores.
- Remunerarlos con justicia y cumplir estrictamente con el reconocimiento y pago de sus prestaciones sociales, de salud, seguridad social y pensiones.

d) Frente a la comunidad empresarial

- Apoyar la formación de una comunidad empresarial con valores éticos, consciente de su responsabilidad en la búsqueda de la justicia social.
- Obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales con los competidores.
- Concertar mecanismos de vigilancia y seguimiento para garantizar la transparencia de los procesos de contratación pública y privada. □
- Cumplir las disposiciones que regulan la propiedad intelectual y velar por su observancia.
- Cumplir las disposiciones relativas al régimen de propiedad industrial.
- Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias sobre pesos y medidas.

- Cumplir las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas en los mercados nacionales.

e) Frente a los acreedores y proveedores

- Promover la creación de una cultura ética entre los acreedores y proveedores.
- Informar con veracidad sobre la situación económica y financiera de la empresa.
- Cumplir cabalmente con las obligaciones legales y contractuales.
- Abstenerse de la realización de actos ilegales o anti éticos en detrimento de terceros.

f) Frente al medio ambiente

- Procurar la obtención de certificados de calidad del medio ambiente.
- Utilizar dentro de las posibilidades técnicas y de mercado, tecnologías limpias que garanticen la conservación del ecosistema, y por tanto, abstenerse de utilizar indebidamente productos, procesos y tecnologías que atenten contra el medio ambiente.□
- Adoptar mecanismos empresariales para el Desarrollo Humano Sostenible.

La Ética Empresarial Como Fuente de Ventajas Competitivas.

El desarrollo de programas efectivos de ética empresarial (principios y Valores de la empresa), apunta a lograr los siguientes beneficios:

Mejora del Desempeño Financiero. Según recientes estudios aquellas empresas que se ciñen a un código ético logran ser valoradas más del doble por sus accionistas.

Beneficia las Ventas, la Imagen y la Reputación. La imagen ética fortalece la capacidad de la empresa para atraer clientes, los mejores profesionales, inversiones de capital y permite obtener el beneficio de la duda en tiempos de crisis.

Fortalece la Lealtad y el Compromiso de los Trabajadores con la Empresa. Según recientes estudios los trabajadores que creen realizar sus actividades en un ambiente ético son 6 veces más leales que aquellos que piensas que sus organizaciones no son éticas.

Disminuye la Vulnerabilidad hacia Boicots y Grupos de Presión. La asimilación de la ética en sus valores, puede ayudar a una empresa en momentos de crisis para no sufrir gran daño en su credibilidad y reputación.

Evita Acciones Administrativas y Judiciales. Una conducta anti ética puede incrementar multas, acciones judiciales, careos... etc.

Evita Pérdida de Negocio. Las relaciones comerciales con clientes o proveedores que no mantienen una conducta ética pueden concluir en el cese del negocio.

- *Reduce conflictos entre los miembros de la Organización.*
- *Supone un componente esencial de la calidad total.*

MATRIZ AXIOLÓGICA

Plantilla de los principales valores y principios de la empresa Apparel Fashion

- ¿Qué principios tiene la empresa bien definidos?
- ¿Qué principios le gustaría adicionar a su empresa?
- ¿De estos principios cuales se practican en su empresa?
- ¿Qué valores sobresalen en la empresa?
- ¿Cuáles son los valores y principios que la empresa comparte con el cliente interno, externo y con la sociedad en general?
- ¿Cómo se crea una cultura de principios y valores en la empresa?

Cuadro N° 13: Matriz Axiológica De Principios Y Valores

GRUPOS REFERENCIA	PROPIETARIOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
Orientación hacia el servicio al cliente.	X	X	X		X
Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos, productos y servicios.	X	X	X		X
Transparencia interna y frente a la opinión pública.	X	X	X	X	X
El compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados.	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos.	X	X	X	X	X

Elaboración: El Autor

PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ÉTICA EMPRESARIAL DE APPAREL FASHION.

VALORES EMPRESARIALES

Los siguientes principios y valores serán orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones en el quehacer de la Empresa.

Orientación hacia el servicio al cliente

Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos, externos y consumidor final; así como una constante investigación de sus necesidades.

Búsqueda permanente de la excelencia en los procesos, productos y servicios

Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.

Transparencia interna y frente a la opinión pública

Actuación empresarial y de sus funcionarios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía.

El compromiso en el desempeño de sus funciones y con sus resultados

Actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.

Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos

Disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos estratégicos de la Empresa, compatibilizando los objetivos individuales y grupales con los de la organización.

3.4. MISIÓN

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

MISIÓN ACTUAL:

Diseñar, producir y comercializar prendas de vestir con la mejor calidad, en el menor costo y tiempo. Para lograr la satisfacción de los Clientes. Mediante la capacitación continua y el desarrollo del personal, para ser competitivos y contribuir con el desarrollo de la comunidad.

Misión Propuesta:

NATURALEZA DEL NEGOCIO	<i>Confeccionar ropa de Protección Industrial y para identidad corporativa</i>
RAZON DE EXISTIR	<i>Ofrecer soluciones para las empresas y sus trabajadores</i>
MERCADO AL QUE SIRVE	<i>Sector empresarial público y privado</i>
CARACTERISTICA DE LOS PRODUCTOS	<i>Ropa confortable para el trabajo</i>
PRINCIPIOS Y VALORES	<i>Innovación, Calidad, Honestidad</i>

MISION PROPUESTA:

Producir soluciones de paquete completo en ropa de seguridad industrial de calidad, para el mercado nacional, mediante recursos humanos especializados, creando beneficio para clientes, colaboradores internos y accionistas.

3.5. VISIÓN

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

VISIÓN ACTUAL

Ser una Empresa con Dimensión Internacional en el próximo quinquenio

VISIÓN PROPUESTA:

POSICION EN EL MERCADO	<i>MEDIA</i>
TIEMPO	<i>5 AÑOS</i>
AMBITO DEL MERCADO	<i>NACIONAL</i>
PRODUCTOS	<i>ROPA DE PROTECCION INDUSTRIAL Y DE IDENTIDAD CORPORATIVA</i>
VALORES	<i>EXPERIENCIA, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</i>
PRINCIPIO ORGANIZACIONAL	<i>PROMOVER LA INNOVACION Y LA DIFERENCIACION</i>

VISION:

Ser en 2012 la mejor empresa productora y comercializadora de prendas de vestir de calidad, para protección industrial y de identidad corporativa del centro del país. Con personal motivado, rentable y reconocida a nivel nacional.

3.6. OBJETIVOS

Toda organización pretende alcanzar sus objetivos propuestos, es la imagen de lo que la empresa quiere en el futuro. Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan estratégico, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les

sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan dónde se quiere llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

3.6.1. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos estratégicos pretenden que la administración no solo un buen desempeño financiero sino que también mejoren las fortalezas competitivas de la organización.

- Implementar un direccionamiento estratégico e indicadores de gestión así como también controles para los próximos cinco años.
- Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo para los próximos cinco años
- Contar con un personal capacitado para enfrentar las nuevas metas de la empresa

3.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fortalecer a la empresa Apparel Fashion, para que le permita enfrentar procesos mas complejos en un plazo mediato.
2. Diseñar un plan de mejoramiento continuo de la empresa para posicionarse en el mercado nacional y establecer bases solidas para la internacionalización de sus productos.
3. Establecer un programa que permita a la empresa Apparel Fashion. Proyectarse en el sector textil y de confecciones en el pais mediante la internacionalización de su producción.

3.7. POLÍTICAS

Son interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

- Se realizarán evaluaciones semestrales a los departamentos de la empresa y estos serán en base a objetivos
- Se establecerá un sistema de incentivos para todos los trabajadores
- Se establecerá un Régimen Laboral
- Se establecerá una Política de compras.
- Se establecerá manuales de procedimiento en todos los departamentos de la empresa.

3.8. ESTRATEGIAS

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de las diferentes unidades de trabajo, y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son las que permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos.

3.8.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Cuadro N° 14: MATRIZ DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

<u>ACCIONES ESTRATEGICAS</u>	<u>CORTO PLAZO</u>	<u>MEDIANO PLAZO</u>	<u>LARGO PLAZO</u>	<u>OBJETIVO ESTRATEGICO</u>
CALIFICACION Y PARTICIPACION DEL SISTEMA DE COMPRAS PUBLICAS CREAR EL DEPARTAMENTO DE VENTAS IMPLEMENTACION DE UN REGIMEN LABORAL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PLAN DE ESTIMULO Y SALARIOS IMPLANTAR POLITICAS DE FACTORING PLAN INTEGRADOR DEL GRUPO ASOCIATIVO DESARROLLO DEL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD DEL GRUPO "COSER"	X X X X X X X X			➤ FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA AF, QUE LE PERMITA ENFRENTAR PROCESOS MAS COMPLEJOS EN UN PLAZO MEDIATO,
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PRODUCCION COMPETITIVO ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION DESARROLLO DE UN PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BODEGAS IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE COMPRAS DESARROLLAR EL PLAN DE MARKETING IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD CAPACITACION DE NORMAS Y LEGISLACION TRIBUTARIA		X X X X X X X		➤ DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EMPRESA PARA POSICIONARSE DENTRO DEL MERCADO NACIONAL Y ESTABLECER BASES SOLIDAS PARA LA INTERNACIONALIZACION DE LA SU PRODUCCION.

SELLO DE CONFORMIDAD CON NORMAS INEN			X	➤ ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA QUE PERMITA A LA EMPRESA AF. PROYECTARSE EN EL SECTOR TEXTIL- CONFECCIONES DEL PAIS MEDIANTE LA INETR NACIONALIZACION DE SU PODUCCION
DESARROLLO Y REGISTRO DE MARCAS			X	
ESTABLECIMEINTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS			X	

Elaboración: El Autor

3.9. Grafico # 22: Mapa Estratégico

MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA APPAREL FASHION



PRINCIPIOS

VALORES

MISION

Producir soluciones de paquete completo e indumentaria de trabajo y promocional a nivel nacional, mediante recursos humanos especializados, creando beneficio para clientes, colaboradores internos y accionistas.

DEFINICION DE LA ESTRATEGIA

SE BUSCA POSICIONAR A LA EMPRESA APPAREL FASHION DENTRO DEL MERCADO NACIONAL Y ESTABLECER BASES SOLIDAS PARA LA INTERNACIONALIZACION DE SU PRODUCCION EN BASE A LA CALIDAD Y BENEFICIO DE SUS PRODUCTOS

VISION

Ser en 2012 la mayor empresa productora y comercializadora de prendas de vestir para protección industrial y de identidad corporativa del centro del país. Con personal motivado, rentable y reconocida a nivel nacional

CAPITULO IV

DESARROLLO DE PROYECTOS

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO IV

- G. Establecer los proyectos de la empresa Apparel Fashion.**
- H. Determinar los indicadores a utilizar**
- I. Clasificar los proyectos en base al tiempo.**
- J. Seleccionar los proyectos a desarrollar para cumplir la misión establecida por la empresa.**
- K. Programar las actividades que conforman los proyectos a desarrollar.**
- L. Describir la manera en que la empresa ejecutara los proyectos seleccionados.**

4. DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Luego de haber concluido el direccionamiento estratégico para la empresa, se comienza con la etapa de formulación estratégica, en donde se va a proponer y seleccionar todas las iniciativas o proyectos que se van a integrar al plan estratégico.

Para el desarrollo de los proyectos hay que establecer claramente las actividades y recursos necesarios que permitirán a la empresa generar resultados como también llevar a cabo sus planes de acción.

Una vez que Apparel Fashion ha identificado las estrategias, las mismas que le permitirán alcanzar los objetivos planteados, hay que definir un conjunto de acciones (proyectos o propuestas) que ayudará al a empresa a mejorar su actual condición en la que viene operando la empresa, optimizando recursos, creando ventaja competitiva.

4.2. INDICADORES

4.2.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión están orientados a facilitarnos la toma de decisiones y garantizan las funciones de gestión sobre los datos que se va obteniendo en los negocios. Los datos de los indicadores pueden convertirse, a partir de su comunicación, en información, y al final, nos permiten tomar decisiones.

La acción de estos indicadores queda nivel de la información. Pero la toma de decisiones es una responsabilidad innata del Gerente o líder, y debe ser una responsabilidad de ellos determinar que indicadores utilizar, como utilizarlos y sobre todo que hacer con ellos.

Los indicadores de gestión tienen como objetivo informar continuamente al líder o Gerente de la empresa sobre el desempeño de los diferentes grupos operativos de esta manera podrá evaluar y tomar las medidas correctivas necesarias con el fin de que lo planificado sea llevado a cabalidad.

Los indicadores deben de ser claros, importantes, deben ser fiables y sobre todo selecciona solo los necesarios. Debido a que las mediciones y seguimiento de los indicadores cuestan.

Los indicadores son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y relacionar los resultados con la satisfacción e las demandas sociales. Los indicadores de gestión también posibilitan evaluar el costo de los servicios, su calidad y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia.

La medición de todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Factores con los cuales se realiza dicha medición:

Eficiencia.- Superar o alcanzar los resultados esperados.

Personal.- Satisfacción laboral medido a través de la rotación de personal

Productividad.- Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

Calidad.- Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

4.2.2. INDICADORES DE EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.

4.2.3. INDICADORES DE PERSONAL

Los indicadores de Personal están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Se debe tomar en cuenta que este indicador tiene que ver sobre el índice de rotación del personal, el porcentaje de cumplimiento de plan de formación y el índice de satisfacción del personal.

4.2.4. INDICADORES DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

Los indicadores de Crecimiento están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. El

crecimiento en la empresa es importante tanto que este indicador es clave dentro del área comercial y de producción.

Indicadores de Cliente y Mercado

Los indicadores de Cliente y Mercado están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Este indicador analizará el efecto que produce la empresa, el producto, la comercialización y el trato hacia el cliente. Por otra parte el indicador de mercado nos demostrará las fortalezas, debilidades y oportunidades que vamos teniendo dentro del mercado.

A continuación se presenta los indicadores de los diferentes departamentos de la empresa que nos permitirán controlar los procesos implementados.

Cuadro N° 15: Matriz Para Indicadores Del Plan De Marketing

PROYECTO	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE	
DESARROLLAR EL PLAN DE MARKETING	Establecer un macro plan de marketing de la Empresa Apparel Fashion que le permita enfrentar los potenciales mercados propuestos.	INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	Medir el índice de ventas realizadas	Monto de ventas/presupuesto de ventas *100	Mensual	Jefe de Ventas	
		INDICADOR DE EFECTIVIDAD	Medir el número de clientes satisfechos con los productos	# Reclamos de clientes/ Clientes atendidos *100	Mensual	Jefe de Ventas	
		INDICADOR DE EFICIENCIA	Ventas realizadas con éxito	Clientes visitados/ # de ventas realizadas	Mensual	Jefe de recursos humanos	

Elaboración: El Autor

Cuadro N° 16: Matriz Para Indicadores Del Sistema De Calidad

PROYECTO	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD	Desarrollar los elementos del Sistema Gestión de Calidad que permita a la empresa Apparel Fashion tener alcanzar niveles de calidad en la estructura de organización y responsabilidades los procedimientos, recursos que requiere dicha gestión.	Indicador de productividad	Medir el numero de productos terminados	Producción/ producción presupuestada *100	Diario	Jefe de producción
		Indicador de efectividad	Medir el numero de productos defectuoso	# de producto defectuoso/ producción total *100	Mensual	Jefe de producción
		Indicador de eficiencia	Controlar los costos de producción	Costo de producido/ costo presupuestado *100	X orden de producción	Jefe de producción
		Indicador de personal	Medir el numero de horas trabajadas	Tiempo hombre empleado/ tiempo hombre presupuestado	X orden de producción	Jefe de producción

Elaboración: El Autor

Cuadro # 17: Matriz Para Indicadores Del Programa De Capacitación

PROYECTO	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
ENTRENAMIENTO Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL	Implementar un régimen laboral a través de la capacitación y entrenamiento a los directivos, mandos medios y operativos, los cuales permitirá mantener un clima laboral proactivo dentro de la empresa.	Indicador de personal	Medir el numero personal operativo que fue adiestrado	Personal asistido a cursos/ total del personal	Trimestral	Recursos humanos
		Indicador de eficiencia	Medir el nivel de satisfacción de los trabajadores con el régimen laboral	Ingreso de personal/ bajas de personal en la empresa	Mensual	Jefe de recursos humanos
		Indicador de productividad	Medir el nivel de producción con el plan de estímulos y salarios	Unidades de producción/ capacidad de producción	Mensual	Jefe de producción

Elaboración: El Autor

Cuadro N° 18: Matriz Para Indicadores Del Sistema De Procesos Administrativos

PROYECTO	OBJETIVO	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABLE
DESARROLLO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO	Optimizar el sistema de administración de APPAREL FASHION, que le permita a la empresa tener el control de los procesos y procedimientos dentro de la empresa.	Indicador de eficiencia	Establecer costos de producción	Costo de las operaciones/ costo presupuestado	Mensual	Jefe administrativo
		Indicador de personal	Optimización del Recurso Humano	# personas ocupadas/# personas presupuestadas	Mensual	Jefe de administrativo

Elaboración: El Autor

4.3. ELABORACIÓN DE LOS PERFILES

Los proyectos se han clasificado en función del tiempo, determinándose que para corto plazo que se lo considera el primer año se ha establecido un plan de contingencia por el cual se establece acciones para permitir a la empresa a AF sentar las bases necesarias para poder entrar a un plan de mejoramiento continuo, el mismo que se lo efectuaría en mediano plazo eso es los años dos y tres de la planeación estratégica, para la última etapa que corresponde a los años cuatro y cinco del plan, donde se establece un programa que le permita a la empresa Apparel Fashion poder internacionalizar su producción, es decir entrar en procesos de exportación permanente.

A continuación se detalla los proyectos de corto plazo:

LISTADO DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA APPAREL FASHION

4.4. PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

Cuadro N° 19: Proyectos Con Prioridad A Corto Plazo

PROYECTO	RESPONSABLE	AREA	COSTO USD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION
1. CALIFICACION Y PARTICIPACION DEL SISTEMA DE COMPRAS PUBLICAS	Gerencia General Jefe de Ventas	MARKETING Y VENTAS	\$ 300	01 - 03 - 2009	30 - 03-2009
2. CREAR EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS	Gerencia General	MARKETING Y VENTA	\$ 2.000	01 - 04 - 2009	30 - 06 - 2009
3. IMPLEMENTACION DE UN REGIMEN LABORAL	Gerencia General Jefe Administrativo	RECURSOS HUMANOS	\$ 3.000	01 - 07 - 2009	30 - 12 - 2009
4. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	Gerencia General Jefe Administrativo	RECURSOS HUMANO	\$ 500	01 - 07 - 2009	30 - 08 - 2009
5. PLAN DE ESTIMULO Y SALARIOS	Gerencia General Jefe Administrativo	RECURSOS HUMANO	\$ 2.000	01 - 11 - 2009	30 - 01 - 2010
6. IMPLANTAR POLITICAS DE FACTORING	Gerencia General Jefe Administrativo	ADMINISTRACIÓN VENTAS	\$ 500	01- 07 - 2009	30 - 12 - 2009
7. PLAN INTEGRADOR DEL GRUPO ASOCIATIVO	Gerencia General Jefe Administrativo	GERENCIA GENERAL	\$ 500	01 - 06 - 2009	30 - 08 - 2009
8. DESARROLLO DEL PROCESO DE ASOCIATIVIDAD DEL GRUPO "COSER"	Gerencia General Jefe Administrativo	GERENCIA GENERAL	\$ 3.000	01 - 09 - 2009	28 - 02 - 2010
TOTAL			\$ 11.800		

Elaborado por: El autor

Cuadro N° 20: PROYECTOS CON PRIORIDAD A MEDIANO PLAZO

PROYECTO	RESPONSABLE	AREA	COSTO USD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION
9. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PRODUCCION COMPETITIVO	Gerencia General Jefe de Producción	PRODUCCION	\$ 4.000	02 - 01 - 2010	30 - 06 - 2010
10. ESTABLECER UN PLAN DE CAPACITACION	Jefe de Producción	PRODUCCION	\$ 2.000	01 - 03 - 2010	30 - 06 - 2010
11. DESARROLLO DE UN PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO	Jefe de Producción	PRODUCCION	\$ 1.000	01 - 06 - 2010	30 - 07 - 2010
12. DESARROLLO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BODEGAS	Gerencia General Jefe Administrativo	ADMINISTRACION PRODUCCION	\$ 1.000	01 - 08 - 2010	30 - 09 - 2010
13. IMPLEMENTACION DE POLITICAS DE COMPRAS	Gerencia General Jefe Administrativo	ADMINISTRACION	\$ 2.000	01 - 10 - 2010	30 - 01 - 2011
14. DESARROLLAR EL PLAN DE MARKETING	Gerencia General Jefe de Ventas	MERCADEO Y VENTAS	\$ 3.000	02 - 01 - 2011	30 - 06 - 2011
15. IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD	Gerencia General Jefe de Producción	PRODUCCION	\$ 3.000	01 - 07 - 2011	30 - 12 - 2011
16. CAPACITACION DE NORMAS Y LEGISLACION TRIBUTARIA	Gerencia General Jefe Administrativo	ADMINISTRACION	\$ 1.000	01 - 01 - 2012	29 - 02 - 2012
TOTAL			\$ 17.000		

Elaborado por: El autor

Cuadro N° 21: Proyectos Con Prioridad A Largo Plazo

PROYECTO	RESPONSABLE	AREA	COSTO USD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACION
17. SELLO DE CONFORMIDAD CON NORMAS INEN	Gerencia General Jefe de producción Jefe de Ventas	PRODUCCION	\$ 3.000	01 - 03 - 2012	30 - 08 - 2012
18. DESARROLLO Y REGISTRO DE MARCAS	Gerencia General Jefe de Ventas Jefe Administrativo	PRODUCCION MERCADEO Y VENTAS	\$ 3.000	01 - 10 - 2012	30 - 03 - 2013
19. ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS	Gerencia General	GERENCIA GENERAL	\$ 2.000	01 - 08 - 2013	30 - 01 - 2014
20. ESTUDIO DE MERCADOS INTERNACIONALES	DEPARTAMENTO DE MARKETING	MARKETING Y VENTAS	\$ 2.000	01 - 10 - 2012	30 - 03 - 2013
21. PARTICIPACION EN FERIAS INTERNACIONALES	DEPARTAMENTO DE MARKETING	MARKETING Y VENTAS	\$ 2.000	01 - 10 - 2012	30 - 01 - 2014
TOTAL			\$ 12.000		

Elaborado por: El autor

4.5. DESARROLLO DE LOS PROYECTOS

Cuadro N° 22: Proyecto N° 1

1. INFORMACION GENERAL		PROYECTO N° 1 A CORTO PLAZO														
PROYECTO																
RESPONSABLE		GERENCIA GENERAL – DPTO. DE MERCADEO Y VENTAS – RECURSOS HUMANOS														
2. OBJETIVOS																
OBJETIVO OPERATIVO		FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA APPAREL FASHION, PARA QUE LE PERMITA ENFRENTAR PROCESOS MAS COMPLEJOS EN UN PLAZO MEDIATO														
3. CURSOS DE ACCION																
a) PLANIFICACION DEL ESTUDIO																
ACTIVIDAD	TIEMPO	2009						2010						RESPONSABLE	PRESUPUESTO USD	
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J			
CREAR EL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS															Gerencia General	2.000
INSCRIPCION Y PARTICIPACIÓN EN EL SISTEMA DE COMPRAS PUBLICAS															Departamento de Ventas	300
IMPLEMENTACIÓN DE UN REGIMEN LABORAL															Recursos Humanos	3.000
APROBACION Y VIGENCIA DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO															Recursos Humanos	500
PLAN DE ESTIMULOS Y SALARIOS															Recursos Humanos	2.000
ESTABLECER PROCESO DE FACTORING															Administra	500
PLAN INTEGRADOR CON GRUPO ASOCIATIVO "COSER"															Gerencia General	3.000
TOTAL																11.800
FECHA DE INICIO		01 JULIO 2009														
FECHA DE TERMINACION		30 DE JUNIO 2010														
UNIDAD DE MEDIDA		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA														
b) PROCESO DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION		Diseño de la estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas en la empresa														
		Evaluación de la estructura a implementarse														
INDICADORES A UTILIZAR																
PRODUCTIVIDAD		CRECIMIENTO DE VENTAS EN 15% (VENTAS/PRESUPUESTO EN VENTAS)														
EFICIENCIA		INDICADOR RENTABILIDAD DEL CAPITAL 20% (UTILIDAD NETA /ACTIVOS)														
PERSONAL		INDICADOR SATISFACCION DE PERSONAL 10% (INGRESOS /BAJAS DE PERSONAL)														
VERIFICACION PARCIAL INICIAL		1 DE JULIO DE 2009														
VERIFICACION PARCIAL FINAL		30 DE JUNIO DE 2010														
4. OBSERVACIONES		MEJORA LA COBERTURA DE VENTAS DE LA EMPRESA Y EL CLIMA LABORAL														

Elaboración: El Autor

Cuadro N° 23: Proyecto N° 2

1. INFORMACION GENERAL	PROYECTO N° 2 A MEDIANO PLAZO									
PROYECTO										
RESPONSABLE	GERENCIA GENERAL – DPTO. MERCADEO Y VENTAS – DPTO. ADMINISTRATIVO									
2. OBJETIVOS										
OBJETIVO OPERATIVO	DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA APPAREL FASHION PARA POSICIONARSE DENTRO DEL MERCADO NACIONAL Y ESTABLECER BASES SOLIDAS PARA LA INTERNACIONALIZACION DE SU PRODUCCION									
3. CURSOS DE ACCION										
a) PLANIFICACION DEL ESTUDIO										
ACTIVIDAD	2010			2011				2012	RESPONSABLE	PRESUPUESTO USD
	II	III	IV	I	II	III	IV	I		
DESARROLLO DE UN SISTEMA DE PRODUCCION COMPETITIVO									DPTO. DE PRODUCCION	4.000
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD									DPTO. DE PRODUCCION	3.000
PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO									DPTO. DE PRODUCCION	1.000
SISTEMA DE ADMINISTRACION DE BODEGAS									DPTO. ADMINISTRACION	1.000
ESTABLECER POLITICAS DE COMPRAS									DPTO. ADMINISTRACION	2.000
DESARROLLAR PLAN DE MARKETING									Departamento de Ventas	3.000
IMPLEMENTAR PLAN DE CAPACITACION									Recursos Humanos	2.000
TOTAL										17.000
FECHA DE INICIO	01 ABRIL 2010									
FECHA DE TERMINACION	31 DE MARZO 2013									
UNIDAD DE MEDIDA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA									
b) PROCESO DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION	Diseño de la estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas en la empresa									
	Evaluación de la estructura a implementarse									
INDICADORES A UTILIZAR										
PRODUCTIVIDAD	CRECIMIENTO DE VENTAS EN 25% (VENTAS/PRESUPUESTO EN VENTAS)									
EFICIENCIA	INDICADOR RENTABILIDAD DEL CAPITAL 25% (UTILIDAD NETA /ACTIVOS)									
PERSONAL	INDICADOR SATISFACCION DE PERSONAL 5% (INGRESOS /BAJAS DE PERSONAL)									
VERIFICACION PARCIAL INICIAL	ABRIL 2010									
VERIFICACION PARCIAL FINAL	MARZO 2013									
4. OBSERVACIONES	MEJORA DE LA PRODUCCION Y DE LAS VENTAS									

Elaboración: El Autor

Cuadro # 24: PROYECTO N° 3

1. INFORMACION GENERAL	PROYECTO N° 3 A LARGO PLAZO									
PROYECTO										
RESPONSABLE	GERENCIA GENERAL – JEFE DE MERCADEO Y VENTAS									
2. OBJETIVOS										
OBJETIVO OPERATIVO	ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA QUE PERMITA A LA EMPRESA APPAREL FASHION PROYECTARSE EN EL SECTOR TEXTIL – CONFECCIONES DEL PAIS MEDIANTE LA INTERNACIONALIZACION DE SU PRODUCCION									
3. CURSOS DE ACCION										
a) PLANIFICACION DEL ESTUDIO										
ACTIVIDAD	2012			2013				2014	RESPONSABLE	PRESUPUESTO USD
	II	III	IV	I	II	III	IV	I		
CERTIFICACION DE LA PRODUCCION DE ACUERDO A LAS NORMAS INEN									DPTO. DE PRODUCCION	3.000
DESARROLLO Y REGISTRO DE MARCAS COMERCIALES									DEPARTAMENTO DE VENTAS	3.000
ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS									GERENCIA GENERAL	2.000
ESTUDIO DE MERCADOS INTERNACIONALES									DPTO. DE VENTAS	2.000
PARTICIPACION EN FERIAS INTERNACIONALES									DPTO. DE VENTAS	2.000
TOTAL										12.000
FECHA DE INICIO	01 ABRIL 2012									
FECHA DE TERMINACION	31 DE MARZO 2014									
UNIDAD DE MEDIDA	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IMPLEMENTADA									
b) PROCESO DE SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACION	Diseño de la estructura del Departamento de Mercadeo y Ventas en la empresa									
	Evaluación de la estructura a implementarse									
INDICADORES A UTILIZAR										
PRODUCTIVIDAD	CRECIMIENTO DE VENTAS EN 25% (VENTAS/PRESUPUESTO EN VENTAS)									
EFICIENCIA	INDICADOR RENTABILIDAD DEL CAPITAL 25% (UTILIDAD NETA /ACTIVOS)									
PERSONAL	INDICADOR SATISFACCION DE PERSONAL 1% (INGRESOS /BAJAS DE PERSONAL)									
VERIFICACION PARCIAL INICIAL	ABRIL 2012									
VERIFICACION PARCIAL FINAL	MARZO 2014									
4. OBSERVACIONES	MEJORA DE LA PRODUCCION Y DE LAS VENTAS									

Elaboración: El Autor

Cuadro N° 25: Flujo de Ingresos y Egresos sin Proyectos

FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS SIN PROYECTOS							
DETALLE	AÑO BASE	VARIACION	PROYECCIONES				
			2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	2008						
Ingresos por ventas	125.777	10%	138.354,70	152.190,17	167.409.19	184.150.11	202.565.12
Otros Ingresos							
TOTAL INGRESOS	125.777	10%	138.354,70	152.190,17	167.409.19	184.150.11	202.565.12
EGRESOS							
Gasto en Ventas	17.250	6%	18285	19382.1	20545.03	21777.73	23084.39
Costo de Ventas	24.900	6%	26394	27977.64	29656.30	31435.68	33321.82
Gasto Administrativo	2.255	6%	2390.3	2533.71	2685.74	2846.89	3017.70
Remuneraciones	24.345	6%	25805.7	27354.04	28995.28	30735.00	32579.10
Otros Gastos	23.960	6%	25397.6	26921.45	28536.74	30248.95	32063.88
TOTAL EGRESOS	92.710	6%	98272.6	104168.95	110419.09	117044.24	124066.89
UTILIDAD	33.067	6%	40082.1	48021.22	56990.1	67105.87	78498.23

Elaboración: El Autor

Cuadro N° 26: Flujo de Ingresos y Egresos con Proyectos

FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS CON PROYECTOS							
DETALLE	AÑO BASE	VARIACION	PROYECCIONES				
			2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS	2008						
Ingresos por ventas	125777	15	144643.55	166340.08	191291.09	219984.76	252982.47
Otros Ingresos							
TOTAL INGRESOS			144643.55	166340.08	191291.09	219984.76	252982.47
EGRESOS							
Gasto en Ventas	17250	10	18975.00	20872.50	22959.75	25255.73	27781.30
Costo de Ventas	24900	10	27390.00	30129.00	33141.90	36456.09	40101.70
Gasto Administrativo	2255	10	2480.50	2728.55	3001.41	3301.55	3631.70
Mano de Obra	24345	10	26779.50	29457.45	32403.20	35643.51	39207.87
Otros Gastos	23960	10	26356.00	28991.60	31890.76	35079.84	38587.82
Proyecto N° 1 a Corto Plazo			11.800				
Proyecto N° 2 a Mediano Plazo				7.500	9.500		
Proyecto N° 3 a Largo Plazo						5.000	7.000
Plan de Capacitación			1.220				
TOTAL EGRESOS	92710		115001	119679.1	132897.02	140736.72	156310.39
UTILIDAD	33067		29642.55	46660.98	58394.07	79248.04	96672.08

Elaboración: El Autor

CUADRO # 27 Análisis de Ingresos por Utilidades

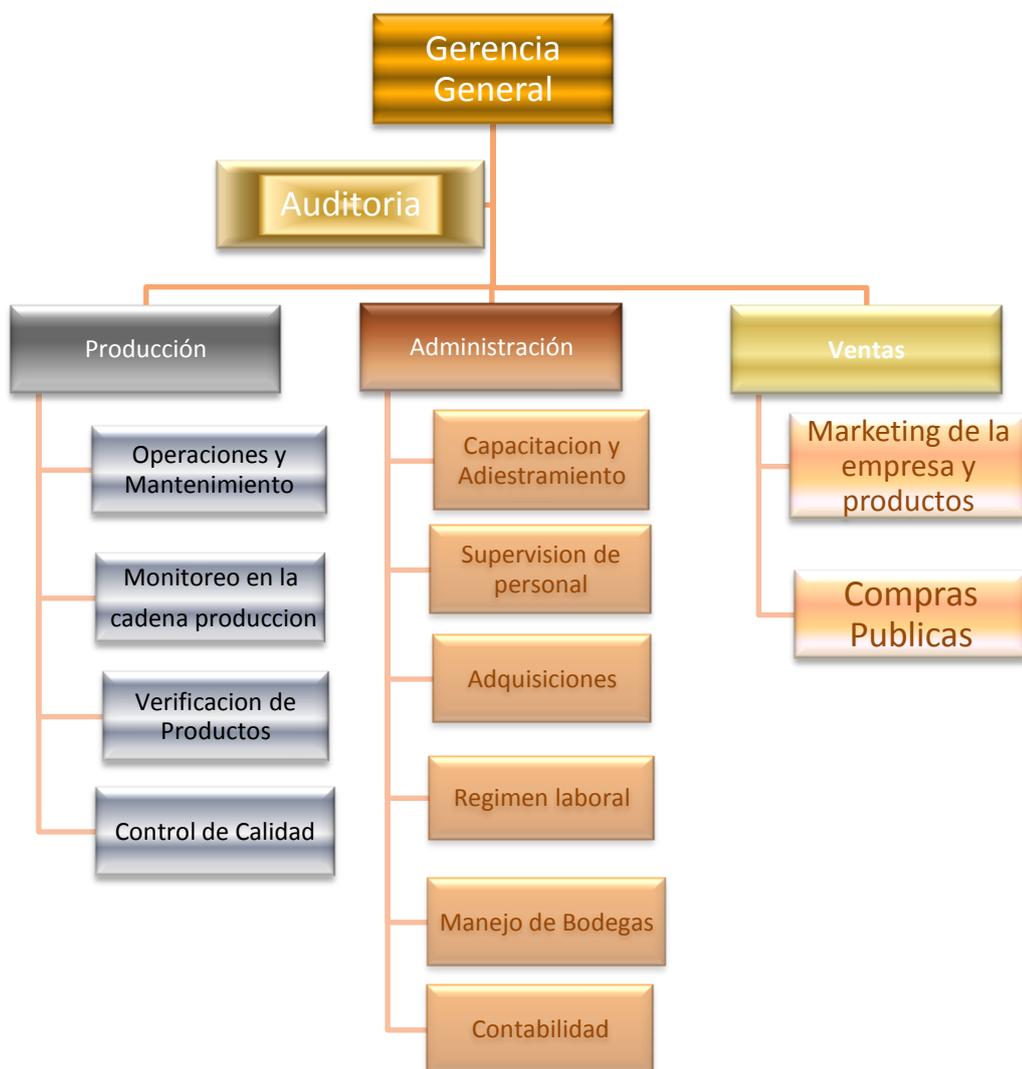
ANALISIS DE INGRESOS POR UTILIDADES	2008	2009	2010	2011	2012	2013
SIN PROYECTOS	33067	40082.1	48021.22	56990.1	67105.87	78498.23
CON PROYECTOS	33067	29642.55	46660.98	58394.07	79248.04	96672.08
<i>INCREMENTO</i>	0	-10439.55	-1360.24	1403.97	12142.17	18173.85

Elaboración: El Autor

4.6. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura organizacional de la Empresa Apparel Fashion contempla los nuevos procesos y procedimientos a través de los estudios y la puesta en marcha de varios proyectos dentro del ámbito de los recursos humanos.

Grafico N° 23: Nuevo Organigrama Estructural De Apparel Fashion



Elaboración: El Autor

4.7. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL RECURSO HUMANO

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA APPAREL FASHION

I ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

APPAREL FASHION. Es una empresa unipersonal de derecho privado, dedicada a la confección de prendas de seguridad industrial y de identidad corporativa.

II. JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodigan diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de confección y equipamiento de identidad corporativa.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa APPAREL FASHION.,

IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa por su participación en programas de capacitación.
- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

a) Objetivos Generales

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.

Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.

Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

b) Objetivos Específicos

Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.

Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.

Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.

Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.

Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.

Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. METAS

Capacitar al 100% Gerente, jefes de departamento, secciones y personal operativo de la empresa APPAREL FASHION.

VII. ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son.

Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente

Presentación de casos casuísticos de su área

Realizar talleres

Metodología de exposición – diálogo

IX. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

SISTEMA INSTITUCIONAL:

Planeamiento Estratégico

Administración y organización

Cultura Organizacional

Gestión del Cambio

IMAGEN INSTITUCIONAL:

Relaciones Humanas

Relaciones Públicas

Administración por Valores

Mejoramiento Del Clima Laboral

X. RECURSOS

A. HUMANOS

Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: Licenciados en administración, Contadores, Psicólogos, etc.

B. MATERIALES

INFRAESTRUCTURA.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, equipo multimedia, TV-DVD, y ventilación adecuada.

DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO.- entre ellos se tiene: certificados, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados de la institución.

XII. PRESUPUESTO

Cuadro # 28: PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

No	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT	COSTO TOTAL
1	Movilización	Viáticos	5	25	125
2	Sistema de amplificación	Unitario	1	50	50
3	Marcadores	Unitario	20	0.50	10
4	Papel	Unitario	7 resmas	4.50	31.50
5	Carpetas	Unitario	50	0.25	16
6	Certificados	Unitario	25	2.00	50
7	Alquiler de infocus	Unitario	1	100	100
8	Lápices/esferográficos	Unitario	25/25	0.25	12.50
9	Refrigerios	Unitario	25	1	25
10	Alquiler de computador	Unitario	1	100	100
11	Alquiler de local	Unitario	1	100	100
12	Honorarios de expos.	Unitario	5	100	500
13	Imprevistos.	-----	-----	-----	100
	Total de Presupuesto	-----	-----	-----	1.220

Elaboración: El Autor

XIII. CRONOGRAMA

Cuadro # 29: CRONOGRAMA DE CAPACITACION

Actividades a Desarrollar	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>Seminario: Planeamiento estratégico</i>	■											
<i>Conferencia: Cultura organizacional</i>		■										
<i>Taller: Relaciones humanas</i>			■								■	
<i>Curso: Administración y organización</i>				■	■							
<i>Seminario: Control Patrimonial</i>					■							
<i>Conferencia: Relaciones publicas</i>						■						
<i>Seminario: Mejoramiento del clima laboral</i>							■					
<i>Cursillo: Gestión del cambio</i>								■	■			
<i>Seminario: Auditoria y normas de control</i>										■	■	
<i>Conferencia: Administración por valores</i>												■

Elaboración: El Autor

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La falta de estructura dentro de la organización de la empresa Apparel Fashion no ha permitido un adecuado y armónico desarrollo sostenido de la empresa, la carencia de un Departamento de Mercadeo y Ventas ha hecho que la empresa funcione anacrónicamente y sin una estructura técnicamente apoyada en las fortalezas que tiene la empresa y que le ha permitido existir hasta la presente.
- La inexistencia de un direccionamiento estratégico da como resultado la carencia de una cultura organizacional, y esto se ha dado a la falta de definición de objetivos de mediano y largo plazo
- La falta de organización y una inadecuada delegación de funciones por parte de los administradores, al no contar con un régimen laboral, un reglamento interno en donde se especifiquen los derechos y obligaciones de los colaboradores.
- El descalce financiero que ocurre al no poder cobrar las facturas crean un bache en el flujo de caja que forma un cuello de botella muy peligroso para la empresa.
- La inestabilidad del gobierno nacional, con el cambio sucesivo de presidentes, ha creado una cultura de quemeimportismo ciudadano, la sociedad va perdiendo valores importantes de respeto a las leyes y no permite que las actividades productivas se puedan desarrollar con un clima de seriedad, el pensar que no honrar los compromisos adquiridos, como el no pago de la deuda externa, deja en mal predicamento a la sociedad ecuatoriana ante los países del mundo donde el Ecuador va a tener dificultades por este tipo de actitudes

- El país viene atravesando un período muy largo donde el sistema judicial deja mucho que desear, existe en el país una inseguridad jurídica desde que se retorne a la democracia, que no permite un desarrollo productivo, ni la consolidación de procesos ciudadanos que permitan tener un ambiente adecuado para el desarrollo de la producción. Tres constituciones en treinta años y cortes de justicia politizadas que responden a intereses particulares, hacen del sistema jurídico una instancia poco transparente y nada confiable.
- El gobierno tiene un estilo de gobierno que privilegia la confrontación, seguramente por los réditos obtenidos por ese estilo de gobierno que le ha permitido ganar elecciones sucesivas en los dos últimos años, ha descuidado su función de gobernar y administrar los recursos estatales en función de un impulso a la producción, se ha centrado en un sistema de entrega de subsidios clientelares, que le ha permitido ganar elecciones, pero no desarrollar un tejido empresarial de acuerdo con los requerimientos de una época globalizada, gobierna con un sentido muy mediatista sin tener una visión de futuro.
- La calidad de sus productos han permitido a la empresa Apparel Fashion poder mantener su mercado, por lo que es muy importante el que pueda enfocarse en la tendencia a futuro de poder expandir sus mercados de manera tecnificada y aprovechando las oportunidades que se presentan.
- La tecnología avanza a pasos agigantados en el mundo y el Ecuador a pesar de estar inmerso en la globalización, no ha podido desarrollar o transferir tecnología indispensable para el desarrollo productivo, la transferencia de tecnología tiene costos altos que no permite disponer a todo el tejido empresarial de los avances tecnológicos, un sistema de comunicaciones móvil muy costoso, y un sistema de telefonía fijo inaccesible, que junto a costos del servicio de internet, los más altos de Sudamérica, ponen en desventaja frente a los países de la región y el mundo.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar la planeación estratégica para dar un vuelco de 180° a la empresa, el personal tendrá el conocimiento de la visión y misión lo que permitirá disponer de una cultura organizacional, y por ende sus colaboradores trabajaran en base a objetivos planteados en el corto, mediano y largo plazo
- Establecer una organización por procesos que permita tomar decisiones oportunas, así como mejorar la comunicación entre todos los departamentos de la empresa.
- Implementar un plan de capacitación para el recurso humano con el fin de contar con un personal competente y motivado. Sin dejar de lado un adecuado plan de estímulo y Salarios.
- Ejecutar el plan de Marketing que permita a la empresa poner todo su esfuerzo en desarrollar nuevos mercados; junto a un sistema de calidad de los productos que le permita contar con su producción bajo normas nacionales de calidad como las INEN
- Instaurar un permanente estudio de leyes, controles, reglamentos, que permita a la empresa trabajar en base a la normativa vigente con la finalidad de que cualquier cambio no vaya a afectar la actividad y el normal desenvolvimiento
- Realizar constantemente análisis del ambiente interno como externo de la empresa, para determinar de qué manera afecta al desarrollo de sus actividades y plantear soluciones a futuros problemas que se puedan causar
- Difundir los procedimientos identificados, para mejorar las relaciones internas y externas de la empresa
- Establecer su direccionamiento estratégico continuo, reajustando sus objetivos y metas en función del crecimiento y satisfacción del cliente.
- Establecer el control de los indicadores, su actualización y precisión, mejorándolos e incorporando nuevos de ser necesario de acuerdo con el

avance, desarrollo y validación de sus procesos, de tal manera que permitan realizar una retroalimentación del accionar de los mismos.

- Formalizar la difusión de la nueva estructura a todos los niveles internos para socializar sus razones, mejoras y para encontrar un consenso de aplicabilidad de esta
- Institucionalizar la cultura del mejoramiento continuo e innovación empresarial, que sustente el planeamiento estratégico en el corto, mediano y largo plazo, atribuyendo las responsabilidades de monitoreo y mejora de los procesos a cada uno de los líderes de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BARNES, Tony. “Cómo lograr un liderazgo exitoso”. Bogotá. Colombia. 1997.
- BOLMAN, Lee. “Organización y liderazgo”. Caracas. Venezuela. 1995.
- BOYETT, Joseph y otro. “Lo mejor de los Gurús”. Barcelona. España. 2001.
- SENGE, Peter. “La Quinta Disciplina”. México. México. 1996.
- TOFLER, Alvin y otro. “La creación de una nueva civilización. La política de la tercera ola”. Barcelona. España. 1996.
- VILLAMIZAR, Rodrigo. “Zenshin. Lecciones de los países Asia — Pacífico para Colombia”. Bogotá. Colombia. 1995
- Beer, M. et al. (1989): *Gestión de los recursos humanos*, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
- Besseyre des Horts, Ch. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Ed. Deusto, Madrid, 224 pp.
- Bridges, W. (1996): *Como crear nuevas oportunidades*, Ed. Prentice Hall, California.
- Cantera, F. (1995): “Del control externo a la auditoría de recursos humanos”, en: *La nueva gestión de recursos humanos*, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 369-397 pp.
- Champy, J. (1996): *Reingeniería en la gerencia*, Ed. Norma, Colombia, 244 pp.
- Chiavenato, I. (1986): *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. Mc Graw Hill, México ,588 pp
- Chruden, H. y A. Sherman (1987): *Administración de personal*, Ed. Continental, México.
- Dessler, G. (1994): *Administración de personal*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp.

- Eliasson, G. (1997): La gestión internacional y competencias de dirección: una perspectiva europea. En: Formación Profesional. No. 10, enero - abril. p. 28-38.

PAGINAS WEB

<http://www.bce.fin.ec>

<http://www.monografias.com>

<http://inec.gov.ec>

<http://www.geocities.com>

[www.geocities.com/indicadoresdegestion/medicion.](http://www.geocities.com/indicadoresdegestion/medicion)

[www.monografias.com/analisisdelestudiodeindicadoresdegestion=/
www.monografias.com,elemntosadministrativos/find.](http://www.monografias.com/analisisdelestudiodeindicadoresdegestion/)

[www.monografias.com,elemntosadministrativos/find.](http://www.monografias.com,elemntosadministrativos/find)

[www.altavistas.com.adminitraciongeneralystategicaemporesarial/0
5367484/](http://www.altavistas.com.adminitraciongeneralystategicaemporesarial/05367484/)

www.wikipedia.comterminosadministrativos/657585

[www.altavistas.com,](http://www.altavistas.com)

www.wikipedia.com