



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UNA ESTRATEGÍA OPERATIVA DE MARKETING PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR TEXTIL.

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magister en administración de empresas mención planeación.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Diego Fernando Viera Proaño

Director:

Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD

Ambato – Ecuador

Febrero 2016

Diseño de una Estrategia Operativa de Marketing para la Fidelización de Clientes de una Empresa del Sector Textil.

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

por

Diego Fernando Viera Proaño

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en administración de
empresas mención planeación.



Departamento de Investigación y Postgrados

Febrero 2016

Diseño de una Estrategia Operativa de Marketing para la Fidelización de Clientes de una Empresa del Sector Textil.

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Fredy Leonardo Ibarra
Sandoval, Mg.
Miembro Calificador

Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Mg
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Febrero 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Diseño de una Estrategia Operativa de Marketing para la Fidelización de Clientes de una Empresa del Sector Textil.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo.

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo.

Autor: Diego Fernando Viera Proaño

Director: Kléver Armando Moreno Gavilánes, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

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

Resumen Ejecutivo

Una vez analizado los datos obtenidos en los estados financieros de la empresa Ditextil, se determinó que no se cumple con las metas de las ventas, debido a que la empresa posee una administración empírica, desconoce las estrategias operativas de marketing y la correcta utilización, además los posibles factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de la organización y de esta manera impedir el incremento de las ventas.

Posteriormente se analizó mediante una encuesta a los clientes de la empresa y entrevistas a personas del sector textil, exportadores, importadores, comerciantes, y gerentes de las empresas textiles, lo que permitió determinar que no existe una adecuada fidelización de clientes y posicionamiento, además las empresas no realizan un diseño de estrategias operativas de marketing para el cumplimiento de objetivos y metas.

La estrategia operativa de marketing a su vez facilitó un adecuado posicionamiento y la fidelización de los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Diego Fernando Viera Proaño, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803665999, 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 mención Planeación, 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.

Diego Fernando Viera Proaño

1803665999

Dedicado a mi madre
Sra. Martha Elena Proaño Velastegui

Reconocimientos

A Dios; a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; Kléver Moreno, PhD;
Franklin Pacheco, Mg; Freddy Ibarra, Mg y a la Empresa Ditextil.

Resumen

La industria textil se ha convertido en un aporte al PIB del sector manufacturero, estimulando y dinamizando la demanda de la mano de obra en el sector; debido a que las políticas de gobierno como: el cierre de las importaciones, control aduanero en fronteras y reducción de impuestos arancelarios para el sector textil; ha impulsado el crecimiento de la industria a nivel nacional, generando oportunidades de desarrollo y fuentes de empleo **(ver tabla 74)**.

A través de los datos obtenidos en los estados financieros de la empresa Ditextil, se determinó que no se cumple con las metas de ventas, debido a que la empresa posee una administración empírica, desconoce las estrategias operativas de marketing y la correcta utilización, además los posibles factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de la organización y de esta manera impedir el incremento de las ventas.

Se analizó mediante una encuesta a los clientes de la empresa y entrevistas a personas del sector textil, exportadores, importadores, comerciantes, y gerentes de las empresas textiles, lo que permitió determinar que no existe una adecuada fidelización de clientes y posicionamiento, además las empresas no realizan un diseño de estrategias operativas de marketing para el cumplimiento de objetivos y metas.

El diseño de una estrategia operativa de marketing facilitó un adecuado posicionamiento y la fidelización de los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Abstract

The present study aims to design an operational marketing strategy to retain customers in the short, medium and long term. Through the analysis of financial statements and observation techniques, it was determined that the company does not meet sales goals, because of its empirical administration disclaiming marketing strategies and their proper application. Applying a specific survey to study customers and interviews to people in the industry such as: exporters, importers, traders and managers of textile enterprises, it determined that there are no adequate customer loyalty and positioning strategies, as well as companies not performing operational design marketing strategies for meeting the respective goals. Therefore, these strategies in the market will create new product lines based on the characteristics that support the implementation of the strategy for positioning, customer loyalty and achievable goals in product sales.

Key words: Operational strategies, textile industry, customer loyalty, brand positioning.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Resumen Ejecutivo.....	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad.....	iv
Reconocimientos.....	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista De Tablas.....	xi
Lista de Figuras	xiv
CAPÍTULOS.....	1
1. Introducción	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2 Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo.....	4
2.1 Información técnica básica	4
2.2 Descripción del problema	5
2.3 Preguntas básicas.....	5
2.4 Formulación de meta.....	5
2.5 Objetivos.....	5
2.5.1 Objetivo General.....	5
2.5.2 Objetivos Específicos	6
2.6 Delimitación funcional	6
3. Marco Teórico	7
3.1 Definiciones y Conceptos	7
3.2 Estado del Arte	28
4. Metodología	30
4.1 Diagnóstico.....	30
4.2 Métodos Aplicados.....	54
5. Resultados	57
5.1 Producto Final del Proyecto de Titulación	57
5.2 Evaluación Preliminar	88
5.3 Analisis de resultados.....	106

6. Conclusiones y Recomendaciones	107
6.1 Conclusiones	107
6.2 Recomendaciones	107
APENDICE	108
Apéndice A: Formato de Encuesta.....	108
Apéndice B: Formato de Entrevista.....	109
Apéndice C: Formato Prueba Piloto	111
Apéndice D: Composición de Empleo.....	119
REFERENCIAS	120

Lista De Tablas

1. Clasificación de los objetivos.....	12
2 Razones para el puntaje z	27
3. Cartera de Clientes Ditextil	30
4 Cálculo de la muestra.....	31
5. Categorización de clientes.....	31
6. Categorización de clientes por género	32
7. Cuadro resumen de la Tabulación.....	43
8. Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Creaciones MB	43
9. Resumen de Entrevista	43
10. Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Impor Buenaño	45
11 Resumen de Entrevista.....	45
12. Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Textiles Buenaño	46
13. Resumen de Entrevista.....	46
14. Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Gutman	47
15. Resumen de Entrevista.....	48
16. Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Elásticos Ambato	49
17. Resumen de Entrevista.....	49
18. Estado de Costo de Producción - Actual.....	51
19. Estado de Pérdidas y Ganancias - Actual	52
20. Estado de Situación Financiera	53
21. Recolección de información.....	55
22. Demografía.....	58
23. Población según la edad.....	59
24. Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE.....	61
25. Población Económica Activa.....	62
26. Matriz de Perfil Competitivo.....	63
27. Matriz de Evaluación de factores Internos - EFI	63
28. Matriz de las Amenazas – Oportunidades - Fuerzas – Debilidades (DOFA)	64
29. Matriz de Crecimiento – Participación.	69
30. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.	72
31. Benchmarking.....	75
32. Regresión Lineal	88
33. Ventas 2014 y 2015	89

34. Flujo de Efectivo 2015	90
35. Estado de Costo de Producción - Proyectado	91
36. Estado de Resultados - Proyectado	92
37. Estado de Situación Financiera - Proyectado	93
38. Cálculo del Factor z	94
39. Resultado del factor z - año 2014.....	94
40. Resultado del factor z - año 2015.....	94
41. Factor z.....	94
42. Indicadores Financieros	95
43. Indicadores Financieros	96
44. Indicadores Financieros	96
45. Presupuesto 2014.....	97
46. Materia Prima Directa / Tela.....	97
47. Materia Prima Indirecta / Hilos	97
48. Materia Prima Indirecta / Elástico	98
49. Materia Prima Indirecta / Pestañas	98
50. Materia Prima Indirecta / Fundas.....	98
51. Materia Prima Indirecta / Plastiflechas	99
52. Materia Prima Indirecta / Etiquetas	99
53. Materia Prima Indirecta / Labels	99
54. Materia Prima Indirecta / Cinta	100
55. Resumen / Presupuesto 2014	101
56. Presupuesto 2015.....	101
57. Materia Prima Directa / Tela.....	102
58. Materia Prima Indirecta / Hilos	102
59. Materia Prima Indirecta / Elástico	102
60. Materia Prima Indirecta / Pestañas	103
61. Materia Prima Indirecta / Fundas.....	103
62. Materia Prima Indirecta / Plastiflechas	103
63. Materia Prima Indirecta / Etiquetas	104
64. Materia Prima Indirecta / Labels	104
65. Materia Prima Indirecta / Cinta	104
66. Resumen / Presupuesto 2015	105
67. Resultados / Presupuesto	105
68. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	113

69. Pregunta 2 – Prueba Piloto.....	114
70. Pregunta 3 – Prueba Piloto.....	115
71. Pregunta 4 – Prueba Piloto.....	116
72. Pregunta 5 – Prueba Piloto.....	117
73. Pregunta 6 – Prueba Piloto.....	118
74. Composición del empleo por rama de actividad a nivel.....	119

Lista de Figuras

1. Etapas del ciclo de vida	8
2. Técnicas para la elaboración de estrategias	16
3. Crecimiento - Participación	21
4. Representación gráfica de la muestra.....	31
5. Representación gráfica de categorización a clientes.....	32
6. Representación Clientes (Buenos).....	31
7. Representación Clientes (Malos).....	32
8. Representación – Pregunta uno.....	33
9. Representación – Pregunta dos.	33
10. Representación – Pregunta tres.....	34
11. Representación – Pregunta cuatro.	35
12. Representación – Pregunta cinco.....	36
13. Representación – Pregunta seis.	37
14. Representación – Pregunta siete.	38
15. Representación – Pregunta ocho.....	39
16. Representación – Pregunta nueve.	40
17. Representación – Pregunta diez.	41
18. Representación – Pregunta once	42
19. Resumen de entrevista	44
20. Resumen de entrevista	45
21. Resumen de entrevista	47
22. Resumen de entrevista	48
23. Resumen de entrevista	49
24. Representación gráfica de la demografía	58
25. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.....	67
26. Plano Cartesiano – Matriz Estratégica de Evaluación.	68
27. Representación de la Matriz BCG	70
28. Matriz Interna y Externa.....	71
29. Matriz de la Gran Estrategia.	71
30. Marca.....	76
31. Etiquetas.....	77
32. Envase.....	77
33. Empaque.....	78

34. Embalaje	79
35. Garantía Damas	79
36. Garantía Caballeros	80
37. Roll Ups	80
38. Vinculación Web	81
39. Páginas Web	81
40. Revistas	82
41. Catálogo	82
42. Publicidad Externa	83
43. Publicidad Interna	83
44. Línea de Productos.....	84
45. Productos Damas - Niñas	85
46. Productos Caballeros - Niños	85
47. Leggings	86
48. Camisetas	86
49. Blusas	87
50. Shorts	87
51. Blusas	88
52. Factor z.....	94
53. Representación Gráfica del Presupuesto.....	105
54. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	113
55. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	114
56. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	115
57. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	116
58. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	117
59. Pregunta 1 – Prueba Piloto.....	118

Introducción

La empresa Ditextil se dedica a la fabricación y comercialización de ropa deportiva para damas, caballeros, niños y niñas, ofrece productos fabricados en algodón, polyester, spandex, entre otras fibras sintéticas. La empresa confecciona con materia prima nacional y extranjera.

En la empresa Ditextil, se analizó los estados financieros y se verificó que no se cumple con las metas de ventas, debido a que posee una administración empírica, desconoce las estrategias operativas de marketing y la correcta utilización, por ello se requiere diseñar una estrategia operativa de marketing para fidelizar a los clientes y a su vez tener una expansión en el mercado y poder posicionar los productos.

Mediante el modelo de Fred David, la empresa logró determinar la estrategia adecuada para la fidelización de los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente se realizó un análisis de los estados financieros actuales y el impacto que generó la utilización de una estrategia operativa de marketing.

1.1 Presentación del trabajo

A través de la estrategia operativa de marketing seleccionada mediante el análisis del modelo de Fred David "Estrategia intensiva - desarrollo del producto", a la empresa le permite el cumplimiento de metas en ventas, por medio de un adecuado posicionamiento para fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Para el desarrollo del presente proyecto, se utiliza herramientas para recolectar información como encuestas dirigidas a los clientes de la empresa Ditextil, entrevistas aplicadas a importadores, exportadores y gerentes de las empresas textiles.

1.2 Descripción del documento

El presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el **Capítulo I** se describe una breve introducción, posteriormente se realiza la presentación del trabajo, donde se detalla la temática de una manera breve y concisa, finalmente se realiza la descripción del documento, la misma que contiene el detalle de los capítulos a desarrollarse.

El **Capítulo II** está conformado por el planteamiento de la propuesta de trabajo, el mismo que consta de información técnica básica donde se puede observar el tema del trabajo, el tipo del trabajo, una clasificación técnica del trabajo y las líneas de investigación a desarrollar, posteriormente la descripción del problema donde se detalla las causas y consecuencias del problema que se ha identificado, luego las preguntas básicas necesarias donde se da a conocer cómo aparece el problema en la organización y en qué lugar fue detectado; a continuación se realiza la formulación de la meta donde se describe el fin de las acciones y de esta manera alcanzar el objetivo. Además se plantean los objetivos, tanto generales como específicos, los mismos que están alineados con el desarrollo del presente estudio; finalmente la delimitación funcional donde se puede visualizar con claridad que será capaz de realizar el producto final del presente trabajo.

El **Capítulo III** está conformado por el marco teórico, el mismo que está desarrollado con definiciones y conceptos de marketing, planificación estratégica, posicionamiento, fidelización, herramienta de marketing, entre otros, los mismos que permiten ampliar la investigación y nutrir los conocimientos para el desarrollo del presente trabajo; finalmente se describe el estado del arte donde se detallan las investigaciones anteriormente realizadas que han sido aporte para el desarrollo del estudio.

En el **Capítulo IV**, se encuentra la metodología con la modalidad de tipos de investigación; luego se realiza el diagnóstico donde se desarrollan cada una de las matrices de la Planificación estratégica las mismas que permiten analizar la situación actual de la empresa y determinar cuál es la estrategia adecuada para el cumplimiento de metas y objetivos, finalmente se describen las técnicas que se utilizaron para la recolección y procesamiento de la información.

El **Capítulo V**, está conformado por los resultados que se obtuvieron una vez aplicada la encuesta y entrevista los mismos que ayudaron a determinar la solución al problema detectado en la

empresa, posteriormente se realizó la evaluación preliminar en la que se analizaron los resultados de las encuestas y entrevistas aplicadas a clientes y diferentes personas a fin con la rama del sector textil, finalmente se realizó el análisis de los resultados en el que se detalla las interpretaciones y evaluaciones de los resultados obtenidos, de la misma manera se menciona en que porcentaje fueron cumplidos los objetivos planteados.

En el **Capítulo VI**, se redactan las conclusiones y recomendaciones del proyecto, los mismos que fueron desarrollados de acuerdo a los objetivos planteados en el capítulo II.

En la sección de **Apéndice**, se puede observar el formato de encuesta dirigida a los clientes de la empresa Ditextil y la entrevista aplicada a los importadores, exportadores y gerentes de las empresas textiles, para recolectar información y proceder al análisis e interpretación de los resultados.

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El diseño de estrategias operativas de marketing facilitó la toma de decisiones oportunas con un enfoque sistemático, coherente y sincronizado, orientando a la planificación estratégica global de la empresa, basados en la información proporcionada por el sector textil, además de la gestión de marketing operativo y las directrices de cada uno de los elementos que intervienen para su ejecución y fidelización de clientes.

La estrategia operativa de marketing será un pilar fundamental en la organización y una pieza clave dentro de la planificación de las áreas claves de éxito, a su vez facilitará una coordinación simultánea para realizar una planificación estratégica adecuada que permita la toma de decisiones y generar mecanismos de fidelización de clientes a corto, mediano y largo plazo, para ejecutar una gestión conjunta del marketing mix.

A través de las herramientas del mix de marketing se podrá controlar las posibles variaciones que se puedan presentar en el mercado y obtener resultados que permitan lograr la captación de nuevos clientes y la sostenibilidad de los clientes actuales.

2.1 Información técnica básica

Tema: Diseño de una Estrategia Operativa de Marketing para la Fidelización de Clientes de una Empresa del Sector Textil.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

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

2.2 Descripción del problema

El incumplimiento de metas en ventas en el sector textil, provocado por el manejo empírico en la administración de las empresas y desconocimiento de las estrategias operativas de marketing como: diversificación concéntrica, integración hacia atrás, penetración del mercado, desarrollo del producto y la correcta utilización de las Ps de marketing (producto, precio, promoción, plaza), causa un alejamiento y crecimiento sostenible a corto , mediano y largo plazo en el mercado (Pérez, Castro, Córdova, Quisimalin, y Moren, 2013, p. 27).

2.3 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por el bajo cumplimiento de las metas en ventas producidas por la administración empírica.

¿Dónde se detecta?

En el sector textil.

2.4 Formulación de meta

Desarrollar una estrategia operativa de marketing para fidelizar los clientes de una empresa del sector textil

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Diseñar una estrategia operativa de marketing para la fidelización de clientes de una empresa del sector textil.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Definir desde el punto de vista del marketing el estado actual de la empresa para una adecuada fidelización.
- Elaborar el diseño estratégico de marketing para un crecimiento sostenido a corto, mediano y largo plazo.
- Establecer un modelo estratégico de marketing para el desarrollo de las empresas del sector textil.

2.6 Delimitación funcional

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

Ayudar a descubrir que necesitan los clientes y transformar la información en conceptos para desarrollar productos y características de los mismos, que faciliten su posicionamiento y fidelización simultánea para satisfacer necesidades y de esa manera obtener una reacción favorable de la oferta de productos que estimulen las necesidades de los consumidores y generen mayor crecimiento en las ventas de las industrias.

A través del ciclo de vida de los productos, diseñar una estrategia operativa de marketing en el momento oportuno para incrementar la fidelización de los consumidores y generar relaciones a corto, mediano y largo plazo con los clientes actuales que poseen las industrias.

Adicional, poder posicionar atributos de los productos como son la marca en la mente de los consumidores y generar un crecimiento sostenible a través del tiempo en las industrias.

Marco Teórico

La mercadotecnia constituye una importante herramienta de gestión, sobre todo para aquellas organizaciones con orientación al cliente, orientación indicadora de una filosofía de servicio, pues los esfuerzos por estudiar y comprender las necesidades del consumidor, por desarrollar productos ajustados a sus exigencias, y por adicionar beneficios a través de servicios complementarios, representan prestaciones que incrementan el nivel de satisfacción de los mercados y añaden valor. El concepto de valor aquí entendido, viene determinado por la utilidad de los bienes para satisfacer las necesidades, es decir, para los fines humanos para los que sirven (Peñaloza, 2005, p. 72).

Se considera que la mercadotecnia es una herramienta de análisis a través de la cual la empresa pretende satisfacer las necesidades y deseos y de esa manera facilitar los procesos de decisión y consumo; al mismo tiempo, incrementar las cifras de ventas.

3.1 Definiciones y Conceptos

Marketing

Para Philip Kotler, en su obra Dirección de marketing, lo define como “satisfacer las necesidades de manera rentable” (Kotler, 2012, p. 5). Además la define como “el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de mayor valor para el cliente” (Kotler, 2012, p. 15),

El marketing en mi opinión es una ciencia que facilita determinar mercados potenciales e incrementar los clientes a través de herramientas (productos, precio, promoción, plaza).

Producto

Para Munuera y Rodríguez (2012, p. 65) “El producto es la piedra angular de la estrategia de marketing, ya que su situación condiciona la actuación de la empresa”.

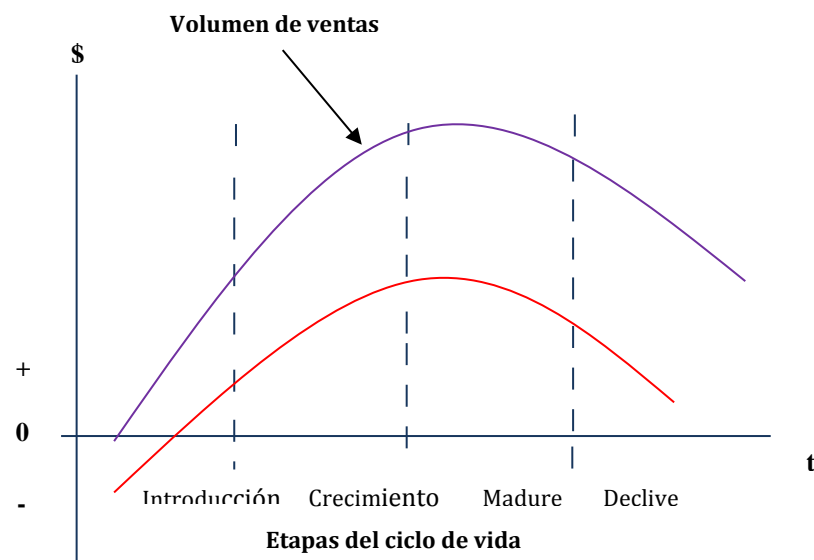
“La noción del producto considerado como un conjunto de atributos es central en el planteamiento de marketing estratégico” (Munuera y Rodríguez, 2012, p. 65).

De acuerdo a los conceptos de los autores; el producto es el conjunto de atributos físicos que el cliente considera que tiene un bien y de esa forma podrá satisfacer las necesidades.

El ciclo de vida del producto

“Describe las etapas que todo nuevo producto recorre en el mercado: introducción, crecimiento, madurez y declive” (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p. 236).

Figura 1: Etapas del ciclo de vida



Fuente: Kerin, Hartley y Rudelius, (2007, p. 236).

En mi opinión, durante la aparición, permanencia, desaparición en el mercado un producto tiene cuatro etapas importantes que se debe considerar como son: introducción, crecimiento, madurez y declive.

Fidelización

“La fidelización es, buscar el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, intentando conseguir la mayoría de sus compras” (Gabín, 2004, p. 256).

En mi opinión la fidelización es tener relación con los clientes a corto, mediano y largo plazo, para de esa manera lograra una mayor participación de compras.

Posicionamiento

“El termino posicionamiento puede venir referido 1) a la localización del producto a partir de sus características físicas y 2) a la posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores” (Munuera y Rodríguez, 2012, p. 88) .

El posicionamiento facilitará el diseño y desarrollo de la estrategia de marketing en cuanto a que las necesidades de los clientes se deben intentar satisfacer, con que producto combinación de productos se puede conseguir y como proceder a una diferenciación competitiva (Munuera y Rodríguez, 2012 p. 89).

Luego de identificar los segmentos potenciales y elegir uno o más como meta, él vendedor debe decidir qué posición perseguir. Una posición es una manera en la que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia” (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p. 163).

Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p. 163).

“Al posicionar un producto, el mercadólogo quiere comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta” (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p. 163).

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que el posicionamiento es la relación de atributos y características físicas que proyecta la imagen de un producto considerando la utilización de los elementos que tiene los bienes de la empresa para mantener en la mente de los consumidores una imagen única con respecto a la competencia.

Las estrategias de posicionamiento

Para Lambin (1995, p. 219) “el posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivos”.

En mi opinión, las estrategias de posicionamiento son un proceso para desarrollar estrategias en función del objetivo de la empresa ya sea por marca, entidad, producto e imagen.

Precio

“Es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto. Recuerde que la utilidad es un atributo con el potencial para satisfacer necesidades o deseos” (Stanton, Etzel, Walker, 2007, p. 338).

En mi opinión, el precio es el primer paso para segmentar el producto o servicio.

Promoción

La promoción para Rivera, (2002) es el “conjunto de técnicas que refuerzan y animan la oferta normal de la empresa, con el objetivo de incrementar la venta de productos a corto plazo” (p. 12).

“La promoción es un conjunto simultáneo de técnicas para provocar diferentes estímulos en los consumidores y generar un incremento en las ventas” (River.2002, p. 12).

De acuerdo a Rivera, la promoción es un conjunto de esfuerzos que impulsan la venta.

Plaza

El lugar o la distribución es un factor importante en el desarrollo de la estrategia de marketing de un servicio debido a que resulta imposible separar los servicios de su proveedor. Históricamente, en el marketing de servicios se ha prestado poca atención a la distribución. Pero a medida que la competencia crece se comienza a reconocer el valor de una adecuada distribución (Kerin, Hartley, Rudelius, 2007, p. 255).

Se considera un factor importante la distribución en el desarrollo de las estrategias de marketing, debido a que hoy en día el crecimiento de la industria textil ha generado que las empresas utilicen mecanismos adecuados para distribuir los productos a los clientes.

De acuerdo a Domínguez y Hernández, (2003, p. 190):

La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos, que la productividad es el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital y que depende tanto de la calidad característica de los productos como de la eficiencia con la que se producen.

La estrategia administrativa es la forma o el camino que una empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. El poder de la estrategia es muy grande, es la que marca el rumbo de toda la empresa (Domínguez y Hernández, 2003, p. 190).

Pero también las estrategias de mercadotecnia son acciones que se realizan en función de los elementos: precio, producto, plaza y promoción para encaminar a los negocios con relativa permanencia, hacia el éxito y su desarrollo (Kotler y Gary, 1991). Lucas (1993: 27) encontró que al momento de diseñar estrategias de mercadotecnia, los ejecutivos de las grandes empresas ven el producto en primer lugar de importancia; el precio, en segundo; la distribución en tercero; y las estrategias de promoción, en último.

En mi opinión, las estrategias de mercadotecnia facilitarán la toma de decisiones en la empresa, basados en las herramientas del marketing como son: producto en primer lugar, precio en segundo, distribución en tercero y promoción en último.

Planificación

Para Calderón, (1998, p. 79):

La planificación se ha convertido en un componente esencial no sólo en la vida de las organizaciones sino en la vida de los sistemas socio-culturales, grupos sociales e inclusive personas; en otras palabras, persona, grupo social, sistema u organización que no desarrolla estrategias de planificación hacia metas u objetivos concretos tiende a entrar en un espacio de irracionalidad y desaprovechamiento de potenciales y recursos que, en su optimización, facilitan el avance, crecimiento y desarrollo tanto social, organizacional como personal. En suma, la planificación puede aplicarse a cualquier actividad a través de la cual un individuo, grupo social u organización quiere alcanzar determinadas metas a través de un conjunto de estrategias de acción en diferentes etapas y niveles sobre las que hay que adoptar decisiones y fijar direccionamiento y sentido a través de una prospectiva, una visión o una misión como marco de referencia (Calderon.1998, p.79).

En mi opinión la planificación es un conjunto de métodos sostenidos en teoría para alcanzar metas y objetivos en la empresa.

Planeación

Valencia (2007, p. 121) define a la planeación “como la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

Además, considera que es “el desarrollo sistemático de programas de acción encaminado a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas” (Valencia,2007, p. 121).

Y a su vez determina que es “el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades” (Valencia,2007, p. 121).

Según Valencia; la planeación es el conjunto de procesos encaminados a los objetivos de la empresa y la identificación de oportunidades de mejora a través de técnicas y herramientas como la elaboración de planes y proyectos.

Objetivos de planificación

Los objetivos representan no solo el punto de la planeación, sino el fin hacia el cual apuntan la organización, la integración, la dirección y el control. Los objetivos son fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier organismo social, departamento o sección (Valencia, 2007, p. 129 y Montoya, 2011, p. 58). Podemos observar en el siguiente cuadro la clasificación de los objetivos de una planeación.

Tabla 1: Clasificación de los objetivos

CRITERIO	CLASIFICACION	SU PROPOSITO
Por su Naturaleza	* Objetivos Económicos	* Empresa inversionista acreedores
	*Objetivos de Servicio	* A consumidores ,usuarios
	* Objetivos Sociales	*Colaboradores, gobierno, comunidad
Por su Jerarquía	* Objetivos Generales	* De toda la organización
	*Objetivos Funcionales	* Áreas Funcionales
	* Objetivos Departamentales	* De unidades específicas
	* Objetivos Individuales	* Desempeño, desarrollo personal
Por su Tiempo	* Objetivos a Corto Plazo	* Planes parciales a un año
	* Objetivos a Mediano Plazo	* Planes de dos, tres o cuatro años
	* Objetivos a Largo Plazo	* Planes de cinco años o mas
Por su Verificación	* Objetivos Cuantitativos	* Las metas establecidas en términos cuantificables
	* Objetivos Cualitativos	* Las metas que no son cuantificables

Fuente: Valencia, (2007, p. 129).

Según Valencia y Montoya: el objetivo de la planificación en la organización impulsará a la empresa, a tomar decisiones de integración, dirección y control, dependiendo del objetivo a alcanzar.

Estrategia

Para Munuera y Rodríguez (2012, p. 42) la estrategia:

Es un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible ante la competencia, mediante la educación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en cual operan, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego estratos, que significa ejército y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir.

Se considera que la estrategia es un conjunto de acciones que servirá para tener una ventaja competitiva ante la competencia y a través de los recursos, capacidades de la empresa; lograr los objetivos.

Estrategias para fomentar la lealtad del cliente

- **El desarrollo de una perspectiva adecuada:** Los gerentes y empleados de las empresas deben recordar que la empresa existe para satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores.
- **Mantenerse en contacto:** Contactar a los clientes, es un método útil en la generación relacional con la empresa, la clave es hacer un contacto sincero y personal con el cliente.
- **Proporcionar un esfuerzo discrecional:** El esfuerzo discrecional es el comportamiento más allá de la llamada del deber, el esfuerzo discrecional implica innumerables toques personales.
- **Dirigir la lealtad de arriba – hacia abajo:** La alta gerencia que es leal a sus empleados crea una cultura de servicio donde los empleados transmite esa lealtad a sus clientes.
- **Capacitación y empowerment de los empleados:** Comunicar a los empleados la expectativa de una excelente entrega y darles las herramientas, la capacitación y la autonomía necesaria para ello.

- **Ofrecer incentivos:** Aunque usted haya conquistado los sentimientos y pensamientos de sus clientes, le tendrán más aprecio si usted les demuestra que los aprecia. Los incentivos son una buena característica de valor agregado que cultiva y conserva la lealtad.
- **Recordar las compras de sus clientes:** Una buena memoria sobre las compras anteriores de los clientes les indica que son individuos importantes. Recordar las compras anteriores no solo genera lealtad, sino también ayuda a vender bienes y servicios que complementen su compra original.
- **Generar confianza:** La confianza se define como una creencia firme en la honestidad, integridad y fiabilidad de otra persona.
- **Flexibilidad:** Nada despersonaliza más rápido a un servicio que hacer referencia a una política de la empresa.
- **Reemplazar la tecnología con seres humanos:** El mensaje “Su llamado es importante para nosotros” que se escucha a través de un sistema telefónico automatizado no cultiva mucho la lealtad del cliente.
- **La gran ventaja de los nombres:** Nada personaliza más rápido una relación que llamar al cliente por su nombre.
- **Estar disponible cuando más se le necesite:** Cuando un cliente tiene un problema, no es el momento de meterse debajo de una piedra y esconderse (Hoffman, Bateson, 2011, p. 380).

Se considera esencial tener estrategias para fomentar la lealtad de los clientes a través de una cultura organizacional para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, manteniendo un contacto con cada uno de ellos, tomando en cuenta lo importante del servicio, la entrega a tiempo, ofreciendo incentivos, generando lazos de confianza con los clientes y poseer una respuesta inmediata al momento del requerimiento de un producto.

¿Qué es la retención de los clientes?

En pocas palabras, la retención de los clientes se refiere a centrar las actividades de marketing de la empresa hacia la base de clientes existente. Más en concreto, en comparación con la búsqueda de nuevos clientes, las empresas dedicadas a la retención

de los clientes se esfuerzan para satisfacer a los clientes existentes con la intención de desarrollar relaciones a largo plazo entre las empresas y sus clientes actuales, a fin de hacer crecer su negocio (Hoffman, Bateson, 2011, p. 380).

Según Hoffman y Bateson el esfuerzo que se realiza para retener a un cliente es mayor que conseguir uno nuevo, por lo que las empresas colocan sus esfuerzos para satisfacer las necesidades.

Ventaja Competitiva

Una vez hemos definido la estrategia como un conjunto de acciones encaminadas al logro de una ventaja competitiva parece necesaria la especificación de este concepto. Así, decimos que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su producto o marca dispone de determinados atributos o características que le confieren una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos (Hoffman, Bateson, 2011, p. 380).

De acuerdo a Hoffman y Bateson la ventaja competitiva es cuando una empresa posee características diferentes, ya sea en producto o marca respecto a sus competidores.

Planificación estratégica

Para Johnson and Scholes (2003, p. 46) la planificación estratégica es “una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla”.

“La planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo” (López, 2005, p. 2).

El proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. Asimismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida para tener un liderazgo y una dirección exitosa (Forehand y Sheshunoff, 2003). Herter (1995) sostiene que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización (López, 2005, p. 2).

“El plan estratégico constituye esencialmente una intervención directa e intencionada sobre los procesos de toma de decisiones relativos a la provisión de bienes colectivos; es por tanto completamente natural que su eficacia pueda ser medida a partir de la modificación de los propios procesos”(Medina, 2013, p .8).

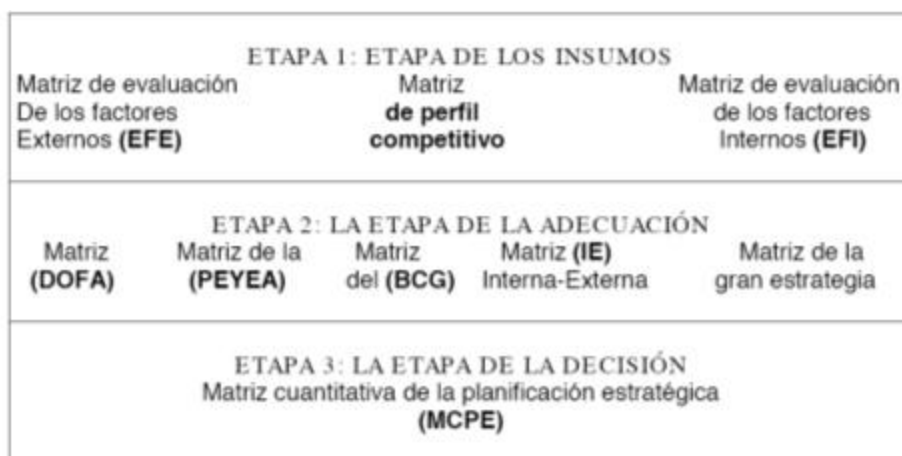
Para los autores la planificación estratégica es la secuencia de procesos encaminados a un determinado objetivo, basados en una estructura organizacional que facilite su dirección a la toma de decisiones oportuna, la misma que estará enfocada a corto, mediano y largo plazo.

Matrices de análisis

La Planeación Estratégica, actualmente ofrece varias técnicas para facilitar la elaboración de las estrategias efectivas y acertadas. A este conjunto de técnicas, se le conoce como Matrices, las cuales pueden formar un marco analítico para formular estrategias en organizaciones de todo tipo y tamaño (Fred, 1988, p. 60).

Este marco, está compuesto por tres etapas como lo muestra el cuadro siguiente según Fred David:

Figura 2: Técnicas para la elaboración de estrategias



Fuente: Fred, D. (1988, p. 60).

ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS

Como podemos observar, la información que nos proporcionan las matrices EFE, EFI y la Matriz de perfil competitivo, constituye la base para la elaboración de las matrices de la adecuación y de la de decisión, por ello debemos tener buenos juicios intuitivos para determinar los pesos y las calificaciones que se utilizan en estas matrices (Fred, 1988, p. 60).

A continuación analizaremos la manera en que se elaboran estas matrices y como se pueden interpretar sus resultados:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

“Esta matriz, es una herramienta, que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva del medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa” (Fred, 1988, p. 60).

Para poder elaborarla, se deben seguir cinco pasos básicos:

1. Hacer una lista de los factores críticos determinantes para el éxito de la empresa (entre 10 y 20 factores), incluyendo tanto oportunidades como amenazas, y en la medida de lo posible utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas
2. De acuerdo a la importancia relativa que tienen los factores para alcanzar el éxito en la industria, se les asigna un peso que va desde 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). Estos pesos pueden tomarse en consenso, y por lo general las oportunidades tienen un valor más alto que las amenazas, pero la suma de todos los valores debe ser igual a uno.
3. Así también, se le asigna una calificación a cada factor, con base en la eficiencia con que están respondiendo las estrategias a estos factores: 4= una respuesta superior; 3= una respuesta superior a la media; 2= una respuesta media; 1= una respuesta mala de tal modo que las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso anterior se basan en la industria.
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación, para obtener una calificación ponderada.
5. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables con el fin de determinar el total ponderado de la organización (Fred, 1988, p. 61).

De acuerdo a lo anterior el total ponderado obtenido, tiene los siguientes significados:

- 4.0 es el más alto que puede tener la empresa, y significa que las estrategias de la empresa están aprovechando, con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los efectos negativos de las amenazas externas.
- 2.5 es el promedio ponderado que puede tener una empresa, lo que significa que no todas las estrategias están funcionando de manera eficiente.
- 1.0 es el resultado más bajo que puede obtener y significa: que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas, por lo que se requiere un cambio o adaptación de las mismas de manera urgente (Fred, 1988, p. 61).

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Esta matriz tiene como objetivo identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Al igual que en la matriz de Evaluación de los Factores Externos, se asignan pesos y valores, que tienen el mismo significado, sin embargo, los factores de una matriz de perfil competitivo incluyen cuestiones internas y externas. En esta matriz no se separan los factores en oportunidades y amenazas. En esta matriz los factores críticos de éxito son más amplios o generales porque no incluyen datos específicos o concretos, pero el objetivo es comparar las posiciones de nuestra empresa con las de los competidores (Fred, 1988, p. 62).

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Es un instrumento muy útil que permite de manera fácil formular estrategias, resumiendo y evaluando las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Fred, 1988, p. 63).

Al igual que la matriz EFE, esta matriz se construye siguiendo cinco pasos:

1.- Se elabora una lista entre diez y veinte factores internos más importantes de la organización, incluyendo las fuerzas y debilidades, y tratando de utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2.- A cada factor se le asigna un peso que va desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), dependiendo de la influencia que tenga cada factor dentro de la empresa, independientemente de que sea fortaleza o debilidad. La suma de todos los factores debe ser igual a uno.

3.- Se le asigna a cada factor una calificación que va desde 1 a 4, tomando en cuenta los siguientes significados: 1= representa una debilidad mayor 2= representa una debilidad menor 3= representa una fuerza menor 4= representa una fuerza mayor

De acuerdo a lo anterior, tenemos que las calificaciones asignadas en este punto, se refieren a la compañía y los pesos asignados en el punto anterior a la industria.

4.- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación, con el objeto de determinar una calificación ponderada para cada variable.

5.- Y por último se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera (Fred, 1988, p. 64).

El total ponderado obtenido puede tener un máximo de 4 y un mínimo de 1, y su significado puede interpretarse como:

- “Calificaciones arriba de 2.5 significa que la empresa tiene una posición interna muy fuerte”.
- “Calificaciones debajo de 2.5 caracterizan a las negociaciones que son débiles en lo interno” (Fred, 1988, p. 64).

ETAPA 2: ETAPA DE LA ADECUACIÓN

CALIFICACIÓN PONDERADO TOTAL

Esta etapa consiste en hacer compatibles los recursos, capacidades internas, oportunidades y riesgos creados por sus factores externos, a fin de que a partir de estos, se generen alternativas viables que conduzcan a la organización hacia un mismo fin (Fred, 1988, p. 64).

Para ello se auxilia de cinco matrices, las cuales son:

MATRIZ DE LAS AMENAZAS – OPORTUNIDADES – FUERZAS - DEBILIDADES (DOFA):

Esta matriz es un instrumento de ajuste que ayuda a los administradores a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias de fuerzas y oportunidades FO:** utilizar las fuerzas internas para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Estrategia de debilidades y oportunidades DO:** pretende superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias de fuerzas y amenazas FA:** aprovechan las fuerzas de la empresa, para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Estrategias de debilidades y amenazas DA:** son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno (Fred, 1988, p. 65).

MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA):

“Esta matriz, consta de cuatro cuadrantes en donde indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y si esta es la más adecuada para una organización dada” (Fred, 1988, p. 66).

Los ejes de la matriz PEYEA, representan dos dimensiones internas (fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los más importantes que determinan la posición estratégica global de la organización (Fred, 1988, p. 66).

Los pasos que se siguen para la elaboración de esta matriz son: Se selecciona una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) (Fred, 1988, p. 67).

- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Así también se asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables de las dimensiones VC y EA.
- Se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión que corresponde.
- Se anotan las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje respectivo de la matriz PEYEA.
- Posteriormente se suman las dos calificaciones del eje X y se anota el punto resultante en X. Así también se suman las dos calificaciones del eje Y y se anota el resultado en Y. Se busca la interacción del nuevo punto xy.
- Finalmente se traza un vector direccional del origen al nuevo punto. Dicho vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora (Fred, 1988, p. 67).

La Matriz de Crecimiento – Participación (BCG)

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Una de las técnicas más usadas es la matriz de crecimiento-participación, la cual es un modelo matricial creado por el "Boston Consulting Group". Se dibujan en un plano cuatro cuadrantes, y se dividen las empresas de la cartera según tengan una posición de liderazgo en su industria o no, y según su industria puede considerarse como madura o no. Aquellas empresas que son líderes en una industria madura, se les llama cashcow por su gran generación de caja. Aquellas que, estando en una industria madura, y que sin embargo no tienen una posición de liderazgo, se les considera "empresas perro", por su pequeña generación de caja y mínima esperanza de que vaya a mejorar. Las que son líderes en una industria en crecimiento, se les denomina "empresas estrella", pues aunque en ese momento no generen abundancia de caja por la necesidad de inversión, en el futuro se convertirán, probablemente, en una "cashcow". Y aquellas empresas que no son líderes y están en una industria creciente, se califican como "empresas de interrogación", pues con una estrategia conveniente y una adecuada inversión, pueden llegar a convertirse en líderes de la industria cuando ésta madure generando así la deseada caja (Fred, 1988, p. 70).

De acuerdo a lo anterior, tenemos que la matriz BCG, se basa en dos dimensiones principales:

"El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa" (Fred, 1988, p. 70).

"La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica" (Fred, 1988, p. 70).

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados (Fred, 1988, p. 70).

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

- "La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria".
- "El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN" (Fred, 1988, p. 71).

“La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos” (Fred, 1988, p. 71).

Figura 3: Crecimiento - Participación

		Alta	Baja
Crecimiento En el mercado	Alto	ESTRELLAS	SIGNOS DE INTERROGACIÓN
	Bajo	VACAS LECHERAS	PERROS

Fuente: Fred, D. (1988, p. 71).

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros (Fred, 1988, p. 71).

Sus características son las siguientes:

Estrellas

- “Alta participación relativa en el mercado
- Mercado de alto crecimiento
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- Utilidades significativas” (Fred, 1988, p. 71).

Signos de Interrogación (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

- “Baja participación en el mercado
- Mercados creciendo rápidamente
- Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- Generadores débiles de efectivo
- La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio” (Fred, 1988, p. 72).

Vacas Lecheras

- “Alta participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- Márgenes de utilidad altos” (Fred, 1988, p. 72).

Perros

- “Baja participación en el mercado
- Mercados de crecimiento lento
- Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas” (Fred, 1988, p. 72).

Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro. Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros. La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's (Fred, 1988, p. 72).

MATRIZ INTERNA - EXTERNA

Esta matriz tiene como función colocar las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz del BCG en que las dos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático, por eso se les conoce como matrices de cartera. El tamaño de cada círculo de la matriz IE representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. Al eje x de la matriz IE, abarca un total ponderado entre 1.0 y 1.99 del EFI, lo que representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar una situación promedio y una calificación de 3.0 a 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta (Fred, 1988, p. 73).

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II O IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias

intensivas como penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto y las estrategias integrativas como integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”, la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercer lugar, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas V I o VII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o entorno a la celda I en la matriz IE (Fred, 1988, p. 73).

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Es un instrumento que en los últimos años se ha vuelto muy popular y que sirve para formular estrategias alternativas. Pero también se puede utilizar para ubicar divisiones o hasta la propia empresa. Esta matriz trabaja sobre dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz (Fred, 1988, p. 75).

CUADRANTE I: Las empresas que se ubican en el cuadrante 1 se encuentran en una posición estratégica excelente, y en este caso las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados es decir, buscar una penetración y desarrollo en el mercado, por lo que no es aconsejable que este tipo de empresas se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando este tipo de organizaciones tienen demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes. Así también cuando esta empresa concentra todos sus recursos en un solo producto, puede pensar la posibilidad de disminuir los riesgos desarrollando más productos, para no depender de solo uno (Fred, 1988, p. 75).

CUADRANTE II: estas empresas tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Porque aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué no se están cumpliendo con los resultados esperados y cuales es el mejor camino para cambiar esto. Sus estrategias de estas empresas, deben ser intensivas (Fred, 1988, p. 75).

CUADRANTE III: estas empresas compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Por lo que deben aplicar cambios drásticos lo antes posible, en primer lugar se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo. Una estrategia alternativa, sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas (Fred, 1988, p. 75).

CUADRANTE IV: estas empresas tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Por lo que se puede iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Por lo general estas empresas tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica horizontal o de conglomerados (Fred, 1988, p. 75).

ETAPA DE LA DECISIÓN

Una vez desarrollado todas las bases para la toma de decisiones en cuanto a la formulación de estrategias se procede a elegir las estrategias más importantes sobre las cuales debe trabajar la empresa, para ello se hace uso de la Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica (Fred, 1988, p. 77).

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)

Esta técnica indica en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas en base a los factores críticos de éxito, internos y externos identificados en los análisis de la etapa 1 y 2. Como podemos observar esta matriz en su columna del lado izquierdo trabaja con los factores críticos de éxito utilizados en las matrices EFE Y EFI y en la parte de arriba ubica las estrategias alternativas derivadas de las matrices AODF, PEYEA, BCG, IE Y La matriz de la Gran Estrategia (Fred, 1988, p. 77).

Los pasos que se siguen para la elaboración de esta matriz son:

1. Se hace una lista de las oportunidades/ amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. (Matrices EFE YEFI).
2. Se adjudica pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos (estos pesos deben ser idénticos a los asignados en las matrices EFE y EFI).
3. Se estudia las matrices de la etapa dos y después se identifica las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
4. Se determina las calificaciones del atractivo, definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo de uno en uno formulando la pregunta ¿Afecta este factor la elección de la estrategia? La escala de calificaciones del atractivo es 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4= muy atractiva.
5. Se calcula las calificaciones del atractivo total multiplicando los pesos por las calificaciones.
6. Se calcula el total de la suma de calificaciones del atractivo, sumando las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategia de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas (Fred, 1988, p. 77).

El benchmarking.

Evaluación Y Mejora Comparada

Definición

1) El Benchmarking es un proceso sistemático que permite:

- Medir los resultados de los competidores con respecto a los factores clave de éxito de la industria.
- Determinar cómo se consiguen esos resultados.
- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa (Fred, 1988, p. 54).

En pocas palabras, Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores, y ayudar a moverse desde donde uno está, hacia donde quiere estar (Fred, 1988, p. 54).

2) El benchmarking es un método para mejorar las operaciones empresariales. En esencia consiste en analizar otras empresas y aprende de ellas por medio de una comparación. El desempeño y el comportamiento no son estáticos; cambia con el tiempo, por consiguiente, el benchmarking es un proceso a largo plazo, es un método que involucra a toda la organización

en la búsqueda de las mejores prácticas existentes fuera de la compañía, esta búsqueda implica no sólo qué se hace sino cómo se hace (Fred, 1988, p. 54).

El benchmarking se apoya en dos pilares:

- “Humildad, para reconocer que alguien está haciendo algo mejor que uno y
- Sabiduría, para aprender la lección, adaptarla a nuestra situación y aprovecharla” (Fred, 1988, p. 54).

3) Es un " Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"(Fred, 1988, p. 54).

4) Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo a largo plazo, para evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar, las prácticas comerciales, los productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de organizaciones, compañías, instituciones acreditadas, reconocidas, identificadas para las mejores prácticas, las mejores del ramo y las mejores de clase mundial. Con el propósito de hacer una comparación, realizar mejoras organizacionales, igualar o superar las mejoras prácticas, desarrollar objetivos de productos procesos y establecer prioridades de objetivos y meta (Fred, 1988, p. 54).

Planeación Financiera

El proceso de planeación financiera, permite traducir a términos cuantitativos (financieros) todas las políticas, prácticas y estrategias contempladas en el plan de negocios mediante la modelación financiera, la cual permite la realización de proyecciones y estimaciones financieras, imprimiéndole un carácter estratégico que apunta a la adecuada toma de decisiones (Correa, Ramírez, and Castaño, 2010, p. 186).

Se concluye que la planificación financiera es una herramienta importante para la toma de decisiones, ya que en ella está implícito políticas prácticas y estrategias del plan de negocios y de esa manera poder realizar proyecciones y estimaciones financieras estratégicas a largo plazo.

Flujo de Efectivo

El Estado de Flujos de Efectivo es aquel Estado Financiero que proporciona información útil que permite evaluar la capacidad de la organización para generar efectivo y equivalente de efectivo. De tal forma, esta información, previamente clasificada en actividades de operación, inversión y financiamiento, permite analizar y planificar el uso y la administración del efectivo (Becerra, 2006, p. 9).

Se considera el flujo de efectivo una herramienta en el área financiera que permite tomar decisiones oportunas en función de la capacidad de la empresa para generar efectivo.

Índices Financieros

“Se utiliza una razón o índice que relaciona entre sí los elementos de información financiera reflejados en los estados financieros y de esta forma, se logra evaluar la condición y desempeño financiero de la empresa” (Rosillón, 2009, p. 611).

Se puede definir a los índices financieros como la comparación de variables que nos permite medir el desempeño en forma cuantitativa la organización.

Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras a largo plazo para (Bárbara & César, 2006, p. 119):

Son utilizadas, bien a nivel interno para conocer la buena marcha de la empresa y adecuación de sus objetivos a largo plazo, bien a nivel externo para presentar el plan de la empresa y su viabilidad económica ante posibles financiadores.

Según el autor la proyección financiera es un mecanismo para evidenciar el correcto funcionamiento de la empresa a largo plazo.

Estados Financieros proyectados

Para Álvarez (1988, p. 91) todas y cada una de las partidas que conforman el estado de resultados y balance general, deben ser proyectadas para poder determinar el presupuesto. El punto de partida del mismo serán las proyecciones que se realicen.

Los estados financieros proyectados son una técnica básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Este tipo de análisis se puede utilizar para pronosticar las consecuencias de diversas decisiones en la implementación. Unos Estados Financieros pro forma permiten a las organizaciones calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias. Las razones financieras, cuando se comparan con los años anteriores y los promedios de la industria, ofrecen información valiosa en cuanto a la viabilidad de diversos enfoques para la implementación de estrategias (Suárez & Ferrer, 2008, p. 92).

Se concluye que los estados financieros proyectados es una herramienta que permite realizar un análisis para pronosticar escenarios futuros y de esta manera implementar estrategias en la empresa.

Factor z para la evaluación de la salud financiera

Para Blanco (2012, p. 435) el factor z:

Fue creado por el profesor Edward I. Altman de la Universidad de Nueva York, director del programa de graduados en Administración de Empresas. La fórmula de Altman pondera numéricamente y suma cinco medidas de rendimiento obteniendo así un puntaje global. El puntaje permite clasificar a las empresas como: saludables o escasa posibilidad de quiebra; enfermiza o con alta posibilidad de quiebra.

Las razones para el puntaje Z son las siguientes:

Tabla 2: Razones para el puntaje z

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	OBJETIVOS
X ₁	Activo Corriente - Pasivo corriente/Activo Total	Esta variable tiene explícitamente en cuenta las características de liquidez y de tamaño.
X ₂	Utilidades Acumuladas/Activo Total	Muestra implícitamente la edad de la empresa-. Así, una empresa relativamente nueva presentará seguramente un índice bajo.
X ₃	Utilidad Operacional/Activo Total	Mide la productividad real del activo de la compañía, al excluir los gastos financieros y los impuestos.
X ₄	Valor de Mercado de las Acciones o Patrimonio/Pasivo Total	Esta medida muestra hasta qué punto puede disminuir el valor del activo de la empresa, antes de que el pasivo supere al activo y la compañía se haga insolvente.
X ₅	Ventas/Activos Totales	Pone de manifiesto la capacidad de generar ventas de los activos de la compañía.

Fuente: Blanco (2012, p. 435).

El factor concede la mayor importancia a los activos ya que cuatro de las cinco razones, resultan de dividir por los activos. La no utilización óptima de ellos disminuye el valor z (Blanco, 2012, p. 435).

Las razones son multiplicadas por factores los cuales, de acuerdo con su importancia en la estructura financiera de la empresa, producen un factor general (Blanco, 2012, p. 435).

Este resultado es el valor Z que indica la fortaleza de la empresa.

$$Z = \boxed{1,2X_1} + \boxed{1,4X_2} + \boxed{3,3X_3} + \boxed{0,6X_4} - \boxed{1,0X_5}$$

El puntaje oscila entre 5 y 10.

Z < 1,8 Significa una probabilidad alta de quiebra.

Z = Entre 1,8 y 3,0 sitúa a la empresa en una zona gris.

Z > 3,0 Ofrece una probabilidad baja de quiebra.

La puntuación Z puede aplicarse a cualquier empresa, aunque parece más apropiada para el sector manufacturero, de acuerdo con el profesor Altman (Blanco, 2012, p. 435).

Todo lo que necesita para elaborar el modelo de puntuación Z de Altman puede encontrarse en el balance general y el estado de resultados de la empresa bajo estudio, con excepción del valor de mercado de las acciones. Si se trata de una empresa registrada en bolsa, el valor de mercado se calcula multiplicando el precio de las acciones en bolsa por el número de acciones en circulación. Si la empresa no se cotiza en bolsa su valor patrimonial se puede asimilar a su valor intrínseco (Blanco, 2012, p. 435).

Se concluye que el factor z es una herramienta que facilita a la empresa determinar y evaluar la situación financiera.

3.2 Estado del Arte

Una estrategia de negocio estará basada en la experiencia de cómo acceder a los clientes, mediante los elementos que el marketing proporciona, sean estas herramientas de publicidad, promoción, producto, marca, entre otros; para realizar el posicionamiento y la fidelización que las empresas de hoy desean alcanzar a un largo plazo, como la empresa "Accenture": su estrategia consistió en posicionar la marca en la mente de los consumidores, público interno y externo y la utilización de canales de comunicación adecuados para facilitar la fidelización con la empresa (Pachetti, 2011, p.1).

Se concluye que el criterio de Pachetti aporta para el sector textil, con la aplicación de la estrategia de posicionar la marca a corto, mediano y largo plazo, a través de los canales de comunicación, difundiendo los atributos de la marca.

El mix de marketing (Peñaloza, 2005, p. 74) como una herramienta de gestión orientada hacia los clientes:

Se considera un instrumento importante para la toma de decisiones, debido a que estudia las necesidades y deseos de los consumidores para satisfacerlos, el mismo que creó un valor, en un conjunto enfocado de operaciones y procesos para los compradores, facilidad en el consumo y a su vez incrementar el nivel de satisfacción, generando rentabilidad para la industria y conjugando las variables del marketing mix.

La competencia y el crecimiento globalizado de los mercados nacionales han generado una reestructuración masiva en las industrias, para alcanzar el éxito y generar el valor para el cliente para que la empresa logre lealtad y brindar a los consumidores un valor particular (Kerin, Hartley y Rudelius, 2009, p.14).

La fidelización hoy en día está causando un importante apoyo al marketing, sin embargo, su principal problema radica en que las empresas enfocan al marketing de producto de forma promocional, el mismo que no se lo debería ver desde esa perspectiva ya que el mecanismo de fidelización en la actualidad incorpora dos criterios nuevos que son un marketing orientado al cliente y al servicio (Barquero y Rodríguez, 2007, p.83).

De acuerdo a la encuesta realizada en el año 2006 a 298 jóvenes madrileños de 12 a 26 años para tratar de obtener información sobre los hábitos de consumo de los españoles se descubrió que al hablar de las causas que impulsan a la compra de un producto el 21,8% de los encuestados afirmaron dejarse llevar por la marca del mismo sin contemplar la calidad u otros aspectos que podrían influir en la decisión de compra (García y Martínez, 2013, p. 147).

Se concluye que el criterio de García y Martínez aporta para el sector textil, utilizando la marca como una herramienta estratégica, ya que en la actualidad se vende sensaciones y soluciones que son atributos intangibles de la marca, la misma que serán de gran aporte para desarrollar un adecuado posicionamiento y posteriormente fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Metodología

4.1 Diagnóstico

La empresa Ditextil posee al momento una cartera de clientes de 341, los mismos que están distribuidos en las diferentes regiones a nivel nacional; como son Costa, Sierra y Oriente.

La empresa realiza una categorización de la cartera, basado en la política interna que consiste en clasificar a los clientes en buenos y malos; por el número de veces que se efectúa una compra, los plazos de recuperación de cartera y montos de adquisición del producto.

Tabla 3: Cartera de Clientes Ditextil

CALIFICACIÓN	CLIENTES
BUENOS	220
MALOS	121
TOTAL CLIENTES	341

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Viera Proaño.

La utilización de la fórmula estadística, facilitó determinar la muestra del total de los clientes que se considera la población como objeto de estudio y posteriormente utilizando la técnica aleatoria se aplicará la encuesta, además de ser una herramienta de validación para verificar la efectividad de un modelo estadístico.

Tabla 4: Cálculo de la muestra

z nivel de Confianza (99.9%)	95.0%	1.6448536
p(probabilidad de éxito Num. De incumplimiento)		35.5%
q(1-p)		64.5%
N (Universo Numerto totales de creditos)		341
e (Error)		0.050

$$n = \left(\frac{z^2 * p * q * N}{e^2 (N - 1) + z^2 * p * q} \right)$$

Muestra	144
n Malos Clientes	51
n Buenos Clientes	93

Total clientes	341
Clientes Buenos	220
Clientes Malos	121

64.52%
35.48%
100.00%

Tipo de Cliente (Bueno/Malo)	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Buen Cliente	220 64.52%
	Mal Cliente	121 35.48%
	Total	341 100.00%

Fuente: Gallego, Isern, and Segura (2006, p. 55).

Figura 4: Representación gráfica de la muestra



Fuente: Gallego, Isern, and Segura (2006, p. 55).

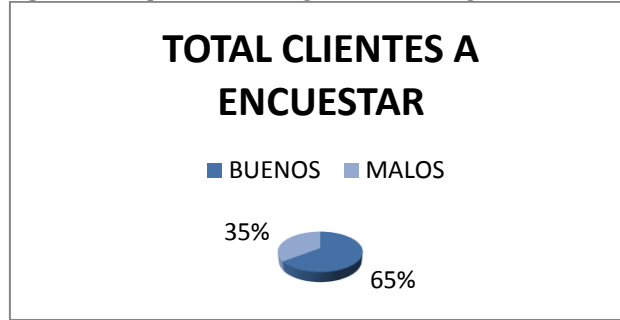
De acuerdo a la siguiente tabla, se puede observar que el 65% representa a clientes buenos y el 35% a clientes malos, de un total de 144 encuestados.

Tabla 5: Categorización de clientes

CATEGORIZACIÓN	CLIENTES	PORCENTAJE
BUENOS	93	65%
MALOS	51	35%
TOTAL CLIENTES	144	100%

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Figura 5: Representación gráfica de categorización a clientes.



Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

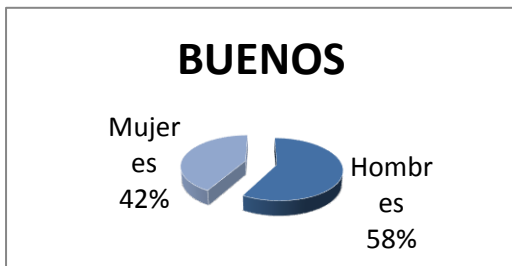
A continuación, se observa el porcentaje de representatividad en las categorías asignadas por la empresa, a cada uno de los clientes, para poder extender líneas de crédito y disminuir el riesgo de recuperación de cartera.

Tabla 6: Categorización de clientes por género

CATEGORIZACIÓN	PORCENTAJE		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
BUENOS	58%	42%	100%
MALOS	53%	47%	100%

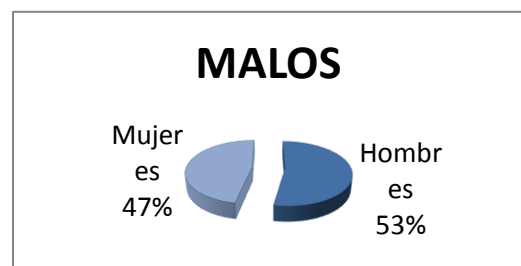
Fuente: Cálculo Muestra
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Figura 6: Representación Clientes (Buenos)



Fuente: Cálculo Muestra
Elaborado por: Diego Viera Proaño

Figura 7: Representación Clientes (Malos)

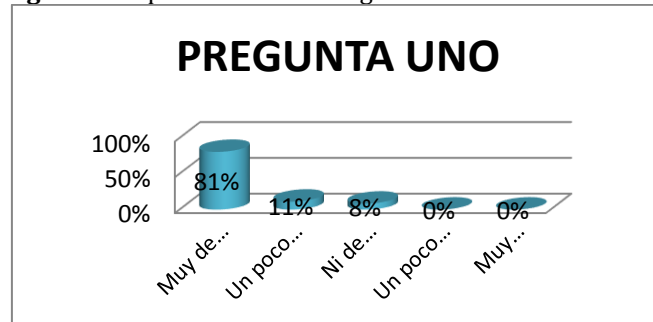


Fuente: Cálculo Muestra
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

A continuación se realiza el análisis de cada una de las pregunta que se aplicó en la encuesta, para evaluar la situación actual de la empresa, y de esta manera recolectar información oportuna para la realizar el modelo de planificación estrategia, el mismo que servirá para una adecuada toma de decisiones.

1. ¿Usted piensa que la marca genera un posicionamiento en la mente de los consumidores?

Figura 8: Representación – Pregunta uno.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

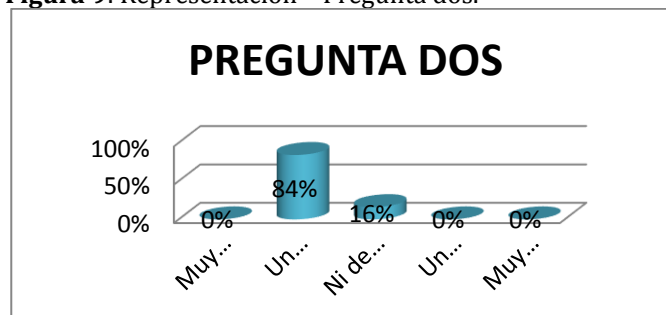
De un total de personas, objeto de estudio, los 144 encuestados que representan el 100% de los clientes investigados, respondieron que están muy de acuerdo que la marca genera un posicionamiento, alcanzando el 81%, el 11% un poco de acuerdo y el 8% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

La mayoría de los clientes encuestados indican que la marca es una herramienta que beneficiará a los productos, para lograr un posicionamiento en los clientes, a través de los diferentes canales de distribución.

2. ¿Usted cree que el precio fideliza a los clientes?

Figura 9: Representación – Pregunta dos.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

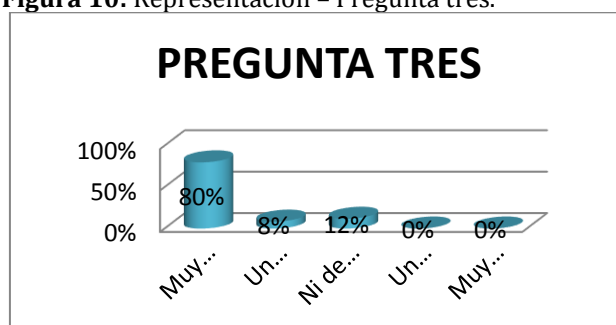
Basado en los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó a los 144 clientes de forma aleatoria, se determina que el 84% está un poco de acuerdo con respecto a que el precio es un factor que podría facilitar la fidelización y a su vez el 16% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Luego de la encuesta aplicada a los clientes se puede deducir que la herramienta de marketing (precio), podrá generar fidelización a corto, mediano y largo plazo; para obtener un incremento en la cuota de mercado.

3. ¿Usted piensa que la promoción genera crecimiento de ventas y posicionamiento?

Figura 10: Representación – Pregunta tres.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

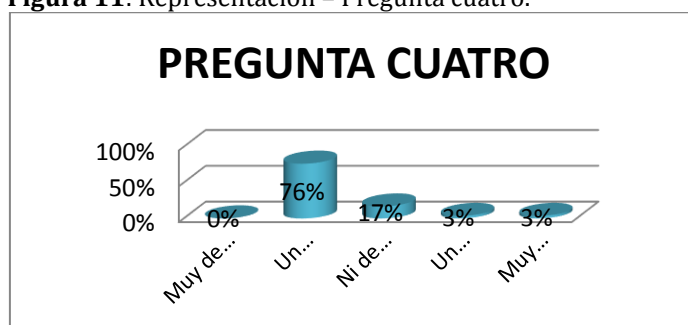
Finalizada la tabulación de la encuesta, se determina que la promoción generará un crecimiento en ventas; el 80%,12% y 8% corresponden a los clientes que están muy de acuerdo, un poco de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente.

Interpretación:

Una vez realizada el análisis de los resultados, se puede concluir que los clientes consideran que la promoción es un conjunto de instrumentos diseñados para incentivar de manera favorable los diferentes estímulos de las personas

4. ¿El performance (servicio) facilitara generar posicionamiento en los clientes?

Figura 11: Representación – Pregunta cuatro.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

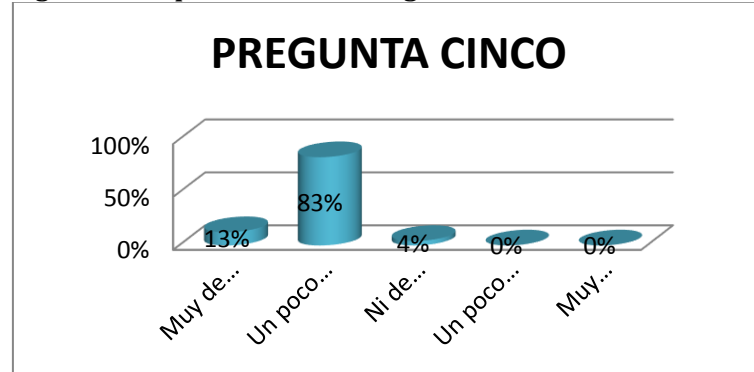
De un total de 144 encuestados, el 76% considera que está un poco de acuerdo que un buen servicio podría generar una relación sostenible a través del tiempo y de esa manera lograr posicionar varios productos, el 17% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3% representan a los clientes que están un poco en desacuerdo y el 3% muy en desacuerdo.

Interpretación:

Los clientes de la empresa Ditextil, manifestaron de manera positiva que el servicio es una herramienta importante para poder posicionarse en el mercado y a través del producto generar una fidelización.

5. ¿Usted cree que un producto posicionado en el mercado ayudará a incrementar las ventas?

Figura 12: Representación - Pregunta cinco.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

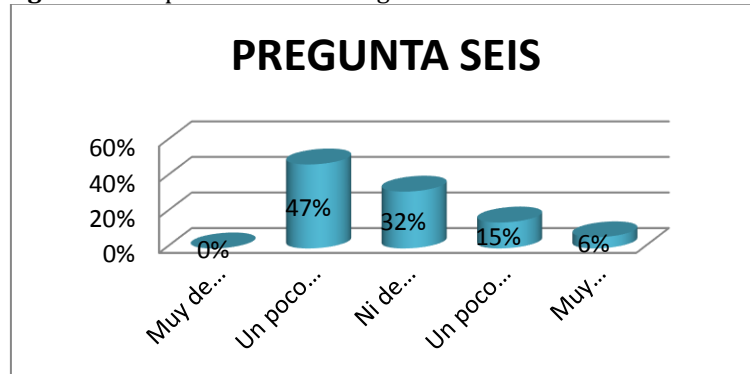
Basado en los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó a los clientes de la empresa Ditextil se concluye que el 83% está un poco de acuerdo en que un producto posicionado en la mente de los consumidores facilita el incremento de sus ventas, el 13% está muy de acuerdo y el 4% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Luego del análisis obtenido, se considera que un producto posicionado en el mercado a través de la marca podrá generar incremento en los ingresos, debido a que los clientes recordaran y reconocerán los atributos de la marca.

6. ¿Usted considera que la adecuada distribución generará una fidelización a largo plazo?

Figura 13: Representación – Pregunta seis.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

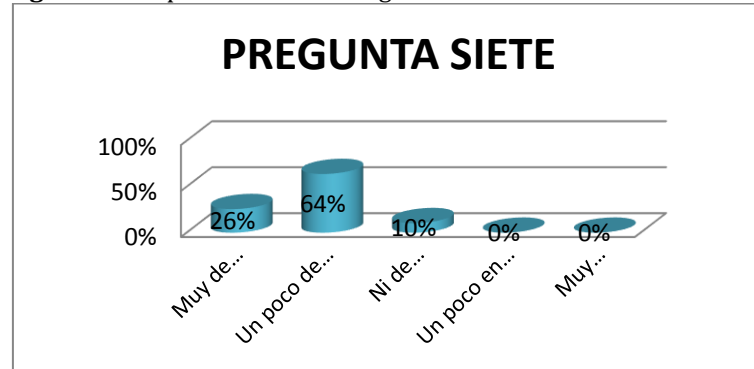
Concluida la tabulación; el 47% de los clientes están un poco de acuerdo con respecto a que la distribución oportuna beneficia a obtener una relación cliente – proveedor a largo plazo, el 32% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% un poco en desacuerdo y el 6% muy desacuerdo.

Interpretación:

Una vez obtenido los resultados se puede definir que los canales de distribución son las vías entre el fabricante y distribuidor para que los productos lleguen a tiempo para su respectiva comercialización y de esa manera lograr posicionar el producto y fidelizar a los clientes.

7. ¿Usted cree que un producto bien fabricado genera un impulso en las personas para realizar la compra?

Figura 14: Representación – Pregunta siete.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

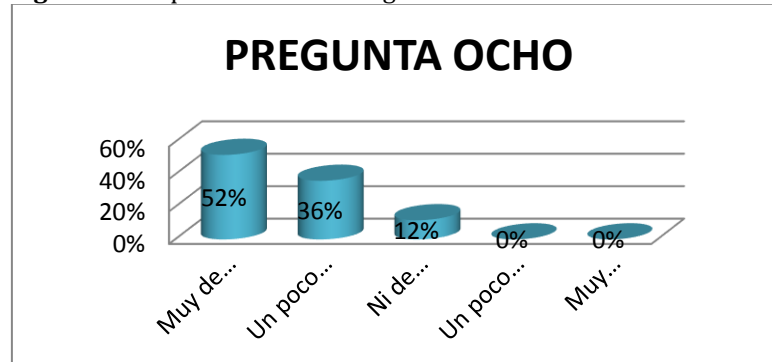
El 64% representa a los clientes que están un poco de acuerdo con respecto a que un producto fabricado con normas de estandarización (Inen) e insumos de alta calidad genera en las personas un impulso a realizar compras de forma permanente, el 26% muy de acuerdo y el 10% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Los clientes encuestados toman como referencia que un producto fabricado con insumos de buena calidad y características (marca, colores, slogan, logotipos, isotipos), entre otros ayudarán a incentivar la adquisición de los productos de la empresa Ditextil.

8. ¿Piensa usted que con la utilización de insumos de calidad (tela) el cliente volverá a comprar el producto?

Figura 15: Representación – Pregunta ocho.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

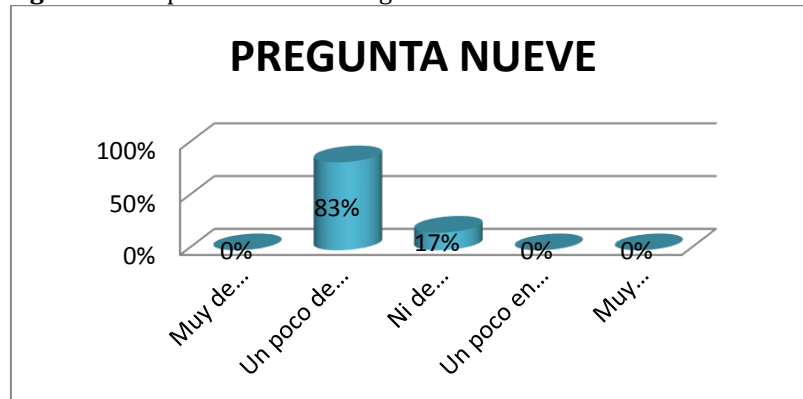
El 52% de los clientes están muy de acuerdo con la fabricación de los productos se realicen con insumos de alta calidad para poder ser competitivos en el mercado globalizado de las importaciones, el 36% un poco de acuerdo y el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados concluyen que fabricar los productos con insumos altamente competitivos como lo hace la empresa Ditextil, utilizando insumos y materia prima importada, podrá generar cliente potenciales, para la empresa a corto, mediano y largo plazo.

9. ¿Usted cree que el precio será un factor determinante para que el cliente realice compras periódicas?

Figura 16: Representación – Pregunta nueve.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

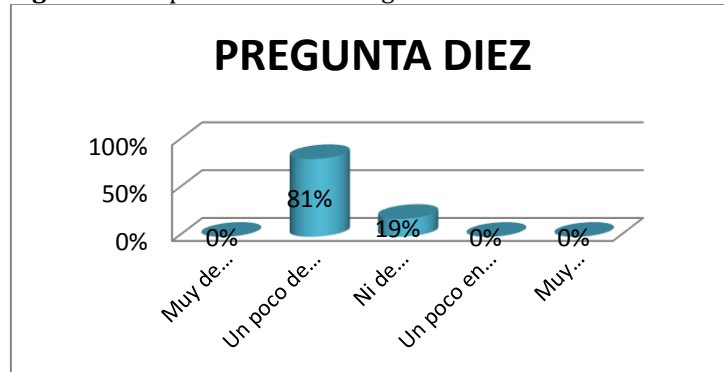
Del total de los clientes encuestados el 83% está un poco de acuerdo en que el factor precio no será determinante para realizar compras periódicas, y el 17% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Interpretación:

Los clientes consideran que la economía y la competitividad son factores importantes al momento de tomar decisiones de compra a los proveedores, los mismo que eligen el producto de mayor calidad sin importar el precio, ya que este generará impulsar las ventas en cada uno de los distribuidores.

10. ¿Usted cree que una adecuada promoción de descuento hace que lo clientes prefieran el producto?

Figura 17: Representación – Pregunta diez.



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

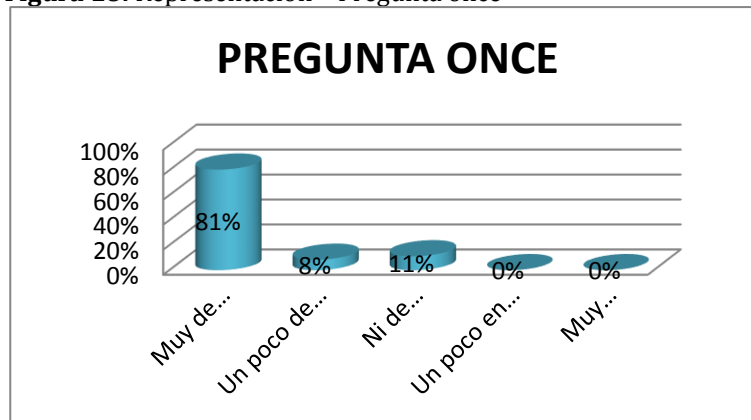
El 81% está un poco de acuerdo con las promociones de descuento que la empresa Ditextil realiza periódicamente en base a las políticas establecidas a los clientes y el 19% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se realicen incentivos para la compra.

Interpretación:

La empresa en función de los resultados obtenidos de los clientes encuestados, determina que la política interna utilizada de pronto pago; actúa de manera favorable para reactivar compras periódicas.

11. ¿La publicidad de la marca ayudaría a posicionar un producto en el mercado?

Figura 18: Representación – Pregunta once



Fuente: Encuesta (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño.

Análisis:

El 81% de los clientes de la empresa Ditextil están muy de acuerdo y consideran que realizar campañas de publicidad generará a corto, mediano y largo plazo un posicionamiento adecuado de la marca, el 11% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% están un poco de acuerdo.

Interpretación:

La mayoría de los encuestados concuerda que la publicidad es un proceso que facilita la comunicación de los atributos del producto y ayuda a que pueda posicionarse en el mercado.

Luego del análisis realizado a los clientes y a los diferentes representantes del sector textil a fines a la industria manufacturera, se concluye que se debe diseñar una adecuada planificación estratégica para lograr una apropiada fidelización basado en un posicionamiento de marca a través de las características del producto y utilizando las herramientas de marketing para obtener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Una vez realizada el muestreo aleatorio de los clientes de la empresa Ditextil y las personas entrevistadas, se pudo observar que en su mayoría concuerdan que es importante realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa, posteriormente diseñar estrategias y finalmente construir un modelo estratégico de marketing para las empresas del sector textil.

A continuación se adjuntan los resultados obtenidos de la encuesta realizada:

Tabla 7: Cuadro resumen de la Tabulación

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS				
	Muy de acuerdo	Un poco de Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Muy desacuerdo
1	81%	11%	8%	0%	0%
2	0%	84%	16%	0%	0%
3	80%	8%	12%	0%	0%
4	0%	76%	17%	3%	3%
5	13%	83%	4%	0%	0%
6	0%	47%	32%	15%	6%
7	26%	64%	10%	0%	0%
8	52%	36%	12%	0%	0%
9	0%	83%	17%	0%	0%
10	0%	81%	19%	0%	0%
11	81%	8%	11%	0%	0%

Fuente: Encuesta (2015)

Elaborado por: Diego Viera Proaño.

De la misma manera se procede hacer la tabulación de las entrevistas aplicadas:

Tabla 8: Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Creaciones MB

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FAVORABLE	DESFAVORABLE
1	¿Usted cree que las Ps de marketing, producto, precio, promoción, plaza, facilitará la creación de una estrategia operativa, que permita fidelizar a los clientes y sea una herramienta gerencial para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en las empresas?.	Se considera importante el producto y el precio, como principales actores para que los clientes realicen compras periódicas.	x	
2	¿Usted piensa que diseñar estrategias de marketing para las empresas generara, un incremento en las ventas, a través de un adecuado posicionamiento del producto en el mercado utilizando a la marca como impulsor?.	Si, se considera que la marca es importante y que debe ser conocida para que los clientes, elijan nuestro producto.		x
3	¿Usted cree que al realizar una adecuada planificación estratégica facilitará la toma de decisiones en las empresas y permitirá elegir herramientas de marketing para poder fidelizar a los clientes?.	Si, debido a que elaborar una planificación ayuda a tomar desiciones y facilita el desarrollo de los procesos internos de la empresa.	x	
4	¿Cree usted que posicionando la marca de los producto de la empresa lograremos fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo (consumidor final)?.	Si, estoy de acuerdo, ya que podremos lograr posicionar un producto con su respectiva marca en el mercado	x	
TOTAL			3	1

Fuente: Entrevista (2015)

Elaborado por: Diego Viera Proaño

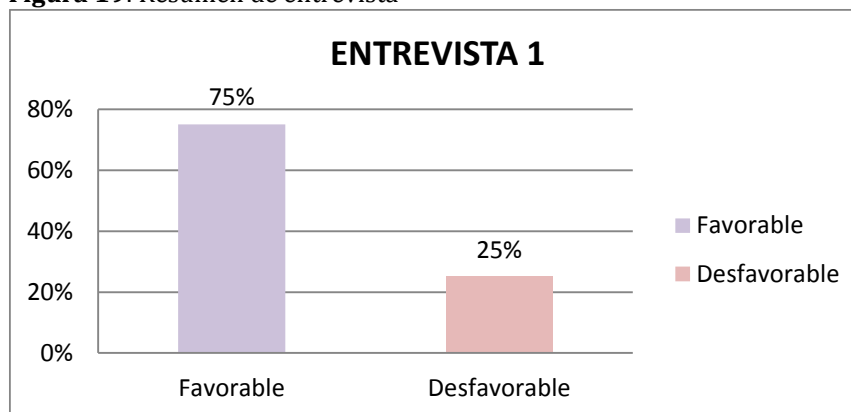
Tabla 9: Resumen de Entrevista

Items	F	fr	fa	f%
Favorable	3	0.75	3	75%
Desfavorable	1	0.25	4	25%
Total	4	1		100%

Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Figura 19: Resumen de entrevista



Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Análisis:

El gerente de la empresa "Creaciones MB" considera favorable un 75% a la entrevista aplicada, debido a que el uso adecuado de las ps de marketing, acompañado de una planificación estratégica y la utilización de la marca serán importantes para la toma de decisiones para la organización; y un 25% desfavorable.

Interpretación:

La mayoría de las preguntas tienen una respuesta favorable debido a que se considera importante realizar una planificación estratégica en función de las necesidades que posee la empresa y de esa manera identificar la estrategia adecuada y la herramienta idónea para cumplimiento de los objetivos.

Tabla 10: Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Impor Buenaño

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FAVORABLE	DESFAVORABLE
1	¿Usted cree que las Ps de marketing, producto, precio, promoción, plaza, facilitará la creación de una estrategia operativa, que permita fidelizar a los clientes y sea una herramienta gerencial para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en las empresas?.	Se considera que el precio es importante en función de las políticas arancelarias para poder fidelizar a los clientes		x
2	¿Usted piensa que diseñar estrategias de marketing para las empresas generara, un incremento en las ventas, a través de un adecuado posicionamiento del producto en el mercado utilizando a la marca como impulsor?.	Considero que realizar una publicidad adecuada va a generar un posicionamiento de la empresa.	x	
3	¿Usted cree que al realizar una adecuada planificación estratégica facilitará la toma de decisiones en las empresas y permitirá elegir herramientas de marketing para poder fidelizar a los clientes?.	Si, debido a que planificar ayuda a las empresas a tener un control y una dirección y que se debe hacer con los clientes para poder fidelizarlos.	x	
4	¿Cree usted que posicionando la marca de los productos de la empresa lograremos fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo (consumidor final)?.	Considero que el producto en el tipo de negocio de las importaciones no son relevantes pero sí el nombre comercial de la empresa.		x
TOTAL			2	2

Fuente: Entrevista (2015)

Elaborado por: Diego Viera Proaño

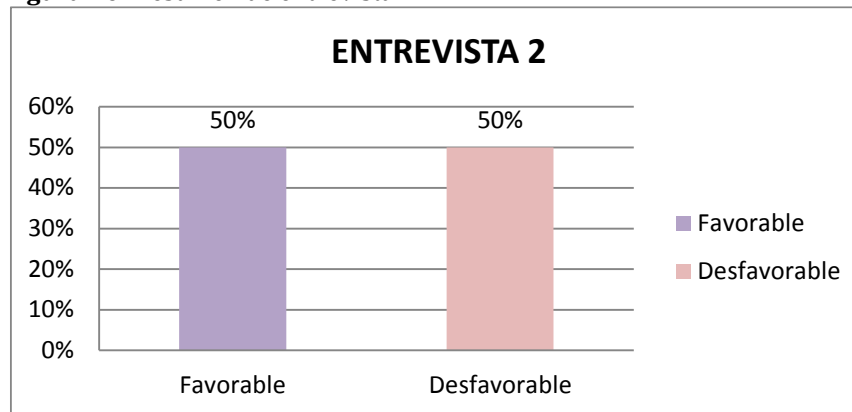
Tabla 11: Resumen de Entrevista

Items	F	fr	fa	f%
Favorable	2	0.5	2	50%
Desfavorable	2	0.5	4	50%
Total	4	1		100%

Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Figura 20: Resumen de entrevista



Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Análisis:

El gerente de la empresa “Impor Buenaño” considera favorable un 50% a la entrevista aplicada, debido a que utilizar estrategias de marketing puede ayudar a posicionar el producto a través de la marca y concuerda que planificar a corto, mediano y largo plazo se logrará fidelizar a los clientes y un 50% desfavorable.

Interpretación:

Las preguntas realizadas en la entrevista tienen una ponderación compartida, debido a que el entrevistado está de acuerdo y en desacuerdo con los fundamentos del marketing.

Tabla 12: Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Textiles Buenaño

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FAVORABLE	DESFAVORABLE
1	¿Usted cree que las Ps de marketing, producto, precio, promoción, plaza, facilitará la creación de una estrategia operativa, que permita fidelizar a los clientes y sea una herramienta gerencial para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en las empresas?.	El producto, el precio y la promoción son importantes en el mercado para que los clientes prefieran nuestro producto.	X	
2	¿Usted piensa que diseñar estrategias de marketing para las empresas generara, un incremento en las ventas, a través de un adecuado posicionamiento del producto en el mercado utilizando a la marca como impulsor?.	La marca será indispensable en los productos para que el cliente pueda reconocerlos y adquirirlos.	X	
3	¿Usted cree que al realizar una adecuada planificación estratégica facilitará la toma de decisiones en las empresas y permitirá elegir herramientas de marketing para poder fidelizar a los clientes?.	Planificar, organizar, dirigir y controlar será en las empresas criterios para una adecuada administración.	x	
4	¿Cree usted que posicionando la marca de los productos de la empresa lograremos fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo (consumidor final)?.	La marca de los productos que se realizan en la empresa ayudan a que los clientes consuman el producto a largo plazo.	x	
TOTAL			4	0

Fuente: Entrevista (2015)

Elaborado por: Diego Viera Proaño

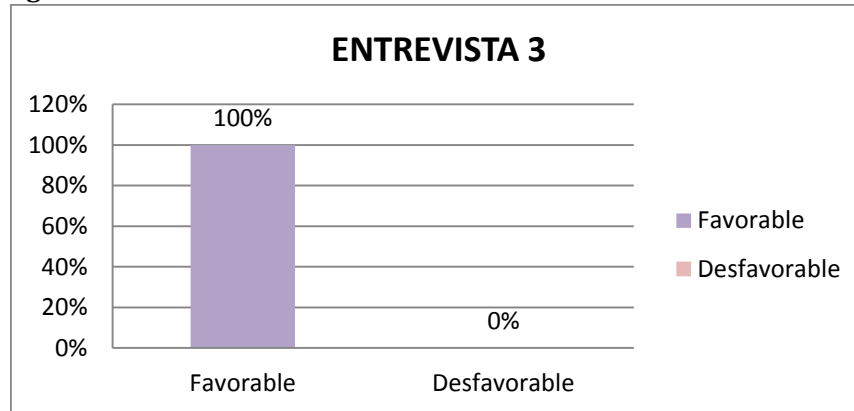
Tabla 13: Resumen de Entrevista

Items	F	fr	fa	f%
Favorable	4	1	4	100%
Desfavorable	0	0	4	0%
Total	4	1		100%

Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Figura 21: Resumen de entrevista



Fuente: Entrevista (2015).
Elaborado por: Diego Viera Proaño

Análisis:

El gerente de la empresa “Textiles Buenaño” considera favorables las entrevistas realizadas en un 100% y afirma que las ps de marketing, ayudara a la empresa a tener un crecimiento sostenible en el tiempo.

Interpretación:

Las preguntas realizadas en la entrevista tienen una afirmación positiva con respecto a la utilización de las herramientas del marketing y a la elaboración de un plan estratégico, la misma que facilitará un posicionamiento.

Tabla 14: Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Gutman

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FAVORABLE	DESAVORABLE
1	¿Usted cree que las Ps de marketing, producto, precio, promoción, plaza, facilitará la creación de una estrategia operativa, que permita fidelizar a los clientes y sea una herramienta gerencial para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en las empresas?.	Las ps de marketing han facilitado a la empresa Gutman a tomar desiciones para incrementar nuevas lineas de productos, estrategias de ventas y de esa manera se ha logrado mejorar la cuota de mercado y fidelizar a los clientes.	X	
2	¿Usted piensa que diseñar estrategias de marketing para las empresas generara, un incremento en las ventas, a través de un adecuado posicionamiento del producto en el mercado utilizando a la marca como impulsor?.	Se considera que diseñar estartegias de marketing ayudará a incrementar las ventas, pero a la par desarrollando características de los productos y dando a conocer cada una de ellas.	X	
3	¿Usted cree que al realizar una adecuada planificación estratégica facilitará la toma de decisiones en las empresas y permitirá elegir herramientas de marketing para poder fidelizar a los clientes?.	Elaborar una planificación estartégica para la empresa alineados con cada área de la organización ayuda a la toma de desiciones.		X
4	¿Cree usted que posicionando la marca de los producto de la empresa lograremos fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo (consumidor final)?.	La marca es un elemento importante que ayuda a los productos a diferenciarlos entre competidores.	x	
TOTAL			3	1

Fuente: Entrevista (2015)
Elaborado por: Diego Viera Proaño

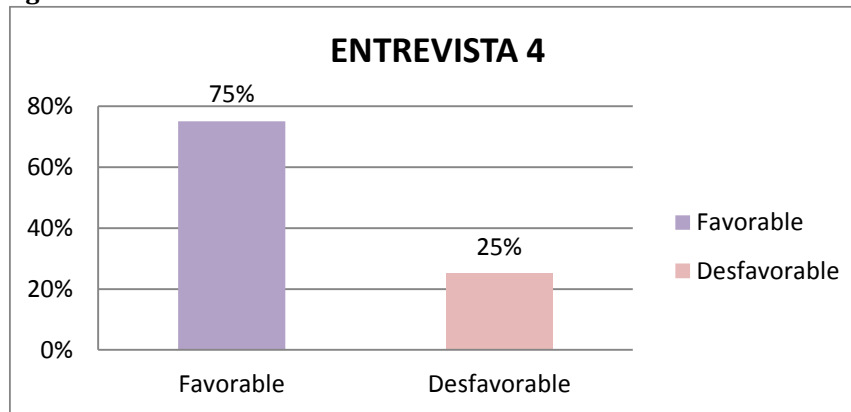
Tabla 15: Resumen de Entrevista

Items	F	fr	fa	f%
Favorable	3	0.75	3	75%
Desfavorable	1	0.25	4	25%
Total	4	1		100%

Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Figura 22: Resumen de entrevista



Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Análisis:

El gerente de la empresa "Gutman" considera favorable un 75% a la entrevista aplicada, debido a que la marca es un elemento que permitirá posicionar e incrementar las cuotas de mercado y tomar decisiones para poder desarrollar nuevos productos; y un 25% desfavorable.

Interpretación:

Se puede observar que existe una estrecha relación con respecto a la utilización de las ps de marketing y la elaboración de la planificación estratégica.

Tabla 16: Guía de entrevista dirigida al gerente de la empresa Elásticos Ambato

N°	PREGUNTA	RESPUESTA	FAVORABLE	DESFAVORABLE
1	¿Usted cree que las Ps de marketing, producto, precio, promoción, plaza, facilitará la creación de una estrategia operativa, que permita fidelizar a los clientes y sea una herramienta gerencial para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en las empresas?.	Se consideró que el precio, fideliza a los clientes.		X
2	¿Usted piensa que diseñar estrategias de marketing para las empresas generara, un incremento en las ventas, a través de un adecuado posicionamiento del producto en el mercado utilizando a la marca como impulsor?.	Se concluye que la marca ayuda ha incrementar las ventas, pero el precio será un factor importante para adquirir el producto.		X
3	¿Usted cree que al realizar una adecuada planificación estratégica facilitará la toma de decisiones en las empresas y permitirá elegir herramientas de marketing para poder fidelizar a los clientes?.	Al realizar la planificación estrategica, la empresa se fortalecerá para los cambios que se puedan presentarse en las diferentes áreas.	X	
4	¿Cree usted que posicionando la marca de los producto de la empresa lograremos fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo (consumidor final)?.	La marca es importante, pero la mayor parte de los clientes consideran que la calidad es un factor que ayuda a que el producto se vuelva a comprar y de esa manera tengamos clientes por varios años.		X
TOTAL			1	3

Fuente: Entrevista (2015)

Elaborado por: Diego Viera Proaño

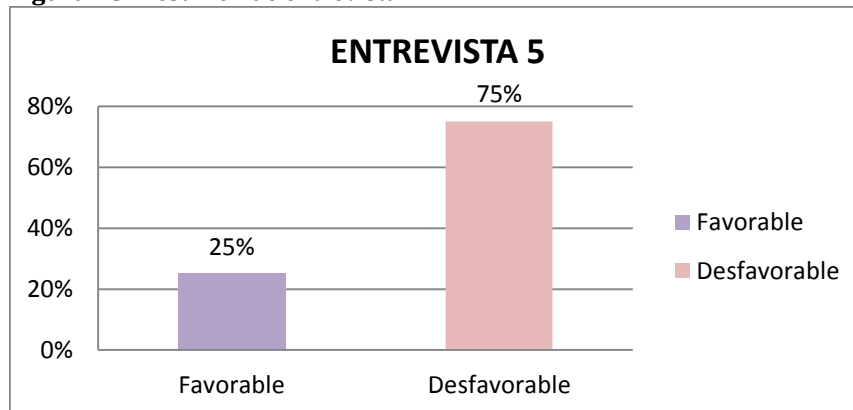
Tabla 17: Resumen de Entrevista

Items	F	fr	fa	f%
Favorable	1	0.25	1	25%
Desfavorable	3	0.75	4	75%
Total	4	1		100%

Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Figura 23: Resumen de entrevista



Fuente: Entrevista (2015).

Elaborado por: Diego Viera Proaño

Análisis:

El gerente de la empresa “Elásticos Ambato” considera favorable un 25% a la entrevista aplicada, la misma que se concuerda con los criterios de planificación estratégica para poder enfrentar los cambios y de esa manera tomar decisiones oportunas en la organización y un 75% desfavorable.

Interpretación:

Tienen una mayor ponderación las respuestas desfavorables aplicadas en la entrevista, debido a que el precio es un factor que fideliza a los clientes y la calidad del producto tiene mayor relevancia para poder fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo del presente proyecto se establecerá mediante entrevistas a personas del sector textil, presidente de la cámara de producción, exportador, importador, comerciante y gerentes de las empresas textiles (Munch y Ángeles, 1990, p. 160),y encuestas a los clientes (Galvis y Ortiz, 2011, p. 92).

ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero será de gran aporte al estudio realizado por la mercadotecnia, al formar la estrategia operativa de marketing, ya que el área financiera cuantificará la estrategia propuesta y de esa manera evaluará los costos para la toma de decisiones.

1. Estructura financiera actual

Tabla 18: Estado de Costo de Producción - Actual



EMPRESA DITEXTIL
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

DETALLE	DATOS
COMPONENTE	2014
Inventario Inicial de Materia Prima Directa	\$ 3,065.34
(+) Compras Netas	\$ 25,248.33
Compras Brutas	\$ 25,248.33
(+) Transporte en Compras	\$ -
(-) Descuento en Compras	\$ -
(-) Devolucion en Compras	\$ -
(=) Materia Prima Disponible	\$ 28,313.67
(-) Inventario Final Materia Prima Directa	\$ 5,510.05
(=) Costo de Materia Prima	\$ 22,803.62
(+) Mano de obra Directa (Obreros)	\$ 14,960.00
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 5,739.81
Décimo Tercer sueldo	\$ 1,352.67
Décimo cuarto sueldo	\$ 1,323.33
Aporte Patronal	\$ 1,817.64
PROVISIONES SOCIALES	
Fondo de Reserva	\$ 1,246.17
(=) Costo Primo	\$ 43,503.42
(+) Costo Indirectos de Fabricacion	\$ 12,450.10
Materia Prima Indirecta	\$ 6,564.82
Inventario Inicial de Materia prima Indirecta	\$ 3,442.12
(+) Compras Materia Prima indirecta	\$ 5,145.74
(=) Materiales indirectos disponibles	\$ 8,587.86
(-) Inventario Final de Materia prima Indirecta	\$ 2,023.04
(+) Mano de obra Indirecta	\$ -
(+) Carga Fabril	\$ 5,885.29
(+) Arriendo Fabrica	\$ 2,332.00
(+) Depreciación Maquinaria	\$ 3,553.29
(+) Mantenimiento y reparacion maquinaria	\$ -
(+) Seguros de Fabrica	\$ -
(=) Costo de produccion (CP + CIF)	\$ 55,953.53
(+) Inventario Inicial de productos en proceso	\$ 5,254.60
(=) Costo de Productos en proceso	\$ 61,208.13
(-) Inventario Final de productos en proceso	\$ 3,083.47
(=) Costo de productos terminados	\$ 58,124.66
(+) Inventario inicial de productos terminados	\$ 13,728.51
(=) Costo de productos disponibles para la venta	\$ 71,853.17
(-) Inventario Final de productos Terminados	\$ 4,547.70
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA	\$ 67,305.47

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Empresa Ditextil.

El Estado de Costo de Producción, describe el movimiento en las cuentas de inventario de productos en proceso y productos terminados, los mismo que servirán para tomar decisiones adecuadas en la empresa con respecto al diseño de estrategias.

Tabla 19: Estado de Pérdidas y Ganancias - Actual



EMPRESA DITEXTIL
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

DETALLE	
COMPONENTE	2014
INGRESOS	
Ventas Netas	\$ 91,997.67
(-) Costo de Producción y Ventas	\$ 67,305.47
(=) Utilidad/Perdida Bruta en Ventas	\$ 24,692.20
GASTOS	
	\$ 22,368.61
ADMINISTRATIVOS	
	\$ 19,768.66
Gasto servicios basicos	\$ 1,178.00
Gastos sueldos y salarios	\$ 13,641.10
Gasto Depreciación	\$ -
BENEFICIOS SOCIALES	
Décimo Tercer sueldo	\$ 1,234.36
Décimo cuarto sueldo	\$ 921.50
Aporte Patronal	\$ 1,657.39
PROVISIONES SOCIALES	
Fondo de Reserva	\$ 1,136.30
VENTAS	
	\$ 2,599.95
Gasto comisiones	\$ 1,839.95
Gasto Fletes y Acarreos	\$ 340.00
Gasto Combustible	\$ 420.00
Gasto Publicidad y Propaganda	\$ -
UTILIDAD/ PERDIDA DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2,323.59

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Empresa Ditextil.

El Estado de Resultados, nos permite obtener la relación entre los gastos e ingresos de la empresa, con el fin de determinar la utilidad neta del periodo contable y comparar la variación de ventas, los gastos que se deben reajustar al presupuesto y el cumplimiento de las metas.

Tabla 20: Estado de Situación Financiera

EMPRESA DITEXTIL	
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014	
DETALLE	
COMPONENTE	2014
Activo	
Activo Corriente	
Efectivo	\$ 500.00
Bancos	\$ 18,247.85
Clientes	\$ 20,778.03
(-) Provisión cuentas incobrables	\$ 207.78
Inventario Materia prima	\$ 4,870.98
Inventario productos proceso	\$ 2,978.65
Inventario productos terminados	\$ 5,635.54
Inventario Materia prima indirecta	\$ 2,654.90
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 55,873.73
Activo no Corriente	
Terreno	
Muebles y Enseres	\$ 3,300.00
(-) Depreciacion Acumulada Muebles y Enseres	\$ 940.50
Maquinaria	\$ 7,403.00
(-) Depreciacion Acumulada Maquinaria	\$ 2,109.86
Equipo de Computo	\$ 1,890.00
(-) Depreciacion Acumulada Equipo de Computo	\$ 1,795.50
Software Contable	\$ 5,000.00
(-) Amortizacion Acumulada Software Contable	\$ 2,850.00
Vehiculos	\$ 15,000.00
(-) Depreciacion Acumulada Vehiculos	\$ 8,550.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 16,347.15
TOTAL ACTIVO	\$ 72,220.88
Pasivo	
Pasivo Corriente	
Impuesto Renta retenido por pagar	\$ -
Proveedores	\$ 14,647.89
Sueldos por Pagar	\$ 2,393.18
Anticipo de clientes	\$ -
IVA por Pagar	\$ 705.40
IESS por Pagar	\$ 514.53
XIII Sueldo por Pagar	\$ 199.43
XIV Sueldo por Pagar	\$ 927.50
Fondo de Reserva por Pagar	\$ 199.35
Arriendo por Pagar	\$ 212.00
Servicios Basicos por Pagar	\$ 98.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 19,897.29
Pasivo no Corriente	
Prestamo Bancario Largo/plazo	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 19,897.29
Patrimonio	
Capital	\$ 50,000.00
Utilidad/ Perdida del ejercicio	\$ 2,323.59
TOTAL PATRIMONIO	\$ 52,323.59
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 72,220.88

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Empresa Ditextil.

El estado de situación Financiera permite analizar la capacidad de endeudamiento, la rotación de inventarios, cuentas por cobrar, obligaciones a corto y largo plazo, decisiones que se tomarán en función de la implementación de la estrategia operativa de marketing.

4.2 Métodos Aplicados

Para el desarrollo del proyecto se aplicará un enfoque predominante cuantitativo, conocido como: “explicativa y realista”; el mismo que ayudará analizar datos e información, tomar medidas, mostrar en números y gráficos lo que se ha observado (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

Se utilizará la modalidad bibliográfica – documental, debido a que el desarrollo del proyecto será basado en fuentes de información, (primarias y secundarias); además la modalidad documental tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes conceptualizaciones y criterios (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

De esta manera se alcanzará un nivel exploratorio (sin hipótesis), debido a que su metodología es más flexible, de mayor amplitud y dispersión, su objetivo es sondear un problema desconocido en un contexto en particular y reconocer variables de interés investigativo (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

El presente proyecto se realizará a través de la observación a los estados financieros de la empresa Ditextil, posteriormente la encuesta se efectuará a los clientes y la entrevista se aplicará a personas relacionadas al sector textil, la población a estudiar estará conformada por 341 clientes y la misma se define como:

La población es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características, que consiste en seleccionar una parte de los elementos de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

Luego de haber seleccionado la población se determinará la muestra para la recolección de información, la misma que es representativa y además ofrece la ventaja de hacerla más práctica, económica y eficiente en su aplicación (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

Posteriormente se realizará un muestreo aleatorio, procedimiento que selecciona los elementos de la muestra y utiliza la tabla de los números aleatorios. Se enlista el universo que puede ir de

001 a n valores, previa investigación del investigador, se escogerá bloques de números de la tabla orienta en forma horizontal o vertical (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

Luego se realizará la recolección de información metodológicamente para la construcción de la información. Para concretar la descripción del plan de recolección conviene contestar a las siguientes preguntas:

Tabla 21: Recolección de información

PREGUNTA BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación.
¿De qué personas?	Clientes de la empresa Ditextil y representantes de empresas textiles.
¿De qué aspectos?	Planificación estratégica, fidelización.
¿Quién?	Investigador: Diego Viera Proaño.
¿A Quienes?	Clientes de la empresa Ditextil y representantes de empresas textiles.
¿Cuándo?	ene-15
¿Dónde?	Negocios /Empresas
¿Cuántas veces?	114 encuestas y 5 entrevistas
¿Cómo?	De forma oral
¿Con qué?	Encuestas / Entrevistas

Fuente: Herrera, Medina, y Naranjo, (2004 , p. 93).

Posteriormente los datos recolectados se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

“Representación tabular: Se utiliza cuando los datos numéricos son ordenados en filas y columnas, con las especificaciones correspondientes, según el tipo y características de dichos datos” (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

“Representación gráfica: la mejor presentación de datos de variables nominales o de comparaciones porcentuales se lo realizara mediante el Figura de columnas” (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

Finalmente se realiza el análisis e interpretación de resultados.

“Análisis de resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis” (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

“Interpretación de resultados, con apoyo del marco teórico en el aspecto pertinente; es decir atribución de significado científico a los resultados estadísticos, manejando las categorías correspondientes del marco teórico” (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

A continuación se detalla las técnicas e instrumentos básicos de recolección de información:

OBSERVACIÓN: Es una técnica que consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico que permita llegar conclusión y toma de decisiones (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 115).

Posteriormente el tipo de observación que se realizará es DIRECTA debido a que el investigador se pone en contacto personal con el objeto de estudio de forma INDIVIDUAL y se aplicará una investigación de CAMPO ya que se estudia los hechos en el ambiente natural en el que se producen (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 93).

Se realizó el análisis a los estados financieros de la empresa Ditextil y se observó que existe una baja participación en ventas, la misma que se generó debido a una administración empírica ocasionando el incumpliendo de la meta en ventas.

ENTREVISTA: “La entrevista es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio” (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 115).

La entrevista se considerará una técnica que contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio y el análisis de las necesidades específicas (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 115).

Se efectuó la entrevista a personas del sector textil como a gerentes, importadores exportadores y comerciantes de la provincia de Tungurahua, con el fin de determinar si las empresas utilizan herramientas de marketing y estrategias operativas para una fidelización a los clientes a corto, mediano y largo plazo.

ENCUESTA: La encuesta es una técnica de recolección de información, por la cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito. Tanto la entrevista como la encuesta estructurada necesitan el apoyo de un cuestionario. Este instrumento es una serie de preguntas impresas sobre hechos y aspectos que interesa investigar, las cuales son contestadas por la población o muestra de estudio (Herrera, Medina, y Naranjo, 2004, p. 115).

La encuesta generará un apoyo al sector textil por la información que se recolectará a los clientes, para conocer si las empresas diseñan estrategias operativas de marketing para la fidelización.

Resultados

5.1 Producto Final del Proyecto de Titulación

PERFIL ESTRATÉGICO

1) FILOSOFIA ORIENTADORA

a) Descripción de la empresa

En la provincia de Tungurahua existe un gran número de industrias textiles muy reconocidas que fortalece la economía del centro del país, las mismas que han impulsado la creación de importantes fuentes de empleo, incrementando volúmenes de producción y mejorando la rentabilidad.

Ditextil es una empresa, que fue creada hace 4 años por el Ing. Diego Viera, en la Parroquia La Merced, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, arrancó sus actividades productivas y comerciales con cinco operarios y un vendedor, obteniendo una excelente aceptación y una importante participación en el mercado local. Dos años más tarde decidió crear nuevas líneas de producción, ampliar el mercado y el posicionamiento de la marca a nivel nacional, utilizando herramientas de penetración de mercado, como precios bajos, promociones, puntos de venta, catálogos, entre otros.

Desde entonces ha evolucionado y mejorado su oferta para ir adaptándose año tras año a las necesidades y gustos de los clientes y conservando siempre precios competitivos. Es una empresa que cree que la calidad, la elaboración, el diseño, la diversificación de productos y ampliación de mercados, son factores determinantes para ingresar y permanecer en el mercado, que cada vez la competencia lo exige.

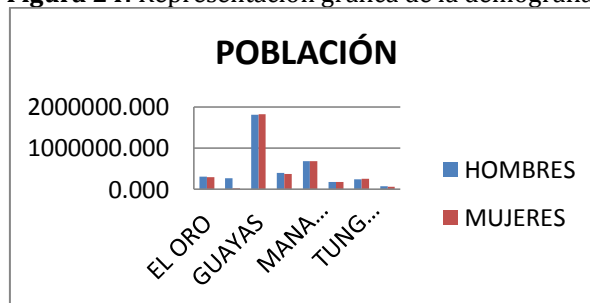
A continuación se observa el crecimiento demográfico que el Ecuador posee en las diferentes provincias, para que la empresa realice la distribución de los productos e incremente la participación en ventas, utilizando herramientas de marketing adecuadas.

Tabla 22: Demografía

PROVINCIAS	POBLACIÓN		TOTAL
	HOMBRES	MUJERES	
EL ORO	304,362.00	296,297.00	600,659.00
ESMERALDAS	271,312.00	26,278.00	297,590.00
GUAYAS	1,815,914.00	1,829,569.00	3,645,483.00
LOS RIOS	398,099.00	380,016.00	778,115.00
MANABI	689,299.00	680,481.00	1,369,780.00
STO. DOMINGO	183,058.00	184,955.00	368,013.00
TUNGURAHUA	244,783.00	259,800.00	504,583.00
ORELLANA	72,130.00	64,266.00	136,396.00

Fuente: Inec - Censo (2010)

Figura 24: Representación gráfica de la demografía



Fuente: Inec - Censo (2010)

La política de la empresa es ofrecer artículos de buena calidad para hombres, mujeres comprendido entre 15 y 50 años , niños y niñas entre 4 y 14 años, con precios acordes a la economía nacional; cada año se confeccionan nuevas colecciones que incluyen diseños propios, considerando que la empresa ha dado énfasis a la elaboración de productos en “Tela licra”.

Tabla 23: Población según la edad

POBLACIÓN SEGÚN GRUPOS DE EDAD			
AÑOS	HOMBRE	MUJER	TOTAL
Menor de 1 año	132,183.00	127,774.00	259,957.00
1 a 4 años	612,122.00	590,198.00	1,202,320.00
5 a 9 años	773,890.00	752,916.00	1,526,806.00
10 a 14 años	782,977.00	756,365.00	1,539,342.00
15 a 19 años	713,548.00	705,989.00	1,419,537.00
20 a 24 años	639,140.00	652,986.00	1,292,126.00
25 a 29 años	586,950.00	613,614.00	1,200,564.00
30 a 34 años	520,891.00	546,398.00	1,067,289.00
35 a 39 años	456,202.00	482,524.00	938,726.00
40 a 44 años	399,230.00	419,772.00	819,002.00
45 a 49 años	366,448.00	383,693.00	750,141.00
50 a 54 años	298,728.00	311,404.00	610,132.00
55 a 59 años	253,106.00	262,787.00	515,893.00
60 a 64 años	196,414.00	204,345.00	400,759.00
65 a 69 años	156,804.00	167,013.00	323,817.00
70 a 74 años	116,203.00	123,888.00	240,091.00
75 a 79 años	78,602.00	86,616.00	165,218.00
80 a 84 años	53,157.00	62,395.00	115,552.00
85 a 89 años	26,734.00	34,001.00	60,735.00
90 a 94 años	10,523.00	14,977.00	25,500.00
95 a 99 años	3,133.00	4,906.00	8,039.00
100 años +	698.00	1,255.00	1,953.00
Total	7,177,683.00	7,305,816.00	14,483,499.00

Fuente: Vázquez L, Saltos N, (2014).

El producto cumple con los estándares de calidad requeridos por los clientes, sin embargo periódicamente realiza innovación a la variedad de modelos de la empresa, siguiendo las tendencias actuales, así como la ejecución de acciones de diferenciación, posicionamiento y servicio, que permitan destacar el producto con relación a la competencia.

b) Valores y creencias fundamentales

- Seriedad, honestidad y transparencia: Que permita mantener la fidelidad y la confianza de los clientes.
- Eficiencia: Mejorar cada una de las actividades y procesos que realizamos.
- Innovación permanente: Ser activos en el desarrollo de servicios y conocimientos.
- Trabajo en equipo.
- Seguridad.

c) Propósito clave

Brindar confort, estilo y elegancia a los clientes.

2) IMAGEN TANGIBLE

d) Misión

Confeccionar y comercializar licras de alta calidad a un precio accesible para damas caballeros y niños a nivel nacional, con el propósito de satisfacer adecuadamente las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la innovación continua y permanente de los productos con talento humano competente y optimizando recursos tanto humanos, técnicos y financieros.

e) Políticas

- Utilizar materiales de calidad
- La empresa cumplirá con los compromisos adquiridos con los clientes internos y externos
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Los empleados recibirán capacitaciones periódicas que mejoren su competencia
- La empresa contará e implementará un plan de mantenimiento preventivo de máquinas y equipos.
- El personal deberán estar comprometidos con las metas establecidas por la empresa.
- Todos los empleados de la empresa contarán con asistencia médica.
- La empresa minimizará los riesgos laborales en las áreas de producción.
- Contratar personal que tenga un profundo sentido de servicio y experiencia en el trato al público.
- Todos los proveedores de la empresa deberán pasar por un proceso de calificación.
- La empresa fijará plazos determinados para el pago a proveedores.

f) Objetivos

- Adquirir materia prima de calidad.
- Orientar la producción enfocada al cliente
- Mantener actualizados y renovado los diseños en función de las tendencias de moda
- Incrementar puntos de venta a nivel nacional

g) Visión

Brindar confort, estilo y elegancia a través de la producción y comercialización de ropa licra, con estándares de calidad internacional, para satisfacer a los clientes de la zona centro del Ecuador.

ETAPA I: ETAPA DE LOS INSUMOS

Tabla 24: Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE.

FACTORES	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
ECONÓMICA	Desarrollo de las empresas textiles.	0.087	4.000	0.348	Incremento de precios a los insumos.	0.033	4.000	0.132
	Alianzas estratégicas con países proveedores de insumos.	0.088	3.000	0.264	Incremento de salvaguardas para la importación de tela.	0.038	4.000	0.152
	Relacionarse con proveedores internacionales de Materia prima e insumos.	0.030	3.000	0.090	Disminución de aranceles de los productos sustitutos	0.012	3.000	0.036
SOCIAL	Consumo de producto nacional	0.012	4.000	0.048	Poca aceptación del producto nacional en el mercado.	0.053	4.000	0.212
	Posicionamiento de marcas nacionales.	0.080	4.000	0.320	Posicionamiento de marcas internacionales.	0.030	4.000	0.120
CULTURAL	Crear nuevas tendencias de moda.	0.009	2.000	0.018	Cambios en tendencias hacia prendas sintéticas.	0.011	1.000	0.011
	Campañas de nutrición - ejercicio.	0.006	1.000	0.006	Cambios de hábitos de los consumidores	0.013	1.000	0.013
DEMOGRÁFICA	Incremento de nichos de mercado.	0.042	2.000	0.084	Asentamiento de grupos extranjeros, por el uso de marcas de otros países.	0.021	2.000	0.042
	Incremento poblacional (Ver tabla 26).	0.021	2.000	0.042	Limitada capacidad instalada para la elaboración de prendas de vestir.	0.022	2.000	0.044
AMBIENTAL	Utilización de fundas biodegradables	0.015	1.000	0.015	Desconocimiento de normas de seguridad para el manejo de tejidos.	0.015	2.000	0.030
POLÍTICA	Incremento de aranceles a las importaciones de productos sustitutos	0.014	3.000	0.042	Limitado apoyo al sector textil para realizar exportaciones	0.020	4.000	0.080
	Alianza con Sud América para exportar producto nacional.	0.019	2.000	0.038	Deficiente control aduanero en las frontera norte y sur	0.023	4.000	0.092
	Regulación al contrabando en las fronteras	0.020	4.000	0.080	Incremento de aranceles a las importaciones de materia prima	0.023	4.000	0.092

	Nuevos tratados comerciales con China, India y países de Sud América.	0.011	1.000	0.011	Incremento de aranceles a la maquinaria	0.023	4.000	0.092
GUBERNAMENTAL	Exoneración de impuestos a fabricantes	0.089	4.000	0.356	Desplazamiento de fábricas del perímetro urbano	0.020	2.000	0.040
JURÍDICA	Regularización de nomas de estandarización de calidad (INEN, IEPI)	0.024	1.000	0.024	Tiempo de regularización de marcas	0.015	1.000	0.015
TECNOLÓGICA	Desarrollo de Software para Corte	0.011	3.000	0.033	Limitado acceso de maquinaria para la confección	0.020	4.000	0.080
COMPETITIVA	Diseños exclusivos	0.010	2.000	0.020	Presencia de empresas extranjeras de confección	0.020	4.000	0.080
		0.588		1.839		0.412		1.363

TOTAL PESO	1.000
TOTAL CALIFICACIÓN	3.202

Fuente: Fred D, (1988, p. 62).

Tabla 25: Población Económica Activa

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre	Diciembre
PEA	6.548.109	6.536.310	6.685.111	6.535.240	6.647.203	6.779.467

Fuente: Vázquez, (2014, p.170).

Luego de realizar el análisis de la matriz EFE se concluye que el total ponderado de la empresa es de 3,202; lo que significa que esta sobre la media, valor que permite seguir estrategias que capitalicen oportunidades externas y eviten amenazas. Pero lo importante de la matriz, es entender los factores que afectan a la empresa, en este caso para la empresa Ditextil se considera importante el análisis el ámbito económico y político.

Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	NUESTRA COMPAÑÍA			COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
	DITEXTIL			CREACIONES MB		IMPACTEX		CREACIONES PASTOR	
	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el Mercado	0.26	3	0.78	4	1.04	4	1.04	3	0.78
Competitividad de Precios	0.24	3	0.72	4	0.96	4	0.96	4	0.96
Calidad de Producto	0.40	4	1.60	3	1.20	4	1.60	4	1.60
Lealtad del Cliente	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1.00		3.30		3.50		3.90		3.64

Fuente: Fred D, (1988, p. 63).

A continuación podemos observar la posición de la empresa Ditextil con respecto a los competidores, basados en un análisis que se realizó con los factores críticos para el éxito, resultados que denotan que la compañía tiene 3,30 de peso ponderado, creaciones MB 3,50, Impactex 3,90 con la mayor ponderación y creaciones Pastor 3,64, valores que se deben considerar, para mejorar los factores que tienen baja calificación.

Tabla 27: Matriz de Evaluación de factores Internos - EFI

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA	TOTAL
FORTALEZAS / DEBILIDADES	ÁRAS FUNCIONALES			
FORTALEZAS	Líneas de credito	0.05	3	0.15
	Variedad de linea de productos	0.17	4	0.68
	Marca	0.07	3	0.21
	Talento Humano	0.13	3	0.39
	Extensa cobertura de mercado	0.12	4	0.48
DEBILIDADES	Inadecuado control de inventarios	0.10	1	0.1
	Limitada utilización de tecnología	0.05	2	0.1
	Inadecuada planificación	0.07	1	0.07
	Ser una nueva empresa en el Mercado	0.05	1	0.05
	Incumplimiento de metas	0.19	1	0.19
SUMA		1.00		2.42

Fuente: Fred D, (1988, p. 64).

El total ponderado obtenido puede tener un máximo de 4 y un mínimo de 1, y su significado puede interpretarse como:

- Calificaciones arriba de 2.5 significa que la empresa tiene una posición interna muy fuerte.
- Calificaciones debajo de 2.5 caracterizan a las negociaciones que son débiles en lo interno.

En la Matriz de Evaluación de factores Internos – EFI se observa el resumen y la evaluación de fuerzas y debilidades que permite identificar y evaluar las relaciones entre áreas.

ETAPA II: ETAPA DE LA ADECUACIÓN

Tabla 28: Matriz de las Amenazas - Oportunidades - Fuerzas - Debilidades (DOFA)

	FUERZAS-F	DEBILIDADES-D
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIA-FO	ESTRATEGIA-DO
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA

Fuente: Fred D, (1988, p. 65).

FUERZAS-F

- Líneas de crédito.
- Variedad de línea de productos.
- Marca.
- Talento Humano.
- Extensa cobertura de mercado.

DEBILIDADES-D

- Inadecuado control de inventarios.
- Limitada utilización de tecnología.
- Inadecuada planificación.

- Ser una nueva empresa en el Mercado.
- Incumplimiento de metas.

OPORTUNIDADES-O

- Desarrollo de las empresas textiles.
- Alianzas estratégicas con países proveedores de insumos.
- Relacionarse con proveedores internacionales de Materia prima e insumos.
- Consumo de producto nacional.
- Posicionamiento de marcas nacionales.
- Crear nuevas tendencias de moda.
- Campañas de nutrición - ejercicio.
- Incremento de nichos de mercado.
- Incremento poblacional.
- Utilización de fundas biodegradables.
- Incremento de aranceles a las importaciones de productos sustitutos.
- Alianza con Sud América para exportar producto nacional.
- Regulación al contrabando en las fronteras.
- Nuevos tratados comerciales con China, India y países de Sud América.
- Exoneración de impuestos a fabricantes.
- Regularización de nomas de estandarización de calidad (INEN, IEPI).
- Desarrollo de Software para Corte.
- Diseños exclusivos.

AMENAZAS-A

- Incremento de precios a los insumos.
- Incremento de salvaguardas para la importación de tela.
- Disminución de aranceles de los productos sustitutos.
- Poca aceptación del producto nacional en el mercado.
- Posicionamiento de marcas internacionales.
- Cambios en tendencias hacia prendas sintéticas.
- Cambios de hábitos de los consumidores.
- Asentamiento de grupos extranjeros, por el uso de marcas de otros países.
- Limitada capacidad instalada para la elaboración de prendas de vestir.

- Desconocimiento de normas de seguridad para el manejo de tejidos.
- Limitado apoyo al sector textil para realizar exportaciones.
- Deficiente control aduanero en la frontera norte y sur.
- Incremento de aranceles a las importaciones de materia prima.
- Incremento de aranceles a la maquinaria.
- Desplazamiento de fábricas del perímetro urbano.
- Tiempo de regularización de marcas.
- Limitado acceso de maquinaria para la confección.
- Presencia de empresas extranjeras de confección.

ESTRATEGIA-FO

- Estrategia de diversificación concéntrica:

Añadiendo productos o servicios nuevos, pero relacionados

ESTRATEGIA-DO

- Estrategia de desarrollo de producto:

Buscar más ventas mejorando los productos o servicios actuales o desarrollando nuevos

ESTRATEGIAS-FA

- Estrategia de integración hacia atrás:

Buscar la propiedad o incrementar el control de los proveedores de la firma

ESTRATEGIAS-DA

- Estrategia de penetración en el mercado:

Buscar, incrementar el mercado compartido por productos o servicios actuales en mercados actuales a través de esfuerzos mercadológicos más grandes.

- Estrategia de Desarrollo de Mercado:

Introducir los productos o servicios actuales en una nueva área geográfica.

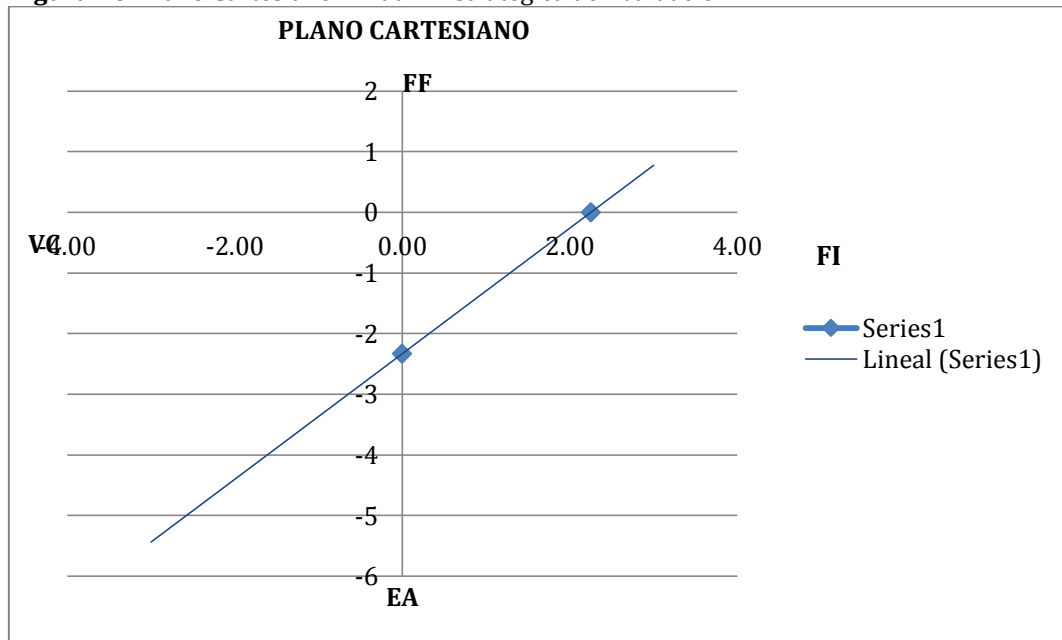
En la matriz de las Amenazas – Oportunidades - Fuerzas – Debilidades (DOFA) se observa que la empresa realiza el análisis FODA el mismo que servirá como instrumento de ayuda a los gerentes para la toma de decisiones al momento del desarrollo de estrategias.

Figura 25: Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
Acceso a líneas de crédito	6
Liquidez	5
Rendimiento Financiero	4
SUMAN	11
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
Crecimiento del sector textil	6
Afiliación a gremios	5
Conocimiento tecnológicos	4
Optimización de recursos	3
SUMAN	18
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Cambios tecnológicos	-6
Variabilidad de la demanda	-6
Precios de productos competidores	-6
SUMAN	-18
VENTAJAS COMPETITIVAS	
Participación en el mercado	-1
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-4
Lealtad de los clientes	-3
SUMAN	-9
EA= Promedio es - 18/3	= -6.00
VC= Promedio es - 9/4	= -2.25
FI= Promedio es 18/4	= 4.50
FF= Promedio es 11/3	= 3.67
Coordenadas de vector	
Eje "x": -2.25+4.50	= 2.25
Eje "y": -6+3.67	= -2.33

Fuente: Fred D, (1988, p. 67).

Figura 26: Plano Cartesiano – Matriz Estratégica de Evaluación.



Fuente: Fred D, (1988, p. 67).

La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción constan de cuatro cuadrantes en donde se observa si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, y si esta es la más adecuada para la organización.

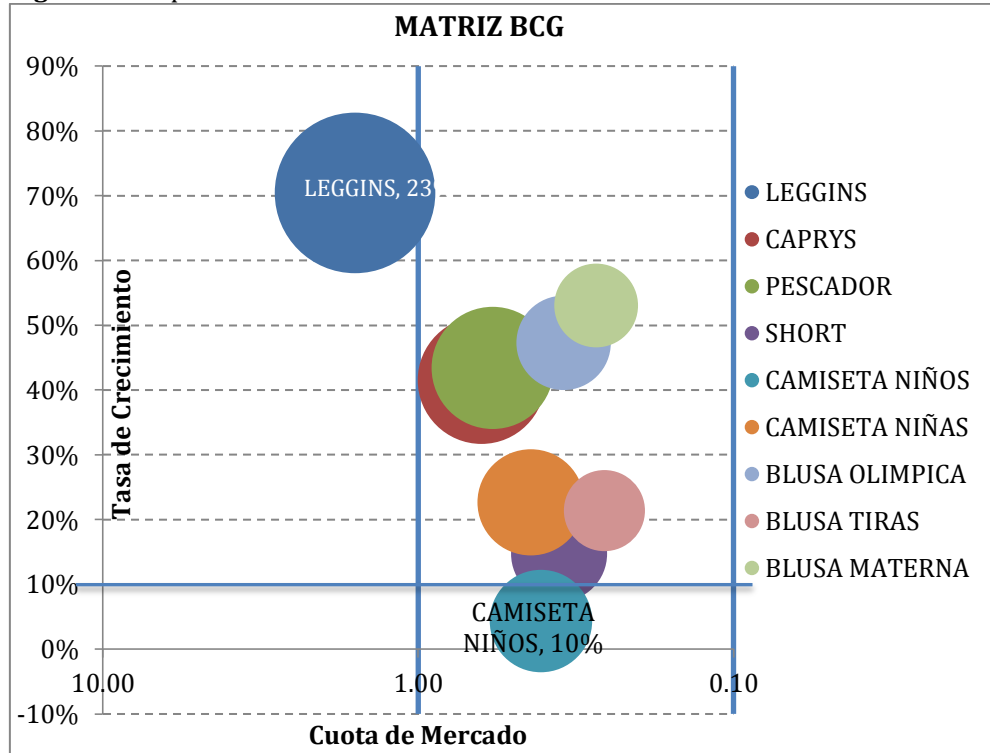
Luego de haber realizado el análisis de la matriz PEYEA podemos observar que la empresa se encuentra en un perfil competitivo en la industria con alto crecimiento, debido a que las coordenadas se ubican en el IV cuadrante.

Tabla 29: Matriz de Crecimiento – Participación.

PRODUCTOS	2014					2015					PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UNIDADES	%	PRECIO	VENTAS	%	UNIDADES	%	PRECIO	VENTAS	%		
LEGING	2161	12%	8.00	\$ 17,290.27	18.79%	3467	15.26%	8.50	\$ 29,469.50	23%	1.59	70%
CAPRYS	1873	10%	7.00	\$ 13,111.00	14.25%	2474	10.89%	7.50	\$ 18,555.00	15%	0.63	42%
PESCADOR	1987	11%	6.00	\$ 11,922.00	12.96%	2631	11.58%	6.50	\$ 17,101.50	14%	0.58	43%
SHORT	2300	13%	4.00	\$ 9,200.00	10.00%	2345	10.32%	4.50	\$ 10,552.50	8%	0.36	15%
CAMISETA NIÑOS	2450	13%	4.70	\$ 11,515.00	12.52%	2556	11.25%	4.70	\$ 12,013.20	10%	0.41	4%
CAMISETA NIÑAS	2345	13%	4.50	\$ 10,552.50	11.47%	2754	12.12%	4.70	\$ 12,943.80	10%	0.44	23%
BLUSA OLIMPICA	1978	11%	3.50	\$ 6,923.00	7.53%	2718	11.96%	3.75	\$ 10,194.09	8%	0.35	47%
BLUSA TIRAS	1779	10%	3.50	\$ 6,226.50	6.77%	1989	8.75%	3.80	\$ 7,558.20	6%	0.26	21%
BLUSA MATERNA	1421	8%	3.70	\$ 5,257.40	5.71%	1788	7.87%	4.50	\$ 8,047.34	6%	0.27	53%
TOTAL	18294	100.00%		\$ 91,997.67	100.00%	22723	100.00%		\$ 126,435.13	100.00%		
	AÑO 1					AÑO 2						

Fuente: Fred D, (1988, p. 71).

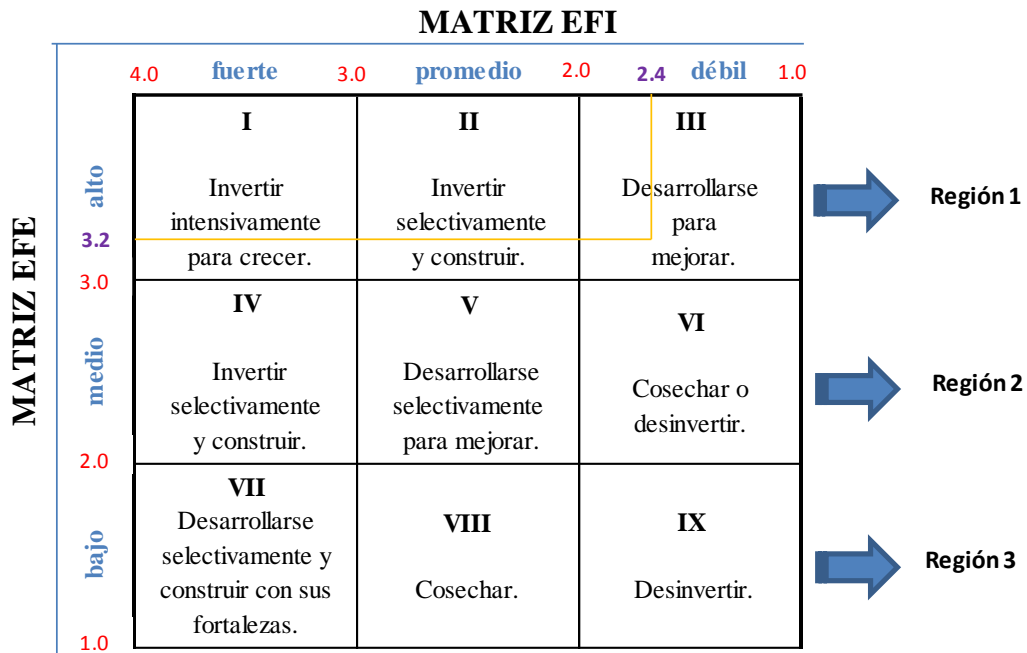
Figura 27: Representación de la Matriz BCG



Fuente: Fred D, (1988, p. 71).

Luego de haber realizado el análisis de la matriz de Crecimiento - Participación podemos observar los resultados en la figura que se encuentra dividida en cuatro cuadrantes. Primer cuadrante interrogante, el segundo cuadrante productos estrellas, tercer cuadrante productos vacas y cuarto productos perros; la empresa tiene localizado sus productos en los cuadrantes I, II y IV respectivamente; como producto estrella: leggins localizado en el cuadrante II; camiseta de niños en el cuadrante IV y los demás productos de la cartera se encuentran en el cuadrante I. herramienta que será útil para el diagnóstico de la posición competitiva de la empresa.

Figura 28: Matriz Interna y Externa



Fuente: Fred D, (1988, p. 74).

Luego de haber tomado los datos de la matriz EFI y EFE se realiza el análisis en la matriz interna y externa, recomendaciones que recaen en el cuadrante I, II y III; el mismo que indica utilizar estrategias intensivas como pueden ser penetración en el mercado; desarrollo del mercado o desarrollo del producto.

Figura 29: Matriz de la Gran Estrategia.

<ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollo del Mercado 2.- Penetración en mercado 3.- Desarrollo del producto 4.- Integración horizontal 5.- Desinversión 6.- Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollo del Mercado 2.- Penetración en mercado 3.- Desarrollo del producto 4.- Integración hacia adelante 5.- Integración hacia atrás 6.- Integración horizontal
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Atrincheramiento 2.- Diversificación concéntrica 3.- Diversificación en conglomerado 4.- Desinversión 5.- Liquidación 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Diversificación concéntrica 2.- Diversificación horizontal 3.- Diversificación en conglomerado 4.- Empresas de riesgo compartido

Fuente: Fred D, (1988, p. 76).

La matriz de la gran estrategia es un instrumento para formular estrategias alternativas y de esa manera cumplir con los resultados esperados a través de las estrategias intensivas, la misma que se ve reflejada en la selección del enfoque del cuadrante II que determina desarrollar el producto.

ETAPA III: ETAPA DE LA DESICIÓN

Tabla 30: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.

	ESTRATEGIAS																
	Participación en el Mercado				Competitividad de Precios				Calidad de Producto				Lealtad del Cliente				
	Incrementar el mercado con productos actuales.		Crear una nueva línea de productos.		Establecer políticas de descuento de pronto pago a clientes.		Establecer condiciones de plazo de crédito a clientes.		Fabricar prendas de vestir con porcentajes altos de algodón.		Ofrecer productos de mejor calidad a precios comparables		Estudiar y evaluar las necesidades, deseos de los consumidores; analizar la información y evaluar estategias de posicionamiento.		Identificar a clientes actuales y potenciales.		
OPORTUNIDADES	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Desarrollo de las empresas textiles.	0.087	4	0.348	3	0.261	1	0.087	1	0.087	3	0.261	1	0.087	4	0.348	1	0.087
Alianzas estratégicas con países proveedores de insumos.	0.088	3	0.264	4	0.352	1	0.088	1	0.088	4	0.352	1	0.088	1	0.088	1	0.088
Relacionarse con proveedores internacionales de Materia prima e insumos.	0.030	1	0.030	4	0.120	4	0.120	1	0.030	4	0.120	1	0.030	1	0.030	1	0.030
Consumo de producto nacional.	0.012	4	0.048	4	0.048	1	0.012	1	0.012	1	0.012	1	0.012	4	0.048	4	0.048
Posicionamiento de marcas nacionales.	0.080	4	0.320	3	0.240	1	0.080	1	0.080	1	0.080	1	0.080	4	0.320	3	0.240
Crear nuevas tendencias de moda.	0.009	3	0.027	2	0.018	1	0.009	1	0.009	3	0.027	1	0.009	4	0.036	3	0.027
Campañas de nutrición - ejercicio.	0.006	2	0.012	3	0.018	1	0.006	1	0.006	1	0.006	1	0.006	3	0.018	3	0.018
Incremento de nichos de mercado.	0.042	4	0.168	3	0.126	1	0.042	1	0.042	1	0.042	1	0.042	1	0.042	4	0.168
Incremento poblacional.	0.021	4	0.084	4	0.084	1	0.021	1	0.021	1	0.021	1	0.021	4	0.084	4	0.084
Utilización de fundas biodegradables.	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015
Incremento de aranceles a las importaciones de productos sustitutos.	0.014	1	0.014	1	0.014	1	0.014	1	0.014	1	0.014	1	0.014	1	0.014	1	0.014
Alianza con Sud América para exportar producto nacional.	0.019	1	0.019	1	0.019	1	0.019	1	0.019	1	0.019	1	0.019	1	0.019	1	0.019
Regulación al contrabando en las fronteras	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020
Nuevos tratados comerciales con China, India y países de Sud América.	0.011	1	0.011	1	0.011	1	0.011	1	0.011	4	0.044	1	0.011	1	0.011	1	0.011
Exoneración de impuestos a fabricantes	0.089	1	0.089	1	0.089	1	0.089	1	0.089	4	0.356	1	0.089	1	0.089	1	0.089
Regularización de nomas de estandarización de calidad (INEN, IEPI)	0.024	1	0.024	1	0.024	1	0.024	1	0.024	3	0.072	4	0.096	1	0.024	1	0.024
Desarrollo de Software para Corte	0.011	1	0.011	1	0.011	1	0.011	1	0.011	2	0.022	3	0.033	1	0.011	1	0.011
Diseños exclusivos.	0.010	1	0.010	1	0.010	1	0.010	1	0.010	2	0.020	1	0.010	3	0.030	1	0.010

AMENAZAS	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Incremento de precios a los insumos.	0.033	3	0.099	3	0.099	3	0.099	1	0.033	4	0.132	4	0.132	1	0.033	1	0.033
Incremento de salvaguardas para la importación de tela.	0.038	4	0.152	4	0.152	3	0.114	1	0.038	4	0.152	4	0.152	1	0.038	1	0.038
Disminución de aranceles de los productos sustitutos	0.012	1	0.012	1	0.012	1	0.012	1	0.012	4	0.048	1	0.012	1	0.012	1	0.012
Poca aceptación del producto nacional en el mercado.	0.053	4	0.212	2	0.106	1	0.053	1	0.053	1	0.053	1	0.053	1	0.053	4	0.212
Posicionamiento de marcas internacionales.	0.030	1	0.030	1	0.030	1	0.030	1	0.030	1	0.030	1	0.030	1	0.030	1	0.030
Cambios en tendencias hacia prendas sintéticas.	0.011	2	0.022	2	0.022	1	0.011	1	0.011	3	0.033	1	0.011	4	0.044	4	0.044
Cambios de hábitos de los consumidores.	0.013	2	0.026	2	0.026	1	0.013	1	0.013	3	0.039	1	0.013	4	0.052	4	0.052
Asentamiento de grupos extranjeros, por el uso de marcas de otros países.	0.021	1	0.021	1	0.021	1	0.021	1	0.021	1	0.021	1	0.021	3	0.063	1	0.021
Limitada capacidad instalada para la elaboración de prendas de vestir.	0.022	1	0.022	2	0.044	1	0.022	1	0.022	4	0.088	1	0.022	1	0.022	1	0.022
Desconocimiento de normas de seguridad para el manejo de tejidos.	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015
Limitado apoyo al sector textil para realizar exportaciones.	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020
Deficiente control aduanero en las fronteras norte y sur.	0.023	4	0.092	1	0.023	1	0.023	1	0.023	1	0.023	1	0.023	1	0.023	1	0.023
Incremento de aranceles a las importaciones de materia prima.	0.023	1	0.023	4	0.092	2	0.046	1	0.023	4	0.092	4	0.092	1	0.023	1	0.023
Incremento de aranceles a la maquinaria	0.023	1	0.023	3	0.069	2	0.046	1	0.023	4	0.092	4	0.092	1	0.023	1	0.023
Desplazamiento de fabricas del perimetro urbano.	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020
Tiempo de regularización de marcas.	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	1	0.015	2	0.030	1	0.015	1	0.015
Limitado acceso de maquinaria para la confección.	0.020	1	0.020	3	0.060	1	0.020	1	0.020	3	0.060	3	0.060	1	0.020	1	0.020
Presencia de empresas extranjeras de confección.	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020	1	0.020

FORTALEZAS	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Líneas de crédito	0.050	1	0.050	3	0.150	1	0.050	4	0.200	4	0.200	1	0.050	1	0.050	1	0.050
Variedad de línea de productos	0.170	4	0.680	3	0.510	1	0.170	1	0.170	3	0.510	3	0.510	1	0.170	4	0.680
Marca	0.070	1	0.070	2	0.140	1	0.070	1	0.070	3	0.210	3	0.210	4	0.280	4	0.280
Talento Humano	0.130	1	0.130	2	0.260	1	0.130	1	0.130	3	0.390	4	0.520	1	0.130	1	0.130
Extensa cobertura de mercado	0.120	3	0.360	3	0.360	1	0.120	1	0.120	1	0.120	1	0.120	4	0.480	4	0.480
DEBILIDADES	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Inadecuado control de inventarios	0.100	1	0.100	1	0.100	1	0.100	1	0.100	1	0.100	1	0.100	1	0.100	1	0.100
Limitada utilización de tecnología	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	3	0.150	3	0.150	1	0.050	1	0.050
Inadecuada planificación	0.070	4	0.280	4	0.280	3	0.210	4	0.280	3	0.210	3	0.210	4	0.280	4	0.280
Ser una nueva empresa en el Mercado	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050
Incumplimiento de metas	0.190	1	0.190	1	0.190	1	0.190	1	0.190	1	0.190	2	0.380	1	0.190	1	0.190
SUMAN			4.318		4.416		2.418		2.360		4.586		3.800		3.553		3.936

Fuente: Fred D, (1988, p. 77).

PA : Puntaje de atractividad.- Se determina un valor numérico que indica el atractivo relativo de cada estrategia.

TPA: Total del puntaje de atractividad.- Se define multiplicando las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila.

La calificación total del atractivo indica cual es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas.

Luego de haber desarrollado las bases para la toma de decisiones, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE indica en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas, se debe tener en cuenta algunos elementos como: participación en el mercado para la creación de una nueva línea de productos y la calidad de producto a través de la fabricación de prendas de vestir con porcentajes alto de algodón utilizando la estrategia de desarrollo del producto.

Tabla 31: Benchmarking

	N°	FACTORES	DITEXTIL	CREACIONES MB	IMPACTEX	CREACIONES PASTOR
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	1	Marca	Si	Si	Si	Si
	2	Etiquetas	Si	Si	Si	Si
	3	Envase	Si	Si	Si	Si
	4	Empaque	Si	Si	Si	Si
	5	Embalaje	Si	Si	Si	Si
	6	Garantía	Si	Si	Si	Si
COMUNICACIÓN	1	Rolups	Si	No	No	Si
	2	Vinculación con la web	Si	No	Si	Si
	3	Páginas web	Si	No	Si	Si
	4	Revistas	Si	No	No	Si
	5	Catálogos	Si	No	Si	Si
	6	Publicidad Externa	Si	No	Si	Si
	7	Publicidad Interna	Si	No	Si	Si
LÍNEAS DE PRODUCTO	1	Damas	Si	Si	Si	Si
	2	Caballeros	Si	Si	Si	Si
	3	Niños	Si	Si	Si	Si
	4	Niñas	Si	Si	Si	Si
PRODUCTOS	1	Leguins	Si	Si	No	Si
	2	Blusas de Dama	Si	Si	Si	Si
	3	Blusas de Niña	Si	Si	Si	Si
	4	Shorts	Si	Si	No	Si
	5	Camiseta de Niño	Si	Si	Si	Si
	6	Camisetas Caballero	Si	Si	Si	Si
	7	Boxer	No	Si	Si	Si
	8	Toalla	No	Si	No	Si
TOTAL		Si	23	18	20	25
		No	2	7	5	0
		Suman	25	25	25	25

Fuente: Fred D, (1988, p. 54).

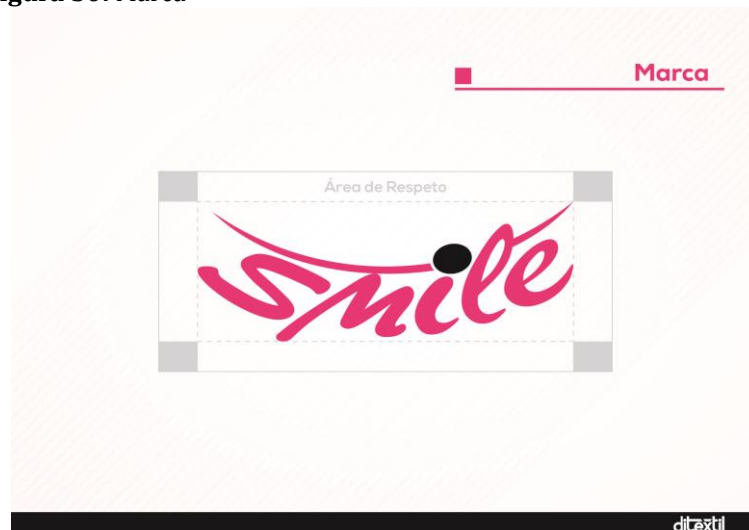
Se realiza un benchmarking de las empresas: Creaciones MB, Impactex Creaciones Pastor y Ditextil; a través de los factores claves del éxito como: características del producto, comunicación, líneas de productos y productos; para comparar igualar y mejorar.

A continuación se detalla las características del producto que apoyará la implementación de la estrategia y a su vez generará una adecuada fidelización a través de un posicionamiento adecuado.

Marca

Se define como: "un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño, o una combinación de los anteriores que identifica los productos o servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores y que los diferencia de los competidores". (Kotler, 2008, p. 283).

Figura 30: Marca



Fuente: Empresa Ditextil - Departamento de Diseño.

En la **Figura 30**, se observa el nombre y diseño de la marca que la empresa utilizará como herramienta para comercializar y vender los productos.

Etiqueta

" La etiqueta del producto es un eslabón clave en la estrategia de creación de marcas. La apariencia, sensación, incluso el olor de la etiqueta (si se hace de forma creativa), pueden complementar a la marca" (Kotler, 2008, p. 285).

Figura 31: Etiquetas



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 31**, se observa la etiqueta, la misma que será el complemento de la marca en la creación de la estrategia para la utilización de los productos.

Envase

Implica diseñar y producir el continente o envoltorio de un producto. Tradicionalmente, la función fundamental del envase consistía en albergar y proteger el producto. Sin embargo, en los últimos años han intervenido numerosos factores que han hecho que el envase se convierta en una herramienta de marketing importante (Kotler, 2008, p. 284).

Figura 32: Envase



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 32**, se observa el diseño del envase, el mismo que servirá para almacenar el producto y de la misma forma usarlo como una herramienta de marketing.

Empaque

El empaque sirve para preservar el envase y facilitar su entrega al consumidor, su objetivo es proteger el producto, el envase o ambos y ser promotor del artículo dentro del canal de distribución (Kotler, 2008, p. 285).

Figura 33: Empaque



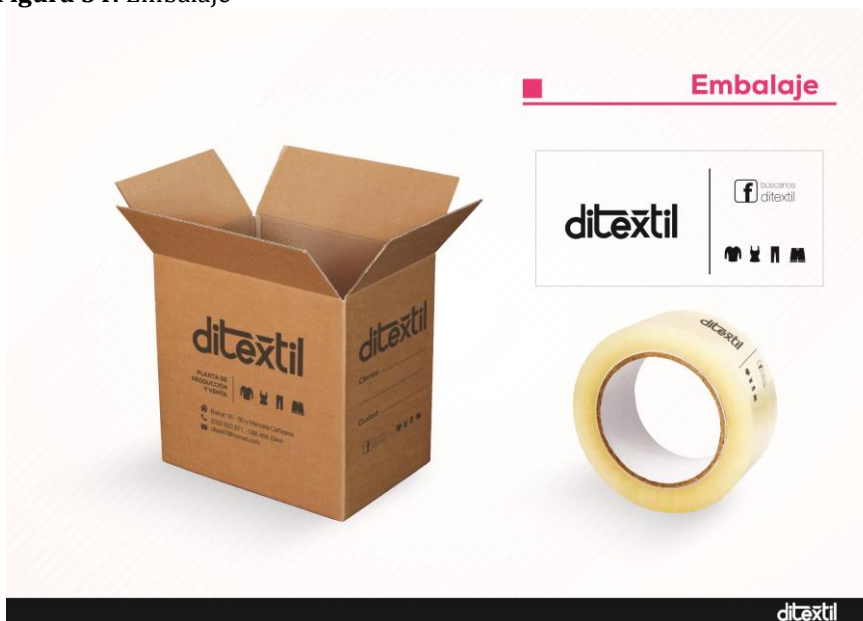
Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 33**, se observa el empaque que la empresa va a utilizar para proteger el producto durante el camino desde la venta hasta el destino final (cliente), con el objetivo de que el producto llegue en óptimas condiciones.

Embalaje

El embalaje se creó para aplicar en el transporte del producto, su objetivo es llevar un producto y proteger su contenido durante el traslado de la fábrica a los clientes (Kotler, 2008, p. 286).

Figura 34: Embalaje



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 34** se observa el embalaje, el mismo que sirve para proteger y cubrir el producto durante el transporte desde el fabricante hasta el cliente.

Garantía

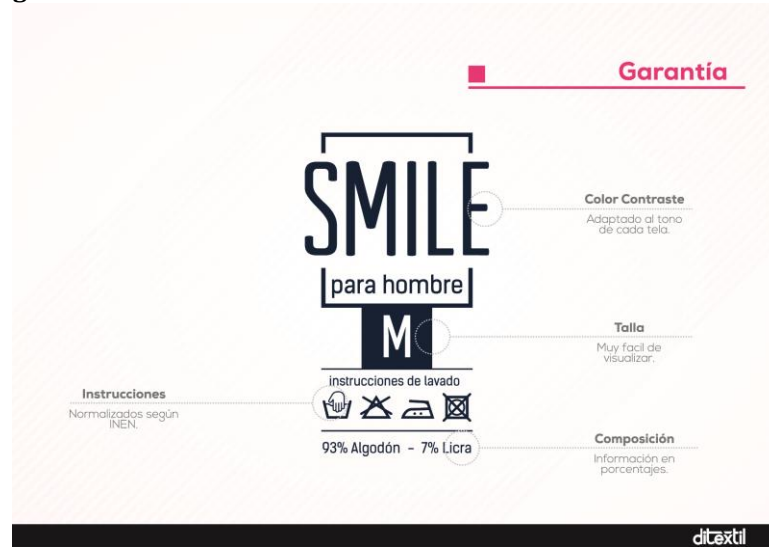
La garantía sirve para respaldar la falta de conformidad o defectos que existan en el momento de la compraventa del producto; por un determinado tiempo (Kotler, 2008, p. 287).

Figura 35: Garantía Damas



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Figura 36: Garantía Caballeros



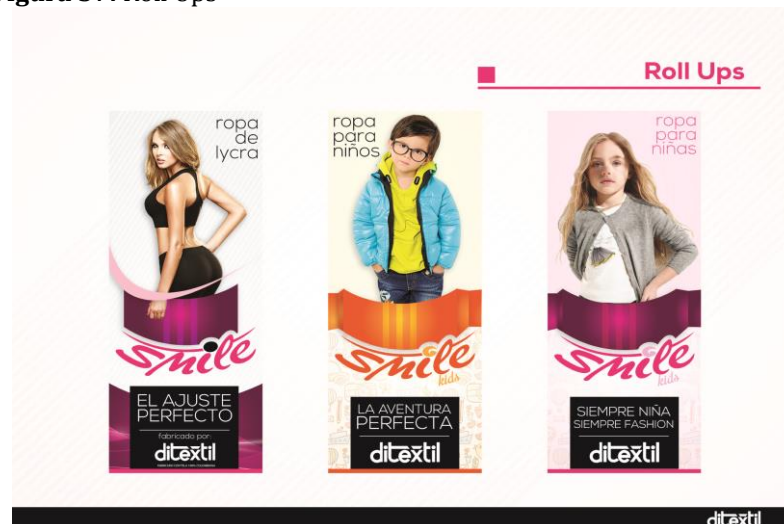
Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la figura 35 y 36 se observa la garantía para damas y caballeros que la empresa ofrece a los consumidores, permitiendo verificar la calidad del producto con la que se fabrica las prendas y la conformidad con lo adquirido.

COMUNICACIÓN

Es la corriente de información que fluye entre un emisor y un receptor. La comunicación comercial o de marketing sería: pues, “la trasmisión de información entre organización y consumidores, con fines, en general, de estimulación de la demanda de un producto”. (Pérez, Castro, Córdova, Quisimalin Moreno, 2013, p. 238).

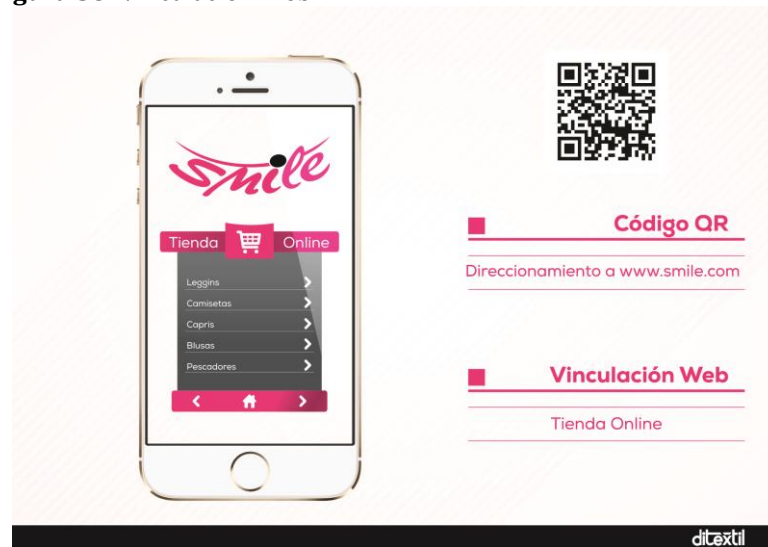
Figura 37: Roll Ups



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Para realizar marketing publicitario, se utiliza roll ups los mismos que serán instalados en ferias comerciales, puntos de venta, inauguraciones de nuevos locales; con el objetivo de publicitar la marca.

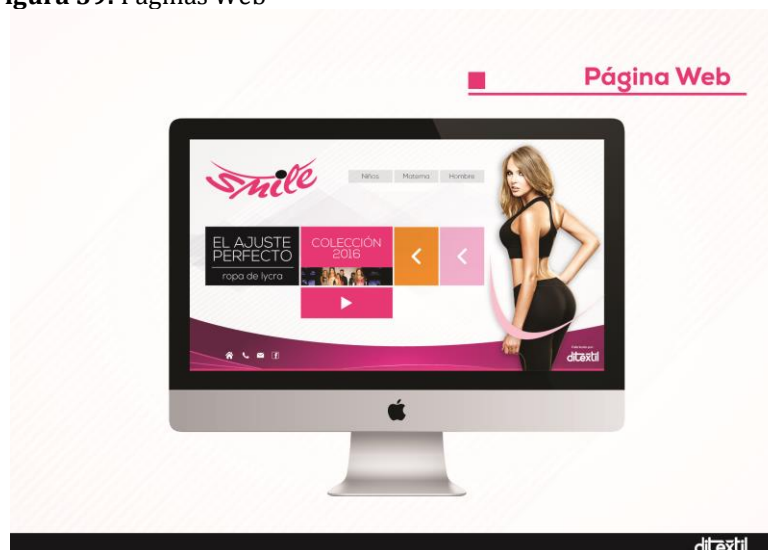
Figura 38: Vinculación Web



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Vincular la marca a un sitio web, permitirá contactar clientes, a través de códigos QR, el mismo que facilita almacenar información en el código de barra y poder enlazar el link de la página de la empresa y obtener la información que el cliente necesita.

Figura 39: Páginas Web



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

La página web proporciona información a los clientes de los productos para ofertar y ofrecer información de tendencias de moda, precios, colores y obtener contactos para ampliar la cartera de clientes.

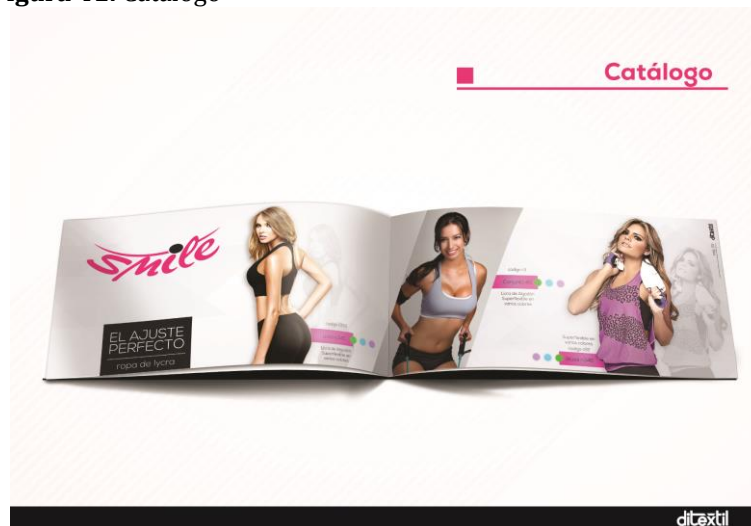
Figura 40: Revistas



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

A través de la revista la empresa informa los productos, tendencias y nuevas colecciones que la empresa fabrica.

Figura 41: Catálogo



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño.

El catalogo es una comunicación visual y el medio que difunde de forma cíclica colecciones que la empresa y el área de producción planifican para la fabricación de los productos.

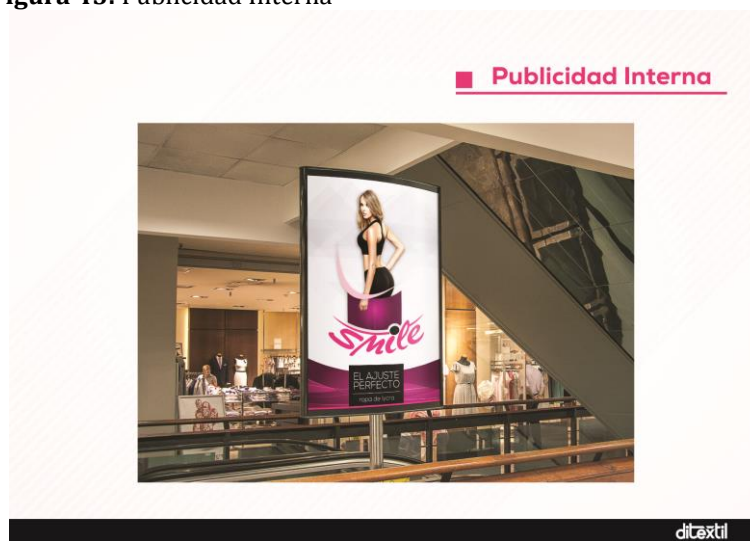
Figura 42: Publicidad Externa



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

La publicidad externa permite informar los diferentes productos que ofrece la empresa y anunciar las marcas con el entorno urbano, los mismos que estarán ubicados en las principales arterias de las diferentes ciudades donde se distribuye el producto.

Figura 43: Publicidad Interna



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

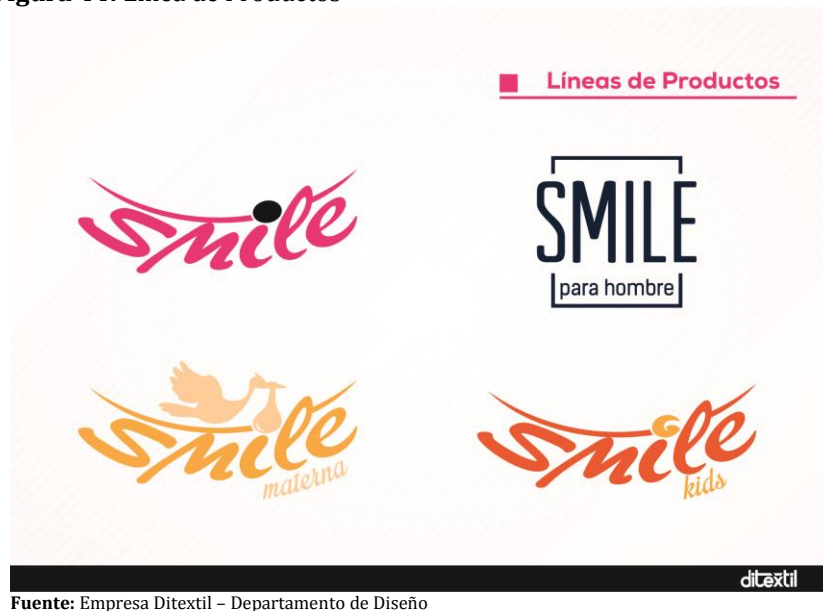
La publicidad interna informa los productos que fabrica la empresa en centros comerciales de las ciudades donde se comercializa el producto.

La empresa para posicionar la marca en la mente de los consumidores deberá realizar comunicación de la marca a través roll ups, vinculación con páginas web, páginas web, revistas, catálogos, publicidad externa, publicidad interna.

LÍNEA DE PRODUCTOS

“Es un subconjunto de artículos que difieren solo en características secundarias” (Pérez, Castro, Córdova, Quisimalin Moreno, 2013, p. 139).

Figura 44: Línea de Productos



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 44**, la empresa diseña la categorización para cada producto que se va a fabricar, con el objetivo de posicionar la marca a través de cada segmento.

PRODUCTOS

Es “Un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tienen un determinado bien o servicio para satisfacer un deseo o necesidad” (Pérez, Castro, Córdova, Quisimalin Moreno, 2013, p. 138).

Figura 45: Productos Damas - Niñas



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Figura 46: Productos Caballeros - Niños

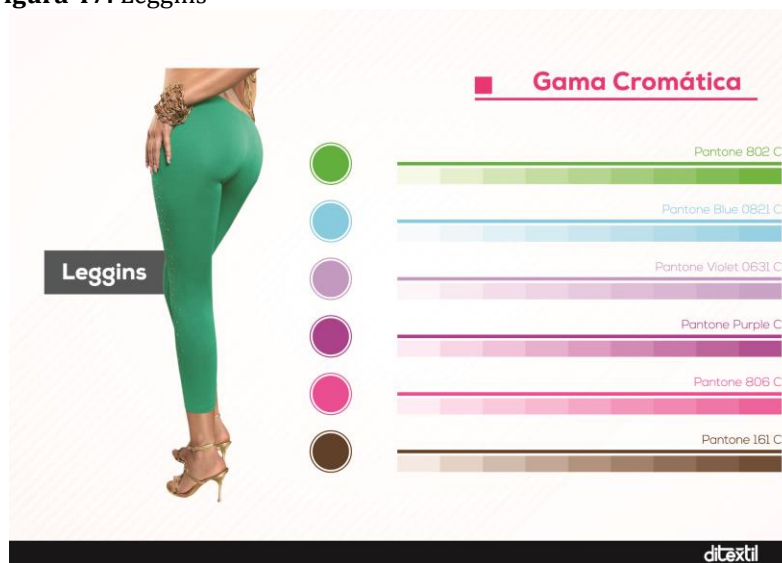


Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 45 y 46**, podemos visualizar los productos que la empresa fabrica y comercializa para damas, caballeros, niños y niñas.

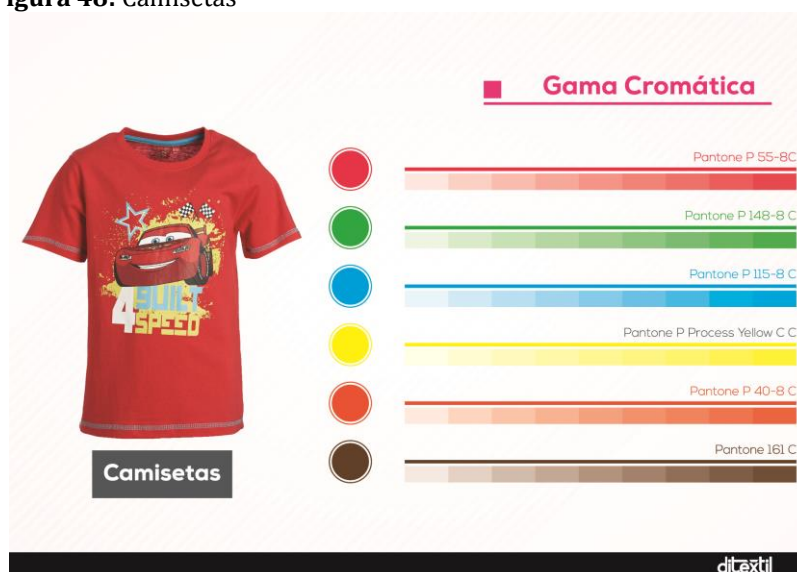
GAMA DE COLORES DE PRODUCTOS

Figura 47: Leggins



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Figura 48: Camisetas



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Figura 49: Blusas



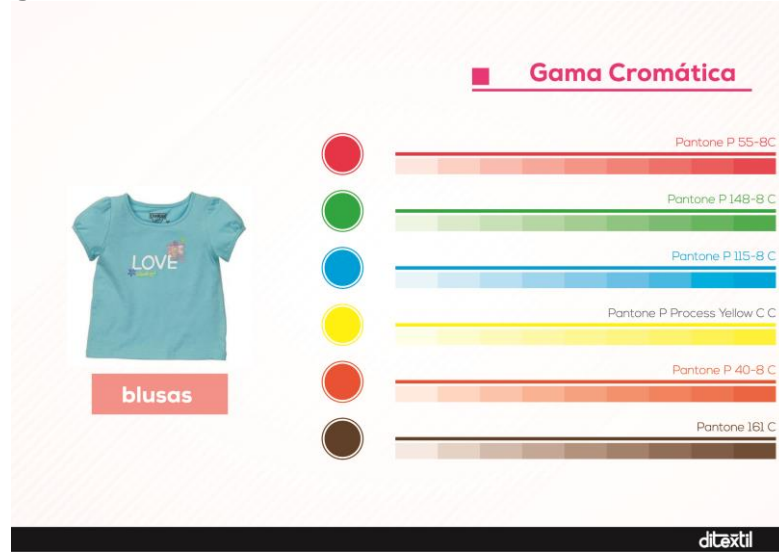
Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Figura 50: Shorts



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

Figura 51: Blusas



Fuente: Empresa Ditextil – Departamento de Diseño

En la **Figura 47, 48, 49,50 y 51** se observa los colores de las prendas que la empresa fábrica.

5.2 Evaluación Preliminar

1. Proyecciones

A continuación se procede a realizar el cálculo de regresión lineal para proyección en ventas.

Tabla 32: Regresión Lineal

Resumen

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0.615327505
Coefficiente de determinación R ²	0.378627938
R ² ajustado	0.316490732
Error típico	1158.527195
Observaciones	12

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	8178495.126	8178495.126	6.093417474	0.033190848
Residuos	10	13421852.62	1342185.262		
Total	11	21600347.74			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	6112.003484	713.0241989	8.571943972	6.39923E-06	4523.286564	7700.720404	4523.286564	7700.720404
Variable X 1	239.1490615	96.88091102	2.468484854	0.033190848	23.28493962	455.0131834	23.28493962	455.0131834

Fuente: Estados Financieros (2014).

Luego de obtener la tabla de regresión lineal se procede hacer un cálculo de la siguiente manera:

= Intercepción+ (Variable X 1* mes correspondiente es decir mes 13) puesto que este mes ya constaría como enero 2014 y automáticamente obtendremos la tabla de los valores proyectados para el 2014, Así:

Tabla 33: Ventas 2014 y 2015

VENTAS 2014			PROYECCIÓN VENTAS 2015		
FECHA	MESES	VENTAS	FECHA	MESES	VENTAS
	X	Y		X	Y
ene-14	1	\$ 6,890.66	ene-15	13	\$ 9,220.94
feb-14	2	\$ 7,232.84	feb-15	14	\$ 9,460.09
mar-14	3	\$ 5,575.02	mar-15	15	\$ 9,699.24
abr-14	4	\$ 6,917.20	abr-15	16	\$ 9,938.39
may-14	5	\$ 8,259.38	may-15	17	\$ 10,177.54
jun-14	6	\$ 7,601.56	jun-15	18	\$ 10,416.69
jul-14	7	\$ 8,943.74	jul-15	19	\$ 10,655.84
ago-14	8	\$ 6,285.92	ago-15	20	\$ 10,894.98
sep-14	9	\$ 6,628.10	sep-15	21	\$ 11,134.13
oct-14	10	\$ 7,970.28	oct-15	22	\$ 11,373.28
nov-14	11	\$ 9,038.37	nov-15	23	\$ 11,612.43
dic-14	12	\$ 10,654.64	dic-15	24	\$ 11,851.58
TOTAL		\$ 91,997.67	TOTAL		\$ 126,435.13

Fuente: Estados Financieros (2014).

A su vez se realiza proyecciones de materia prima directa, materia prima indirecta, comisiones, combustible, servicios básicos, fletes y acarreos, los mismos que facilitarán la construcción del flujo de efectivo y estados financieros proyectados.

Herramienta gerencial que servirá para tomar decisiones entorno al negocio en los aspectos de inversión, financiamiento, control y liquidez para el pago de las deudas a corto plazo y el monitoreo continuo de ventas de forma mensual.

2. Flujo de efectivo proyectado

Tabla 34: Flujo de Efectivo 2015

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO 2015	ENERO 2015	FEBRERO 2015	MARZO 2015	ABRIL 2015	MAYO 2015	JUNIO 2015	JULIO 2015	AGOSTO 2015	SEPTIEMBRE 2015	OCTUBRE 2015	NOVIEMBRE 2015	DICIEMBRE 2015	TOTAL FLUJO
TOTAL INGRESOS													
VENTAS	-	5,532.56	9,364.43	9,603.58	9,842.73	10,081.88	10,321.03	10,560.18	10,799.33	11,038.47	11,277.62	11,516.77	109,938.58
+ COBROS DEL 60% (30 DIAS)	-	5,532.56	5,676.05	5,819.54	5,963.03	6,106.52	6,250.01	6,393.50	6,536.99	6,680.48	6,823.97	6,967.46	68,750.13
+ COBROS DEL 40% (45 DIAS)	-	-	3,688.38	3,784.04	3,879.70	3,975.36	4,071.02	4,166.67	4,262.33	4,357.99	4,453.65	4,549.31	41,188.45
CLIENTES	14,544.62	6,233.41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20,778.03
+ COBROS DEL 70% (30 DIAS)	14,544.62	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14,544.62
+ COBROS DEL 30% (45 DIAS)	-	6,233.41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,233.41
PRESTAMO	8,000.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8,000.00
= TOTAL INGRESOS	22,544.62	11,765.97	9,364.43	9,603.58	9,842.73	10,081.88	10,321.03	10,560.18	10,799.33	11,038.47	11,277.62	11,516.77	138,716.61
A: EGRESOS OPERATIVOS													
= COMPRAS	-	7,485.94	4,162.65	13,188.14	4,636.16	4,872.92	5,109.68	5,346.43	5,583.19	5,819.95	6,056.71	6,293.46	68,555.22
+ MATERIA PRIMA INDIRECTA	-	194.74	490.42	499.35	508.28	517.21	526.13	535.06	543.99	552.92	561.85	570.78	5,500.72
+ PAGO DEL 40% 30 DIAS	-	194.74	198.31	201.88	205.45	209.03	212.60	216.17	219.74	223.31	226.88	230.45	2,338.56
+ PAGO DEL 60% 60 DIAS	-	-	292.11	297.47	302.82	308.18	313.54	318.89	324.25	329.61	334.97	340.32	3,162.16
+ MATERIA PRIMA DIRECTA	-	1,432.04	3,672.23	3,900.06	4,127.88	4,355.71	4,583.54	4,811.37	5,039.20	5,267.03	5,494.86	5,722.69	48,406.61
+ PAGO DEL 40% 30 DIAS	-	1,432.04	1,522.88	1,613.72	1,704.55	1,795.39	1,886.22	1,977.06	2,067.89	2,158.73	2,249.57	2,340.40	20,748.45
+ PAGO DEL 60% 60 DIAS	-	-	2,149.35	2,286.34	2,423.33	2,560.33	2,697.32	2,834.31	2,971.31	3,108.30	3,245.29	3,382.28	27,658.16
= PROVEDORES	-	5,859.16	-	8,788.73	-	-	-	-	-	-	-	-	14,647.89
+ PAGO DEL 40% 60 DIAS	-	5,859.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5,859.16
+ PAGO DE LA DIFERENCIA A 120 DIAS	-	-	-	8,788.73	-	-	-	-	-	-	-	-	8,788.73
B: GASTOS (Perdidas y Ganancias)													
GASTOS ADMINISTRATIVOS													
SUELDOS													
+ PERSONAL OPERATIVO	1,360.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	1,416.00	16,936.00
+ IEES POR PAGAR (9.35% Y 12.15%)	247.91	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	265.06	3,163.58
+ XIII SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,226.19
+ XIV SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	1,323.33	-	-	-	-	1,323.33
+ PERSONAL ADMINISTRATIVO	1,240.10	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	1,305.46	15,600.16
+ IEES POR PAGAR (9.35% Y 12.15%)	292.40	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	304.44	3,641.24
+ XIII SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,276.62
+ XIV SUELDO	-	-	-	-	-	-	-	1,044.50	-	-	-	-	1,044.50
+ SERVICIOS BASICOS	98.00	92.48	91.60	90.72	89.85	88.97	88.10	87.22	86.35	85.47	84.60	83.72	1,067.08
GASTOS DE VENTA													
+ COMBUSTIBLE	36.18	36.36	36.54	36.72	36.90	37.09	37.27	37.45	37.63	37.81	37.99	38.17	446.12
+ ARRIENDO	212.00	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	222.60	2,660.60
+ COMISIONES	184.42	189.20	193.98	198.77	203.55	208.33	213.12	217.90	222.68	227.47	232.25	237.03	2,528.70
+ FLETES Y A CARREOS	28.93	29.03	29.12	29.21	29.30	29.39	29.49	29.58	29.67	29.76	29.86	29.95	353.29
= TOTAL EGRESOS	3,699.94	11,346.56	8,027.45	17,057.12	8,509.33	8,750.27	8,991.21	11,599.98	9,473.08	9,714.02	9,954.96	12,698.71	119,822.63
C: PAGOS (PASIVOS)													
+ ABONO DE CAPITAL	636.66	641.97	647.32	652.71	658.15	663.63	669.16	674.74	680.36	686.03	691.75	697.51	8,286.65
+ IVA POR PAGAR	729.87	34.18	168.30	89.37	20.92	99.81	114.04	389.47	14.95	71.09	172.79	82.86	1,987.65
= SUBTOTAL PAGOS	1,366.53	676.15	815.62	742.08	679.07	763.44	783.21	1,064.21	695.31	757.12	864.54	780.37	9,987.65
= TOTAL EGRESOS + PAGOS	5,066.47	12,022.71	8,843.07	17,799.21	9,188.39	9,513.71	9,774.41	12,664.19	10,168.40	10,471.14	10,819.50	13,479.08	129,810.28
= FLUJO NETO DEL MES	17,478.15	(256.74)	521.36	(8,195.63)	654.33	568.17	546.61	(2,104.01)	630.93	567.33	458.13	(1,962.31)	8,906.33
+ SALDO INICIAL	18,247.85	35,726.00	35,469.26	35,990.62	27,794.99	28,449.33	29,017.50	29,564.11	27,460.10	28,091.03	28,658.36	29,116.49	353,585.64
= SALDO FINAL	35,726.00	35,469.26	35,990.62	27,794.99	28,449.33	29,017.50	29,564.11	27,460.10	28,091.03	28,658.36	29,116.49	27,154.18	362,491.97

Fuente: Estados Financieros (2015).

El flujo de efectivo será una herramienta de control gerencial para observar las fuentes de ingresos y determinar en qué recursos se va a invertir por la facturación ya sea en efectivo o a credito, de esa manera alinear y monitorear el cumplimiento de las metas en ventas de forma mensual.

3. Estados Financieros Proyectados

Tabla 35: Estado de Costo de Producción - Proyectado



EMPRESA DITEXTIL
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

DETALLE	DATOS
COMPONENTE	
Inventario Inicial de Materia Prima Directa	\$ 3,525.14
(+) Compras Netas	\$ 47,109.21
Compras Brutas	\$ 57,949.21
(+) Transporte en Compras	\$ -
(-) Descuento en Compras	\$ 6,840.00
(-) Devolucion en Compras	\$ 4,000.00
(=) Materia Prima Disponible	\$ 50,634.36
(-) Inventario Final Materia Prima Directa	\$ 6,336.56
(=) Costo de Materia Prima	\$ 44,297.79
(+) Mano de obra Directa (Obreros)	\$ 15,576.00
BENEFICIOS SOCIALES	\$ 6,111.92
Décimo Tercer sueldo	\$ 1,411.33
Décimo cuarto sueldo	\$ 1,392.67
Aporte Patronal	\$ 1,892.48
PROVISIONES SOCIALES	
Fondo de Reserva	\$ 1,415.43
(=) Costo Primo	\$ 65,985.71
(+) Costo Indirectos de Fabricacion	\$ 7,277.36
Materia Prima Indirecta	\$ 1,063.47
Inventario Inicial de Materia prima Indirecta	\$ 3,958.44
(+) Compras Materia Prima indirecta	\$ 5,197.20
(=) Materiales indirectos disponibles	\$ 9,155.64
(-) Inventario Final de Materia prima Indirecta	\$ 8,092.16
(+) Mano de obra Indirecta	\$ -
(+) Carga Fabril	\$ 6,213.89
(+) Arriendo Fabrica	\$ 2,660.60
(+) Depreciación Maquinaria	\$ 3,553.29
(+) Mantenimiento y reparacion maquinaria	\$ -
(+) Seguros de Fabrica	\$ -
(=) Costo de produccion (CP + CIF)	\$ 73,263.07
(+) Inventario Inicial de productos en proceso	\$ 5,307.15
(=) Costo de Productos en proceso	\$ 78,570.22
(-) Inventario Final de productos en proceso	\$ 4,625.15
(=) Costo de productos terminados	\$ 73,945.06
(+) Inventario inicial de productos terminados	\$ 13,865.80
(=) Costo de productos disponibles para la venta	\$ 87,810.86
(-) Inventario Final de productos Terminados	\$ 6,821.55
(=) COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTA	
	\$ 80,989.31

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Estados Financieros (2015).

El estado de costo de producción y ventas es una herramienta para la toma de decisiones al momento de la creación de las estrategias operativas de marketing; ya que se puede observar que cantidad de dinero está invertido en el inventario y ese recurso poder aprovecharlo en otras actividades de la empresa.

Tabla 36: Estado de Resultados - Proyectado



EMPRESA DITEXTIL
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

DETALLE	
COMPONENTE	
INGRESOS	
Ventas Netas	\$ 126,435.13
(-) Costo de Producción y Ventas	\$ 80,989.31
(=) Utilidad/Perdida Bruta en Ventas	\$ 45,445.82
GASTOS	
\$ 26,617.44	
ADMINISTRATIVOS	
\$ 22,289.33	
Gasto servicios basicos	\$ 1,067.08
Gastos sueldos y salarios	\$ 14,054.37
Gasto Depreciación	\$ 1,862.00
BENEFICIOS SOCIALES	
Décimo Tercer sueldo	\$ 1,276.62
Décimo cuarto sueldo	\$ 1,044.50
Aporte Patronal	\$ 1,707.61
PROVISIONES SOCIALES	
Fondo de Reserva	\$ 1,277.16
VENTAS	
\$ 4,328.11	
Gasto comisiones	\$ 2,528.70
Gasto Fletes y Acarreos	\$ 353.29
Gasto Combustible	\$ 446.12
Gasto Publicidad y Propaganda	\$ 1,000.00
UTILIDAD/ PERDIDA DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	
\$ 18,828.38	

GERENTE

CONTADOR

Fuente: Estados Financieros (2015).

El análisis del estado de Resultados servirá para determinar la utilidad bruta, utilidad operacional e ingresos netos, información que a la empresa facilitará para evaluar el cumplimiento de metas en las áreas de la organización.

Tabla 37: Estado de Situación Financiera - Proyectado

EMPRESA DITEXTIL
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

DETALLE	
COMPONENTE	
Activo	
Activo Corriente	
Efectivo	\$ 480.09
Bancos	\$ 27,154.18
Clientes	\$ 18,979.62
(-) Provisión cuentas incobrables	\$ 189.80
Inventario Materia prima	\$ 6,336.56
Inventario productos proceso	\$ 4,625.15
Inventario productos terminados	\$ 6,821.55
Inventario Materia prima indirecta	\$ 8,092.16
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 72,679.11
Activo no Corriente	
Terreno	
Muebles y Enseres	\$ 3,300.00
(-) Depreciacion Acumulada Muebles y Enseres	\$ 627.00
Maquinaria	\$ 7,403.00
(-) Depreciacion Acumulada Maquinaria	\$ 1,406.57
Equipo de Computo	\$ 1,890.00
(-) Depreciacion Acumulada Equipo de Computo	\$ 1,197.00
Software Contable	\$ 5,000.00
(-) Amortizacion Acumulada Software Contable	\$ 1,900.00
Vehiculos	\$ 15,000.00
(-) Depreciacion Acumulada Vehiculos	\$ 5,700.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 21,762.43
TOTAL ACTIVO	\$ 94,441.54
Pasivo	
Pasivo Corriente	
Impuesto Renta retenido por pagar	\$ -
Proveedores	\$ 10,855.68
Sueldos por Pagar	\$ 2,693.67
Anticipo de clientes	\$ -
IVA por Pagar	\$ 424.67
IESS por Pagar	\$ 579.14
XIII Sueldo por Pagar	\$ 224.47
XIV Sueldo por Pagar	\$ 206.50
Arriendo por Pagar	\$ 222.60
Servicios Basicos por Pagar	\$ 82.84
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 15,289.57
Pasivo no Corriente	
Prestamo Bancario Largo/plazo	\$ 8,000.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 8,000.00
TOTAL PASIVO	\$ 23,289.57
Patrimonio	
Capital	\$ 50,000.00
Utilidad/ Perdida del ejercicio	\$ 18,828.38
Utilidad del ejercicio anterior	\$ 2,323.59
TOTAL PATRIMONIO	\$ 71,151.97
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 94,441.54

GERENTE
Fuente: Estados Financieros (2015).

CONTADOR

El estado de situación financiera facilitará a la empresa información sobre los recursos que cuenta la misma como: bancos, activos fijos, cuentas por cobrar, inventarios (Activo Corrientes) y realizar el análisis comparativo de activos y pasivos, la capacidad de endeudamiento para tomar decisiones en función de la estrategia de marketing seleccionada por el departamento de planificación.

4. Factor z.

Tabla 38: Cálculo del Factor z

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	2014	2015
X_1	Activo Corriente - Pasivo Corriente/Activo Total	0.50	0.61
X_2	Utilidad Acumulada/Activo Total	0.00	0.02
X_3	Utilidad /Activo Total	0.03	0.20
X_4	Patrimonio/Pasivo Total	2.63	3.06
X_5	Ventas/Activos Totales	1.27	1.34

Fuente: Estados Financieros (2014 - 2015).

Tabla 39: Resultado del factor z - año 2014

Año - 2014									
Z=	$\frac{1,2X_1}{1.2 (0.50)}$	+	$\frac{1,4X_2}{1.4 (0.00)}$	+	$\frac{3,3X_3}{3.3 (0.03)}$	+	$\frac{0,6X_4}{0.6 (2.63)}$	-	$\frac{1,0X_5}{1.0 (1.27)}$
Z=	0.60	+	0.00	+	0.10	+	1.58	-	1.27
Z=	1.01								
Conclusión: Probabilidad Alta de quiebra									

Fuente: Estados Financieros (2014).

Tabla 40: Resultado del factor z - año 2015

Año - 2015									
Z=	$\frac{1,2X_1}{1.2 (0.61)}$	+	$\frac{1,4X_2}{1.4 (0.02)}$	+	$\frac{3,3X_3}{3.3 (0.20)}$	+	$\frac{0,6X_4}{0.6 (3.06)}$	-	$\frac{1,0X_5}{1.0 (1.34)}$
Z=	0.73	+	0.03	+	0.66	+	1.84	-	1.34
Z=	1.92								
Conclusión: Zona gris									

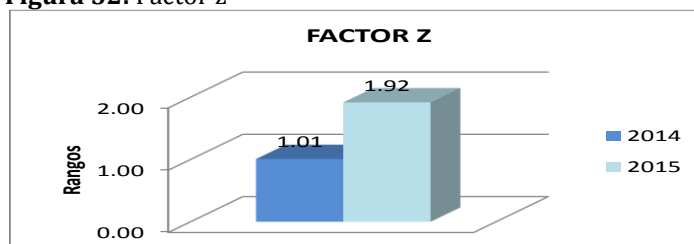
Fuente: Estados Financieros (2015).

Tabla 41: Factor z.

TABLA RESUMEN FACTOR Z	
2014	2015
1.01	1.92

Fuente: Blanco (2012, p. 435)

Figura 52: Factor z



Fuente: Blanco (2012, p. 435).

Este resultado es el valor Z que indica la fortaleza de la empresa.

El puntaje oscila entre 5 y 10.

- $Z < 1,8$ Significa una probabilidad alta de quiebra.
- $Z =$ Entre 1,8 y 3,0 sitúa a la empresa en una zona gris.
- $Z > 3,0$ Ofrece una probabilidad baja de quiebra.

Luego de haber aplicado la estrategia operativa de marketing (calidad del producto y participación del mercado) y realizado el análisis del factor z se puede observar que la empresa se encuentra en una zona gris; la misma que se la considera una empresa estable en el sector manufacturero.

5. Indicadores Financieros

Tabla 42: Indicadores Financieros

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	REAL	PROYECTADO	REPRESENTACIÓN GRAFICA	ANÁLISIS
		2014	2015		
INDICADORES DE ROTACIÓN					
Rotación de Ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1.27	1.34		Para el año 2014 el índice de rotación de cartera es de 1.27 y para el año 2015 incrementará a 1.34, debido a que para el año 2015 los activos incrementaron su productividades para generar ventas.
Periodo medio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$	82	55		En el año 2014 el índice de período medio de cobranza es de 82 días y para el año 2015 disminuirá a 55 días, debido a que para el año 2015 su período promedio expresado en días disminuyó la recuperación de sus ventas a crédito.

Fuente: Estados Financieros (2014 - 2015).

Tabla 43: Indicadores Financieros

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	REAL	PROYECTADO	REPRESENTACIÓN GRAFICA	ANÁLISIS
		2014	2015		
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	4	7		Para el año 2014 el índice de rotación de cuentas por cobrar es de 4 veces y para el año 2015 incremento a 7 veces, debido a que la empresa tendrá un incremento de ventas y un número mayor de rotación para la cobranza a los clientes.
Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	6	6		En el año 2014 el índice de rotación del activo fijo es de 6 veces y para el año 2015 se mantendrá en 6 veces, debido a que la eficiencia de la maquinaria, equipos, planta, industria, terrenos y demás bienes muebles, se verán implícitos en las ventas que la empresa generará para el siguiente período.

Fuente: Estados Financieros (2014 - 2015).

Tabla 44: Indicadores Financieros

NOMBRE INDICADOR	FÓRMULA	REAL	PROYECTADO	REPRESENTACIÓN GRAFICA	ANÁLISIS
		2014	2015		
Rotación de Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	1	1		Para el año 2014 el índice de rotación del activo fijo es de 1 vez y para el año 2015 se mantendrá en 1 vez, debido a que la capacidad de la empresa permitirá generar suficientes ingresos por ventas, con relación al tamaño de su inversión en activos totales.

Fuente: Estados Financieros (2014 - 2015).

Se aplica índices financieros con el objetivo de evaluar el cumplimiento de metas en ventas y el porcentaje de variabilidad entre períodos para una adecuada toma de decisiones, de la misma manera se realiza el análisis a la recuperación de cartera y del activo fijo con el objetivo de realizar la gestión de reducción de días de cobranza para que la empresa mejore la liquidez y pueda administrar de mejor manera los recursos aprovechando su capacidad instalada.

6. Presupuesto para implementar la estrategia.

Tabla 45: Presupuesto 2014

PROYECTADO		
PRODUCTO		PRODUCCIÓN MENSUAL EN UNIDADES
GRUPO	SUBGRUPO	
LICRAS	LEGGINS	2161
	CAPRYS	1873
	PESCADOR	1987
	SHORT	2300
CAMISETA	NIÑOS	2450
	NIÑAS	2345
BLUSAS	OLIMPICA	1978
	TIRAS	1779
	MATERNA	1421
TOTAL		18294

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 46: Materia Prima Directa / Tela

MATERIA PRIMA DIRECTA					
GRUPO	PRODUCTO	TELA LICRA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LICRAS	LEGGINS	0.67	Kg	\$ 3.15	\$ 4,561.39
	CAPRYS	0.62	Kg	\$ 3.15	\$ 3,657.97
	PESCADOR	0.57	Kg	\$ 3.15	\$ 3,567.66
	SHORT	0.52	Kg	\$ 3.15	\$ 3,767.40
CAMISETA	CAMISETA NIÑOS	0.47	Kg	\$ 3.15	\$ 3,627.23
	CAMISETA NIÑAS	0.47	Kg	\$ 3.15	\$ 3,471.77
BLUSAS	OLIMPICA	0.52	Kg	\$ 3.15	\$ 3,239.96
	TIRAS	0.52	Kg	\$ 3.15	\$ 2,914.00
	MATERNA	0.67	Kg	\$ 3.15	\$ 2,998.85
TOTAL		5.03		\$ 28.35	\$ 31,806.23

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 47: Materia Prima Indirecta / Hilos

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	HILOS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
CAPRYS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
PESCADOR	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
SHORT	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
NIÑOS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
NIÑAS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
OLIMPICA	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
TIRAS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
MATERNA	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
TOTAL	54.00		\$ 24.75	\$ 148.50

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 48: Materia Prima Indirecta / Elástico

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	ELASTICO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	139	Metro	\$ 1.60	\$ 222.37
CAPRYS	153	Metro	\$ 1.60	\$ 245.09
PESCADOR	184	Metro	\$ 1.60	\$ 293.63
SHORT	229	Metro	\$ 1.60	\$ 367.04
CAMISETA NIÑOS	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
CAMISETA NIÑAS	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
OLIMPICA	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
TIRAS	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
MATERNA	102	Metro	\$ 1.60	\$ 163.39
TOTAL	807.20		\$ 14.40	\$ 1,291.52

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 49: Materia Prima Indirecta / Pestañas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	PESTAÑAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2161	Unidades	\$ 0.07	\$ 151.29
CAPRYS	1873	Unidades	\$ 0.07	\$ 131.11
PESCADOR	1987	Unidades	\$ 0.07	\$ 139.09
SHORT	2300	Unidades	\$ 0.07	\$ 161.00
CAMISETA NIÑOS	2450	Unidades	\$ 0.07	\$ 171.50
CAMISETA NIÑAS	2345	Unidades	\$ 0.07	\$ 164.15
OLIMPICA	1978	Unidades	\$ 0.07	\$ 138.46
TIRAS	1779	Unidades	\$ 0.07	\$ 124.53
MATERNA	1421	Unidades	\$ 0.07	\$ 99.46
TOTAL	18294		\$ 0.63	\$ 1,280.59

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 50: Materia Prima Indirecta / Fundas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	FUNDAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2161	Unidades	\$ 0.03	\$ 64.84
CAPRYS	1873	Unidades	\$ 0.03	\$ 56.19
PESCADOR	1987	Unidades	\$ 0.03	\$ 59.61
SHORT	2300	Unidades	\$ 0.03	\$ 69.00
CAMISETA NIÑOS	2450	Unidades	\$ 0.03	\$ 73.50
CAMISETA NIÑAS	2345	Unidades	\$ 0.03	\$ 70.35
OLIMPICA	1978	Unidades	\$ 0.03	\$ 59.34
TIRAS	1779	Unidades	\$ 0.03	\$ 53.37
MATERNA	1421	Unidades	\$ 0.03	\$ 42.63
TOTAL	18294		\$ 0.27	\$ 548.83

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 51: Materia Prima Indirecta / Plastiflechas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	PLATIFLECHAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2161	Unidades	\$ 0.02	\$ 43.23
CAPRYS	1873	Unidades	\$ 0.02	\$ 37.46
PESCADOR	1987	Unidades	\$ 0.02	\$ 39.74
SHORT	2300	Unidades	\$ 0.02	\$ 46.00
CAMISETA NIÑOS	2450	Unidades	\$ 0.02	\$ 49.00
CAMISETA NIÑAS	2345	Unidades	\$ 0.02	\$ 46.90
OLIMPICA	1978	Unidades	\$ 0.02	\$ 39.56
TIRAS	1779	Unidades	\$ 0.02	\$ 35.58
MATERNA	1421	Unidades	\$ 0.02	\$ 28.42
TOTAL	18294		\$ 0.18	\$ 365.88

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 52: Materia Prima Indirecta / Etiquetas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	ETIQUETAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2161	Unidades	\$ 0.03	\$ 64.84
CAPRYS	1873	Unidades	\$ 0.03	\$ 56.19
PESCADOR	1987	Unidades	\$ 0.03	\$ 59.61
SHORT	2300	Unidades	\$ 0.03	\$ 69.00
CAMISETA NIÑOS	2450	Unidades	\$ 0.03	\$ 73.50
CAMISETA NIÑAS	2345	Unidades	\$ 0.03	\$ 70.35
OLIMPICA	1978	Unidades	\$ 0.03	\$ 59.34
TIRAS	1779	Unidades	\$ 0.03	\$ 53.37
MATERNA	1421	Unidades	\$ 0.03	\$ 42.63
TOTAL	18294		\$ 0.27	\$ 548.83

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 53: Materia Prima Indirecta / Labels

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	LABELS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2161	Unidades	\$ 0.02	\$ 43.23
CAPRYS	1873	Unidades	\$ 0.02	\$ 37.46
PESCADOR	1987	Unidades	\$ 0.02	\$ 39.74
SHORT	2300	Unidades	\$ 0.02	\$ 46.00
CAMISETA NIÑOS	2450	Unidades	\$ 0.02	\$ 49.00
CAMISETA NIÑAS	2345	Unidades	\$ 0.02	\$ 46.90
OLIMPICA	1978	Unidades	\$ 0.02	\$ 39.56
TIRAS	1779	Unidades	\$ 0.02	\$ 35.58
MATERNA	1421	Unidades	\$ 0.02	\$ 28.42
TOTAL	18294		\$ 0.18	\$ 365.88

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 54: Materia Prima Indirecta / Cinta

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	CINTA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
CAPRYS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
PESCADOR	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
SHORT	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
CAMISETA NIÑOS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
CAMISETA NIÑAS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
OLIMPICA	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
TIRAS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
MATERNA	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
TOTAL	18.00		\$ 3.33	\$ 6.66

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 55: Resumen / Presupuesto 2014

GRUPO	PRODUCTO	MATERIA PRIMA DIRECTA	MATERIA PRIMA INDIRECTA								TOTAL FINAL
		TELA	HILOS	ELASTICO	PESTAÑAS	FUNDAS	PLASTIFLECHAS	ETIQUETAS	LABELS	CINTA	
LICRAS	LEGGINS	\$ 4,561.39	\$ 16.50	\$ 222.37	\$ 151.29	\$ 64.84	\$ 43.23	\$ 64.84	\$ 43.23	\$ 0.74	\$ 5,168.42
	CAPRYS	\$ 3,657.97	\$ 16.50	\$ 245.09	\$ 131.11	\$ 56.19	\$ 37.46	\$ 56.19	\$ 37.46	\$ 0.74	\$ 4,238.71
	PESCADOR	\$ 3,567.66	\$ 16.50	\$ 293.63	\$ 139.09	\$ 59.61	\$ 39.74	\$ 59.61	\$ 39.74	\$ 0.74	\$ 4,216.32
	SHORT	\$ 3,767.40	\$ 16.50	\$ 367.04	\$ 161.00	\$ 69.00	\$ 46.00	\$ 69.00	\$ 46.00	\$ 0.74	\$ 4,542.68
CAMISETA	CAMISETA NIÑOS	\$ 3,627.23	\$ 16.50	\$ -	\$ 171.50	\$ 73.50	\$ 49.00	\$ 73.50	\$ 49.00	\$ 0.74	\$ 4,060.97
	CAMISETA NIÑAS	\$ 3,471.77	\$ 16.50	\$ -	\$ 164.15	\$ 70.35	\$ 46.90	\$ 70.35	\$ 46.90	\$ 0.74	\$ 3,887.66
BLUSAS	OLIMPICA	\$ 3,239.96	\$ 16.50	\$ -	\$ 138.46	\$ 59.34	\$ 39.56	\$ 59.34	\$ 39.56	\$ 0.74	\$ 3,593.46
	TIRAS	\$ 2,914.00	\$ 16.50	\$ -	\$ 124.53	\$ 53.37	\$ 35.58	\$ 53.37	\$ 35.58	\$ 0.74	\$ 3,233.67
	MATERNA	\$ 2,998.85	\$ 16.50	\$ 163.39	\$ 99.46	\$ 42.63	\$ 28.42	\$ 42.63	\$ 28.42	\$ 0.74	\$ 3,421.04
TOTAL		\$ 31,806.23	\$ 148.50	\$ 1,291.52	\$ 1,280.59	\$ 548.83	\$ 365.88	\$ 548.83	\$ 365.88	\$ 6.66	\$ 36,362.92

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 56: Presupuesto 2015

PROYECTADO		
PRODUCTO		PRODUCCIÓN MENSUAL EN
GRUPO	SUBGRUPO	UNIDADES
LICRAS	LEGGINS	3.467
	CAPRYS	2.474
	PESCADOR	2.631
	SHORT	2.345
CAMISETA	NIÑOS	2.556
	NIÑAS	2.754
BLUSAS	OLIMPICA	2.718
	TIRAS	1.989
	MATERNA	1.788
TOTAL		22.723

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 57: Materia Prima Directa / Tela

MATERIA PRIMA DIRECTA					
GRUPO	PRODUCTO	TELA LICRA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LICRAS	LEGGINS	0.67	Kg	\$ 3.15	\$ 7.32
	CAPRYS	0.62	Kg	\$ 3.15	\$ 4.83
	PESCADOR	0.57	Kg	\$ 3.15	\$ 4.72
	SHORT	0.52	Kg	\$ 3.15	\$ 3.84
CAMISETA	CAMISETA NIÑOS	0.47	Kg	\$ 3.15	\$ 3.78
	CAMISETA NIÑAS	0.47	Kg	\$ 3.15	\$ 4.08
BLUSAS	OLIMPICA	0.52	Kg	\$ 3.15	\$ 4.45
	TIRAS	0.52	Kg	\$ 3.15	\$ 3.26
	MATERNA	0.67	Kg	\$ 3.15	\$ 3.77
TOTAL		5.03		\$ 28.35	\$ 40.06

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 58: Materia Prima Indirecta / Hilos

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	HILOS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
CAPRYS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
PESCADOR	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
SHORT	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
NIÑOS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
NIÑAS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
OLIMPICA	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
TIRAS	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
MATERNA	6	Rollo	\$ 2.75	\$ 16.50
TOTAL	54.00		\$ 24.75	\$ 148.50

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 59: Materia Prima Indirecta / Elástico

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	ELASTICO	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	139	Metro	\$ 1.60	\$ 222.37
CAPRYS	153	Metro	\$ 1.60	\$ 245.09
PESCADOR	184	Metro	\$ 1.60	\$ 293.63
SHORT	229	Metro	\$ 1.60	\$ 367.04
CAMISETA NIÑOS	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
CAMISETA NIÑAS	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
OLIMPICA	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
TIRAS	0	Metro	\$ 1.60	\$ -
MATERNA	102	Metro	\$ 1.60	\$ 163.39
TOTAL	807.20		\$ 14.40	\$ 1,291.52

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 60: Materia Prima Indirecta / Pestañas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	PESTAÑAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	3	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.24
CAPRYS	2	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.17
PESCADOR	3	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.18
SHORT	2	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.16
CAMISETA NIÑOS	3	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.18
CAMISETA NIÑAS	3	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.19
OLIMPICA	3	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.19
TIRAS	2	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.14
MATERNA	2	Unidades	\$ 0.07	\$ 0.13
TOTAL	23		\$ 0.63	\$ 1.59

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 61: Materia Prima Indirecta / Fundas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	FUNDAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.10
CAPRYS	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.07
PESCADOR	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
SHORT	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.07
CAMISETA NIÑOS	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
CAMISETA NIÑAS	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
OLIMPICA	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
TIRAS	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.06
MATERNA	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.05
TOTAL	23		\$ 0.27	\$ 0.68

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 62: Materia Prima Indirecta / Plastiflechas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	PLATIFLECHAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.07
CAPRYS	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
PESCADOR	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
SHORT	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
CAMISETA NIÑOS	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
CAMISETA NIÑAS	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.06
OLIMPICA	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
TIRAS	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.04
MATERNA	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.04
TOTAL	23		\$ 0.18	\$ 0.45

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 63: Materia Prima Indirecta / Etiquetas

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	ETIQUETAS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.10
CAPRYS	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.07
PESCADOR	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
SHORT	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.07
CAMISETA NIÑOS	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
CAMISETA NIÑAS	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
OLIMPICA	3	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.08
TIRAS	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.06
MATERNA	2	Unidades	\$ 0.03	\$ 0.05
TOTAL	23		\$ 0.27	\$ 0.68

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 64: Materia Prima Indirecta / Labels

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	LABELS	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.07
CAPRYS	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
PESCADOR	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
SHORT	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
CAMISETA NIÑOS	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
CAMISETA NIÑAS	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.06
OLIMPICA	3	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.05
TIRAS	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.04
MATERNA	2	Unidades	\$ 0.02	\$ 0.04
TOTAL	23		\$ 0.18	\$ 0.45

Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 65: Materia Prima Indirecta / Cinta

MATERIA PRIMA INDIRECTA				
PRODUCTO	CINTA	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO	TOTAL
LEGGINS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
CAPRYS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
PESCADOR	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
SHORT	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
CAMISETA NIÑOS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
CAMISETA NIÑAS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
OLIMPICA	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
TIRAS	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
MATERNA	2	Rollos	\$ 0.37	\$ 0.74
TOTAL	18.00		\$ 3.33	\$ 6.66

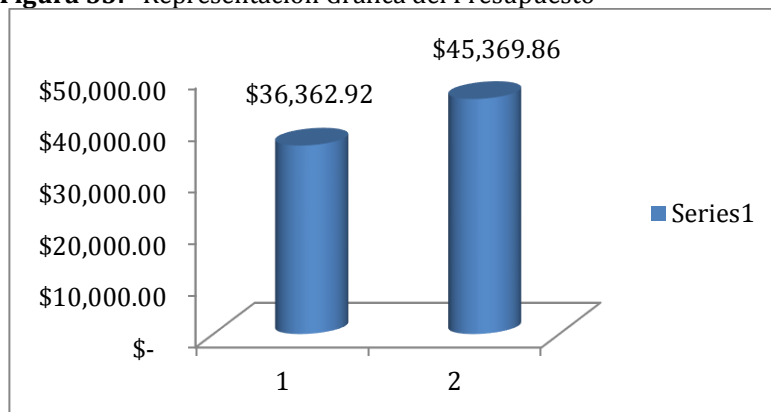
Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 66: Resumen / Presupuesto 2015

GRUPO	PRODUCTO	MATERIA PRIMA DIRECTA	MATERIA PRIMA INDIRECTA								TOTAL FINAL
		TELA	HILOS	ELASTICO	PESTAÑAS	FUNDAS	PLASTIFLECHAS	ETIQUETAS	LABELS	CINTA	
LICRAS	LEGGINS	\$ 7,317.10	\$ 16.50	\$ 222.37	\$ 242.69	\$ 104.01	\$ 69.34	\$ 104.01	\$ 69.34	\$ 0.74	\$ 247.51
	CAPRYS	\$ 4,831.72	\$ 16.50	\$ 245.09	\$ 173.18	\$ 74.22	\$ 49.48	\$ 74.22	\$ 49.48	\$ 0.74	\$ 267.58
	PESCADOR	\$ 4,723.96	\$ 16.50	\$ 293.63	\$ 184.17	\$ 78.93	\$ 52.62	\$ 78.93	\$ 52.62	\$ 0.74	\$ 316.04
	SHORT	\$ 3,841.11	\$ 16.50	\$ 367.04	\$ 164.15	\$ 70.35	\$ 46.90	\$ 70.35	\$ 46.90	\$ 0.74	\$ 388.52
CAMISETA	CAMISETA NIÑOS	\$ 3,784.16	\$ 16.50	\$ -	\$ 178.92	\$ 76.68	\$ 51.12	\$ 76.68	\$ 51.12	\$ 0.74	\$ 21.46
	CAMISETA NIÑAS	\$ 4,077.30	\$ 16.50	\$ -	\$ 192.78	\$ 82.62	\$ 55.08	\$ 82.62	\$ 55.08	\$ 0.74	\$ 21.79
BLUSAS	OLIMPICA	\$ 4,452.78	\$ 16.50	\$ -	\$ 190.29	\$ 81.55	\$ 54.37	\$ 81.55	\$ 54.37	\$ 0.74	\$ 22.15
	TIRAS	\$ 3,257.98	\$ 16.50	\$ -	\$ 139.23	\$ 59.67	\$ 39.78	\$ 59.67	\$ 39.78	\$ 0.74	\$ 20.84
	MATERNA	\$ 3,774.20	\$ 16.50	\$ 163.39	\$ 125.18	\$ 53.65	\$ 35.77	\$ 53.65	\$ 35.77	\$ 0.74	\$ 184.71
TOTAL											\$ 1,490.60

Fuente: Empresa Ditextil.

Figura 53: Representación Gráfica del Presupuesto



Fuente: Empresa Ditextil.

Tabla 67: Resultados / Presupuesto

	2014	2015	BRECHA
\$	36,362.92	45,369.86	\$ 9,006.93

Fuente: Empresa Ditextil.

El presupuesto permitirá una adecuada toma de decisiones al momento de evaluar la materia prima directa e indirecta y de esta manera conocer cuánto se necesita para fabricar las unidades proyectas, con el fin de cumplir la meta en ventas y proveer al departamento de producción con una adecuada logística al momento del abastecimiento.

5.3 Analisis de resultados

Luego de los resultados obtenidos; se realizó un análisis actual de la empresa a través de un análisis cuantitativo mediante los estados financieros 2014 de la empresa y se determinó que existe una baja participación en ventas debido a un incipiente modelo estratégico de marketing, motivo por el cual se desarrolla un diseño estratégico operativo para determinar las estrategias adecuadas.

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- La empresa realizó el análisis de la situación actual y verificó una inadecuada administración en el área de marketing, la misma que se ve afectada en el crecimiento en ventas.
- En la empresa Ditextil se desconoce la utilización de estrategias operativas de marketing para fidelizar a los clientes.
- La empresa desconoce la aplicación de un modelo de marketing estratégico para la selección de una adecuada estrategia operativa de marketing y poder fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa realice una adecuada gestión administrativa, como el análisis de las Ps de marketing, para la toma de decisiones oportunas.
- Se recomienda a la empresa, realizar un adecuado posicionamiento de sus marcas para lograr la fidelización a corto, mediano y largo plazo e incrementar el volumen de ventas en la empresa, mediante la selección de la estrategia operativa de marketing apropiada.
- Se recomienda a la empresa diseñar un modelo de marketing estratégico, que garantice sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo, para de esa manera lograr la fidelización de los clientes a través de la selección de una estrategia operativa de marketing adecuada.

Apéndice A: Formato de Encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE – AMBATO

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN ADMINITRACIÓN DE EMPRESA MENCIÓN PLANEACIÓN

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DITEXTIL

Introducción: El presente estudio tiene como finalidad recolectar información y analizar cómo utilizar las herramientas del marketing para lograr fidelización a corto, media y largo plazo en los clientes de las empresas textiles, basados en una adecuada planificación estratégica.

Objetivo: Recolectar información que facilite diseñar una estrategia operativa de marketing para la fidelización de clientes de una empresa del sector textil.

- DATOS GENERALES

Género: ____ Masculino ____ Femenino

Edad : ____

Instrucciones: Para cada una de las siguientes preguntas, seleccione con un círculo la respuesta que describa mejor el grado en que usted está de acuerdo o en desacuerdo con ella.

	PREGUNTA	CALIFICACIÓN				
1	¿Usted piensa que la marca genera un posicionamiento en la mente de los consumidores?	5	4	3	2	1
2	¿Usted cree que el precio fideliza a los clientes?	5	4	3	2	1
3	¿Usted piensa que la promoción genera crecimiento de ventas y posicionamiento?	5	4	3	2	1
4	¿El performance (servicio) facilitara generar posicionamiento en los clientes?	5	4	3	2	1
5	¿Usted cree que un producto posicionado en el mercado ayudará a incrementar las ventas?	5	4	3	2	1
6	¿Usted considera que la adecuada distribución generara una fidelización a largo plazo?	5	4	3	2	1
7	¿Usted cree que un producto bien Fabricado genera un impulso en las personas para realizar la compra?	5	4	3	2	1
8	¿Piensa usted que con la utilización de insumos de calidad (tela) el cliente volverá a comprar el producto?	5	4	3	2	1
9	¿Usted cree que el precio será un factor determinante para que el cliente realice compras periódicas?	5	4	3	2	1
10	¿Usted cree que una adecuada promoción de descuento hace que lo clientes prefieran el producto?	5	4	3	2	1
11	¿La publicidad de la marca ayudará a posicionar un producto en el mercado?	5	4	3	2	1

Apéndice B: Formato de Entrevista



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE – AMBATO

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN ADMINITRACIÓN DE EMPRESA MENCIÓN

PLANEACIÓN

ENTREVISTA

INTRODUCCIÓN: El presente estudio tiene como finalidad recolectar información y analizar cómo utilizar las herramientas del marketing para lograr fidelización a corto, media, largo plazo en los clientes de las empresas textiles basados en una adecuada planificación estratégica.

Objetivo: Recolectar información que facilite diseñar una estrategia operativa de marketing para la fidelización de clientes de una empresa del sector textil.

- DATOS GENERALES

Género : ____ Masculino; ____ Femenino

Edad : ____

Ocupación : _____

Cargo : _____

Empresa : _____

Nivel de estudio: _____

1.- ¿Usted cree que las Ps de marketing, producto, precio, promoción, plaza, facilitará la creación de una estrategia operativa, que permita fidelizar a los clientes y sea una herramienta gerencial para la toma de decisiones adecuadas y oportunas en las empresas?

2.- ¿Usted piensa que diseñar estrategias de marketing para las empresas generara, un incremento en las ventas, a través de un adecuado posicionamiento del producto en el mercado utilizando a la marca como impulsor?

3.- ¿Usted cree que al realizar una adecuada planificación estratégica facilitará la toma de decisiones en las empresas y permitirá elegir herramientas de marketing para poder fidelizar a los clientes?

4.- ¿Cree usted que posicionando la marca de los producto de la empresa lograremos fidelizar a los clientes a corto, mediano y largo plazo (consumidor final)?

Apéndice C: Formato Prueba Piloto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE – AMBATO

ESCUELA DE POSGRADO: MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA MENCIÓN
PLANEACIÓN

PRUEBA PILOTO

INTRODUCCIÓN: La presente prueba piloto tiene como finalidad recolectar información y analizar la aplicación de la estrategia operativa de marketing para la fidelización y posicionamiento de la marca.

Objetivo: Verificar la correcta utilización de la estrategia operativa de marketing planteada por la empresa para lograr el posicionamiento y la fidelización de los clientes a corto, media, largo plazo.

- DATOS GENERALES

Género : Masculino Femenino

Edad :

1.- Cuando Ud. Realiza una compra de licra, ¿Qué marcas recuerda fácilmente?

Smile :

Mao :

Boho :

Marelen :

2.- ¿Por cuál medio de comunicación visualizó la marca smile?

Roll Ups :

Vinculación con la Web:

Páginas Web :

- Revistas :
- Catálogos :
- Publicidad Externa :
- Publicidad Interna :

3.- ¿Que líneas de productos Ud. consume frecuentemente?

- Smile Damas :
- Smile Caballeros :
- Smile Niños :
- Smile Materna :
- Smile Deportiva :

4.- Cuando Ud. Realice una compra de ropa en licra ¿Qué porcentajes de calidad seleccionaría?

- 93% Algodón; 7% Spandex :
- 50% Algodón; 50% Spandex :
- 30% Algodón; 35% Spandex; 35% Polyester:
- 50% Algodón; 50% Polyester :

5.- ¿Qué color de etiqueta le recuerda cuando escucha la marca smile?

- Fucsia :
- Negro :
- Amarillo :
- Blanco :

6.- ¿Qué le recuerda la marca Smile?

- Precio :
- Promociones :
- Puntos de Venta :
- Calidad :
- Variedad de Productos:
- Variedad de Colores :
- Descuentos :

ANÁLISIS DE RESULTADOS – PRUEBA PILOTO

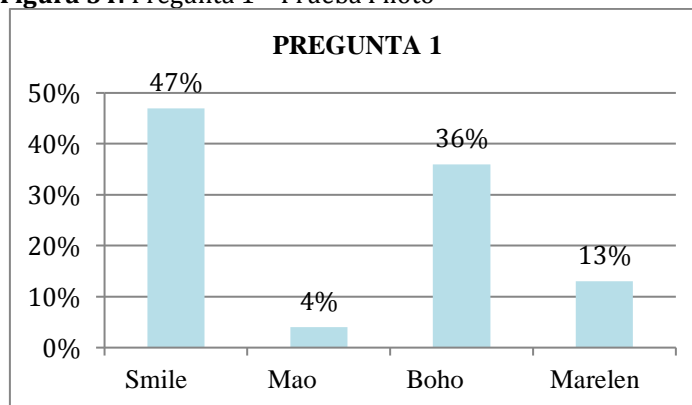
1.- Cuando Ud. realiza una compra de licra, ¿Qué marcas recuerda fácilmente?

Tabla 68: Pregunta 1 – Prueba Piloto

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Smile	47	47%
Mao	4	4%
Boho	36	36%
Marelen	13	13%
TOTAL	100	100%

Fuente: Consumidor Final

Figura 54: Pregunta 1 – Prueba Piloto



Fuente: Consumidor Final.

Análisis:

El 47% de las personas a las que se les realizó la prueba piloto determinaron que smile es la marca que recuerdan al adquirir una licra.

Interpretación:

La empresa en función de los resultados obtenidos a los clientes que se les realizó la prueba piloto se determinan que la marca es un factor importante al momento de la compra; debido a que son características propias del producto.

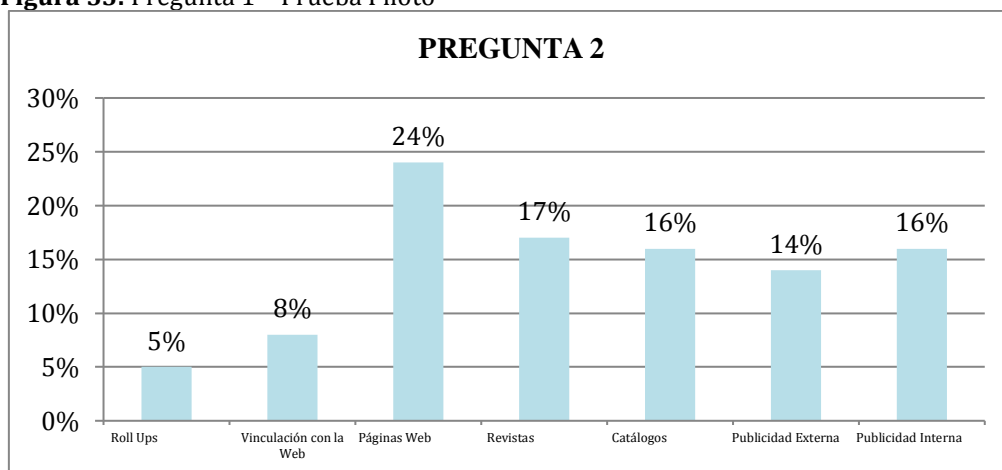
2.- ¿Por cuál medio de comunicación visualizó la marca smile?

Tabla 69: Pregunta 2 – Prueba Piloto

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Roll Ups	5	5%
Vinculación con la Web	8	8%
Páginas Web	24	24%
Revistas	17	17%
Catálogos	16	16%
Publicidad Externa	14	14%
Publicidad Interna	16	16%
TOTAL	100	100%

Fuente: Consumidor Final.

Figura 55: Pregunta 1 – Prueba Piloto



Fuente: Consumidor Final.

Análisis:

El 24% de las personas a las que se les realizó la prueba piloto determinaron que las páginas web; son el medio de comunicación por el cual se dio a conocer la marca.

Interpretación:

A través de los datos obtenidos y en función de los resultados, el medio de comunicación más idóneo para dar a conocer el producto y la marca es la página web; porque la empresa realizó campañas de publicidad a través de redes sociales.

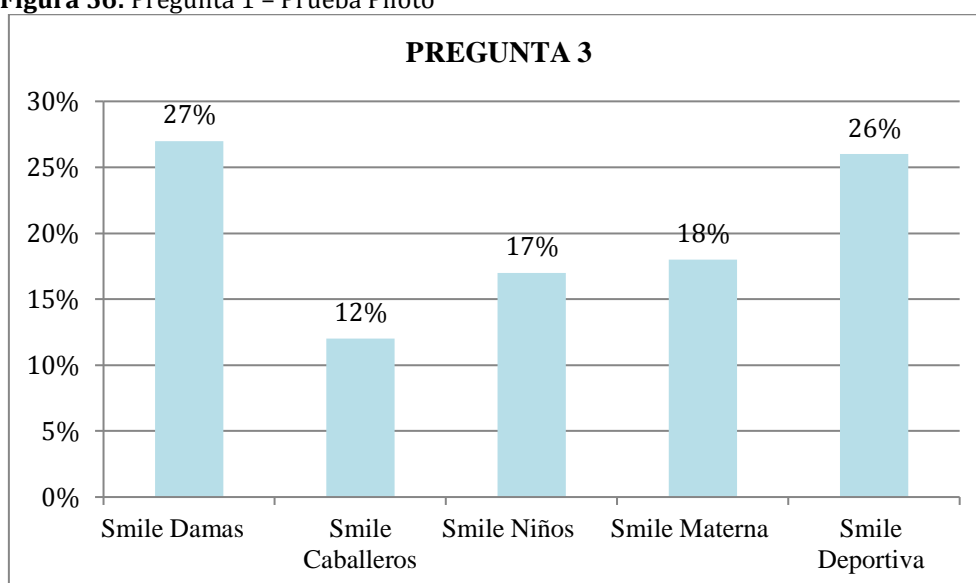
3.- ¿Que líneas de productos Ud. consume frecuentemente?

Tabla 70: Pregunta 3 – Prueba Piloto

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Smile Damas	27	27%
Smile Caballeros	12	12%
Smile Niños	17	17%
Smile Materna	18	18%
Smile Deportiva	26	26%
TOTAL	100	100%

Fuente: Consumidor Final.

Figura 56: Pregunta 1 – Prueba Piloto



Fuente: Consumidor Final.

Análisis:

El 27% de las personas a las que se les realizó la prueba piloto determinaron que el producto con mayor rotación es la línea smile damas.

Interpretación:

A través de los datos obtenidos por parte de las personas encuestadas se concluye que la prenda más comprada de la línea de productos es smile damas; porque la licra hoy en día forma parte de las tendencias de moda.

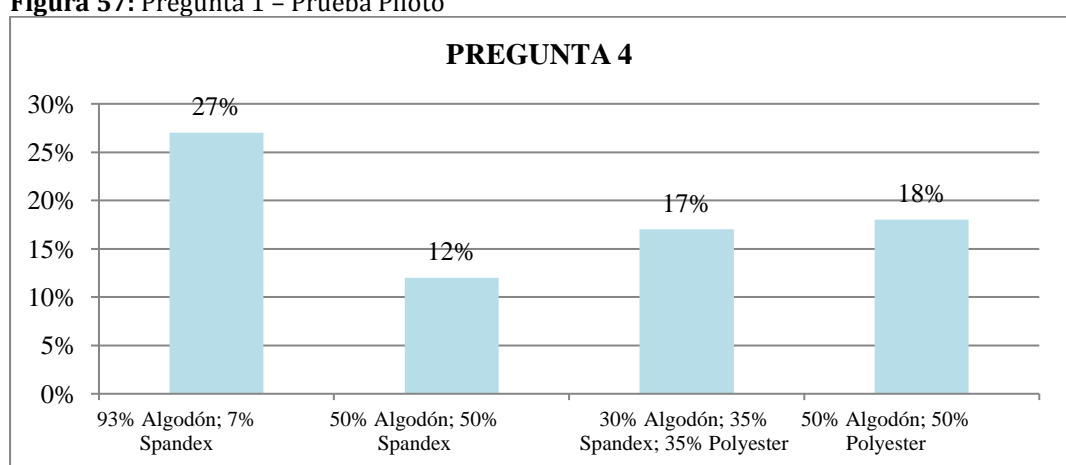
4.- Cuando Ud. Realice una compra de ropa en licra ¿Qué porcentajes de calidad seleccionaría?

Tabla 71: Pregunta 4 – Prueba Piloto

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
93% Algodón; 7% Spandex	27	27%
50% Algodón; 50% Spandex	12	12%
30% Algodón; 35% Spandex; 35% Polyester	17	17%
50% Algodón; 50% Polyester	18	18%
TOTAL	74	74%

Fuente: Consumidor Final.

Figura 57: Pregunta 1 – Prueba Piloto



Fuente: Consumidor Final.

Análisis:

El 27% de las personas a las que se les realizó la prueba piloto determinaron que la prenda que comprarían debe tener un porcentaje significativo de algodón.

Interpretación:

A través de los datos obtenidos por parte de las personas encuestadas se concluye que la fabricación de prendas con porcentajes altos de algodón y spandex incentiva la compra, debido a que al segmento que está dirigido los clientes (sector costa) ayuda con la absorción de la transpiración.

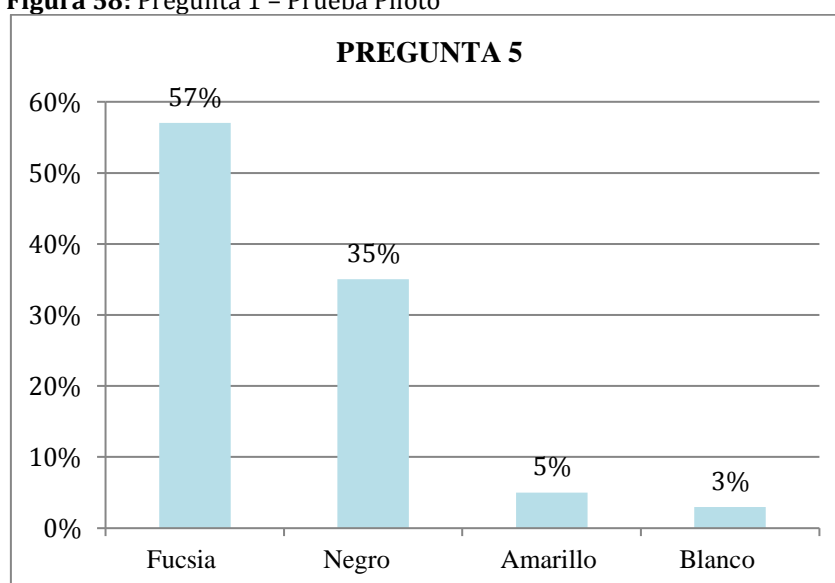
5.- ¿Qué color de etiqueta le recuerda cuando escucha la marca smile?

Tabla 72: Pregunta 5 – Prueba Piloto

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Fucsia	57	57%
Negro	35	35%
Amarillo	5	5%
Blanco	3	3%
TOTAL	100	100%

Fuente: Consumidor Final.

Figura 58: Pregunta 1 – Prueba Piloto



Fuente: Consumidor Final.

Análisis:

El 57% de las personas a las que se les realizó la prueba piloto determinaron que asocian a la marca smile con el color fucsia.

Interpretación:

A través de los datos obtenidos por parte de las personas encuestadas se concluye que el fabricar las etiquetas con el color fucsia facilita el recordar la marca y de esa manera poder posicionarla en el mercado.

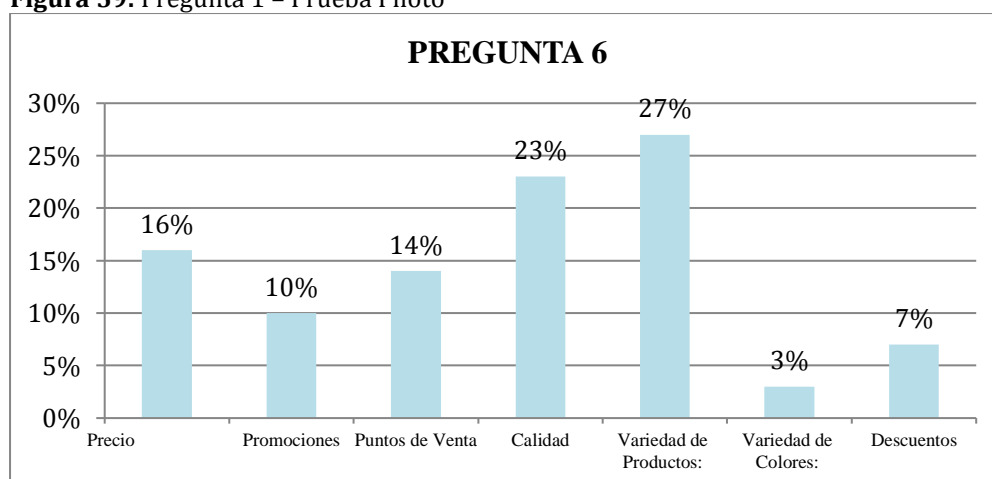
6.- ¿Qué le recuerda la marca Smile?

Tabla 73: Pregunta 6 – Prueba Piloto

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
Precio	16	16%
Promociones	10	10%
Puntos de Venta	14	14%
Calidad	23	23%
Variedad de Productos:	27	27%
Variedad de Colores:	3	3%
Descuentos	7	7%
TOTAL	100	100%

Fuente: Consumidor Final.

Figura 59: Pregunta 1 – Prueba Piloto



Fuente: Consumidor Final.

Análisis:

El 27% de las personas a las que se les realizó la prueba piloto determinaron que la marca smile les recuerda que la existen variedad de productos en el mercado.

Interpretación:

A través de los datos obtenidos por parte de las personas encuestadas se concluye que la fabricación de varios productos motiva al consumidor final y ayuda al posicionamiento de la marca.

Apéndice D: Composición de Empleo

Tabla 74: Composición del empleo por rama de actividad a nivel Nacional, junio 2010-2015. (En porcentaje).

Rama de actividad	jun-10	jun-13	jun-15
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,2%	28,5%	26,6%
Comercio	19,1%	19,1%	18,4%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,9%	10,2%	11,2%
Construcción	6,2%	6,1%	7,5%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	8,1%	7,5%	6,9%
Alojamiento y servicios de comida	4,7%	5,2%	5,6%
Transporte	5,0%	4,8%	5,5%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,2%	4,8%	4,3%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,7%	3,4%	4,1%
Otros Servicios	3,9%	4,0%	3,70%
Servicio Doméstico	3,4%	2,6%	2,71%
Correo y Comunicaciones	1,5%	1,4%	1,24%
Actividades de servicios financieros	0,9%	0,9%	0,85%
Petróleo y minas	0,5%	0,5%	0,71%
Suministro de electricidad y agua	0,6%	0,8%	0,61%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Deseempleo y Subempleo

Referencias

- Álvarez, G.R. (1988) Introducción a la Administración de Ventas. EUNED.
- Andrade, C., Fucci, M., Morales, M., 2010. Estrategias de Marketing Promocional en Unidades de Servicio de Información de la Universidad del Zulia. Revista de Ciencias Sociales. 16 (1): 79.
- Bárbara, Soriano Martínez, and Pinto Gómez César (2006) Finanzas para no financieros. FC Editorial.
- Barquero, M. y Rodríguez, C. (2007). Marketing de Clientes. 2da Edición. Madrid.
- Becerra, Óscar Díaz (2006) El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del efectivo. Contabilidad y Negocios, 1 (1), (8-15).
- Borello, Antonio (1994) El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos.
- Blanco, L.Y. (2012) Auditoria Integral- Normas Y Procedimientos. Segunda Edición.
- Calderón R. J., 1998. Una aproximación de la planificación estratégica a la educación superior. Revista Ciencia y Cultura. 3 (79):85.
- Correa Garcia, Jaime Andrés, Leidy Johanna Ramirez Bedoya, and Carlos Eduardo Castaño Ríos (2010) Importance of Financial Planning in Business Plan Elaboration and its Impact on Enterprise Development. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación Y Reflexión, 18 (1), (179-194).
- Domínguez, M. y Hernández J. (1998), "La Mujer y las Estrategias Competitivas en Artesanías, México.
- Farías, P. C., 2014. Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. Cuadernos de Administración, 30(51):14 Universidad del Valle Cali, Colombia.

Fred David R, La Gerencia Estratégica, Bogotá: Legis Editores S.A., (1988).

Galvis, Elidía, and Néstor Ortiz, (2011). Medición de la satisfacción de clientes en clínicas y hospitales de Bucaramanga y área metropolitana. *Scientia Et Technica* 16(49): 97.

Gallego, Carmen Fuentelsaz, M. Teresa Icart Isern, and Anna M. Pulpón Segura (2006) *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Edicions Universitat Barcelona.

Gabín, Ma. (2004). *Gestión Comercial y Servicio de Atención Al Cliente*. Madrid: Thomson Paraninfo.

García J, Martínez E., (2013), *Neuromarketing, el otro lado del marketing*. Bogotá.

Herrera, L., F. Medina, and L. Naranjo (2004). *Tutoría de La Investigación Científica*. 4ta Ed. Ambato.

Hernández, G. J.; Domínguez, M. L., (2003). Estrategias de mercadotecnia y los negocios de mezcal Convergenia. *Revista de Ciencias Sociales* 10 (31). Universidad Autónoma del Estado de México Toluca, México.

Hoffman, D. y Basteson, J., (2011), *Marketing de servicios, conceptos, estrategias y caos*. Cuarta Edición. Mexico.

Johnson, Gerry, and Kevan Scholes (2003) *Dirección Estratégica*. Madrid. 5th edition.

Kerin R., Hartley S. y Rudelius W. (2007). *Marketing "Core"*. España. Segunda Edición.

Kerin, R., S. Hartley, and W. Rudelius, (2009). *Marketing*. 9na Ed.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta Edición. Mexico.

Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. 12th Edición. España.

- Lambin, Jean J. (1995). *Marketing Estratégica*. Madrid: Tercera Edición.
- López, Alejandra (2005) La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. *Revista de Economía y Negocios*, 2 (1), (141–164).
- Medina, Moneyba González (2013) La planificación estratégica de “nueva generación”: ¿Cómo evaluar su impacto como instrumento de gobernanza territorial? *Geopolítica(s)*. *Revista de estudios sobre espacio y poder*, 3 (2), (271–291).
- Munch, L., and E. Ángeles, (1990). *Métodos Y Técnicas de Investigación*. México: 2a Ed.
- Munuera, José L. y Rodríguez, Ana I. (2012). *Estrategias de Marketing, un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: Segunda Edición
- Nash, E. L. (1989). *Mercadotecnia directa, estrategia, planeación y ejecución*. México. Tomo 1 y 2.
- Pachetti, A. (2011). *Accenture Lanza Nueva Campaña de Marca Diseñada Para Llevar El Posicionamiento «Alto Rendimiento. Hecho Realidad.» de La Empresa Al Siguiente Nivel. Business Wire En Español*.
- Pérez, E., J. Castro, V. Córdova, M. Quisimalin, and Kléver Moreno (2013) *Mercadotecnia - Fundamentos de Dirección Y Marketing*.
- Peñaloza, M. (2005) El Mix de Marketing. Una Herramienta Para Servir Al Cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8(10): 81.
- Rivera, J. (2002). *La promoción de Ventas*. 2da Edición. Madrid.
- Rosillón, Marbelis Alejandra Nava (2009) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (48), (606–628).
- Suárez, Betty, and María Alejandra Ferrer (2008) Indicadores de Rentabilidad: Herramientas Para La Toma Decisiones Financieras En Hoteles de Categoría Media Ubicados En Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14 (1), (88–109).

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2007). Fundamentos de Marketing. Mexico. Decimocuarta Edición.

Valencia, J.R. (2007) Administración Moderna de Personal.

Vázquez L., Saltos N. (2014). Ecuador su realidad. Ed. Vigésima.

Resumen Final

La industria textil se ha convertido en un aporte al PIB del sector manufacturero, estimulando y dinamizando la demanda de la mano de obra en el sector; debido a que las políticas de gobierno como: el cierre de las importaciones, control aduanero en fronteras y reducción de impuestos arancelarios para el sector textil; ha impulsado el crecimiento de la industria a nivel nacional, generando oportunidades de desarrollo y fuentes de empleo **(ver Tabla 74)**.

A través de los datos obtenidos en los estados financieros de la empresa Ditextil, se determinó que no se cumple con las metas de ventas, debido a que la empresa posee una administración empírica, desconoce las estrategias operativas de marketing y la correcta utilización, además los posibles factores internos y externos que pueden afectar el desarrollo de la organización y de esta manera impedir el incremento de las ventas.

Se analizó mediante una encuesta a los clientes de la empresa y entrevistas a personas del sector textil, exportadores, importadores, comerciantes, y gerentes de las empresas textiles, lo que permitió determinar que no existe una adecuada fidelización de clientes y posicionamiento, además las empresas no realizan un diseño de estrategias operativas de marketing para el cumplimiento de objetivos y metas.

El diseño de una estrategia operativa de marketing facilitó un adecuado posicionamiento y la fidelización de los clientes a corto, mediano y largo plazo.

Diego Fernando Viera Proaño

Proyecto dirigido por: Kléver Armando Moreno Gavilanes, PhD.