



**UNIDAD ACADÉMICA:**

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN UN CRM PARA EMPRESAS  
PRODUCTORAS DE TEXTILES

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título  
de  
Magister en Administración de Empresas**

**Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:**

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Caracterización técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autor:**

Paola Tatiana Chávez Paredes

**Director:**

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA.

Ambato – Ecuador

Julio 2015

# **Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles**

Informe de Trabajo de Titulación  
presentado ante la  
Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
Sede Ambato

por

Paola Tatiana Chávez Paredes

En cumplimiento parcial de los  
requisitos para el Grado de  
Magister en Administración de  
Empresas



**Departamento de Investigación y Postgrados**  
Julio 2015

# **Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles**

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD  
Presidente del Comité Calificador  
Director DIP

Paúl Ortiz Coloma, Mg.  
Miembro Calificador

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, MBA  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel  
Secretario General

Fredy Ibarra, Mg.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:  
Julio 2015

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas

**Tema:** Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles

**Tipo de trabajo:** Tesis

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Paola Tatiana Chávez Paredes

**Director:** Ing. MBA. Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

**Secundaria:** Marketing

#### 1. Resumen Ejecutivo

La industria textil es una de las más antiguas de la región central del país, no fue suficiente para Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA), incursione en este negocio en un mundo comercial competitivo, motivo para utilizar en su gestión una de las herramientas de estudio en la Maestría, como es el CRM (*Customer Relationship Management*), estrategia de negocios que permite no solo crecer en valor, la relación cliente-empresa, sino mantener un sistema integrado ERP (Planeamiento de los Recursos Empresariales).

El objetivo de este estudio se centró en diseñar un modelo de gestión, para lo que se inició con un análisis de la situación actual de la empresa, mediante levantamiento de información del sector textil, con una base de clientes. Por otro lado, permitió a la compañía institucionalizar un cambio cultural, con el compromiso de sus colaboradores de crear valor para el cliente, y conseguir su lealtad, con la oferta de nuevos productos en el sector de la confección e integrar la cadena de valor de suministros a las actividades empresariales. Se creó un catálogo de productos digitales, con el uso de la tecnología como aporte del CRM, con diferentes herramientas estratégicas para determinar la posición que ocupa la empresa. Se da una visión resumida de los procesos de investigación de mercados y fidelización de clientes.

## **Declaración de Originalidad y Responsabilidad**

Yo, Paola Tatiana Chávez Paredes, portadora de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1802622181, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Paola Tatiana Chávez Paredes

1802622181

*Dedico el presente trabajo a:*

*Dios por ser eje de mi vida*

*Mi familia por el apoyo incondicional*

## **Reconocimientos**

Agradezco el apoyo de mi director de tesis Ing. MBA. Javier Gutiérrez, a la empresa TEIMSA S.A. por la apertura y predisposición para obtener información de primera mano.

## Resumen

Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA) ha desarrollado sus actividades productivas y comerciales dentro de un entorno competitivo, razón por la cual, la compañía ha mantenido una reducida cartera de clientes, con una escasa gama de productos, sin una estrategia de negocios integrada a un sistema ERP (Planeamiento de los Recursos Empresariales), que permita la obtención de información real y oportuna para el adecuado desarrollo de indicadores de gestión que permita controlar los actuales procesos, proponer mejoras, y sobre todo crear su propia estrategia corporativa; todo ello orientado a crear valor hacia el cliente.

La presente investigación aborda una de las herramientas de estudio como es el CRM (*Customer Relationship Management*), estrategia de negocios que permite no solo elevar la relación cliente-empresa, sino fidelizarlos. Además este modelo permite a la compañía utilizar la promoción como una herramienta del Marketing Mix para posicionar sus productos, precios y servicios.

Los métodos utilizados fueron desarrollados a través de datos bibliográficos, con un análisis actual de la compañía, así como del sector textil; una investigación de mercados a través de encuestas para determinar el perfil del consumidor y las necesidades de los clientes. Se diseñó un catálogo de productos digitales con el uso de la tecnología como aporte del CRM, con la oferta de nuevos productos en el sector de la confección e integrar la cadena de valor de suministros a las actividades empresariales. Todas estas herramientas indispensables para determinar la posición que ocupa la empresa en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Modelo de gestión, CRM, estrategia, textiles.

## **Abstract**

Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA) has developed its production and commercial activities in a competitive environment, which is why the company has maintained a reduced customer base, it has a limited range of products and does not have a business strategy integrated into an ERP system (enterprise resource planning), which makes it possible to obtain real and timely information for the proper development of performance indicators to control its current processes, suggest improvements, and above all create its own corporate strategy. All of this is aimed at creating value for the client.

This study addresses a study tool named CRM (customer relationship management), a business strategy that helps not only to raise the customer-company relationship, but also to build loyalty. Furthermore, this model allows the company to use advertising as a marketing mix tool position their products, prices and services.

The methods used were developed through bibliographic data with an up to date analysis of the company as well as the textile sector; market research was conducted through surveys to determine the consumer profile and the needs of customers. A catalog of digital products was designed using technology as a contribution of CRM, with the offer of new products in the apparel sector and integrating supply value chain to business activities. All these essential tools to determine the position of the company in the local business world.

Keywords: management model, CRM, strategy, textiles.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>iii</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> .....	<b>iv</b>
<b>Reconocimientos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>viii</b>
<b>Lista de Tablas</b> .....	<b>xii</b>
<b>Lista de Figuras</b> .....	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo.....	1
1.2. Descripción del documento .....	2
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> .....	<b>4</b>
2.1. Información técnica básica.....	4
2.2. Descripción del problema.....	4
2.3. Preguntas básicas .....	4
2.4. Formulación de meta .....	5
2.5. Objetivos .....	5
2.6. Delimitación funcional .....	5
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>7</b>
3.1. Definiciones y conceptos.....	7
3.1.1. Planeación y las estrategias.....	7
3.1.2. Modelos de planeación a corto plazo.....	8
3.1.3. Planeación táctica.....	8
3.1.4. Planeación prospectiva .....	9
3.1.5. Planeación de Recursos Empresariales (RCP) .....	9

3.1.6.	Aspectos estratégicos de marketing .....	9
3.1.7.	Formulación de la estrategia .....	10
3.1.8.	Análisis del entorno .....	10
3.1.9.	El entorno interno.....	11
3.1.10.	Análisis FODA .....	12
3.1.11.	Técnicas cuantitativas .....	12
3.1.12.	Marketing de Relaciones .....	12
3.1.13.	Customer relationship management (CRM).....	13
3.1.14.	Objetivos de un proceso de CRM.....	14
3.1.15.	Integración de procesos, personas y tecnología al CRM.....	14
3.1.16.	Implementación de la estrategia CRM.....	15
3.1.17.	Proceso de planeación financiera del marketing .....	16
3.1.18.	Métodos de planeación financiera de las ventas .....	16
3.1.19.	Técnicas de planeación de la mercadotecnia .....	17
3.1.20.	Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas.....	18
3.1.21.	Responsabilidades de las empresas comerciales.....	18
3.1.22.	Técnicas de planeación para áreas de marketing .....	18
3.2.	Estado del Arte.....	19
<b>4.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>22</b>
4.1.	Diagnóstico .....	22
4.2.	Método(s) aplicado(s) .....	37
<b>5.</b>	<b>Resultados.....</b>	<b>39</b>
5.1.	Producto final de proyecto de titulación.....	39
5.2.	Evaluación preliminar .....	70
5.3.	Análisis de Resultados.....	71
<b>6.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>74</b>

6.1. Conclusiones .....	74
6.2. Recomendaciones.....	75
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice A. A. 1. Entrevista a clientes actuales de TEIMSA S.A. ....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice B. B. 1. Encuesta consumidores y clientes potenciales de TEIMSA S.A. ....</b>	<b>77</b>
<b>Apéndice C. C. 1. Encuesta a TEIMSA por AITE 2015 .....</b>	<b>80</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>85</b>

## Lista de Tablas

1. Análisis de Clientes Actuales .....	23
2. Ranking Empresarial Sector Textil 2014 .....	25
3. Test CRM Clientes Internos.....	26
4. Poder de negociación de los clientes.....	34
5. Poder de negociación de los proveedores .....	35
6. Potencial de nuevas entradas .....	35
7. Presión de productos sustitutos.....	36
8. Rivalidad entre competidores .....	36
9. Fuerzas de Porter .....	37
10. Matriz visión.....	39
11. Matriz Misión .....	40
12. Matriz de principios.....	41
13. Factor Económico .....	41
14. Factor Social .....	42
15. Factor Político.....	43
16. Factor Tecnológico .....	43
17. Factor Competitivo.....	44
18. Administración y Gerencia.....	45
19. Marketing y Ventas .....	45
20. Operaciones y Logística .....	46
21. Finanzas y Contabilidad.....	46
22. Recursos Humanos.....	47
23. Sistemas de Información y Comunicaciones.....	48
24. Tecnología Investigación y Desarrollo .....	48
25. Matriz Fortalezas- Debilidades .....	49

26. Matriz Oportunidades - Amenazas .....	50
27. Matriz EFE – Oportunidades Amenazas.....	51
28. Matriz EFI – Fortalezas y Debilidades.....	53
29. Matriz FO.....	55
30. Matriz FA.....	55
31. Matriz DO .....	56
32. Matriz DA .....	56
33. Estrategia Uno. Comercialización e-comerse .....	57
34. Estrategia Dos. Integración del marketing digital.....	58
35. Estrategia Tres. Comunicación interna y externa con la aplicación de las TIC.....	59
36. Estrategia Cuatro. Sistema de estrategias de marketing de relaciones .....	60
37. Estrategia Cinco. Programa de especialización .....	61
38. Estrategia Seis. Gestión de marketing estratégico .....	62
39. Estrategia Siete. Integración de un sistema de marketing interno global.....	63
40. Evaluación de la comunicación .....	71
41. Satisfacción del Cliente.....	71
42. Indicadores de Gestión Clientes.....	73
43. Indicadores de gestión financiera.....	73
44. Personal directamente contratado.....	80
45. Personal Discapacitado .....	80
46. Información Financiera.....	81
47. Producción Anual por Subpartida.....	81
48. Procesos Productivos que Realiza su Empresa .....	81
49. Procesos de Terminados .....	82
50. Maquinaria .....	83
51. Inversión en maquinaria .....	84

## Lista de Figuras

1. Tipos de estrategias.....	8
2. Entorno competitivo.....	11
3. Círculo Virtuoso del CRM.....	14
4. Cliente de TEIMSA: Plasticaucho.....	23
5. Cliente de TEIMSA: San Pedro.....	24
6. Cliente de TEIMSA: Ponte Selva.....	24
7. Tipo de empresa.....	27
8. Medios publicitarios.....	28
9. Promoción.....	28
10. Oferta en Medios.....	29
11. Frecuencia de compra.....	30
12. Demanda de Productos.....	30
13. Satisfacción frente al servicio de ventas.....	31
14. Demanda de Productos.....	32
15. Fidelidad del Proveedor.....	32
16. Servicio Post Venta.....	33
17. Análisis del Sector a través de las fuerzas de Porter.....	34
18. Objetivos Corporativos.....	64
19. Simbolos diagrama de flujo.....	65
20. Diagrama de flujo de proceso de investigación de mercados.....	66
21. Diagrama de flujo de proceso de fidelización del cliente.....	67
22. Propuesta Comunicación Global.....	68
23. Catálogo Electrónico de Productos 1.....	68
24. Catálogo Electrónico de Productos 2.....	69
25. Catálogo Electrónico de Productos 3.....	69
26. Catálogo Electrónico de Productos 4.....	70

## Capítulo 1

# Introducción

La globalización de mercados competitivos, los avances tecnológicos y las empresas más profesionales y especialistas en todo nivel, apuestan su permanencia en el mercado a través del cliente; razón fundamental para que se aplique el CRM (Customer Relationship Management) como una estrategia de negocio dirigida a entender, anticipar y responder a las necesidades de los clientes actuales y potenciales de una empresa para crecer el valor de la relación. Se trata de la retención de clientes, de crear una cultura que compromete a su gente en distintos puestos a lo largo de la organización, a mantener clientes e incrementar el ingreso de los mismos, considerándolo no un destino sino un camino de aprendizaje continuo, para mejorar sus procesos y por ende sus relaciones.

El sector textil en el Ecuador, no está fuera de la globalización, en el cual se pueden determinar industrias que pelean por captar la mayor participación del mercado. La coyuntura por la que atraviesa la industria ecuatoriana de hilado, tejido y confección es compleja. Además no es un sector minoritario: las empresas textiles, según el presidente ejecutivo de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), constituyen el tercer sector manufacturero más grande del país. La industria textil en el país aún opera de forma tradicional o, dicho de otra manera, funciona verticalmente, puesto que la cadena de producción empieza en la hilatura, continúa por la tejeduría y los acabados, y termina en la confección. Dado estos niveles de competitividad es necesario mejorar los modelos de gestión, con una mejor calidad no solo del producto sino en el servicio a los clientes, con la optimización de los recursos e implementar procesos de mejora ambiental lo indica Díaz (2014).

### 1.1. Presentación del trabajo

El sector textil en la región central del país, no ha tenido el desarrollo suficiente para conquistar nuevos mercados. Emprendedores con visión incursionaron en este negocio con el objetivo de obtener crecimiento empresarial y generar fuentes de trabajo. Pero esto no fue suficiente para Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA), en un mundo comercial competitivo, motivo para utilizar en su gestión una de las herramientas de estudio como es el CRM (*Customer Relationship*

*Management*), estrategia de negocios que permitió no solo fidelizar los clientes sino conseguir el crecimiento sostenido en su cartera y buscar oportunidades de mercado, de talento humano capacitado a brindar valor agregado al cliente, de recursos financieros y de inversión tecnológica e innovación.

Este modelo de gestión permitió a través del análisis actual de la compañía y del sector textil se levanten criterios de compra, se prospecte nuevos nichos de mercado, se diversifique canales de distribución, se definan estrategias e indicadores de gestión. Todo este contexto debe estar combinado balanceadamente por el plus que se brinde al cliente, reflejado en el producto y servicio, que conlleve a la fidelización del cliente.

El presente estudio se vuelve interesante al analizar empresas como Linz Textil (2015), fabricante líder en Europa en productos textiles, tejidos técnicos e hilos. Con su visión orientada al cliente al abastecer productos enmarcados en 5 ejes de acción: innovación, calidad, tecnología, competencia y servicio.

Por otro lado la industria textil necesita una política global, que abarque factores como formación, financiamiento, investigación, marca, promoción de exportaciones, productividad según lo describe Bravo & Cuzme (2012).

Textiles Ambateños S.A. TEIMSA no está lejos de la realidad de industrias del mismo ramo en la región como se indica en Lagos (2008), razón motivadora que lleva a realizar la presente tesis basada en un modelo de gestión CRM que permita aumentar su competitividad basado en procesos eficientes de negocios con una visión centrada en potenciar y fidelizar las relaciones con los clientes.

El crecimiento de la industria Textil en la región en los últimos años ha sido el motor principal que impulsa a TEIMSA a invertir en nuevas líneas de negocios, aprovechar las oportunidades del mercado de coyuntura y competitividad.

Bajo este contexto de un análisis actual del sector textil y de la compañía, acompañado de datos bibliográficos, de una investigación de mercados y encuestas fueron los métodos que aportaron para ofertar nuevos productos a través de un catálogo digital de productos, integrar la cadena de valor de suministros, vincular a los colaboradores a un sistema integrado ERP, para obtener en línea información financiera que permitan la oportuna toma de decisiones.

## **1.2. Descripción del documento**

En el capítulo uno, se realiza una presentación global del documento, contiene la introducción, la presentación de trabajo y la descripción del documento como tal. En el capítulo dos se presenta el

planteamiento de la propuesta de trabajo, misma que contiene la información técnica básica, la descripción del problema, las preguntas básicas y la formulación de la meta, formulación de las preguntas de investigación los objetivos y la delimitación funcional. En el capítulo tres que corresponde al Marco Teórico se presentan las definiciones que aportan al proyecto y el estado del arte. En el capítulo cuatro, se evidencia el diagnóstico y los métodos aplicados. En el capítulo cinco se observa el producto final, la evaluación preliminar, y el análisis de resultados. Finalmente en el capítulo seis se presentan las conclusiones y las recomendaciones. Los Apéndices A, B y C con Entrevistas y Encuestas respectivamente.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** “Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles”.

**Tipo de trabajo:** Tesis.

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo.

**Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo**

**Principal:** Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

**Secundaria:** Marketing.

### 2.2. Descripción del problema

Textiles Industriales Ambateños S.A. “TEIMSA” compete en un mercado globalizado, donde su crecimiento empresarial en sus 20 años de trayectoria ha sido reducido, alrededor de una cartera de clientes pequeña, que complica una efectiva gestión institucional. Por otro lado la falta de una estrategia de negocios postergó la vinculación de los colaboradores con un sistema integrado ERP (Planeación de los Recursos Empresariales) que permita obtener información real para la construcción de indicadores de gestión, para garantizar la continuidad de sus operaciones.

Al ser cada vez mayor la presión competitiva por las que atraviesa la empresa, es imprescindible acceder a nuevos mercados, esto obliga a rediseñar las redes de distribución, a relocalizar las capacidades productivas, lo que finalmente exige a crear una nueva gama de productos, optimizar de manera permanente sus procesos. La presión competitiva de las empresas textiles es muy grande y no se puede hablar de rentabilidad sin tener una clara orientación al cliente, donde el esfuerzo es cada vez más exigente no solo en productos innovadores sino en mejores servicios que genera una variable diferenciadora alrededor del cliente.

### 2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina?

Porque TEIMSA cuenta con una reducida cartera de clientes, así como la interacción de finanzas y ventas como apoyo de la cadena de abastecimiento.

### **¿Qué lo origina?**

El escaso portafolio de productos y servicios innovadores, que cubran las necesidades de otro target de clientes.

### **¿Cuándo se origina?**

A partir que la presión de la competencia determina acceder a nuevos mercados.

## **2.4. Formulación de meta**

Desarrollar un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles.

## **2.5. Objetivos**

### **Objetivo general.**

Diseñar un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles.

### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar mediante un estudio de mercado, el tipo de textiles que demanda el mercado, que generen nuevas oportunidades de negocio.
- Construir las herramientas del modelo, sobre la base de los fundamentos científicos que permitan la ejecución eficaz y eficiente del mismo.
- Plantear un cuadro de Indicadores de Gestión, que permita monitorear las diversas actividades empresariales.

## **2.6. Delimitación funcional**

**Pregunta 1.** ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- El modelo de gestión CRM contribuirá como referente a las empresas textiles para crecer en el mercado, al gestionar nuevos clientes, incursionar en un nuevo target, con el uso de la promoción como herramienta del Marketing Mix, con el logro de un posicionamiento importante en productos, precios y servicios.

- Por medio de este modelo CRM la empresa textil encontrará nuevas ventajas competitivas en costes, calidad e innovación, integrar sus procesos sin fisuras, el intercambio de información cliente-empresa será a gran escala.
- Un beneficio medular que brindará este modelo, será utilizar indicadores de gestión, de desempeño y resultados de promoción, para realizar el seguimiento de los factores que influyen en la satisfacción del cliente y la mejora continua.
- Las empresas textiles que sienten la necesidad de implementar esta matriz requerirán de un cambio cultural, respaldado por cambios sistemáticos orientados al cliente, convirtiéndose en una nueva manera de hacer negocios, sin olvidar la responsabilidad social con el entorno.

## Capítulo 3

# Marco Teórico

Las fuentes de orden bibliográfico han brindado valiosa información para el desarrollo del trabajo, al permitir recopilar criterios importantes de diferentes autores, desde su punto de vista.

### 3.1. Definiciones y conceptos

#### 3.1.1. Planeación y las estrategias

La planeación es considerada según Wheelen & Hunger (2013), Como el camino para lograr la misión y los objetivos a través de un plan integral, por medio de la estrategia de una organización, existen tres tipos de estrategias: corporativa, de negocios y funcional.

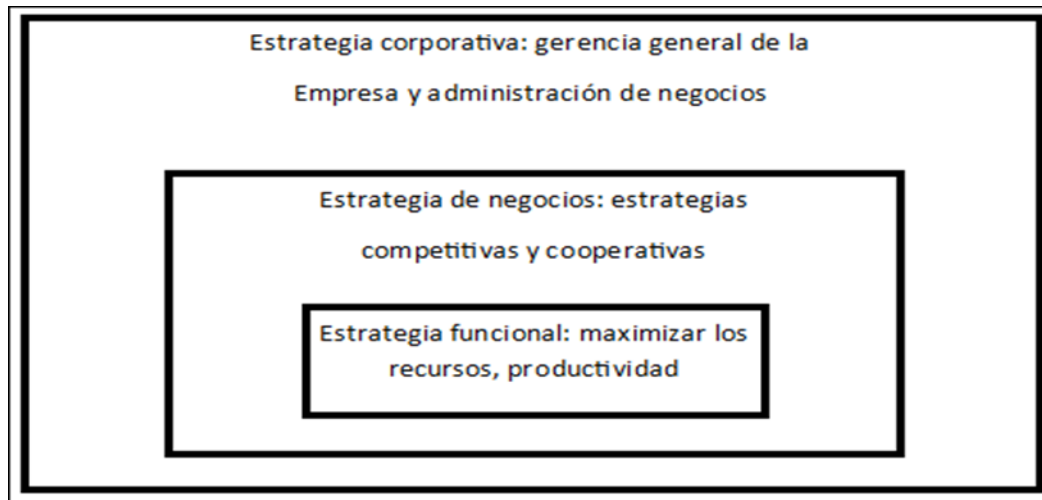
Estrategia corporativa: Este tipo de estrategia concuerda con tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y producción. En este punto se describe la gerencia general de una empresa con respecto al crecimiento y la gestión de sus diversas líneas de negocio, como lo indica Wheelen & Hunger (2013).

Estrategia de negocios: Atiende principalmente a la competitividad de los productos o servicios de una empresa, o en el segmento específico, que atiende a esa unidad de negocio, según Wheelen & Hunger (2013).

Estrategia funcional: considera a la maximización de la productividad de los recursos para el enfoque que adopta un área funcional, lograr los objetivos y las estrategias de la empresa, como indica Wheelen & Hunger (2013).

Estos tres tipos de estrategias se concatenan entre sí, (Ver Figura 1), de tal manera que las estrategias funcionales apoyan a las estrategias de negocio, y éstas apoyan a las estrategias corporativas de acuerdo a Wheelen & Hunger (2013).

**Figura 1.** Tipos de estrategias



Fuente: Wheelen & Hunger (2013)

En conclusión la estrategia es el camino que se sigue para llegar a los fines empresariales, al tener como referente la cadena de abastecimiento para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en función de las necesidades corporativas.

### **3.1.2. Modelos de planeación a corto plazo**

Un plan es un esquema para la acción, a fin de que sea completo, al hablar de un plan en un futuro inmediato en el lapso de doce meses, se hace referencia a un modelo de planeación a corto plazo, es importante porque relacionan condiciones que son conocidas y desconocidas, tomar medidas de precaución y preparándose para el peor de los casos, como lo menciona Ortega (2008).

La planificación estratégica a corto plazo sirve como un método de monitoreo, aplicado a los indicadores de gestión, y los objetivos estratégicos, como parte del plan integral de la empresa en el correcto uso de los recursos.

### **3.1.3. Planeación táctica**

La planeación estratégica difiere de la planeación táctica, ya que la estratégica se refiere a la planeación de toda la empresa, la táctica hace referencia a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad, ocurre dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica, es ejecutada por administradores del nivel medio, se refiere a una área específica, maneja información externa e interna y sus principales factores son efectividad y eficiencia, según Ortega (2008).

La planeación táctica se realiza en el nivel operativo, en donde deben estar inmersos los diferentes actores de la organización, la correcta aplicación de esta será de acuerdo al desempeño de los recursos de acuerdo a la planificación estructurada de la empresa.

#### **3.1.4. Planeación prospectiva**

La planeación prospectiva no toma en cuenta el pasado ni el presente de una empresa como trabas insalvables, se analiza los posibles futuros factibles y se selecciona el más conveniente. La planeación prospectiva es una toma de decisiones adelantada; analiza, por qué unas empresas tienen éxito y otras no lo tienen, con la finalidad de no permitir que un futuro inadecuado las atrape según lo indica Ortega (2008).

Podría considerarse como el plan de contingencia que posee la empresa en el ámbito de los negocios y las diferentes oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno empresarial como modelo de actividades empresariales.

#### **3.1.5. Planeación de Recursos Empresariales (RCP)**

La planificación de recursos empresariales está dada por un sistema en donde se analizan las diferentes etapas del proceso administrativo en contribución con cada uno de los procesos que intervienen en la cadena de abastecimiento, para la programación idónea de los recursos que posee la empresa, generalmente se plantea a través de un software lo plantea Muñiz (2004).

Gestionan a través de la organización horizontal los recursos que posee la empresa, para optimizar los mismos, y brindar un mayor margen de utilidad, se involucran las operaciones y procesos que hace parte de la organización, la planificación de los recursos es una técnica de la administración moderna según Heyzer & Render (2004).

La planificación de recursos empresariales permite la integración de las áreas, así como el uso óptimo del patrimonio, ya que existe un control idóneo a través de la automatización, con acceso a una respuesta rápida a los requerimientos del cliente, para generar una satisfacción.

#### **3.1.6. Aspectos estratégicos de marketing**

**Posición y segmentación de mercado**, resulta indispensable saber con respecto a los clientes las secciones de áreas específicas para la concentración de marketing. A través de la investigación de mercado, las empresas identifican la segmentación del mercado, para que los productos nuevos no compitan entre sí de acuerdo a Wheelen & Hunger (2013).

**Mezcla de marketing**, está dada por el control de variables en una empresa que son usadas para afectar la demanda de los productos. Estas variables son producto, plaza, promoción y precio lo manifiesta Wheelen & Hunger (2013).

**Ciclo de vida del producto**, se considera al tiempo en el que un producto da resultados en sus ventas desde su introducción al mercado, su crecimiento hasta la madurez, y su declinación de acuerdo a Wheelen & Hunger (2013).

**Reputación de marca y corporativa**. Al ser la identificación mental del consumidor de un producto con respecto a una empresa, el objetivo de la marca es que un cliente en vez de pedir el producto en sí, pida la marca del producto. La marca corporativa es el nombre de una empresa que sirve como marca registrada según Wheelen & Hunger (2013).

Podría concluirse, que los aspectos estratégicos del Marketing, dan el lineamiento para la gestión del marketing y la aplicación de la programación de las estrategias como tal, aplicación evaluación y control en un conglomerado de empresa que compiten por ocupar un lugar en el mercado.

### **3.1.7. Formulación de la estrategia**

La misión empresarial, la descripción de los objetivos, el desarrollo de estrategias y la política están incluidos en la definición de la formulación de la estrategia. El desarrollo de planes para administrar las oportunidades y amenazas con base en fortalezas y debilidades, es la formulación de la estrategia lo indica Wheelen & Hunger (2013).

La planeación estratégica viabiliza la ejecución de una evaluación proyectada, estimada o futura de una organización a través de herramientas o técnicas, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad según Ortega (2008).

La estrategia de acuerdo a lo que exponen los autores, se convierte en la toma de decisiones administrativas responsables, que se adelantan al futuro de una empresa para obtener los mejores beneficios, al conocer sus fortalezas y debilidades, y tomar en cuenta la misión, visión y objetivos de la empresa.

### **3.1.8. Análisis del entorno**

Consiste en el análisis presente y futuro del entorno económico, político, tecnológico y legal en que tiene lugar la empresa. Mediante el análisis de estos factores se elaboran gráficas en las cuales se

representan los aspectos más relevantes e importantes de cada uno, y que como resultado se podrá obtener decisiones acertadas y elaborar el plan estratégico lo dice Galindo (2011).

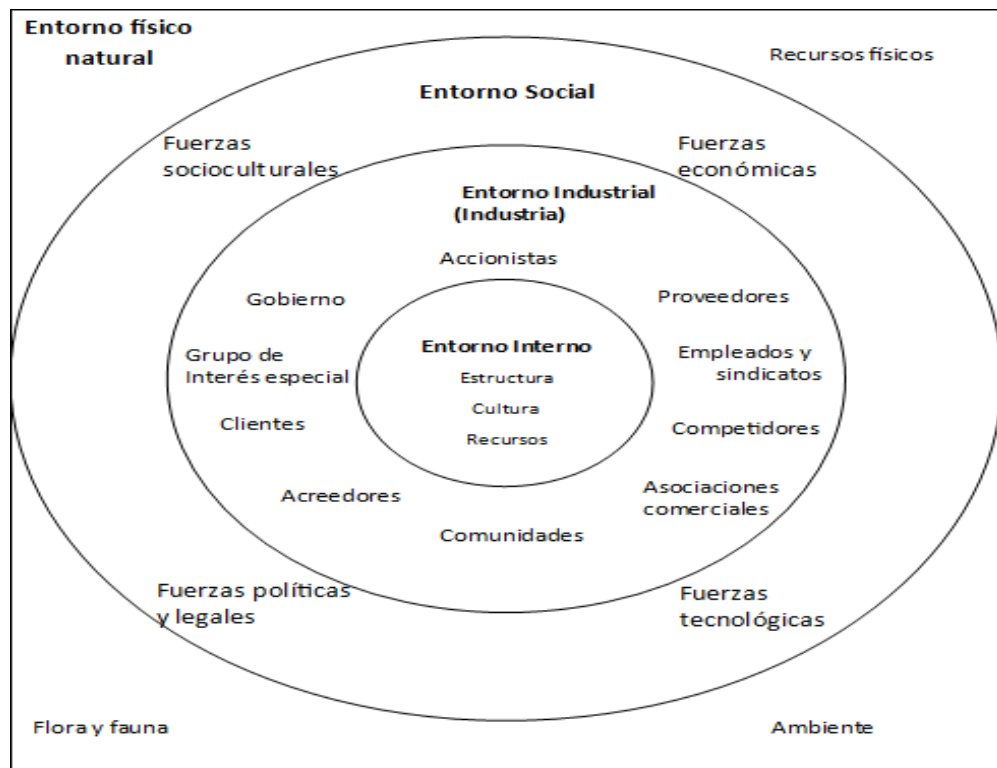
El entorno, por lo tanto, posee las variables que se encuentran fuera de la empresa, influyen en la formulación de la estrategia como tal, ya que hacen parte del sistema económico de un país y en el análisis empresarial son consideradas como amenazas y oportunidades.

### 3.1.9. El entorno interno

Fortalezas y debilidades, son las variables que constituyen el entorno interno de una empresa, estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo, incluyen la estructura, la cultura, y los recursos de la empresa (Ver Figura 2) de acuerdo a Wheelen & Hunger (2013).

Por su parte el entorno interno esta dado básicamente por las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis de esta realidad debe ser realizado de la forma más objetiva posible, de tal forma que se logren mantener las fortalezas y superar las debilidades.

**Figura 2.** Entorno competitivo



Fuente: Wheelen & Hunger (2013)

Nota: Leer de afuera hacia adentro.

### 3.1.10. Análisis FODA

Consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

### 3.1.11. Técnicas cuantitativas

Toman su base de métodos matemáticos, entre los más usuales Galindo (2011), menciona:

- **Árboles de decisión o cadena de fines y medios:** Los árboles de decisión son un modelo que representa sucesos que pueden ejercer cierto grado de influencia sobre una determinada decisión. Su principal forma modelo es diagramática, empezar con un punto de decisión del cual surgen varias acciones o sucesos que podrían ser considerados como posibles e incluso de estos mismos surgen otros; la diagramación se representa con líneas, éstas pueden ser rectas, que llegan a un punto, del cual se desprenden otras líneas rectas, de tal manera que toda su conformación tiene la semejanza a un árbol.

La principal característica de esta técnica es que, mediante su uso es posible determinar las principales alternativas, sus posibles repercusiones, sean estas positivas o negativas. Dicho de una manera más clara, muestra como las decisiones influyen en hechos futuros. En este tipo de técnica se pueden observar las diferentes posibilidades de los hechos, cuáles serían sus resultados, mostrar así el más conveniente a determinados sucesos y su rango de rendimiento.

- **Grafica de Gantt:** Ésta es la más comúnmente utilizada para desarrollar un programa, su nombre proviene del autor que la creo Henry Gantt. Su principal objetivo es el de determinar el tiempo que se va a dedicar para realizar tareas o trabajos y también las relaciones existentes entre una actividad y otra por lo cual ayuda a su cumplimiento efectivo.

Las técnicas de análisis permiten realizar una valoración del entorno empresarial, coadyuvar a las necesidades de la empresa, de tal forma que se permita aplicar de una mejor forma las posteriores decisiones empresariales.

### 3.1.12. Marketing de Relaciones

De acuerdo a lo que expone el autor Baquero (2009), el marketing de clientes o de relaciones, guarda una correspondencia con los aspectos de relaciones públicas, y la publicidad. También puede ser considerada como una herramienta para gestionar los recursos, es la relación estrecha que existe entre el consumidor y la empresa a través de producto o marca, existen cuatro momentos “captación, repetición, relación y vinculación”, además se reconocen tres tipos de clientes: internos, externos y

finales. Presenta tres momentos, el enfoque estratégico, el plan de acción táctico y la implementación operativa.

El marketing de relaciones busca generar una relación duradera con el cliente, con el objetivo de generar un valor, además de identificar correctamente el segmento de mercado, buscar promocionar de forma personalizada la empresa o producto, con la finalidad de crear un ambiente duradero y leal, que finalmente se ve reflejada en el volumen de ventas según Best (2007).

El marketing de relaciones, busca la consolidación de relaciones entre los clientes y la empresa en el largo plazo, ajustar las necesidades y expectativas de los clientes, con el fin de reforzar los beneficios entre las partes, al ser la principal función del correcto manejo de los datos.

### **3.1.13. Customer relationship management (CRM).**

De acuerdo a lo que señala Erigh (2013), el CRM, es una estrategia que genera valor añadido para los clientes y se encuentra ligada a las TIC, como herramienta para la gestión de los públicos objetivos, en busca de la rentabilidad. Se debe señalar que, al hablar de clientes se hace referencia a los proveedores, empleados o clientes internos y a los clientes externos. La estrategia debe adaptarse a las necesidades que cada uno de ellos presenta, juega un papel fundamental las relaciones públicas, así como la gestión de publicidad.

El CRM para Renart (2004), puede ser considerado una estrategia de negocio, cuya principal característica es el acceso de datos de los clientes, así como los proveedores, al lograr desarrollar un perfil dinámico de los clientes. Entre los beneficios de este tipo de estrategia se pueden señalar el mayor conocimiento del cliente, aumento de la satisfacción de los clientes, el aumento de las ventas y la reducción de costos de servicios. El autor propone se tomen en cuenta los siguientes aspectos: interactividad, dirección de las acciones y personalización, memoria, receptividad, orientación al cliente, discriminación y valor del cliente.

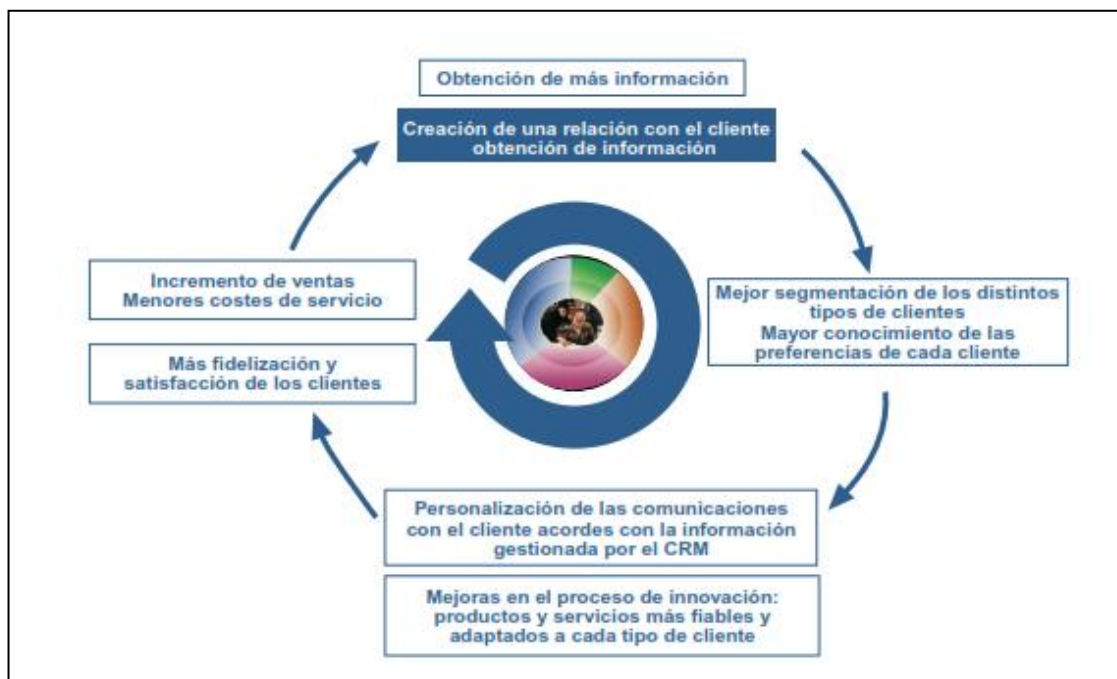
El CRM se origina a partir de una necesidad de establecer una relación con los consumidores, puede ser considerado como un modelo de negocio, crear una oportunidad para llegar a un segmento de mercado específico, y buscar integrar los beneficios que ofrece la tecnología a un costo razonable. CRM integra ventas, marketing, servicio, planeación de los recursos de la empresa y administración de las funciones de la cadena de suministro a través de la automatización de los procesos de negocio, soluciones de tecnología y recursos de información, para maximizar cada contacto con el cliente.

### 3.1.14. Objetivos de un proceso de CRM

El autor Swift (2002), entre los principales objetivos para retener a un cliente señala los siguientes:

- Retener clientes, está ligado con la rentabilidad, y la capacidad de fidelizar a los clientes.
- Adquirir clientes, mediante la adecuada segmentación e investigación de mercados, lograr expandir la empresa.
- Incrementar la rentabilidad, mediante la oferta de productos adecuados para satisfacer las necesidades.

**Figura 3.** Círculo Virtuoso del CRM



Fuente: Renart (2004)

Nota: Para leer seguir las flechas

La relación de un cliente se crea al obtener información (Ver Figura 3), de cuáles son las preferencias de los clientes de acuerdo a su verdadero segmento de mercado, esto permite innovar productos y servicios acordes a sus necesidades, crear más lealtad de parte de los clientes, que conlleva a una mayor rentabilidad de la compañía.

### 3.1.15. Integración de procesos, personas y tecnología al CRM

Esta integración de la información, según Swift (2002), permite a la empresa tener una información veraz a cerca del consumidor final mediante el almacenamiento de los datos, es decir que la extracción de la información, en cuanto a gustos, preferencias, necesidades satisfechas e

insatisfechas, actualmente son fáciles de detectar debido a la cantidad de información que son almacenados a través de los recursos tecnológicos.

### **3.1.16. Implementación de la estrategia CRM**

Es ejecutar la estrategia y políticas con programas, presupuestos y procedimientos. La implementación de la estrategia, implica la toma diaria de decisiones en la distribución de los recursos según Wheelen & Hunger (2013).

CRM no es una implementación o un evento; es un proceso patrocinado desde los niveles más altos de la organización, anidado en una cultura corporativa y presente a través de toda la organización. Para lo cual existen:

**Fines:** Se especifican las metas y los objetivos de la empresa, específicamente del marketing, alineadas al plan estratégico, lo indica Ortega (2008).

**Medios:** Se eligen, los programas, políticas, procedimientos y prácticas, con las que habrán de alcanzarse los objetivos de acuerdo a Ortega (2008).

**Recursos:** Se determinan la cantidad y la calidad de los recursos que se necesitan implementar para posteriormente, distribuirlos adecuadamente lo manifiesta Ortega (2008).

**Programas:** Para Wheelen & Hunge (2013), es un plan de uso único, donde las estrategias y las políticas se ejecutan a través de pasos ordenados. El programa es el responsable de que la estrategia se oriente hacia la acción. Un programa puede generar cambios internos en la empresa, como cambio de cultura interna o inicio de proyectos de investigación de mercados.

**Presupuestos:** Los presupuestos, son la declaración, en dinero, de los programas. Éstos se emplean para planificar y controlar los costos detallados de cada programa. Para garantizar que un programa aumente significativamente las utilidades, las empresas suelen exigir cierto porcentaje de retorno sobre la inversión para aprobar el programa según Wheelen & Hunger (2013).

**Procedimientos:** Los procedimientos describen en manera detallada la forma de realizar un trabajo o tarea en particular. Los procedimientos detallan las actividades que se realizaran para completar el programa de la empresa lo indica Wheelen & Hunger (2013).

**Evaluación y control:** En este proceso, se compara el rendimiento real con el rendimiento deseado de la empresa, aquí se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño. Los directivos de todos los niveles, toman decisiones correctivas, basándose en los resultados de la evaluación y control según Wheelen & Hunger (2013).

**Rendimiento:** Para Wheelen & Hunger (2013), es el resultado final y real de las actividades. La mejora del rendimiento es la justificación de la administración estratégica. En esta etapa los administradores comparan los resultados finales, con los resultados propuestos en un principio.

### **3.1.17. Proceso de planeación financiera del marketing**

Son guías que se emplean para llegar a cumplir los objetivos a corto y largo plazo en el área de marketing. Los planes a largo plazo reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas dentro de un periodo de dos a diez años. Los planes financieros a corto plazo reflejan resultados financieros en un plazo de uno a dos años lo indica Ortega (2008).

### **3.1.18. Métodos de planeación financiera de las ventas**

Los métodos de planeación financiera, según Ortega (2008), tienen por objetivo separar, conocer, estudiar y evaluar conceptos de cifras financieras, que en el futuro serán básicos para alcanzar los objetivos propuestos. El autor los enlista de la siguiente manera:

- Punto de equilibrio global: Es el punto donde se igualan los importes de ventas con costos fijos y variables de una empresa.
- Punto de equilibrio de las unidades de producción: Determina el punto de producción y venta, para igualar el importe derivado de ellas con costos fijos y variables.
- Palanca y riesgo de operación: Obtiene los máximos rendimientos operativos en función de los cambios de venta, con el uso los costos fijos de una empresa.
- Palanca y riesgo financiero: Incrementa la utilidad neta de un negocio en función de los cambios de utilidad de operación, usar los costos por interés financieros.
- Pronósticos financieros: Se adelanta al futuro con la realización de una proyección financiera, anticipar lo que podría pasar dentro de un expreso periodo de tiempo.
- Presupuesto financiero: Es el cálculo anticipado de ingresos y egresos de una organización.
- Árboles de decisión: Es la planeación ilustrada de decisiones y caminos de acción, actividades y resultados.
- Proyectos de inversión: Es la anticipación de la aplicación de los recursos para generar ingresos a largo plazo.
- Arrendamiento financiero: Es un proceso que abarca a dos personas, el arrendatario y el arrendador, en el cual se obliga a dar en uso bienes muebles, en un plazo pactado a cambio de un pago por rentas.
- Estados financieros pro forma: Son documentos con fechas elaboradas que representan periodos de ejercicios futuros.

### **Aspectos estratégicos financieros**

Todos los aspectos estratégicos tienen implicaciones financieras. El administrador financiero debe manejar adecuadamente la fuente de los fondos.

**Apalancamiento financiero:** Es la proporción de pasivos totales sobre activos totales, y es útil para mostrar cómo se usa la deuda con el fin de incrementar las ganancias. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas por Wheelen & Hunger (2013).

**Presupuesto de capital:** Analiza, controla y clasifica las posibles inversiones en activos fijos, como el terreno, instalaciones, y equipos. Muchas empresas usan la tasa interna de retorno para diseñar el presupuesto del capital según Wheelen & Hunger (2013).

### **Aspectos estratégicos de investigación y desarrollo**

Es importante para la implementación de tecnología, el campo de investigación y desarrollo, siempre orientados hacia los objetivos y políticas de la empresa.

### **Intensidad de I+D, competencia tecnológica y transferencia de tecnología**

La intensidad de I+D, se refiere a la inversión en investigación y desarrollo como un porcentaje en los ingresos de ventas, Se considera también una herramienta para ganar participación de mercado en la competencia global. Hay que aclarar que la inversión en investigación y desarrollo, como la implementación de tecnologías, no garantiza que existirán resultados satisfactorios lo indica Wheelen & Hunger (2013).

#### **3.1.19. Técnicas de planeación de la mercadotecnia**

Algunas de las técnicas de planeación de la mercadotecnia están relacionadas con la organización, tanto estructural como organizacional de la empresa; las más conocidas son: análisis del rendimiento del negocio, programas, análisis de estrategias de mercado, presupuestos, investigación de mercado, ecuación de utilidades y ventas, planteo de mercadotecnia y benchmarking según Galindo (2011).

Dentro de las técnicas de planeación Galindo (2011), cita los siguientes puntos:

- Análisis de las líneas de producto. Establece los costos, ventas y utilidades que se esperan en el futuro para productos, al ser estos nuevos o ya existentes.
- Productos de ventas. Es la estimación de las ventas que tuvieron lugar en un momento determinado, alcanzar de esta manera el presupuesto, al tomar en cuenta los factores económicos externos, con la utilización de elementos estadísticos como la regresión y la extrapolación.
- Software de mercadotecnia. Es utilizado para distintas áreas como: ventas, lanzamiento de un nuevo producto, publicidad, promoción, logística, etc. Constituye un elemento esencial para la planeación.

- Benchmarking. En la empresa se realiza un análisis exhaustivo de la misma, del producto o servicio, también de clientes y mercado, rendimiento del negocio en relación con la competencia para que de esta manera se pueda superar las debilidades, convirtiéndolas en fortalezas. Se adaptan cada una de las circunstancias al momento, por el que atraviesa la empresa.
- Software: En esta era existe una cantidad considerable de software, que facilita no tan solo la organización de la empresa, sino que también el cumplimiento a calidad de cada una de las metas propuestas para la misma.

### **3.1.20. Responsabilidades sociales de quienes toman las decisiones estratégicas**

Wheelen & Hunger (2013), indica que frecuentemente las decisiones tomadas estratégicamente, afectan no solo a la organización. La responsabilidad social dentro de una empresa privada, va más allá de elevar las utilidades. Se deben tomar en cuenta factores como los efectos producidos en la fuerza laboral, las comunidades y los clientes. Los administradores deben ser responsables de manejar estos conflictos de manera adecuada, para elaborar un plan estratégico viable.

### **3.1.21. Responsabilidades de las empresas comerciales**

La propuesta de Milton Friedman, que menciona el autor; dice, una persona actúa responsablemente, disminuye el precio del producto de una empresa, para evitar la inflación, realiza gastos para disminuir la contaminación, o contrata discapacitados que se encuentren desempleados, gasta dinero de los accionistas para un bien social general. Estas decisiones afectan directamente a la eficiencia de una empresa; por lo tanto, Friedman se refirió a la responsabilidad social como una doctrina fundamentalmente subversiva y declaró que la única responsabilidad social de una empresa es usar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus utilidades, mientras permanezca dentro de los reglamentos correspondientes, libre de engaño y fraude, lo indica Wheelen & Hunger (2013).

### **3.1.22. Técnicas de planeación para áreas de marketing**

#### **Técnicas Cualitativas**

Son aquellas donde se utiliza el sentido común o la experiencia, las más usadas según Galindo (2011), son:

**Tormenta de Ideas:** En una junta, los gerentes o directivos aportan ideas para la toma de decisiones acerca de un tema o problema; se anotan todas las ideas, finalmente se llega a una decisión por consenso. El proceso es mejorar la toma de decisiones, mediante soluciones nuevas o inusuales, para las sesiones de tormenta de ideas se siguen las siguientes reglas: nunca se critican las ideas, se insiste en la cantidad de producción de alternativas; se estimula la creatividad, todos deben

aportar ideas, y al final de la reunión se eligen las decisiones con el compromiso de los participantes para aplicarlas.

Delphi: Se pide con anterioridad a los gerentes o directivos que generen por escrito y de manera individual alternativas a un problema o asunto en forma anónima, una vez recopiladas se las analiza y en una junta en la que participan los involucrados. Se elige la mejor.

Grupos TGN: La técnica de grupo nominal (TGN) es una reunión estructurada en la que participan varios gerentes para así generar ideas acerca de un problema o tomar decisiones bajo un procedimiento que es el siguiente:

- Todos los participantes ponen en silencio sus ideas por escrito.
- Los miembros registran las ideas en una pizarra.
- Se discuten cada una de las ideas registradas con fines de aclaración y evaluación.
- La decisión se toma por votación con un puntaje aritmético de las alternativas.

Círculos de calidad y equipos de mejora: Son grupos de personas que se reúnen para definir, analizar problemas y mejorar procesos o funciones, estos son por lo general entre 5 y 12 miembros del área organizacional, que se reúnen periódicamente para compartir de modo voluntario ideas para solucionar problemas o mejorar sus funciones o productos, con el fin de incrementar la calidad y la productividad. Generalmente los círculos de calidad se realizan en el área de producción, cada equipo de mejora trabaja bajo el mismo esquema, con la diferencia de que son grupos de ejecutivos y personal administrativo que se reúnen para mejorar el proceso de administración. En ambos casos se utilizan las herramientas de calidad.

### **3.2. Estado del Arte**

Estamos en una época de reestructuración de los negocios textiles, según Díaz (2008), con un enlace directo: producción textil, innovación, investigación y desarrollo de nuevos productos, aparición de nuevos mercados. Las empresas ante este entorno cambiante deben incrementar sus ventajas competitivas, crear una línea de investigación que defina indicadores específicos para el sector textil. Y es a partir de la década de los 60, los gurús del *management* como Drucker & Levitt (2014), predicán “el evangelio del CRM”, que se puede resumir sencillamente así: “el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y rentabilizar su rentabilidad”. Para implementar el CRM se usa el método del marketing y del cliente (*Customer Marketing*).

Bajo ese contexto y según estudios realizados en el país por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE (2014), se desprende que el sector textil representa el 9.1% del PIB manufacturero y que apenas su crecimiento en el 2013 alcanzó únicamente el 1.61%. De este análisis se parte que el sector textil atraviesa serias dificultades como la competencia desleal y el comercio ilícito al introducir al país prendas sin pagar aranceles, ni IVA y sin cumplir normas de etiquetado. La subfacturación de importaciones también es otro obstáculo para el desarrollo de la industria textil. El

tercer problema es el tráfico ilegal. Otra realidad que afecta negativamente el sector es el mercado local demasiado pequeño y saturado. A esto se suma que no cuentan con una política más agresiva que fomente las exportaciones textiles. Las importaciones son más baratas que la producción local, concretamente de artículos que provienen de Asia, tanto por volumen como por su mayor productividad, la rigidez laboral, poca inversión, materias primas más costosas, escaso poder de negociación de nuestros competidores. Ante esta seria situación del sector y con la decisión del gobierno nacional de excluir de las salvaguardias cambiarias al algodón, permite que las empresas textiles expandan su producción nacional, dado que existen artículos importados grabados con una sobretasa del 5 al 45%; en un total de 2.800 artículos importados; con el objetivo de incentivar la producción nacional y controlar en cierta medida la competencia desleal y el comercio ilícito.

La Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE (2014), propone cuatro acciones concretas que permitirán al sector fortalecerse al corto plazo y de manera sostenida en el tiempo, estas son: "a) Enfrentar a la competencia desleal y a comercio ilegal de productos textiles. b) Participación nacional de las compras públicas de productos textiles. c) Poner en marcha el programa intensivo de capacitación y formación profesional. d) Fomentar las exportaciones del sector textil y confecciones.

En el sector textil aún no se ha fortalecido el uso de herramientas tecnológicas y la aplicación de un modelo de gestión que incremente su competitividad, al existir una oportunidad valiosa, de crear una visión, pensar en el posicionamiento de las empresas de este ramo en el mercado" según Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones (2015).

En el Ecuador existen estudios esporádicos en el sector textil como la generada por "Modatex S.A", Bravo & Cuzme (2012), donde se evidencia la escasa participación de nuestro país como productor a gran escala en la región, con una exportación limitada en su gama de productos textiles que sirven de materia prima para la producción de prendas de vestir, motivación que permite realizar estudios de crecimiento y posicionamiento, tanto dentro como fuera del país.

Un referente para Textiles Ambateños, constituye la empresa Linz Textil (2015), fabricante líder en Europa de productos textiles, tejidos técnicos e hilos. Con una total orientación al cliente, apoya a los mismos a través de una respuesta flexible a las pruebas y desarrollo de nuevas soluciones. Un departamento de desarrollo que garantiza el flujo de innovaciones, con liderazgo tecnológico. La profesionalidad del equipo de marketing y producción garantiza la máxima satisfacción del cliente. Su visión está centrada en 5 ejes de acción: Innovación, Calidad, Tecnología, Competencia y Servicio.

Un estudio realizado en Lima sobre la "Implementación CRM para PYMES en el sector Textil", Lagos (2008) indica:

Que existen pocas empresas textiles que lo han implementado. Si bien es cierto que el sector textil es parte de la matriz productiva, pero no cuenta con el apoyo necesario y políticas gubernamentales que impulsen su desarrollo, por lo que es necesario optimizar sus operaciones, dentro de las nuevas condiciones que exigen los mercados globalizados, construir relaciones duraderas con sus clientes y de esta manera, consolidar su negocio en el mercado, lo que motivará a tener una visión exportadora del bien.

El resultado de este trabajo está basado en diversas actividades interconectadas desde el inicio de la cadena productiva, con la aproximación de las estrategias de CRM, planificación estratégica, innovación, marketing; cuya meta es propiciar el crecimiento empresarial textil, con la contribución al cambio de la matriz productiva.

## Capítulo 4

# Metodología

La información está protegida con datos bibliográficos y el análisis de la situación actual del sector textil y las políticas gubernamentales que la regulan, además se aplicó la investigación de mercados a través de la encuesta para determinar el perfil del consumidor y las necesidades de los clientes potenciales, herramienta importante para el diseño del modelo gestión CRM, el tipo de investigación es cualitativo y cuantitativo debido a las variables de la investigación.

### 4.1. Diagnóstico

La empresa TEIMSA, fue creada con el fin de proveer los recursos de materia prima e insumos para la empresa Plasticaucho, considerado hasta la actualidad el mayor cliente, sin embargo el entorno competitivo actual exige que se busque una cartera más amplia de clientes, el segmento al que se enfoca el estudio son las pequeñas y medianas empresas asociadas en la Cámara Nacional de Calzado (2015), mismas que se encuentra conformada por 67 socios. El levantamiento de la información se realizó a través de fuentes de información primaria, entre la que se encuentra la entrevista, la encuesta, además de diferentes herramientas de la planificación como las Cinco Fuerzas de Porter. La entrevista se aplicó a clientes actuales y la encuesta a los consumidores y clientes potenciales.

Para la entrevista se aplicó una escala de cuatro rangos al ser 4 = siempre; 3= casi siempre; 2= rara vez; 1= nunca. A los tres principales clientes de TEIMSA para medir el grado de satisfacción:

#### Escala de valores

Siempre	4
Casi siempre	3
Rara vez	2
Nunca	1

**Tabla 1.** Análisis de Clientes Actuales

Clientes actuales	Entregas puntuales	Información Oportuna de Nuevos Productos	El proveedor realiza un análisis de satisfacción	Recibe información personalizada
<b>Plasticaucho</b>	4	3	3	2
<b>San Pedro</b>	3	3	3	2
<b>Ponte Selva</b>	4	3	3	2
<b>Promedio</b>	<b>3.67</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>	<b>2.00</b>

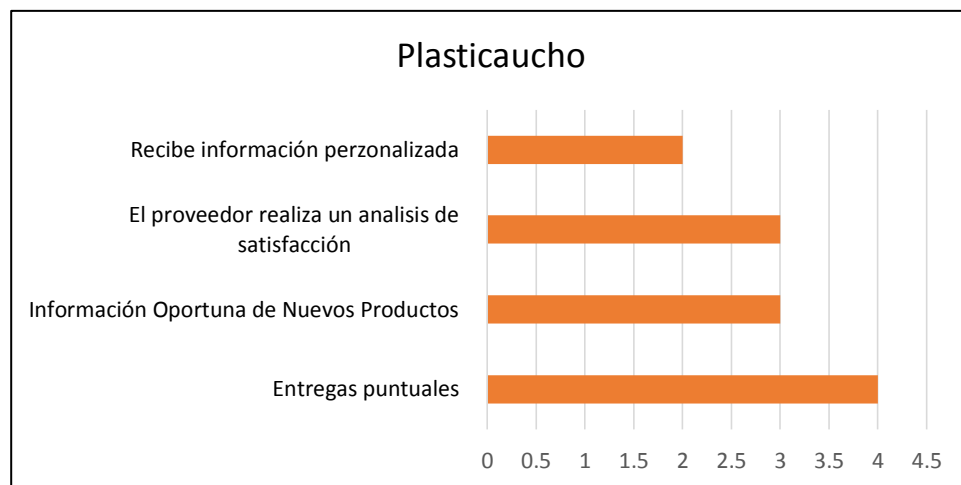
Fuente: TEIMSA

Para medir la satisfacción de los clientes actuales se tomó a los tres más grandes clientes de TEIMSA (Ver tabla 1), con una satisfacción del promedio para arriba, en entregas puntuales, con la información de nuevos productos actualizada, pero no así con una información personalizada en cuanto a considerar al cliente como imprescindible sino como parte del conglomerado de clientes.

A continuación se grafica la tabla 1 con el análisis de cada cliente en particular con el análisis ya mencionado anteriormente (Ver figuras 4 -5 -6), con la escala de valores:

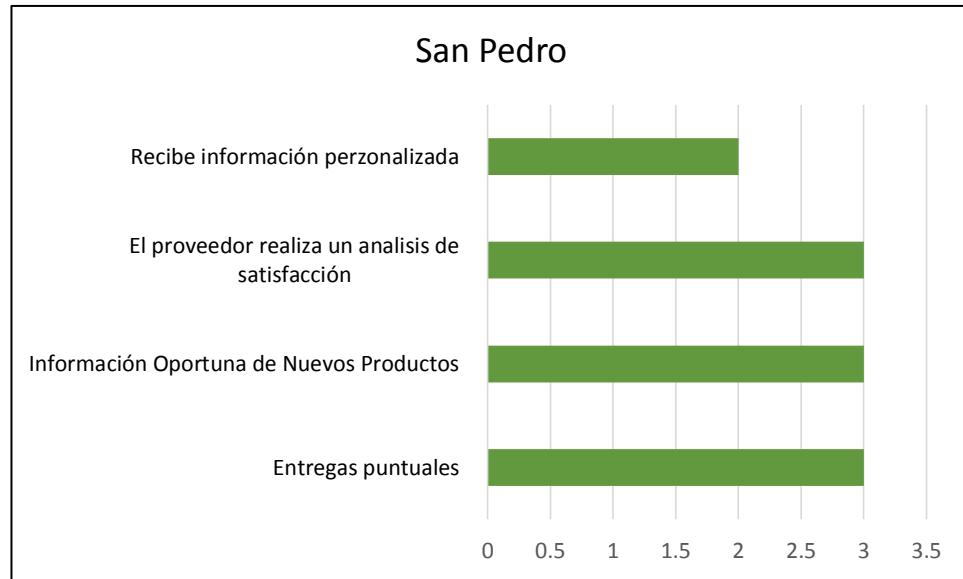
Siempre = 4      Casi siempre = 3      Rara vez = 2      Nunca = 1

**Figura 4.** Cliente de TEIMSA: Plasticaucho



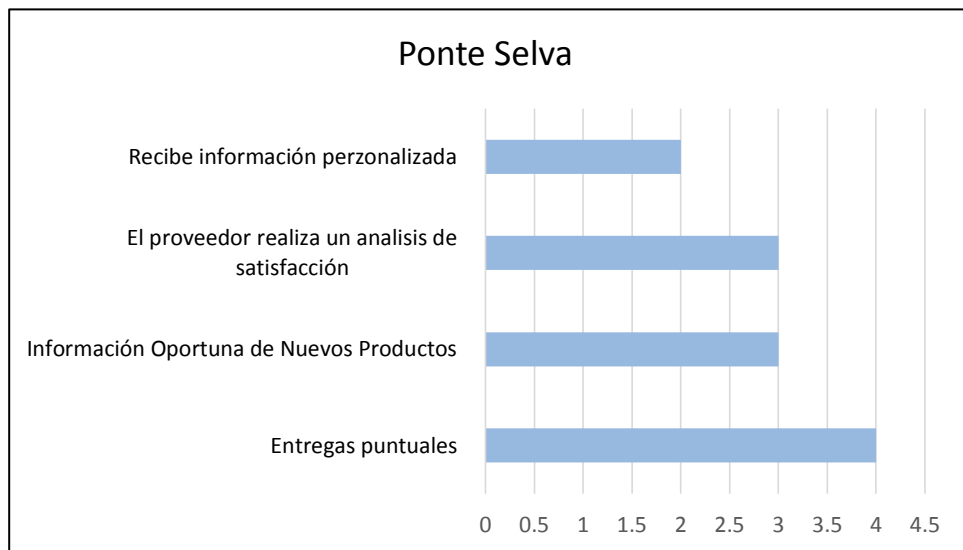
Fuente: TEIMSA

**Figura 5.** Cliente de TEIMSA: San Pedro



Fuente: TEIMSA

**Figura 6.** Cliente de TEIMSA: Ponte Selva



Fuente: TEIMSA

Como conclusión se puede decir que las entregas en promedio se realizan de forma puntual, los principales clientes reciben la información oportuna, en cuanto al análisis de satisfacción por parte del proveedor si se realiza de forma adecuada y la información es poco personalizada, lo que demuestra que no existe un adecuado servicio al cliente.

## Análisis de los Competidores

De acuerdo al análisis sectorial realizado por la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (2014), uno de los principales sectores que hace parte del cambio de la Matriz Productiva es la industria de la confección, por lo que se han realizado restricciones de productos importados, por lo que existe una mayor demanda en lo que se refiere a la producción nacional, oportunidad para las empresas al ser competitivas en el mercado, siempre y cuando se cumplan con las exigencias de calidad impuestas por el MIPRO. A continuación se presenta un cuadro donde se evidencia la competencia de TEIMSA, de acuerdo a los ingresos, utilidades.

**Tabla 2.** Ranking Empresarial Sector Textil 2014

<b>POSICIÓN INGRESOS</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>UTILIDADES</b>	<b>UTL./INGRESOS</b>
158	PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A. LAMINADOS Y TEXTILES LAMITEX S.	112,206,274	6,685,515	5.96 %
446	A.	43,225,213	5,800,655	13.42 %
562	ENKADOR SA	34,959,416	1,068,259	3.06 %
753	EMPRESAS PINTO S.A.	25,555,350	0	
806	DELLTEX INDUSTRIAL SA	23,812,587	2,891,894	12.14 %
840	FABRILFAME S.A. CONFECCIONES RECREATIVAS	22,483,791	4,096,949	18.22 %
923	FIBRAN CIA. LTDA.	19,740,023	1,662,514	8.42 %
941	REPRESENTACIONES REPMAJUSA S.A.	19,338,017	503,756	2.61 %
981	TEXTILES EL RAYO S.A.	18,410,647	2,649,404	14.39 %
1077	TEJIDOS PINTEX SA	16,546,353	0	
1090	S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A. TEXTILES INDUSTRIALES	16,364,259	1,378,545	8.42 %
1147	AMBATENOS S.A. TEIMSA	15,356,302	1,973,494	12.85 %
1187	SINTOFIL C.A.	14,678,170	1,126,307	7.67 %
1197	PASAMANERIA SA CORTINAS Y VISILLOS CORTYVIS C	14,519,040	682,898	4.70 %
1265	LTDA	13,734,967	1,806,426	13.15 %
1312	INGESA S.A.	13,210,426	764,634	5.79 %
1458	LANAFIT SA	11,730,538	1,757,778	14.98 %
1472	HILTEXPOY S.A. INTELA INDUSTRIA TEXTIL	11,619,383	1,554,369	13.38 %
1511	LATINOAMERICANA CIA. LTDA. INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA	11,254,840	1,494,224	13.28 %
1569	S.A.	10,840,338	344	3.17 %
1660	TEXTIL SAN PEDRO SA TEXTIL PADILLA E HIJOS	10,135,594	3,034,822	29.94 %
1749	TEXPADILLA CIA. LTDA	9,641,599	2,058,700	21.35 %
1797	INTERFIBRA S.A.	9,338,240	1,927,060	20.64 %
1840	CREACIONES JUVENTUS CIA. LTDA.	9,041,904	734.76	8.13 %

1934	HILANDERIAS UNIDAS HIUNSA S.A.	8,569,128	874,434	10.20 %
1944	ECUACOTTON S.A.	8,540,679	405,406	4.75 %
2320	TEXTILES TEXSA SA	6,933,707	1,246,415	

Fuente: Ekonegocios

TEIMSA se encuentra ubicada en la posición 1147, con un posicionamiento dentro de lo que es el mercado de consumo, por lo que es importante se apliquen las estrategias empresariales que incrementen el volumen de ventas, entre la que puede ser mencionada la del CRM que además se apoya en la Planificación de Recursos Empresariales y la cadena de abastecimiento.

### **Cuestionario para los clientes internos**

La estrategia del CRM, busca las respuestas en cuanto a la satisfacción del cliente interno y externo por lo que se ha planteado un test de satisfacción para el cliente interno, de la empresa TEIMSA que se encuentra conformado por el siguiente número de personal que colabora en el área administrativa y de ventas de TEIMSA que corresponde a 44 colaboradores.

**Tabla 3.** Test CRM Clientes Internos

<b>Items</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Medianamente Importante</b>	<b>Muy Importante</b>
Conozco y comprendo a nuestros clientes.	8	10	26
Escucho y respondo a nuestros clientes.	6	15	23
Me implico en los puntos de vista de nuestros clientes.	17	13	14
Me comprometo con las necesidades de nuestros clientes.	0	27	17
Transmito confianza a nuestros clientes.	9	18	17
Correspondo a la confianza del cliente.	7	13	24
Establezco relaciones a largo plazo con nuestros clientes.	11	17	16
Fidelizamos a nuestros clientes.	5	15	24
Adaptamos nuestros productos y servicios a la necesidad de nuestros clientes.	4	17	23
Satisfacemos las expectativas de los consumidores.	4	14	26
Conocemos a los competidores y sus ofertas.	5	11	28
Respondemos rápidamente a las acciones de nuestros competidores.	2	7	35
Se integran los conocimientos para tener una visión común de los consumidores con el entorno.	1	6	37
Se actúa de manera coordinada con los departamentos para aprovechar las oportunidades del mercado.	6	5	33

Fuente: TEIMSA

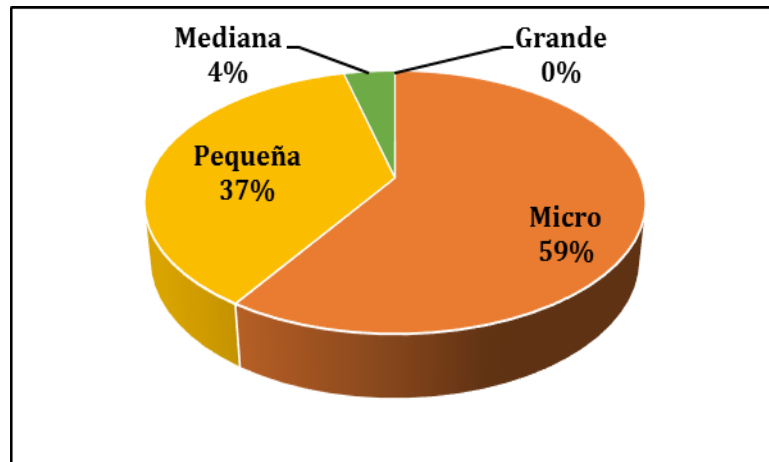
En la tabla 3 se evidencia en sus 14 preguntas las respuestas de sus colaboradores como muy importantes, al ser la de mayor calificación la integración de los conocimientos para tener una visión común de los consumidores con el entorno. Seguida de la pronta respuesta a los competidores. Por último la manera coordinada con los departamentos para aprovechar las oportunidades del mercado. Bajo este contexto TEIMSA no está lejos de aprovechar estas oportunidades que brindan sus colaboradores para agregar un plus en producto y servicio a sus clientes y fidelizarlos.

### Cientes Potenciales

Se realizó un cuestionario de clientes potenciales, para el correcto direccionamiento de la segmentación del mercado se ha desarrollado el análisis del segmento que busca ingresar TEIMSA con su portafolio de productos, donde el universo de estudio se encuentra constituido por 76 micro pequeños y medianos empresarios de la provincia del Tungurahua.

1. ¿Su actividad está catalogada dentro de qué tipo de empresa?

**Figura 7.** Tipo de empresa

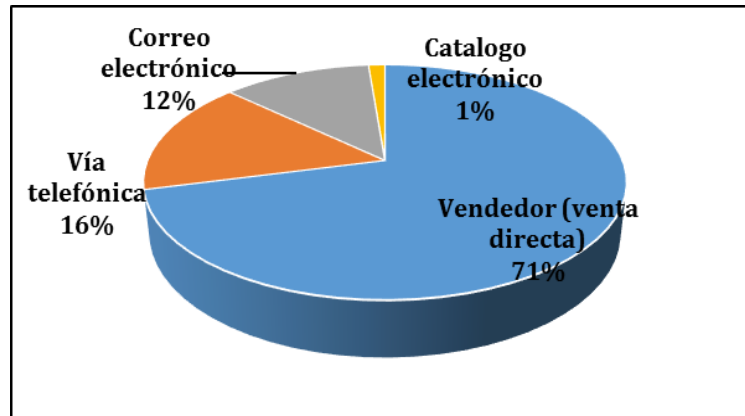


Fuente: TEIMSA

La provincia de Tungurahua, se ha caracterizado por ser una fuerza productiva y laboral, los pequeños emprendimientos son propios del sector, a través de la investigación de campo se ha determinado que el mayor porcentaje de los encuestados que corresponde al 59% se identifican como microempresas, por otra parte los pequeños empresarios corresponden al 37%, mientras que el 4% corresponde a la mediana empresa. De acuerdo a esta realidad el segmento de mercado en donde se debe poner especial atención en los micro y pequeños empresarios como clientes potenciales.

2. ¿A través de que medio Ud. realiza el pedido de materia prima?

**Figura 8.** Medios publicitarios

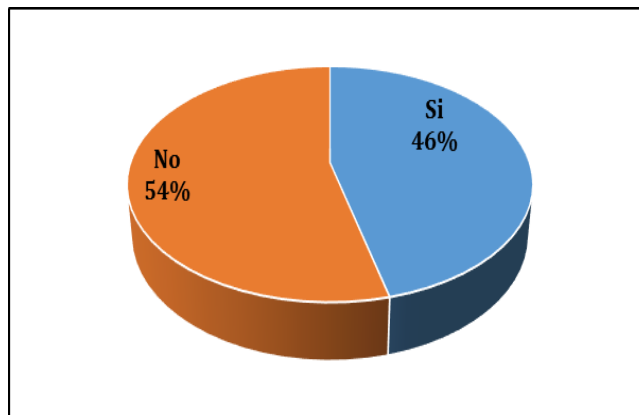


Fuente: TEIMSA

Los medios de promoción han evolucionado, debido a que actualmente si incluyen las TIC como herramienta de marketing, cabe recalcar que la venta directa corresponde al 71%, y que es la que prefiere el consumidor, mientras que los porcentajes de uso de correo de tecnología como herramienta incluye un 12% para el correo electrónico, el 16% las llamadas telefónicas y el 1% el catalogo electrónico, esta realidad destaca que se prefiere crear vínculo con un ser humano (Ver figura 8). Pero más allá de elegir como preferente la venta directa con un asesor, es importante atacar los medios tecnológicos a través de catálogos electrónicos, implementación de un call center y el uso de los correos electrónicos para captar ventas y atención al cliente en cuantos a quejas y reclamos.

3. ¿Ha sido beneficiado por algún tipo de promoción por parte de la empresa proveedora?

**Figura 9.** Promoción

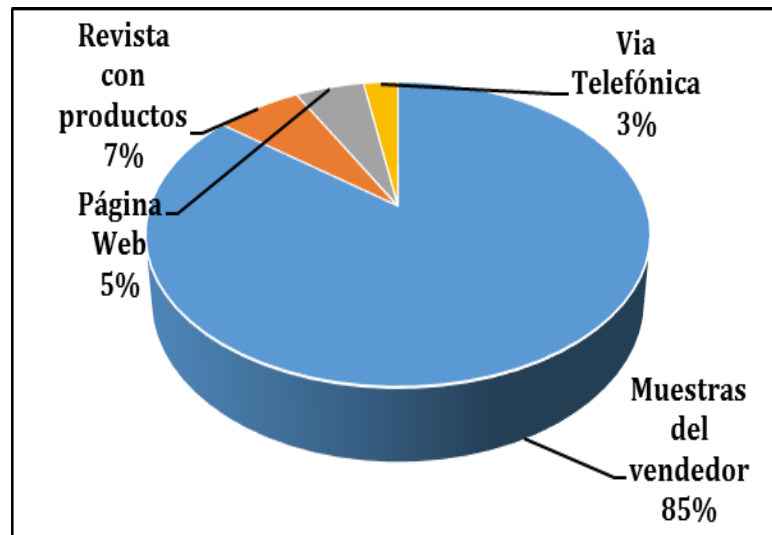


Fuente: TEIMSA

La promoción es una parte fundamental de la estrategia de marketing, debido a los costes que esta acarrea, debe ser muy bien pensada antes de ser planteada, a pesar de ellos quienes han sido parte de la investigación de campo, señalan que en un 46% han recibido promociones por parte del proveedor, mientras que el 54% señalan que no han existido promociones. El departamento administrativo y de marketing por lo tanto debe poner especial atención a este punto (Ver figura 9).

4. ¿A través de que medio conoce la oferta de productos que posee el proveedor?

**Figura 10.** Oferta en Medios

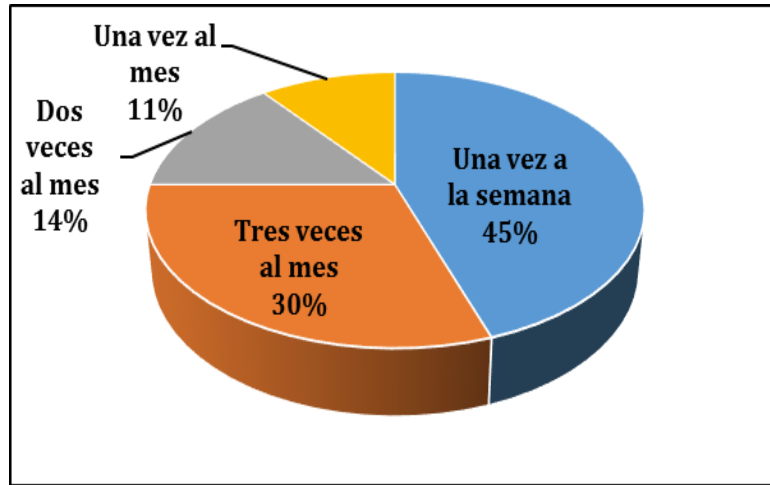


Fuente: TEIMSA

La oferta en medios es una de las principales formas de comunicación que poseen las empresas, ya que hacen parte de una estrategia global, una adecuada segmentación de mercado permite llegar de forma eficiente al público objetivo, a pesar de esto, se destaca que la mejor promoción es realizada a través del vendedor con un 85%, esta publicidad es catalogada como de boca en boca, la revista de productos alcanza un 5%, la página web asciende a un 5%, mientras que el 3% por la vía tecnológica. El uso de los medios adecuados permite llegar con mayor certeza a los consumidores (Ver figura 10). Esta pregunta tiene relación con figura 8, pero es importante desarrollar el medio idóneo que abarca a muchos clientes al mismo tiempo como es el uso de la tecnología para nuevos negocios.

5. ¿Cuál es la frecuencia de compra de la materia prima?

**Figura 11.** Frecuencia de compra

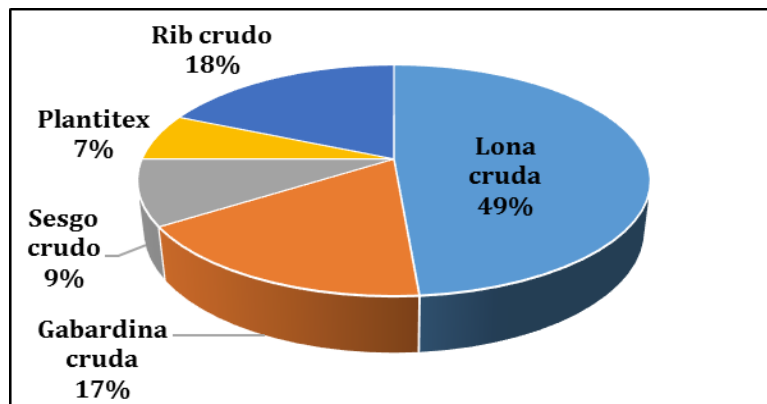


Fuente: TEIMSA

Entre los aspectos más importantes para la estrategia CRM es la frecuencia de compra por parte de los clientes, ya que la competencia exige un mayor y mejor desempeño de la estrategia, la frecuencia de compra es alta, se ubica en un 45%, este dato permite entender de los consumidores de materia prima realizan una provisión limitada del inventario, el 30% realizan las compras tres veces al mes, dos veces al mes el 14% y una vez al mes el 11% (ver figura 11). Si bien la frecuencia de compra no permite que TEIMSA mantenga inventarios que representa un costo, pero en este punto tiene mucho que ver el índice de cartera vencida, porque si los tiempos de compra son cortos, los plazos en los pagos deben ser también cortos, al mantener una cartera de clientes selecta.

6. ¿Qué tipo de materiales compra?

**Figura 12.** Demanda de Productos

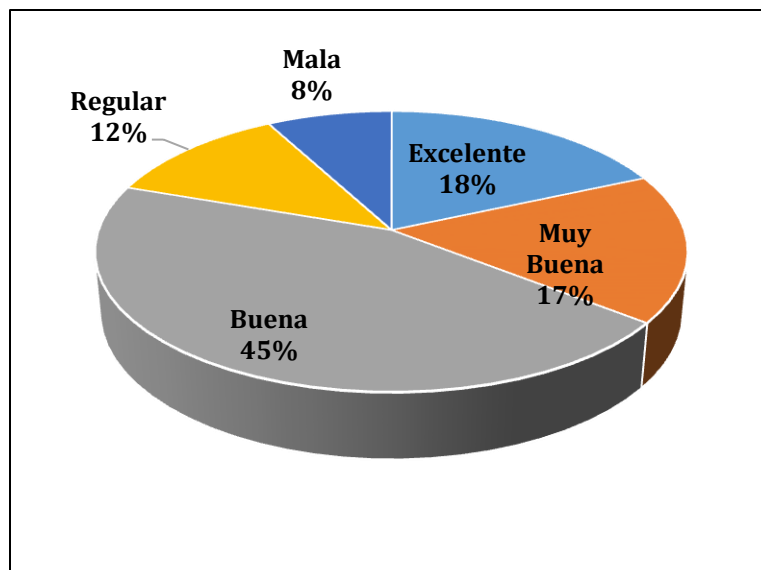


Fuente: TEIMSA

La gama de productos que posee la empresa TEIMSA es limitada, a pesar de ello se busca diversificar el portafolio, y fortalecer dentro de los nichos de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente, la lona cruda es la más adquirida corresponde a ella el 49% del consumo, seguida por el rib crudo con el 18% la gabardina cruda con un 17%, el sesgo crudo con un 9%, la fibra plantitex con un 7% (Ver figura 12). El sector brinda oportunidades de ampliar la gama de artículos, sin embargo la empresa cuenta con la capacidad de extender su horizonte de productos y servicios innovadores.

7. ¿Cómo calificaría Ud. el proceso de ventas de la empresa proveedora?

**Figura 13.** Satisfacción frente al servicio de ventas

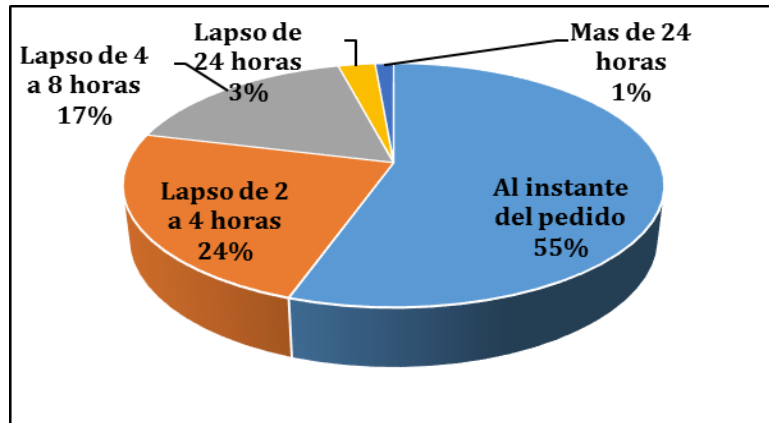


Fuente: TEIMSA

La satisfacción del cliente frente a su proveedor es uno de los indicadores más importantes en la gestión de ventas, el proceso empieza con la investigación y segmentación de mercados, las visitas a los clientes mediante la promoción y publicidad permiten diseñar la estrategia para satisfacer las necesidades del consumidor, frente a esta realidad apenas el 18% de los encuestados están satisfechos con el proceso y expresan es excelente, el 17% muy buena, el margen más alto es del 45% por ciento que corresponde al ítem bueno, el 12% regular, y el 8% mala (Ver figura 13).

8. ¿Indique en el siguiente rango el lapso de tiempo que la empresa proveedora le hace llegar su pedido?

**Figura 14.** Demanda de Productos

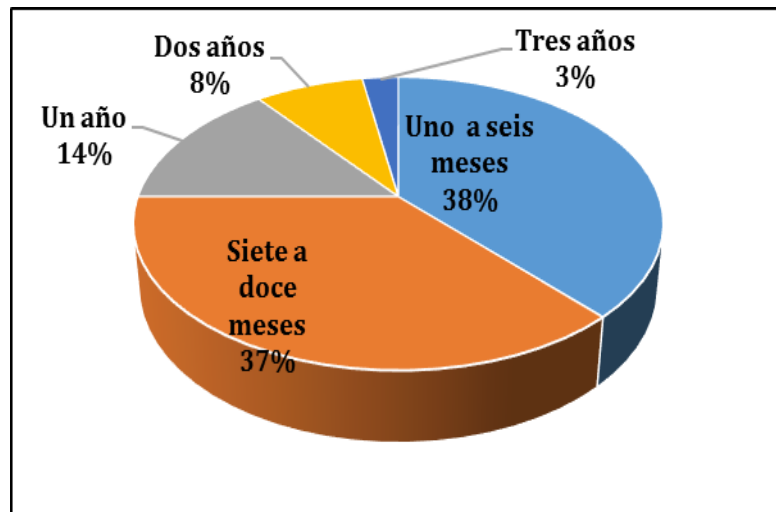


Fuente: TEIMSA

El nivel de servicio puede ser considerado el indicador madre de la gestión de ventas, la capacidad de reacción que posee la empresa para entregar un pedido por parte del cliente determina en lo posterior la fidelización, en este sentido los proveedores tienen una buena capacidad de respuesta, el 55% responden al instante del pedido, en un lapso de 2 a 4 horas se encuentra el 24%, en un lapso de 4 a 8 horas el 17% y en un lapso de 24 horas apenas el 3% (Ver figura 14). Paralelo al tiempo de entrega, el cliente toma como parte de servicio el cumplimiento en la cantidad pedida contra la entregada, la logística, la atención post venta, la pronta solución de problemas, por citar algunas referencias que crean un plus.

9. ¿Durante cuánto tiempo ha comprado a su proveedor de materias primas?

**Figura 15.** Fidelidad del Proveedor

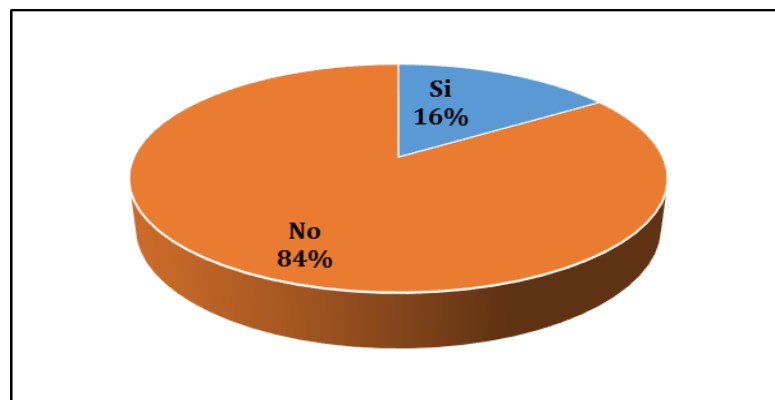


Fuente: TEIMSA

El buen servicio, así como la familiaridad crean vínculos, uno de los postulados del CRM es la fidelización de los clientes, la estrategia de la empresa debe encaminar todos sus esfuerzos a crear lazos duraderos, apenas el 3% de los encuestados compran al mismo proveedor a lo largo de tres años, dos años el 8%, un año el 14%, siete a doce meses el 37% y de uno a seis meses el 38%, por lo que es necesario crear buenas relaciones con el cliente (ver figura 15). El servicio será un factor determinante para no solo ampliar la cartera de clientes sino que las relaciones perduren en el tiempo.

10. ¿Existe un seguimiento post venta para determinar su satisfacción frente al producto adquirido?

**Figura 16.** Servicio Post Venta



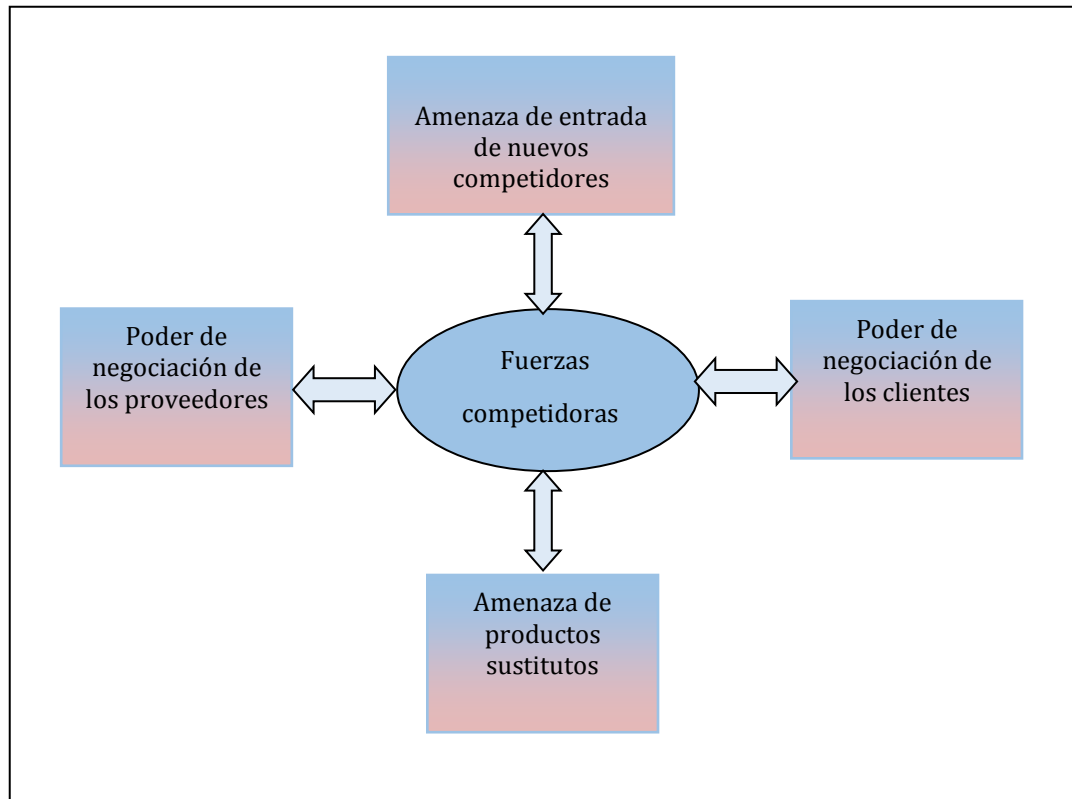
Fuente: TEIMSA

El servicio de post venta permite crear un ambiente de confiabilidad y seguridad con los clientes, es un valor agregado, ya que se da un seguimiento a la reacción que ha tenido el producto en el mercado, además de las características de calidad, durabilidad, y permite posteriormente desarrollar la lealtad del cliente, sin embargo apenas el 16% de los encuestados a recibido un seguimiento post venta, mientras que el 84% no ha recibido el seguimiento (Ver figura 16), aspecto a ser tomado en cuenta para el desarrollo de la estrategia. Con el uso de la tecnología desarrollar este servicio no sería costoso y mantendría satisfecho al cliente.

### **Fuerzas Competidoras**

Se tomará como referencia las fuerzas de Porter (Ver **Figura 17**), para analizar al sector textil a través de sus cuatro entradas.

**Figura 17.** Análisis del Sector a través de las fuerzas de Porter



Fuente: Galindo (2011)

**Tabla 4.** Poder de negociación de los clientes

Opciones	Si (+)	Medio	No (-)
Concentración de los clientes	X		
Riesgo de cobro por venta al por mayor			X
Nivel de diferenciación		X	
Facilidad para cambiar de proveedor	X		
Cientes exigentes	X		

Fuente: TEIMSA

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atractividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atractividad de la industria)

La primera fuerza en análisis como es: el poder de negociación de los clientes, presenta concentración de los clientes, facilidad para cambiar de proveedor y clientes exigentes, considerado

favorable para el atractivo de la industria (Ver tabla 4). Al estar concentrados los clientes los volúmenes de compra serán mayores, lo que bajarían considerablemente los costos, con la obtención de una mayor rentabilidad, al cuidado siempre la calidad del producto y del servicio, para que no conlleve al cambio de proveedor.

**Tabla 5.** Poder de negociación de los proveedores

<b>Opciones</b>	<b>Si (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
Factibilidad de encontrar nuevos clientes	X		
Poder de la marca	X		
Rentabilidad de los proveedores			X
Nivel de calidad y servicio			X
Integración hacia adelante		X	

Fuente: TEIMSA

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

De acuerdo a la tabla 5. El poder de negociación de los proveedores, se encuentra en un término medio, es decir que de acuerdo al análisis es en un cincuenta por ciento atractivos y en un cincuenta por ciento no es atractivo.

**Tabla 6.** Potencial de nuevas entradas

<b>Opciones</b>	<b>Si (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
Intensidad de la Competencia	X		
Conocimiento especializado	X		
Tecnología	X		
Canales de distribución adecuados		X	
Políticas Gubernamentales	X		

Fuente: TEIMSA

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

El potencial para las nuevas entradas se muestra en un margen alto favorable al atractivo de la industria, de acuerdo a los factores de la intensidad de la competencia, conocimiento especializado, la tecnología y las políticas gubernamentales (ver tabla 6). Los factores determinantes dentro de esta fuerza están entre otras: barrera de entrada de nuevos productos, la economía de escala, la diferenciación en los productos, el valor de la marca, acceso a la distribución.

**Tabla 7.** Presión de productos sustitutos

Opciones	Si (+)	Medio	No (-)
Calidad del producto		X	
Voluntad del comprador para sustituir	X		
Precio	X		
Factibilidad de cambio	X		

Fuente: TEIMSA

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

La presión de los productos sustitutos para la empresa TEIMSA se encuentra de acuerdo al análisis de factores voluntad del comprador para sustituir, precio y factibilidad de cambio en un ámbito favorable y atractivo para la industria (ver tabla 7). Con las nuevas medidas gubernamentales ha frenado en gran medida la amenaza que los consumidores accedan fácilmente a productos sustitutos, con el objetivo de fortalecer la industria nacional y sobre todo la textil.

**Tabla 8.** Rivalidad entre competidores

Opciones	Si (+)	Medio	No (-)
Estructura de las empresas competidoras			X
Diferenciación de los productos			X
Segmentación de mercados competidores		X	
Posicionamiento	X		

Fuente: TEIMSA

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atraktividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atraktividad de la industria)

La rivalidad de los competidores muestra un entorno en mayor parte desfavorable debido a la estructura de las empresas competidoras y diferenciación de los productos (ver tabla 8). Se debe

tomar en cuenta que la mínima diferencia en producto o servicio crea el espacio para que se introduzca un nuevo rival en el mercado; así como el incremento de capital y las ventajas absolutas en costos.

**Tabla 9.** Fuerzas de Porter

<b>Opciones</b>	<b>Si (+)</b>	<b>Medio</b>	<b>No (-)</b>
1. Poder de negociación de los clientes	3	1	1
2. Poder de negociación de los proveedores	2	1	2
3. Potencial de nuevas entradas	4	1	0
4. Presión de productos sustitutos	3	1	0
5. Rivalidad entre competidores	1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: TEIMSA

Barreras a la entrada altas = + (favorable a la atractividad de la industria)

Barreras a la entrada bajas = - (desfavorable a la atractividad de la industria)

De acuerdo al análisis del sector a través de la aplicación de la Herramienta de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter la actividad es favorable para la industria (ver tabla 9). Sin embargo hay que considerar ciertos aspectos a tomar en cuenta como: el crecimiento del sector reducido porque las barreras de salida son escasas en la distribución y altas en producción, altos costos de fabricación al tener como materia prima importada, la presencia de competidores internacionales como una amenaza, pero sobre todo deben considerar al ofertar productos de vida corta, la mejora en calidad/precio y productos con altos márgenes comerciales, al cuidar que la marca sea fuerte.

## **4.2. Método(s) aplicado(s)**

Dentro de los métodos de investigación se señalan los siguientes:

### **Investigación Bibliográfica**

Para obtener los datos la investigación se apoyó en fuentes de carácter documental como lo son libros, textos, revistas, al permitir ampliar el conocimiento en cuanto al CRM en relación a las variables de estudio y desde el punto de vista de diferentes autores.

### **Investigación de Campo**

La investigación se realizó en el mismo lugar a través de cinco análisis diferentes, en primera instancia se detectaron los aspectos más relevantes en relación a la estrategia CRM. Este método se apoya en técnicas, entre las que se mencionan las siguientes, una encuesta en cuanto a los clientes actuales de TEIMSA, que permite realizar un análisis de la competencia, posteriormente el criterio de

los clientes internos a través de la aplicación del test, la encuesta a los consumidores finales al permitir identificar sus necesidades, y finalmente el análisis del sector a través de aplicación de las Fuerzas de Porter, para tener una visión más amplia frente a las variables y objetivos de la investigación.

### **Exploratorio**

Ya que se realizó un sondeo de la variable gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles, que permitió obtener una idea general orientada a plantear la estrategia CRM.

### **Descriptivo**

La parte exploratoria se constituyó en la primera parte posteriormente se pasó al nivel descriptivo en donde se debe realizar el análisis correspondiente para la descripción de los resultados, con relación a la realidad del entorno empresarial

### **Instrumentos para obtener información**

#### **Técnicas**

La información se la recabó a través de las técnicas e instrumentos que se detallan a continuación:

- Entrevista: dirigida a los principales clientes actuales de TEIMSA.
- Encuesta: se aplicó a los consumidores y clientes potenciales.

## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final de proyecto de titulación

Se presenta el análisis de los resultados de la investigación realizada a través de la información obtenida y validada, mediante el uso de métodos y herramientas.

#### Análisis Estratégico

##### Visión

En una empresa la Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la organización o aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo. Debe ser clara, breve, positiva, ambiciosa, factible, considerar, el entorno, los recursos, la capacidad de la empresa y sobre todo ser coherente a los valores, principios y cultura de la misma.

**Tabla 10.** Matriz visión

	<b>Visión</b>
“¿qué queremos llegar a ser?”	Una empresa textil integrada
“¿hacia dónde nos dirigimos?”	A ser líderes
“¿en qué nos queremos convertir?”	Una empresa que brinde productos y servicios de óptima calidad
“¿a dónde queremos llegar?”	Clientes nacionales e internacionales
“¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?”	Contribuir al desarrollo de la comunidad
“¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar?”	Empresa competitiva
VISION	“Ser una empresa textil integrada, líderes en productos y servicios de óptima calidad, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales, contribuyendo al desarrollo de la comunidad”.
VISION EN 7 PALABRAS	“Empresa líder en gestión y calidad textilera”

Fuente: Adaptado por TEIMSA de Yates (2008)

## Misión

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa. Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que se valen para lograr su materialización, saber la necesidad satisfecha.

**Tabla 11.** Matriz Misión

	Misión
¿Quiénes somos?	TEIMSA
¿Qué buscamos?	Satisfacer a nuestros clientes
¿Qué hacemos?	Productos textiles, mediante asesoría directa, con la utilización de tecnología de punta, altos niveles de eficiencia
¿Por qué lo hacemos?	Por dinamismo empresarial
¿Para quienes trabajamos?	Clientes internos y externos
MISION	Ofrecemos productos textiles y servicios de excelente calidad, satisfaciendo a nuestros clientes mediante asesoría directa, al utilizar tecnología de punta, altos niveles de eficiencia y dinamismo empresarial.
MISION EN 7 PALABRAS	“Fabricamos productos textiles de calidad, con alta tecnología”.

Fuente: Adaptado por TEIMSA de Yates (2008)

## Principios

Son elementos de la cultura empresarial propia de cada compañía, dada sus características competitivas, las condiciones de su entorno y expectativas de los clientes y empresarios. Los principios permitirán salir adelante a la empresa en un mundo tan competitivo. Además de constituir en un conjunto de valores y normas que guían el actuar de los colaboradores y sirven de marco referencial para la toma de decisiones en los distintos niveles de la organización.

Los valores corporativos se componen de tres elementos: El deseo legítimo de un empresario a ser reconocido. La estrategia, la orientación de cómo quiere la compañía posicionarse. El compromiso de los colaboradores para volverse para de la cultura empresarial.

**Tabla 12.** Matriz de principios

<b>Principios</b>	
VALOR	Nivel de calidad
PROPÓSITO	Destacarse por la calidad de los productos textiles y buen servicio para garantizar la satisfacción y fidelidad de los clientes.
VALOR	Precios competitivos
PROPÓSITO	Producir a menos costo sin sacrificar la calidad será garantía de competitividad a largo plazo.
VALOR	Participación en el mercado
PROPÓSITO	Mantener una alta participación en el mercado nacional e internacional.
VALOR	Innovación
PROPÓSITO	Generar nuevos productos para cubrir nuevas necesidades para satisfacer nuevas demandas.
VALOR	Responsabilidad social
PROPÓSITO	Generar el menor impacto con el entorno al tratar las aguas residuales y desechos sólidos.
VALOR	Oportunidades de negocio
PROPÓSITO	Atender nuevos nichos de mercado.

Fuente: TEIMSA

**Matriz PESTEC****Tabla 13.** Factor Económico

<b>Factor Social</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Salvaguardias a los productos nacionales	X								X
Importación de materia prima					X				X
Racionalización de las tasas de interés	X								X
Apertura de Créditos para las PYMES	X								X
Incremento del salario básico unificado					X				X
Control de la inflación	X								X
Políticas de impuestos para el sector micro empresarial				X					X

Fuente: TEIMSA

Del análisis de esta matriz (ver tabla 13), podemos deducir que TEIMSA presenta como oportunidades: salvaguardias a los productos nacionales de acuerdo a las últimas políticas gubernamentales, racionalización de las tasas de interés, apertura de créditos para las pequeñas y medianas empresas “PYMES”, y el control de la inflación; no así como amenazas: la importación de materia prima, al ser el algodón su principal insumo productivo a pesar de mantener un buen precio en la bolsa, incremento del salario básico unificado y las políticas de impuestos para el sector micro empresarial. El impacto en estas variables será alto para la compañía.

**Tabla 14.** Factor Social

Factor Social	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Políticas enfocadas al emprendimiento asociativo					X				X
Disminución de la pobreza		X							X
Incremento de la población económicamente activa		X							X
Remesas de los migrantes				X			X		
Programas de educación técnica para el sector manufactura	X								X

Fuente: TEIMSA

En ésta matriz (ver tabla 14), podemos concluir como oportunidades del negocio los programas de educación técnica para el sector manufacturero, con el estudio y la especialidad en cada área de la industria manufacturera será el punto departida para el desarrollo no solo de la empresa como tal sino del sector; el incremento de la población económicamente activa, al incentivar más fuentes de trabajo; disminución de la pobreza; como amenaza la disminución de las remesas de los migrantes, en este punto hay que trabajar incentivando la inversión extranjera en el país; las políticas enfocadas al emprendimiento asociativo; el impacto empresarial será medio.

**Tabla 15.** Factor Político

Factor Político	Oportunidad			Amenaza			Impacto			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Sistema de instituciones gubernamentales con enfoque a la microempresa	X							X		
Riesgo país				X				X		
Cambio de la Matriz Productiva	X									X
Programas gubernamentales de capacitación empresarial		X								X
Certificado de origen		X								X
Políticas de cuidado ambiental	X									X

Fuente: TEIMSA

En ésta matriz tenemos como oportunidades: sistema de instituciones gubernamentales con enfoque a micro empresa, cambio de la matriz productiva y políticas de cuidado ambiental; amenaza el riesgo país enfocado a lo político con un impacto medio (ver tabla 15).

**Tabla 16.** Factor Tecnológico

Factor Tecnológico	Oportunidad			Amenaza			Impacto			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Servicio gratuito de internet	X							X		
Uso de herramientas tecnológicas		X						X		
Acceso a teléfonos inteligentes	X									X
Seguridad de la información				X				X		
Software para empresas productoras	X									X
Globalización de mercado		X						X		

Fuente: TEIMSA

En ésta matriz (ver tabla 16), tenemos como oportunidades: disponibilidad de avances tecnológicos, software para empresas productoras; como amenaza: acelerados cambios tecnológicos; con un impacto alto. Si bien los avances tecnológicos constituyen una oportunidad para toda empresa y sector, pero si no se la usa adecuadamente puede constituir en una amenaza.

**Tabla 17.** Factor Competitivo

Factor Competitivo	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Especialización de los productos de origen nacional		X					X		
Estándares de calidad internacional		X							X
Alianzas estratégicas ente empresas del sector		X							X
Competencia frente a la producción internacional					X		X		
Entorno de contratación laboral					X		X		
Certificaciones internacionales de calidad	X								X
Estabilidad macroeconómica					X				
Innovación y desarrollo en el macro entorno	X								X
Políticas gubernamentales con enfoque a la competitividad		X					X		
Mano de obra calificada				X			X		
Eficiencia del mercado					X		X		

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 17), presenta como oportunidades: especialización en productos de origen nacional, con estándares de calidad internacional, alianzas estratégicas entre empresas del sector, políticas gubernamentales con enfoque a la competitividad; con un impacto medio. Al utilizar como materia prima al algodón con certificación Cotton USA, garantiza que los productos sean de calidad, un buen punto de partida para la implementación de este modelo de gestión enfocado primero en el producto y luego en el servicio selecto, que crea compromiso con el cliente.

El análisis PESTEC identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el FODA en el marco de la planificación estratégica, de acuerdo a lo que se puede observar, las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas.

### Matriz PCI

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa con el involucramiento en él todos de los factores que afectan su operación corporativa.

**Tabla 18.** Administración y Gerencia

Administración – Gerencia	Fortaleza			Debilidad			Impacto			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Integración del plan de marketing al nivel administrativo.	X							X		
Sistemas de comunicación integrados a las áreas de trabajo.		X						X		
Especialización en las áreas.		X							X	
Cultura corporativa integrada a la filosofía.	X							X		
Procesos documentados en manuales.					X				X	
Cumplimiento del proceso administrativo.	X								X	
Decisiones integradas a los subsistemas.					X				X	

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 18), presenta como fortalezas: integración del plan de marketing al nivel administrativo, cultura corporativa integrada a la filosofía, cumplimiento del proceso administrativo; como debilidades: decisiones integradas a los subsistemas; con un impacto medio.

Por la trayectoria empresarial que lleva TEIMSA en el mercado, la especialización en las áreas es una debilidad que se debe convertir en fortaleza, dado la experiencia de la compañía y sus colaboradores.

**Tabla 19.** Marketing y Ventas

Marketing y Ventas	Fortaleza			Debilidad			Impacto			
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Investigación de mercado.					X			X		
Fidelización de los clientes.		X							X	
Precios competitivos en materiales textiles.					X			X		
Segmento de mercado definido.					X				X	
Diversificación de productos.					X			X		
Comunicación con el cliente.				X				X		
Stock en la cartera de productos.		X							X	
Uso de las herramientas del marketing global.				X				X		
Comunicación directa con el cliente.				X				X		
Servicio postventa				X				X		

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 19), presenta como fortalezas: fidelización de clientes, stock del portafolio de productos; como debilidades: comunicación con el cliente, uso de las herramientas del marketing global, servicio post venta; con un impacto alto. Es la oportunidad de convertir las debilidades en fortalezas con la implementación del modelo de gestión, en lo referente al cliente, como fortalecer la comunicación con el cliente con la utilización de tecnología, incentivar el servicio post venta para crear relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

**Tabla 20.** Operaciones y Logística

Operaciones y Logística	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Aprovisionamiento de la materia prima.	X						X		
Rediseño de operaciones en base a la experiencia.					X		X		
Planificación de la producción a partir de las ventas		X							X
Programación de la producción		X							X
Despacho oportuno de pedidos a los clientes.		X					X		
Aplicación de las órdenes de pedidos							X		X

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 20), presenta como fortalezas: planificación de la producción a partir de las ventas, despacho oportuno de pedidos a los clientes; como debilidad: rediseño de operaciones en base a la experiencia; con un impacto alto. A pesar de mantener un servicio en entregas como fortaleza, no es suficiente porque su impacto es medio y debe ser alto, este consolidado toda la estructura que se relaciones con el cliente desde su primer contacto hasta el último.

**Tabla 21.** Finanzas y Contabilidad

Finanzas y Contabilidad	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Crédito de los proveedores de materia prima a 30,60 y 90 días.		X							X
Recuperación de cartera					X		X		
Planificación financiera de los recursos.		X							X
Flujo de efectivo.		X							X
Sistema de control contable.						X			X

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 21), presenta como fortalezas: crédito a proveedores de materia prima 30, 60 y 90 días, planificación financiera de los recursos, flujo de efectivo; como debilidad: sistema de control contable; con un impacto medio. Al ser la parte financiera y contable parte medular de toda actividad económica se vuelve imprescindible fortalecer con la implementación de sistemas de control y auditoria que permita la oportuna recuperación de las cuentas por cobrar, negociar con los clientes nuevas condiciones de pago de acuerdo al análisis de los mismos y crear de esta manera un flujo del efectivo adecuado que permita el normal desenvolvimiento de las actividades productivas y comerciales.

**Tabla 22.** Recursos Humanos

Recursos Humanos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Eficiencia de la fuerza de ventas					X		X		
Personal comprometido							X	X	
Actualización del personal en herramientas de ventas y promoción			X						X
Índice de satisfacción de los vendedores			X						X
Otorgamiento de comisiones al recurso humano					X				X
Desarrollo del personal para enfrentar el entorno futuro		X							X

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 22), presenta como fortalezas: actualización del personal en herramientas de ventas y promoción, índice de satisfacción de los vendedores; como debilidad: eficiencia de la fuerza de ventas, otorgamiento de comisiones al recurso humano; con un impacto medio. El talento humano es el recurso máspreciado de toda compañía y deben crear las condiciones adecuadas para su buen desempeño como: capacitarlo constantemente, incentivar a crear carrera dentro de la compañía, especializarlos conforme a sus habilidades, que la remuneración y los incentivos económicos sean los adecuados, con todo un compendio que gire alrededor del talento humano, podrá la empresa exigir se cumplan con las responsabilidades y obligaciones, dentro de un marco de control.

**Tabla 23.** Sistemas de Información y Comunicaciones

Sistemas de Información y Comunicaciones	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Sistema de comunicación interna efectivo.					X		X		
Manejo de comunicación externa a través de las TIC	X								X
Información para la toma de decisiones					X				X
Redes y su administración					X				X
Sistemas de seguridad	X								X

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 23), presenta como fortalezas: manejo de comunicación externa a través de las TIC y sistemas de seguridad. Como ya se explicó anteriormente el adecuado uso de la tecnología será el punto de partida para que el acercamiento al cliente sea como en tiempo real, con el derrocamiento de barreras culturales, sociales, de espacios y recursos. De esta manera la implementación del modelo de gestión se beneficiará en corto plazo.

**Tabla 24.** Tecnología Investigación y Desarrollo

Tecnología - Investigación y Desarrollo	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Investigación y desarrollo para incorporar tecnologías		X							X
Nivel de maquinaria/tecnología utilizada en producción		X							X
Programas computarizados				X					X
Retrasos en la producción	X								X
Investigación y desarrollo para incorporar tecnologías					X				X

Fuente: TEIMSA

Esta matriz (ver tabla 24), presenta como fortalezas: retrasos en la producción; como debilidad: programas computarizados; con un impacto alto. TEIMSA cuenta con maquinaria y tecnología de punta, pero lo que le complementaría en contar con un área de investigación y desarrollo de

nuevos productos, acordes a la tendencia, a las nuevas necesidades de los clientes, sistematizar muchas áreas para volvéros las eficientes que se vea reflejado no solo en el producto son en el servicio.

### **Matriz FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas)**

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, y planear una estrategia de futuro. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve (ver tablas 25 - 26).

**Tabla 25.** Matriz Fortalezas- Debilidades

<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
1	Integración del plan de marketing al nivel administrativo.	1	Procesos documentados en manuales.
2	Sistemas de comunicación integrados a las áreas de trabajo.	2	Decisiones integradas a los subsistemas.
3	Especialización en las áreas.	3	Investigación de mercado.
4	Cultura corporativa integrada a la filosofía.	4	Segmento de mercado definido.
5	Cumplimiento del proceso administrativo.	5	Diversificación de productos.
6	Fidelización de los clientes.	6	Comunicación con el cliente.
7	Precios competitivos en materiales textiles.	7	Uso de las herramientas del marketing global.
8	Stock en la cartera de productos.	8	Comunicación directa con el cliente.
9	Aprovisionamiento de la materia prima.	9	Servicio postventa
10	Planificación de la producción a partir de las ventas.	10	Rediseño de operaciones en base a la experiencia.
11	Programación de la producción.	11	Despacho oportuno de pedidos a los clientes.
12	Crédito de los proveedores de materia prima a 30,60 y 90 días.	12	Aplicación de las órdenes de pedidos
13	Recuperación de cartera	13	Sistema de control contable.
14	Planificación financiera de los recursos.	14	Eficiencia de la fuerza de ventas
15	Flujo de efectivo.	15	Personal comprometido
16	Actualización del personal en herramientas de ventas y promoción.	16	Otorgamiento de comisiones al recurso humano
17	Índice de satisfacción de los vendedores.	17	Sistema de comunicación interna efectivo.
18	Desarrollo del personal para enfrentar el entorno futuro.	18	Información para la toma de decisiones

19	Manejo de comunicación externa a través de las TIC.	19	Redes y su administración
20	Sistemas de seguridad.	20	Investigación y desarrollo para incorporar tecnologías.
21	Nivel de maquinaria/tecnología utilizada en producción.	21	Programas computarizados.
		22	Retrasos en la producción.
		23	Investigación y desarrollo para Incorporar tecnologías.

Fuente: TEIMSA

**Tabla 26.** Matriz Oportunidades - Amenazas

<b>Oportunidades</b>		<b>Amenazas</b>	
1	Salvaguardias a los productos nacionales	1	Importación de materia prima
2	Racionalización de las tasas de interés. Apertura de crédito para las PYMES.	2	Incremento del salario básico unificado
3	Control de la inflación	3	Políticas de impuestos para el sector micro empresarial
4	Disminución de la pobreza	4	Políticas enfocadas al emprendimiento asociativo
5	Incremento de la población económicamente activa	5	Remesas de los migrantes
6	Programas de educación técnica para el sector manufactura	6	Riesgo país
7	Sistema de instituciones gubernamentales con enfoque a la microempresa	7	Seguridad de la información
8	Cambio de la Matriz Productiva	8	Acelerados cambios tecnológicos
9	Programas gubernamentales de capacitación empresarial	9	Competencia frente a la producción internacional
10	Certificado de origen	10	Entorno de contratación laboral
11	Políticas de cuidado ambiental	11	Estabilidad macroeconómica
12	Servicio gratuito de internet	12	Mano de obra calificada
13	Uso de herramientas tecnológicas	13	Eficiencia del mercado
14	Acceso a teléfonos inteligentes		
15	Software para empresas productoras		
16	Globalización de mercado		
17	Especialización de los productos de origen nacional		
18	Estándares de calidad internacional		

- 19 Alianzas estratégicas ente empresas del sector
- 20 Certificaciones internacionales de calidad
- 21 Innovación y desarrollo en el macro entorno
- 22 Políticas gubernamentales con enfoque a la competitividad

Fuente: TEIMSA

### Matriz EFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz del perfil competitivo. Para la construcción de esta matriz se enlistan las oportunidades y amenazas en un mínimo de 10 y máximo 20. Se asigna un peso relativo a cada factor de 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria. Luego se asigna una calificación de 1 a 4; al ser 4= superior, 3= encima del promedio, 2= promedio y 1=pobre. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso ponderado y con este total se evalúa el entorno D'Alessio (2008).

**Tabla 27.** Matriz EFE – Oportunidades Amenazas

Factores Determinantes del Éxito		Peso	Peso %	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>					
1	Sistema de instituciones gubernamentales con enfoque a la microempresa	0.06	6%	2	0.12
2	Cambio de la Matriz Productiva	0.07	7%	3	0.21
3	Servicio gratuito de internet	0.03	3%	2	0.06
4	Uso de herramientas tecnológicas	0.05	5%	3	0.15
5	Globalización de mercado	0.04	4%	2	0.08
6	Especialización de los productos de origen nacional	0.03	3%	4	0.12
7	Salvaguardias a los productos nacionales	0.05	5%	4	0.20
8	Racionalización de las tasas de interés	0.06	6%	2	0.12
9	Apertura de Créditos para las PYMES	0.07	7%	3	0.21
<b>Parcial</b>		<b>0.46</b>	<b>46%</b>		<b>1.27</b>

<b>Amenazas</b>					
1	Importación de materia prima	0.08	8%	3	0.24
2	Riesgo país	0.03	3%	2	0.06
3	Remesas de los migrantes	0.04	4%	3	0.12
4	Seguridad de la información	0.07	7%	2	0.14
5	Competencia frente a la producción internacional	0.07	7%	3	0.21
6	Entorno de contratación laboral	0.08	8%	4	0.32
7	Políticas gubernamentales con enfoque a la competitividad	0.03	3%	3	0.09
8	Mano de obra calificada	0.04	4%	3	0.12
9	Eficiencia del mercado	0.05	5%	2	0.10
10	Políticas de impuestos para el sector micro empresarial.	0.05	5%	2	0.10
<b>Parcial</b>		<b>0.54</b>	<b>54%</b>	<b>1.50</b>	
<b>Total</b>		<b>1.00</b>	<b>100%</b>	<b>2.77</b>	

Fuente: TEIMSA

El resultado permite determinar que la matriz cuenta con 19 factores determinantes de éxito, 9 oportunidades y 10 amenazas. El valor 2.77 indica un resultado ligeramente superior al promedio en su respuesta al entorno para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas. Además cabe indicar el poco aprovechamiento de las oportunidades 1, 3, 5 y 8; así como las amenazas 2, 4, 9 y 10 permitirán desarrollar mejor la influencia del entorno (ver tabla 27).

### **Matriz EFI**

Es una herramienta de análisis estratégico que nos permitirá resumir y a la vez evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa. Nos sirve para ofrecer un diagnóstico de las áreas funcionales y la relación entre ellas. Para su construcción se identifica los factores de éxito entre 10 y 20 en total, primero las fortalezas y luego las debilidades. Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). Se determina un valor de 1-4 a cada factor, al ser 4= fortaleza mayor, 3= fortaleza

menor, 2= debilidad menor y 1= debilidad mayor. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos al éxito. La ponderación es el resultado de multiplicar el peso por su valor. Los puntajes ponderados totales muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones internamente débiles; por el contrario por encima de 2.5 fuertes D'Alessio (2008).

**Tabla 28.** Matriz EFI – Fortalezas y Debilidades

<b>Factores Determinantes del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Peso %</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>				
<b>1</b> Integración del plan de marketing al nivel administrativo.	0.07	7%	4	0.28
<b>2</b> Sistemas de comunicación integrados a las áreas de trabajo.	0.06	6%	4	0.24
<b>3</b> Cultura corporativa integrada a la filosofía.	0.05	5%	3	0.15
<b>4</b> Aprovisionamiento de la materia prima.	0.05	5%	4	0.20
<b>5</b> Despacho oportuno de pedidos a los clientes.	0.06	6%	4	0.24
<b>6</b> Recuperación de cartera	0.04	4%	3	0.12
<b>7</b> Investigación y desarrollo para incorporar tecnologías	0.04	4%	3	0.12
<b>8</b> Nivel de maquinaria/tecnología utilizada en producción	0.03	3%	4	0.12
<b>Parcial</b>	<b>0.40</b>	<b>40%</b>		<b>1.47</b>

<b>Debilidades</b>					
<b>1</b>	Investigación de mercado	0.09	9%	2	0.18
<b>2</b>	Precios competitivos en materiales textiles.	0.03	3%	1	0.03
<b>3</b>	Comunicación con el cliente	0.05	5%	2	0.10
<b>4</b>	Uso de las herramientas del marketing global.	0.07	7%	2	0.14
<b>5</b>	Comunicación directa con el cliente.	0.06	6%	2	0.12
<b>6</b>	Servicio postventa	0.04	4%	1	0.04
<b>7</b>	Rediseño de operaciones en base a la experiencia.	0.04	4%	1	0.04
<b>8</b>	Aplicación de las órdenes de pedidos	0.05	5%	2	0.10
<b>9</b>	Sistema de comunicación interna efectivo.	0.06	6%	1	0.06
<b>10</b>	Eficiencia de la fuerza de ventas	0.06	6%	2	0.12
<b>11</b>	Personal comprometido	0.05	5%	2	0.10
	<b>Parcial</b>	<b>0.60</b>	<b>60%</b>		<b>1.03</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>100%</b>		<b>2.50</b>

Fuente: TEIMSA

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que cuenta con 19 factores determinantes de éxito, 8 fortalezas y 11 debilidades. El valor de 2.50 indica una organización equilibrada, ligeramente más fuerte que débil, pero al estar en un valor promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente (ver tabla 28).

### **Matriz FO**

Analiza las Fortalezas y Oportunidades para aprovechar las oportunidades del entorno, con la evaluación del impacto (ver tabla 29).

**Tabla 29.** Matriz FO

	Factores	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
F6 08	Implementación de tecnologías en creación de nuevos productos	X		
F1 01	Integración del marketing digital	X		
F3 08	Integración de un sistema de marketing interno global	X		
F7 05	Investigación de mercados/desarrollo de nuevos productos		X	
F4 02	Implementación de nuevas líneas de productos		X	
F8 07	Elaboración de productos elaborados en el exterior		X	
F2 01	Capacitación en temas de calidad y productividad		X	

Fuente: TEIMSA

**Matriz FA**

Es la matriz de las fortalezas y amenazas para crear estrategias que aprovechan las fortalezas y reducen las amenazas del entorno (ver tabla 30).

**Tabla 30.** Matriz FA

	Factores	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
F1 A9	Publicidad y comunicación BTL		X	
F6 A7	Elaboración de investigación y desarrollo de nuevos productos		X	
F2 A9	Aplicación del marketing de relaciones	X		
F5 A5	Programa de capacitación a los colaboradores	X		
F3 A1	Gestión de marketing estratégico	X		
F8A10	Desarrollo de política de compra de maquinaria		X	
F1 A9	Promoción en medios		X	

Fuente: TEIMSA

### Matriz DO

Es la matriz de las debilidades y oportunidades para crear estrategias que disminuyan las debilidades para aprovechar las oportunidades (ver tabla 31).

**Tabla 31.** Matriz DO

Factores		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
D404	Comercialización e -commerce	X		
D1101	Programa de especialización	X		
D604	Herramienta informática de post-venta	X		
D303	Sistema de estrategias de marketing de relaciones		X	
D809	Implementar un sistema integral de producción		X	
D208	Compra de volumen de materia prima		X	

Fuente: TEIMSA

### Matriz DA

Es una matriz de las debilidades y amenazas para crear estrategias que mermen las debilidades y combatir las amenazas (ver tabla 32).

**Tabla 32.** Matriz DA

Factores		Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
D1A1	Producción de materiales ecológicos		X	
D11A8	Estrategia de integración del personal		X	
D10A4	Comunicación interna y externa con aplicación de las TIC	X		
D4A6	Pruebas electrónicas de personalidad	X		
D9A5	Diseño de productos a través del benchmarking	X		
D7A5	Rediseño de planta	X		
D1A1	Producción de materiales ecológicos			X

Fuente: TEIMSA

Previo al planteamiento de las estrategias se resumen en matrices FO, FA, DO, DA, con un impacto medio y alto.

**Tabla 33.** Estrategia Uno. Comercialización e-commerce

<b>Estrategias F502</b>				
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
Rentabilizar y aprovechar el canal On-line para la distribución de los productos con un crecimiento anual del 18% hasta el año 2016.	1. Crear una Tienda Virtual	Desarrollar la imagen a través de la aplicación de imágenes iconográficas que permitan posicionarse en la Web.	Hasta Diciembre de 2016 + \$1600	Coordinador de Sistemas
		Descripción detallada de la gama de productos.	Hasta Diciembre de 2016 + \$3100	Coordinador de Sistemas
		Actualización y monitoreo de la tienda de forma mensual.	Hasta Diciembre de 2016 + \$2500	Coordinador de Ventas
	2. Crear una Galería Comercial.	Elaborar un conjunto de tiendas virtuales bajo un dominio común para obtener otras economías de escalas.	Hasta Diciembre de 2016 + \$2400	Coordinador de Sistemas
		Compartir gastos de explotación.	Hasta Diciembre de 2016 + \$2000	Subgerente Comercial
	3. Suministradores de la Cadena de Valor.	Delegar un gestor de galerías y responsabilidades propias.	Hasta Diciembre de 2016 + \$2500	Subgerente Comercial
		Desarrolla un método sencillo de promoción, rápido y directo con clientes internos.	Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Subgerente Comercial
		Alianzas estratégicas de empresas con el mismo giro del negocio	Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Coordinador de Sistemas

Fuente: TEIMSA

**Tabla 34.** Estrategia Dos. Integración del marketing digital

<b>Estrategias F101</b>					
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	
Adquirir un canal de distribución, comunicación y publicidad de alcance masivo hasta el año 2016	Crear un Blog Corporativo.	Constituirá un método sencillo de promoción, rápido y directo con clientes, proveedores e incluso empleados.	Hasta Diciembre de 2016 + \$1000	Coordinador de Sistemas	
		Branding corporativo para posicionamiento de marca y productos.	Hasta Diciembre de 2016 + \$3400	Coordinador de Sistemas	
		Rapidez, permitirá dar a conocer en unos simples tecleos los nuevos productos, promociones, descuentos y sorteos, etc.	Hasta Diciembre de 2016 + \$2500	Coordinador de Sistemas	
	Fidelizar la marca y los productos a través de redes sociales..		Crear descuentos exclusivos para los seguidores de Facebook y campañas de ofertas a seguidores de Twitter con plataformas acordes, a través de tiendas	Hasta Diciembre de 2016 + \$23000	Coordinador de Sistemas
			Crear un comité interno que evalúe las promociones y descuentos vs. Las visitas en redes sociales.	Hasta Diciembre de 2016 + \$6700	Subgerente Comercial
			Clasificar los segmentos dentro de la web y rediseñar catálogos de acuerdo a preferencias on-line.	Hasta Diciembre de 2016 + \$5500	Subgerente Comercial
			Resumen de las actividades de la empresa para aportar un valor añadido, al incluir ofertas o descuento de envío.	Hasta Diciembre de 2016 + \$10000	Subgerente Comercial
	Crear un "Newsletter" o Boletín Electrónico		Identificar el nicho de mercado y target de público.	Hasta Diciembre de 2016 + \$4000	Subgerente Comercial
			Captar niveles de fidelización del "publico cualificado", de acuerdo al perfil de los clientes.	Hasta Diciembre de 2016 + \$3500	Subgerente Comercial

Fuente: TEIMSA

**Tabla 35.** Estrategia Tres. Comunicación interna y externa con la aplicación de las TIC

<b>Estrategias D10A4</b>					
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	
Obtener un retorno del 5% más en una inversión inferior al resto de canales como TV, Radio, convirtiéndose en el más importante de la empresa para el año 2016.	Crear un cuadro de mando eficaz.	Dar seguimiento a cada una de las acciones, objetivos en marcha de la compañía.	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial	
		Invertir en desarrollos tecnológicos para mantener actualizada la plataforma en la web.	Hasta Diciembre de 2016 + \$6000	Subgerente Comercial	
		Complementar este canal con otros medios de promoción y publicidad.	Hasta Diciembre de 2016 + \$4000	Subgerente Comercial	
	Reducir Costos Administrativos	Reducción de costos de transporte, almacenamiento y distribución de inventarios.	Reducción de volúmenes de orden de compra, llegar a entregar directamente de la fábrica al consumidor.	Hasta Diciembre de 2016 + \$8000	Subgerente Comercial
			Definitivamente el costo de una tienda virtual es mucho menor en todo sentido.	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial
		Crear materias primas exclusivas y ecológicas.	Crear un nuevo nicho de mercado en la web con criterios de comercio justo, responsabilidad social y ecológica.	Hasta Diciembre de 2016 + \$7000	Subgerente Comercial
			Lanzar iniciativas en alternativas ecológicas de fabricaciones de materia prima para preservar el medio ambiente.	Hasta Diciembre de 2016 + \$8000	Subgerente Comercial

Fuente: TEIMSA

**Tabla 36.** Estrategia Cuatro. Sistema de estrategias de marketing de relaciones

<b>Estrategia D303</b>					
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	
Operar sin inventarios e intermediarios, conseguir un acceso directo a los consumidores.	Automatizar los procesos internos y externos.	Con la aplicación del internet como medio principal en la comunicación cliente – proveedor.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial	
		Administrar la cadena de suministro, inventarios, material en tránsito, en tiempo real.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial	
		Concientizar en el personal la importancia de este canal para alcanzar los objetivos corporativos	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial	
	Crear Indicadores de Gestión		Medición de visitas y efectividad de campañas.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial
			Medición de la efectividad de los catálogos.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial
			Medir a los nuevos competidores para anticipar a sus amenazas más próximas.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial
			Registrar e identificar al cliente, en el momento de venta levantar la base de datos.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Coordinador de Sistemas
	Crear una Base de Datos de Clientes		Con la Base de datos podremos crear nuevos canales de distribución y cobertura.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial
			Ampliar el portafolio de productos con nuevos diseños.	Hasta Diciembre de 2016 + \$20000	Subgerente Comercial

Fuente: TEIMSA

**Tabla 37.** Estrategia Cinco. Programa de especialización

<b>Estrategia D1101</b>				
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>
<p>Vender y prestar servicios, como asesoramiento, relaciones postventas, etc. Recortar el costo de compra en un 15% menos, la logística aerodinámica de una forma más eficaz.</p>	Aliarse con Agentes y Brokers.	<p>Crear un conjunto de mediadores independientes que a través de sus servicios proporcionen información de la competencia y acciones concretas como de postventa.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Subgerente Comercial
		<p>Crear un conjunto de expertos que nos brinden información de la cobertura de riesgo, evaluación de usuarios, etc.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$4000	Subgerente Comercial
		<p>Crear internamente en la compañía un comité de crédito que evalúe la información enviada por los Agentes y Brokers y afianzar la Base de Clientes efectiva.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$6000	Subgerente Comercial
	Crear un CRM (Manejo de las Relaciones con el Cliente)	<p>Hacer foco en las ventas y ordenes tomadas por internet, rediseñar los productos, lanzar nuevas tendencias.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial
		<p>Conocer los gustos y preferencias, plantear nuevos programas que excedan sus expectativas.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial
		<p>Crear un Call Center que mida y retroalimente estos indicadores de gestión dentro del CRM.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$4000	Subgerente Comercial
		<p>La tienda virtual permanecerá abierta las 24 horas al día, 7 días a la semana, 365 días al año.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$6000	Subgerente Comercial
	Expansión de Horario	<p>Reducción de gastos por sueldos y horas extras.</p>	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial

Fuente: TEIMSA

**Tabla 38.** Estrategia Seis. Gestión de marketing estratégico

<b>Estrategia F3A1</b>					
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	
Ofrecer la oportunidad a los consumidores e interactuar y recibir un feedback en tiempo real, monitorear de esta manera nuestras acciones, conocer ante todo el sentimiento hacia nuestra marca y producto, así como de nuestros competidores.	Crear un Marketing de Base de Datos.	Correo electrónico, permite el envío de información de una forma selectiva de acuerdo al perfil del cliente.	Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Coordinador de Sistemas	
		Presencia global en el mercado sin penalización de distancias geográficas.	Hasta Diciembre de 2016 + \$7000	Subgerente Comercial	
		Crear una herramienta de marketing personalizada con adaptaciones a las campañas de contenidos hacia los clientes.	Hasta Diciembre de 2016 + \$8000	Subgerente Comercial	
	Crear Protocolo de Transferencia de Archivos.	Por medio de una infraestructura informática que permite dar información a usuarios sin necesidad de registrarse	Crear plataformas de colaboración, en donde colectivos unidos por los mismos intereses se prestan asesoramiento de servicios.	Hasta Diciembre de 2016 + \$4000	Subgerente Comercial
				Hasta Diciembre de 2016 + \$4000	Coordinador de Sistemas
	Mercados gestionados por terceros.		Pagos, creación de catálogos e interfaces con el usuario que sean más atractivas, con mayores responsabilidades.	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial
			Crear buscadores o nodos de red constituyéndose una puerta de acceso para el usuario.	Hasta Diciembre de 2016 + \$1000	Coordinador de Sistemas
			Crear una base de datos de proveedores con alternativas diferentes de hacer negocios	Hasta Diciembre de 2016 + \$1000	Coordinador de Sistemas +


Fuente: TEIMSA

**Tabla 39.** Estrategia Siete. Integración de un sistema de marketing interno global

<b>Estrategia F3 O8</b>					
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Responsable</b>	
Vender un 30% más que el año 2014, posicionar la marca en el año 2016	Estudio de mercado y comportamiento del consumidor	Proceso de comunicación interna para áreas de Staff y operativa	Hasta Diciembre de 2015 + \$8000	Subgerente Comercial	
		Elaboración y aplicación de la señalética en las áreas de trabajo	Hasta Diciembre de 2016 + \$5000	Subgerente Comercial	
		Medición de la efectividad del proceso de comunicación organizacional	Hasta Diciembre de 2016 + \$6000	Subgerente Comercial	
	Desarrollo de la imagen de marca y submarcas	Análisis, interpretación, planificación y evaluación de nuevos nichos de mercado		Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Subgerente Comercial
			Elaboración de prospectos en base al análisis de la competencia y elaboración de base de datos de clientes	Hasta Diciembre de 2016 + \$2500	Coordinador de Sistemas
			Bocetaje al partir de la inspiración y tendencia elaboración de colecciones	Hasta Diciembre de 2016 + \$2000	Subgerente Comercial
	Aplicación del marketing de recursos humanos “employer branding”.	Proceso de comunicación interna para áreas de Staff y operativa.		Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Subgerente Administrativo
			Elaboración y aplicación de la señalética en las áreas de trabajo	Hasta Diciembre de 2016 + \$6000	Subgerente Administrativo
			Medición de la efectividad del proceso de comunicación organizacional	Hasta Diciembre de 2016 + \$3000	Subgerente Administrativo

Fuente: TEIMSA

**Figura 18.** Objetivos Corporativos



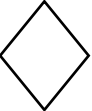



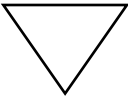
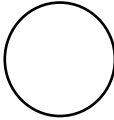
	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>
	Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión
	<b>VISION CORPORATIVA</b>
	Ser una empresa textil integrada, líderes en productos y servicios de óptima calidad, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes nacionales e internacionales, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.
	<b>MISION CORPORATIVA</b>
	Ofrecemos productos textiles y servicios de excelente calidad, satisfaciendo a nuestros clientes mediante asesoría directa, utilizando tecnología de punta, altos niveles de eficiencia y dinamismo empresarial.
	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS CRECIMIENTO</b>
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilizar y aprovechar el canal On-line para la distribución de los productos con un crecimiento anual del 18% hasta el año 2016.
<b>Participación de mercado</b>	Adquirir un canal de distribución, comunicación y publicidad de alcance masivo hasta el año 2016
<b>Rentabilidad</b>	Obtener un retorno del 5% mas en una inversión inferior al resto de canales como TV, Radio, convirtiéndose en el más importante de la empresa para el año 2016.
<b>Participación de mercado</b>	Operar sin inventarios e intermediarios, conseguir un acceso directo a los consumidores.
<b>Productividad</b>	Vender y prestar servicios, como asesoramiento, relaciones postventas, etc. Recortando el costo de compra en un 15% menos, la logística aerodinámica de una forma más eficaz.
<b>Participación de mercado</b>	Ofrecer la oportunidad a nuestros consumidores e interactuar y recibir un feedback en tiempo real, monitoreando de esta manera nuestras acciones, conociendo ante todo el sentimiento hacia nuestra marca y producto, así como de nuestros competidores.
<b>Productividad</b>	Vender un 30% mas que el año 2014, posicionando la marca en el año 2016

Fuente: TEIMSA

La determinación de las estrategias (ver tablas: 33 a la 39), que contienen los objetivos estratégicos, las tácticas, el detalle de cómo se van a implementar, el presupuesto y el responsable: nos lleva a determinarlos objetivos corporativos de la empresa TEIMSA, enfocados a cumplir con los objetivos del presente trabajo: como captar nuevos mercados, aprovechar la tecnología para alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo, incrementar las ventas y por ende la rentabilidad de la compañía. Todo ello siempre de la mano del modelo de gestión CRM que permita fortalecer los lazos comerciales con los clientes y fidelizarlos.

### Flujograma de Procesos

**Figura 19.** Símbolos Diagrama de Flujo

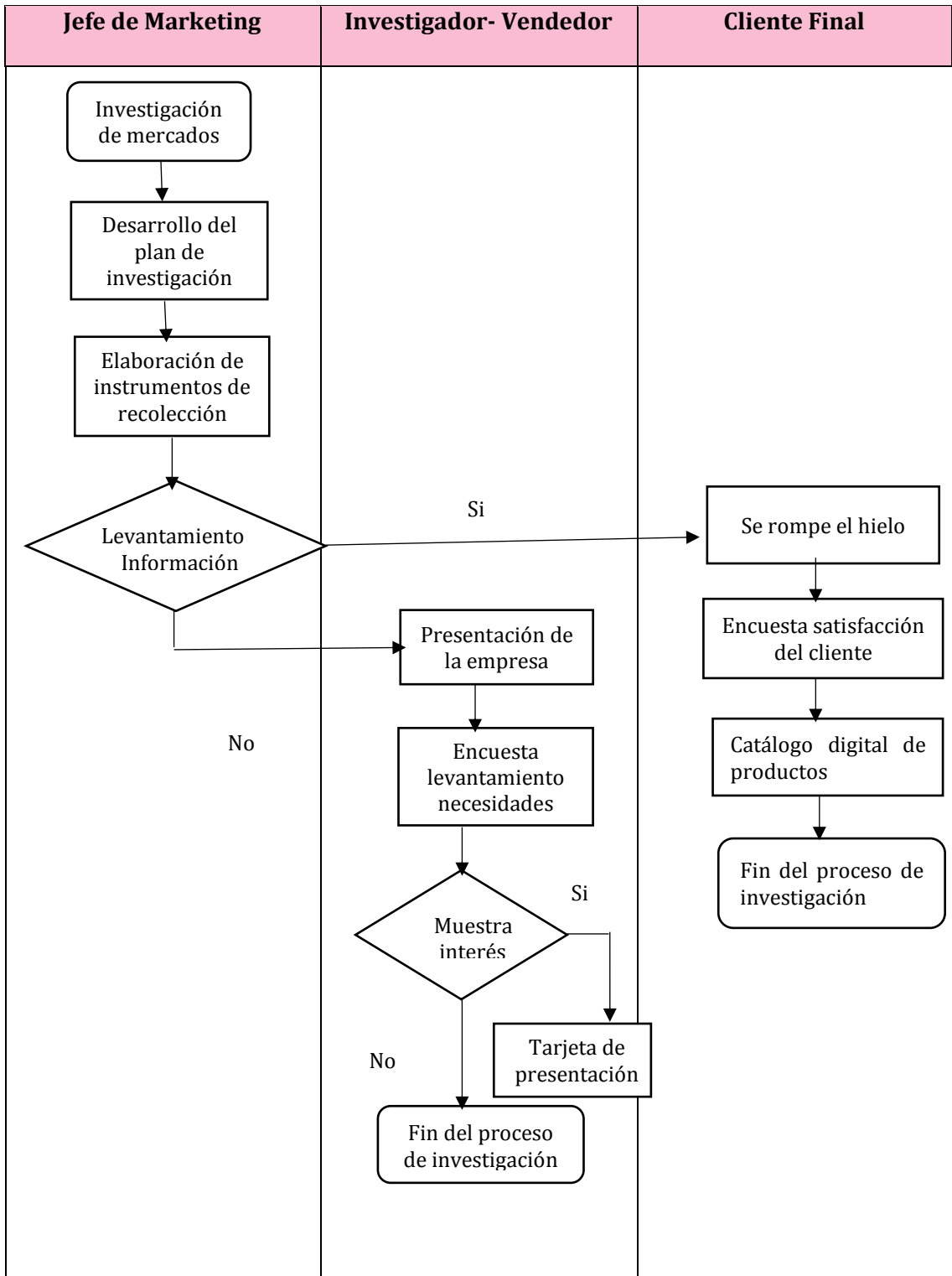
Símbolo	Actividad	Símbolo	Actividad
	Inicio - Fin		Proceso
	Decisión o análisis de situación		Documento
	Líneas de Flujo		Datos
	Almacenamiento/ Archivo		Conector

Fuente: Normas ANSI (2008)

Para la investigación de mercados y el proceso de fidelización del cliente, se utiliza como recurso un flujo de procesos (Ver Tabla 50), para lo cual se toma los símbolos del diagrama de las Normas ANSI (2008).

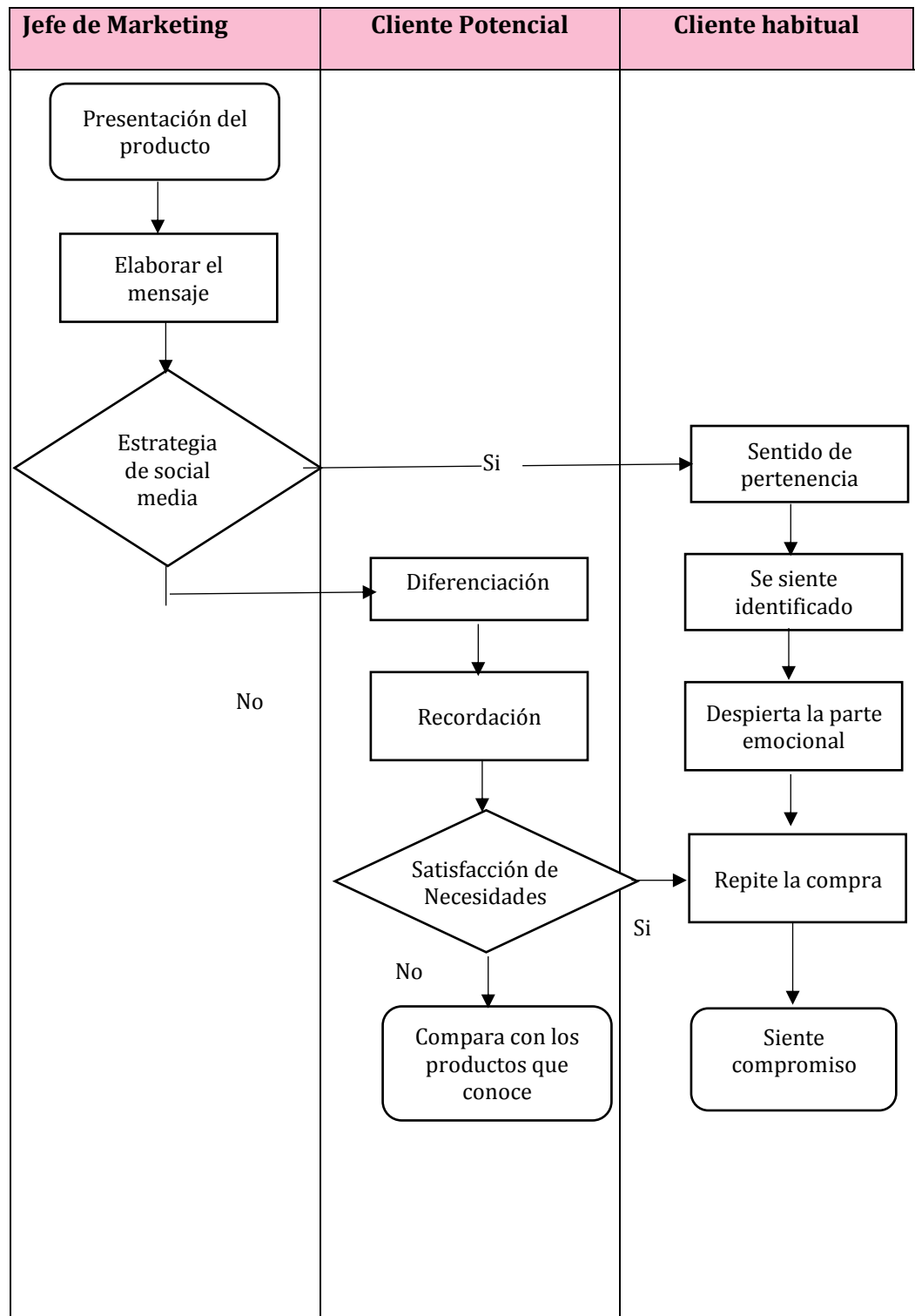
El proceso de investigación de mercados se inició al momento que el Jefe de Marketing desarrolla un plan de investigación, elabora instrumentos que sirvan para la recolección y levantamiento de la información, a través de la fuerza de ventas, lo cual se produce al ejecutar la encuesta de satisfacción del cliente, la misma que sirvió para crear un catálogo digital de productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores (Ver tabla 51).

**Figura20.** Diagrama de Flujo de Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: TEIMSA

**Figura 21.** Diagrama de Flujo de Proceso de Fidelización del Cliente



Fuente: TEIMSA

Dentro de la propuesta y una vez analizada como oportunidad de crecimiento y de mantener un desarrollo en la relación cliente – empresa está el uso de la tecnología, medio por el cual en tiempo real se oferta a los clientes nuevos productos y se da a conocer nuevas tendencias, moda, innovación. Para lo cual se creó una página en las redes sociales y además un catálogo virtual (ver figuras 18 a la 22), que además de servir como medio informativo se conocerá por parte de los clientes sus gustos y preferencias a través de un espacio de opinión.

**Figura 22.** Propuesta Comunicación Global



Fuente: TEIMSA

**Figura 23.** Catálogo Electrónico de Productos 1



Fuente: TEIMSA

**Figura 24.** Catálogo Electrónico de Productos 2



Fuente: TEIMSA

**Figura 25.** Catálogo Electrónico de Productos 3



Fuente: TEIMSA

**Figura 26.** Catálogo Electrónico de Productos 4



Fuente: TEIMSA

## **5.2. Evaluación preliminar**

Para detectar la evaluación preliminar se ha desarrollado un test, de acuerdo a las estrategias aplicadas según el concepto de CRM. A continuación se presenta el banco de preguntas aplicadas a nivel empresarial, a los clientes internos de TEIMSA, a un total de 44 empleados de diferentes áreas, ya que a través de los colaboradores se llega al cliente externo (ver tablas 44 - 45).

Parte de la evaluación preliminar estaba el análisis actual del sector textil y de la empresa, con resultados alentadores tomados de la encuesta realizada por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador 2015, cuyos datos de crecimiento de TEIMSA lo muestran a través del incremento en la contratación directa de colaboradores, con un incremento en ventas sobre todo en el año 2013 y un ligero declive en el 2014 (ver tabla 50): se conoce de primera fuente su reducido portafolio de productos alrededor de 6 principales, al ser su producto estrella lona cruda (ver tabla 51): y por último se cuenta con el crecimiento en cuanto a inversión de activos fijos (ver tabla 56.)

**Tabla 40.** Evaluación de la comunicación

<b>Gestión de la comunicación</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Logro memorizar la visión y misión en siete palabras	42	2	44
Considera que la estrategia de comunicación propuesta a través de las TIC, logre generar un mayor nivel de ventas	40	4	44
El catálogo de productos le parece fácil de usar	39	5	44
Logro identificar fácilmente los productos	41	3	44
Considera que el proceso de gestión de ventas es más viable a través del uso del internet	37	7	44
Siente que se ha tomado en cuenta su criterio para el desarrollo de la estrategia	43	1	44

Fuente: TEIMSA

**Tabla 41.** Satisfacción del Cliente

<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Total</b>
Para los clientes es factible el uso de la tecnología	35	9	44
Se facilita la gestión con clientes	37	7	44
Se siente parte de la empresa TEIMSA	36	8	44
Las estrategias planteadas permitirán un acercamiento al cliente	39	5	44
La gestión de clientes tendrá una mejor aplicación	41	3	44
Mejorará la recuperación de cartera	38	6	44

Fuente: TEIMSA

### 5.3. Análisis de Resultados

Los resultados arrojados en el presente trabajo tenemos las deducciones que presentan la evaluación al cliente interno en sus dos factores determinantes como son: en primera instancia la comunicación como factor dominante en las relaciones y el otro la satisfacción, con una tendencia favorable. En el primer factor (ver tabla 44) el cliente interno se encuentra comprometido con la compañía, hay que poner énfasis en la importancia que deben dar al uso de la tecnología, como medio más efectivo de llegar a los clientes, están convencidos que su aporte es valioso a la hora de construir

una estrategia para la empresas y más aún cuando el modelo de gestión CRM permitirá fidelizar a los clientes. El siguiente factor de satisfacción es favorable, en el sentido de poner como centro de sus operaciones al cliente, saben que la razón de la compañía son los clientes. Sin duda hay que mejorar los medios para llegar al cliente como la implementación de un call center o un sistema post venta, desarrollo de nuevos productos a través de un departamento específico, reaccionar más rápidamente ante las nuevas necesidades de los clientes con productos y servicios innovadores. Por último la construcción de indicadores.

### **Indicadores de Gestión**

De acuerdo al autor Turmerio (2014), la esencia de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la innovación tecnológica ha sido lo más importante. En la actual era de la información las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías o a través de una excelente gestión de activos y pasivos financieros.

El éxito de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual está dado por la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas, mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en él.

En esta evaluación, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y un continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del normal desarrollo de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización (ver tablas 46 - 47).

**Tabla 42.** Indicadores de Gestión Clientes

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medida estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>
Fidelización de clientes satisfechos	Cumplimiento de entregas por tiempo	$\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Total de entregas}}$	Consiste en determinar el número real de entregas oportunas a los clientes.	El nivel de servicio a los clientes, además permite el control de errores.
	Cumplimiento de entregas por cantidad	$\frac{\text{Cantidad vendida}}{\text{Cantidad pedida}}$	Permite determinar el número real de venta oportuna de acuerdo a pedidos de los clientes.	El nivel de ventas atendidas y la recuperación de cartera, el control de errores en el proceso de ventas.
	Porcentaje de devoluciones	$\frac{\text{Total de devoluciones}}{\text{Total de entregas}}$	Control de aceptación del producto por parte de los clientes	Nivel de calidad en el servicio al cliente y grado de satisfacción
Mejorar la productividad	Uso efectivo de la maquinaria	$\frac{\text{Cantidad producida}}{\text{Cantidad presupuestada trimestral}}$	Uso adecuado de la capacidad instalada que posee la empresa	Aprovechamiento de los recursos necesarios para la producción
	Producto No Conforme	$\frac{\text{Producto no conforme}}{\text{Cantidad Instalada}}$	Producto de no cumple con las especificaciones de calidad	
	Disponibilidad de la maquinaria	$\frac{\text{Tiempo de operación}}{\text{Tiempo disponible}}$	Aplicación del tiempo real de producción en relación al tiempo estimado para la producción	

Fuente: TEIMSA

**Tabla 43.** Indicadores de gestión financiera

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Medida estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>
Fidelización de clientes satisfechos	Rentabilidad neta en ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	Consiste en determinar el número real de entregas oportunas a los clientes.	El nivel de servicio a los clientes, además permite el control de errores.
	Rentabilidad neta/patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	Permite determinar el número real de venta oportuna de acuerdo al nivel de patrimonio.	El patrimonio en referencia a la utilidad neta de las ventas.
	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente - Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	Permite observar las obligaciones a través de la venta directa de los inventarios.	Conocer las obligaciones corrientes.

Fuente: TEIMSA

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

La implementación de una estrategia *Customer Relationship Management* (CRM) ha revolucionado las empresas sobre todo en la era moderna, con el fin de proveer un servicio adecuado y personalizado a los clientes, la razón de ser de toda empresa; en este contexto esta relación cliente-empresa es la semilla que germinará en lealtad del cliente y paralelo a esto mejoran los procesos internos de la organización.

Las herramientas estratégicas del CRM permiten la aplicación adecuada de la tecnología para direccionar los esfuerzos hacia una relación duradera con los clientes, además a través de la investigación de mercados, se logran determinar las necesidades del sector de la confección e integrar la cadena de suministro a las actividades empresariales.

Las implicaciones de los clientes en el ámbito del marketing están relacionadas íntimamente con el sistema de comercialización y el grado de efectividad de la publicidad, actualmente se busca llegar a través de estrategias globales de comercialización a un público más alto.

La planificación empresarial de los recursos, permite integrar la cadena de suministros con enfoque a las actividades de marketing, la efectividad y buen uso de los recursos materiales permiten afianzar las finanzas y contribuir desde el área de las ventas a las actividades organizacionales a todo nivel.

Los indicadores de gestión, deben ser aplicados de acuerdo a las necesidades que presente la organización, y su función principal es el diagnóstico de la efectividad de la estrategia, frente a los recursos que posee la empresa. Los indicadores de gestión podrían ser considerados como las variables a medir dentro del planteamiento de la estrategia.

El Ecuador atraviesa actualmente por una etapa de cambio, la matriz productiva se enmarca en el planteamiento y ejecución de políticas gubernamentales que se enfocan al desarrollo productivo del sector artesanal productor de calzado, este es un nicho de mercado latente e importante para la empresa TEIMSA.

## **6.2. Recomendaciones**

Los directivos de la compañía deben socializar la importancia de mantener un modelo de gestión CRM para retener a nuestros clientes y sobre todo ampliar su cobertura en productos y servicios óptimos y rentables.

TEIMSA a través de la ampliación de la cartera de clientes, atenderá nuevos nichos de mercado, de esa manera crecerá no solo dentro del sector textil sino fuera del ámbito nacional, al tomar como fortaleza objetiva la calidad del producto elaborado con una de las mejores fibras y utilizar procesos idóneos con responsabilidad social.

Analizar los indicadores de gestión e implantar otros que les permita acelerar su proceso de crecimiento, con la premisa que no se puede controlar lo que no puede medir.

Realizar una administración de tipo horizontal, que permita integrar a los clientes internos, es decir colaboradores y proveedores en el planteamiento de las estrategias empresariales, de la mano de un sistema integrado ERP (Planeación de los Recursos Empresariales).

Realizar un análisis de medios tecnológicos para la aplicación del CRM, misma que debe ser realizada de forma óptima en cuanto al uso de productos.

## Apéndice A

# Instrumentos de Investigación

### A. 1. Entrevista a los clientes actuales de TEIMSA S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION PLANEACIÓN

Fecha:.....

**Objetivo:** Determinar el grado de satisfacción de los principales clientes de TEIMSA.

	<b>Entregas puntuales</b>	<b>Información Oportuna de Nuevos Productos</b>	<b>El proveedor realiza un análisis de satisfacción</b>	<b>Recibe información personalizada</b>
<b>Plasticaucho</b>				
<b>San Pedro</b>				
<b>Ponte Selva</b>				
<b>Promedio</b>				

**Tabla 11.** Análisis de clientes actuales

## Apéndice B

# Instrumentos de Investigación

### B. 2. Encuesta a consumidores y clientes potenciales de TEIMSA S.A.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN PLANEACIÓN

Fecha:.....

**Objetivo:** Determinar el perfil del consumidor y las necesidades de los clientes potenciales de la Empresa TEIMSA.

1. ¿Su actividad está catalogada dentro de qué tipo de empresa?

1.1	Micro	
1.2	Pequeña	
1.3	Mediana	
1.4	Grande	

2. ¿A través de que medio Ud. realiza el pedido de materia prima?.

2.1	Vendedor (venta directa)	
2.2	Vía telefónica	
2.3	Correo electrónico	
2.4	Catálogo electrónico	

3. ¿Ha sido beneficiado por algún tipo de promoción por parte de la empresa proveedora?

3.1	Si	
3.2	No	

4. ¿A través de que medio conoce la oferta de productos que posee el proveedor?

4.1	Muestras del vendedor	
4.2	Revista con productos	
4.3	Página Web	
4.4	Via Telefónica	

5. Cuál es la frecuencia de compra de la materia prima

5.1	Una vez a la semana	
5.2	Tres veces al mes	
5.3	Dos veces al mes	
5.4	Una vez al mes	

6. ¿Qué tipo de materiales compra?

6.1	Lona cruda	
6.2	Gabardina cruda	
6.3	Sesgo crudo	
6.4	Plantitex	
6.5	Rib crudo	

7. ¿Cómo calificaría Ud. el proceso de ventas de la empresa proveedora?

7.1	Excelente	
7.2	Muy Buena	
7.3	Buena	
7.4	Regular	
7.5	Mala	

8. ¿Indique en el siguiente rango el lapso de tiempo que la empresa proveedora le hace llegar su pedido?

8.1	Al instante del pedido	
8.2	Lapso de 2 a 4 horas	
8.3	Lapso de 4 a 8 horas	
8.4	Lapso de 24 horas	
8.5	Más de 24 horas	

9. ¿Durante cuánto tiempo ha comprado a su proveedor de materias primas?

9.1	Uno a seis meses	
9.2	Siete a doce meses	
9.3	Un año	
9.4	Dos años	
9.5	Tres años	

10. ¿Existe un seguimiento post venta para determinar su satisfacción frente al producto adquirido?

10.1	Si	
10.2	No	

## Apéndice C

# Instrumentos de Investigación

### C. 1. Encuesta

Encuesta realizada a TEIMSA por asociación de industriales textiles 2015

**Tabla 44.** Personal directamente contratado

AÑOS	ADMINISTRATIVO		OBREROS	
	Nº Personal femenino	Nº Personal Masculino	Nº Personal femenino	Nº Personal Masculino
2010	5	23	0	99
2011	9	33	0	110
2012	9	27	0	109
2013	11	28	0	101
2014	14	28	0	112

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

**Tabla 45.** Personal Discapacitado

AÑOS	Nº Trabajadores
2010	7
2011	7
2012	5
2013	6
2014	6

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

**¿Existe en la empresa programas de capacitación para el personal nuevo?**

SI ( X )    NO (   )

**¿Existe en la empresa programas de entrenamiento y actualización para el personal antiguo en los últimos cinco años?**

SI ( X )    NO (   )

**¿Ha tenido un incremento en la rotación del personal en los últimos dos años?**

SI ( X )    NO ( )

**¿Cuál es el grado de conflictividad laboral que existe en la empresa?**

Ninguno ( X )    Bajo ( )    Medio ( )    Alto ( )

### Información Financiera

**Tabla 46.** Información Financiera

CUENTAS	2010	2011	2012	2013	2014
Inventarios	245.194	1.160.914	936.515	799.087	321.978
Activos Fijos	3.058.894	5.870.338	5.611.528	5.662.285	7.300.987
Patrimonio/Capital	4.347.270	5.833.129	6.394.687	7.366.366	7.725.154
Utilidad Bruta	1.999.137	2.378.064	2.215.823	3.155.439	2.618.467
Utilidad Neta	696.944	579.392	505.401	1.144.511	646.909
Nómina bajo dependencia	671.509	870.564	977.351	1.050.584	1.055.810
Ingresos Operativos (Ventas netas)	10.311.614	13.816.460	13.192.524	15.301.001	12.432.953
Aporte patronal al IESS	96.352	113.681	120.157	133.548	145.666
Impuesto a la Renta Causa	228.772	253.579	187.837	393.756	310.783
Costos de Producción	8.312.477	11.438.396	10.976.702	12.145.562	9.814.486

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

**Producción anual por subpartida arancelaria de TEJIDOS:**

**Tabla 47.** Producción Anual por Subpartida

PRODUCTOS ELABORADOS	CAPACIDAD ANUAL ACTUAL
	(Kg ó m)
Lona cruda	1262978 m
Gabardina cruda	1128287 m
Sesgo crudo	460208 m
Gasa cruda	370018 m
RIB crudo	301799 m
Plantitex crudo	123055 m
Otras	86575 m

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

**Estructura productiva de la cadena textil**

**Tabla 48.** Procesos Productivos que Realiza su Empresa

<b>Confección- Tejeduría- Hilandería</b>	
Corte	-
Ribeteado	-
Estirado/Urdido	X
Engomado/encolado	X
Tejido plano	X
Tejido de punto rectilinea	X
Apertura	X
Cardado	X
Peinado	
Hilatura continua (usos)	
Hilatura continua (torores)	X
Bobinado	
Retorcido	X

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

**Tabla 49.** Procesos de Terminados

<b>TINTORERÍA/ACABADOS</b>		
Chamuscado		Secado X
Descrude	X	Tinturado en hilo
Blanqueo	X	Tinturado en tela
Mercerizado en lino		Calandrado
Mercerizado en tela - termo fijado	X	Sanforizado
Estampado		Esmerilado
Lavado	X	Compactado
Exprimido	X	Otros especifique

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

## **Bienes de capital**

**¿Con qué maquinaria cuenta la empresa para los distintos procesos?**

**Tabla 50. Maquinaria**

<b>Proceso</b>		<b>Nº de Maquinas</b>
Apertura/cardado/peinado		5
Hilatura	Open End	5
	Anillo	
Tejeduría		23
Tintorería/Acabaos		14

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

### **Crecimiento de nuevas inversiones**

**¿Tiene planes de expansión o crecimiento su empresa?**

SI ( X )            NO ( )

**¿Si la respuesta anterior es Sí, enumere cuáles?**

Perchado            ( X)

Telares planos      ( X)

Tinturadora Over    ( X)

**¿Ha realizado inversiones en maquinaria en los últimos dos años y qué monto alcanza esta inversión?**

SI ( X )            NO ( )

**Explique:**

**Tabla 51.** Inversión en maquinaria

<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
\$ 1.421.294,00	\$ 34.000,00	\$ 135.400,00	\$ 1.150.000,00

Fuente: Encuesta Afiliados Asociación de Industriales Textiles 2015

## Referencias

Baquero, J. (2009). *Marketing Clientes*. Barcelona: Euro- Latin.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid : Pearson Educación S. A.

Bravo, J., & Cuzme, K. (2012). *Análisis sectorial de la industria textil ecuatoriana y diseño de un modelo de planeación estratégica para la empresa Modatex S.A.,* Tesis de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas, Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil.

Cámara Nacional de Calzado. (02, marzo, 2015). *CALTU*. Recuperado de <http://www.caltuecuador.com/socios.htm>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educación.

Díaz, J. (10, diciembre, 2014). *Asociación de Industriales Textiles del Ecuador, AITE*. Recuperado de <http://www.aite.com.ec/descargas/category/44-2014>

Díaz, P. (2008). *Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar*. Tesis , Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.

Drucker, T., & Levitt. (2014). *El Evangelio del CRM (Customer Relationship Management)*.

Erigh, H. (2013). *CRM, Fundamentos ara establecer una estrategia*. Redk.net.

Galindo, L. (2011). *Planeación estratégica*. Mexico: Editorial Trillas.

Heyzer, J., & Render, B. (2004). *Principios de la Administración de Operaciones*. México : Pearson Educación.

- Lagos, C. (2008). *Propuesta de Implementación de un CRM para PYMES en el sector textil*. Tesis de grado, , Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Linz Textil. (14, enero, 2015). *Linz Textil*. Recuperado de <http://www.linz-textil.com/es/General-Terms-and-Conditions/Weaving>
- Muñiz, L. (2004). *ERP Guía Práctica para la Selección e Implementación* . Barcelona: Rotapapel.
- Ortega, A. L. (2008). *Planeación financiera estratégica*. Mexico: McGraw Hill.
- Proecuador (10, enero, 2015). *Análisis Sectorial de Textiles y Confecciones*. Ecuador:. Recuperdo de <http://www.proecuador.gob.ec>
- Renart, L. (2004). *Tres estrategias de éxito*. Barcelona : IESE.
- Swift, R. (2002). *CRM Como mejorar las relaciones con los clientes* . México: Pearson Educación.
- Turmerio, I. (2014). Indicadores de gestión y medición del desempeño. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno/indicadores-gestion-y-medicion-del-desempeno.shtml>
- Wheelen, T., & Hunger , D. L. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* . Bogotá: Pearson.
- Yates, C. (2008). *La empresa sabia: la excelencia para una gestión innovadora* . España: Díaz de Santos.

## **Resumen Final**

“Diseño de un modelo de gestión basado en un CRM para empresas productoras de textiles”.

Paola Tatiana Chávez Paredes

87 páginas

Proyecto dirigido por: Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Mg.

La industria textil es considerada como una de las más antiguas dentro de la región central del país, por muchos años, emprendedores con visión incursionaron en este negocio con el logro de obtener crecimiento empresarial y generar fuentes de trabajo. Pero esto no fue suficiente para Textiles Industriales Ambateños S.A. (TEIMSA), en un mundo comercial competitivo, motivo para utilizar en su gestión una de las herramientas de estudio en la Maestría como es el CRM (Customer Relationship Management), estrategia de negocios que permite no solo crecer en valor, la relación cliente-empresa, sino mantener un sistema integrado ERP (Planeamiento de los Recursos Empresariales), para una oportuna toma de decisiones.

El objetivo del presente estudio se centra en diseñar un modelo de gestión, que permita a la compañía institucionalizar un cambio cultural, al combinar balanceadamente sus herramientas de implementación, comprometer a sus colaboradores la tarea de crear valor para el cliente. A través de las estrategias, mismas que han sido determinadas por los requerimientos del cliente, un catálogo de productos digitales con el uso de la tecnología como aporte del CRM, diferentes herramientas estratégicas para determinar la posición que ocupa la empresa en el ámbito empresarial, diagramas de flujo de proceso que dan una visión resumida de los procesos de investigación de mercados y fidelización de clientes.