

SEDE GUAYAQUIL

UNIDAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis del Trabajo de investigación previo a obtener el título de Magister en
Administración de Empresas**

**“ANÁLISIS SECTORIAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA Y
DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
EMPRESA MODATEX S.A.”**

AUTORES

ING. BRAVO CARPIO JOSE LUIS

CPA. CUZME ORTEGA KARINA ELIZABETH

DIRECTOR:

MBA. MARQUEZ WALTER

AÑO

2012

GUAYAQUIL - ECUADOR

Declaratoria de Responsabilidad

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores: ING. José Luis Bravo Carpio y CPA. Karina Elizabeth Cuzme Ortega.

Guayaquil, 19 de octubre de 2012

ING. JOSE LUIS BRAVO CARPIO

C.I.0917898389

CPA KARINA CUZME ORTEGA

C.I. 0918142837

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS:

Los seres humanos como tal somos perseverantes y luchadores para fijarnos metas, alcanzar objetivos y obtener resultados; pero estas victorias no se obtienen sin tener derrotas y caídas en el transcurso del camino, en el proceso de conseguirlas y trabajar por ellas, pero precisamente esas caídas son las que forman nuestro carácter, nuestra personalidad ya que nos motivan a levantarnos y seguir adelante, no darnos por vencidos y alcanzar nuestros sueños a pesar de las adversidades, mis estudios de Maestría en Administración de Empresas junto a este trabajo de investigación ha sido un claro ejemplo de ello para mí, no solo de lucha, también de sacrificio, al dejar de compartir tiempo con mi preciada familia la cual ha sido mi apoyo constante en este reto profesional que me propuse hace unos años atrás.

Todo esto motiva a dedicar este trabajo primero a Dios por guiar mi vida y a las personas que integran mi familia y son lo más valioso y querido que tengo, mi madre Yolanda Carpio, mi abuela Rosario Ordoñez y mi sobrina Andrea Maquilón, quienes me dieron su total apoyo y comprensión en el desarrollo de esta investigación; así también existen personas las cuales sin sus consejos y asesorías no hubiera sido posible la consecución de esta tesis de grado, el Ing. Marcelo Bastidas y mis amigos Ing. Luis Granda e Ing. Raúl Alulema, gracias por su apoyo que trae como resultado esta nueva etapa profesional en mi vida.

Atentamente,

Ing. José Luis Bravo

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS:

Existen caminos que creemos inalcanzables, la realidad es que solo son inalcanzables en nuestras mentes, la perseverancia y la motivación de realizarlas es lo que hace la diferencia a cada paso que damos; siempre tendremos a nuestro paso la búsqueda de nuevos retos que se nos presentan paso a paso solo está en dejar de mirar y comenzar a observar, nuestros caminos no terminan aquí, esta es una etapa más para alcanzar nuevos logros. Este es solo un peldaño para nosotros y para todo aquel que se sienta motivado a la búsqueda de nuevas teorías y la investigación de nuestra Industria Textil.

La constancia ha dado como resultado el presente trabajo a quienes inspiraron el reto de seguir luchando a pesar de que ya no están, pero fueron el empuje de lucha y perseverancia de no callar la voz de deseo de nuevos conocimientos . Para aquellos que sin ni siquiera imaginárselo fueron motivación a seguir adelante para ver q hay mucho más. Dios como entrega total a la lucha de cada día, quien ha puesto paso a paso las piezas exactas para cumplir un sueño, mi Familia Blanca Ortega, Manuel Cuzme y Paúl Cuesta; que a pesar de no saberlo fue por ellos que emprendí este nuevo sueño. Mis guías Ángela Andrade, Luis Ortega y Ángela Ulloa quienes con su ayuda dieron pasó a este cambio inimaginable a mi vida.

Atentamente,

CPA. Karina Cuzme O.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA.....	17
1.1 Antecedentes.....	19
1.2 Planteamiento del Problema.....	21
1.2.1 Enunciado del Problema.....	27
1.2.2 Formulación del Problema.....	28
1.2.3 Evaluación del Problema.....	28
1.3 Justificación.....	29
1.4 Objetivos.....	30
1.4.1 General.....	30
1.4.2 Específicos.....	30
2 CAPÍTULO II.....	31
MARCO TEÓRICO.....	31
2.1 Concepto de Industria.....	32

2.2	Importancia de La Industria.....	32
2.3	Tipos de Industria.....	33
2.4	Industria Textil.....	33
2.4.1	Subsectores Textiles.....	34
2.5	Investigaciòn de Mercados.....	35
2.5.1	Producto Sustituto.....	35
2.5.2	Principales Competidores.....	36
2.5.3	Nuevos Competidores.....	37
2.5.4	Proveedores de Materias Primas O Servicios.....	37
2.6	Concepto de Planeaciòn Estratègica.....	38
2.6.1	Origen de Los Conceptos.....	38
2.6.2	La Planeaciòn Estratègica.....	39
2.6.3	Proceso de Planificaciòn Estratègica y sus Herramientas.....	40
2.6.4	Modelo de Las Cinco Fuerzas De Porter.....	46
2.7	Plataforma Estratègica.....	55
2.7.1	Misiòn.....	55
2.7.2	Visiòn.....	55
2.7.3	Valores Corporativos.....	55
2.7.4	Objetivos Estratègicos.....	56
2.8	Plan Estratègico.....	56
2.8.1	Anàlisis Estratègico.....	56
2.8.2	Formulaciòn de Estrategias.....	63
3	CAPÍTULO III.....	64
	MARCO METODOLÓGICO.....	64
3.1	Anàlisis de Gabinete.....	64
3.2	Entrevistas con Expertos.....	65
3.3	Entrevistas Internas.....	66
3.4	Encuestas a Clientes Mayoristas.....	66
3.5	Encuestas a Clientes Ocasionales.....	67
3.6	Poblaciòn y Muestra.....	67
3.7	Hipòtesis.....	68

3.8	Variables e Indicadores	69
3.9	Operacionalización de Las Variables	69
4	CAPÍTULO IV	71
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	71
4.1	Análisis del Sector Productor Textil en El Ecuador	71
4.2	Características de La Industria	73
4.3	Variables Relacionadas con La Competitividad del Sector Importador Textil	74
4.3.1	Variables que inciden en el costo	75
4.3.2	Variables de Diferenciación	75
4.4	Estructuración de La Cadena de Valor del Importador Textil	76
4.5	Los Canales de Distribución.....	79
4.6	Datos Micro y Macro Del Sector.....	82
4.6.1	Estadísticas Generales	82
4.6.2	Industria Manufacturera del Ecuador	83
4.7	Comercio Exterior	89
4.7.1	Evolución de Las Importaciones	89
4.7.2	Evolución de Las Exportaciones	91
4.7.3	Evolución de La Balanza Comercial Textil	92
4.7.4	Datos del Censo Económico	94
4.7.5	El Clúster del Importador Textil en El Ecuador.....	100
4.7.6	Investigación de Campo	101
4.7.7	Conclusiones Generales de La Investigación de Campo	154
5	CAPÍTULO V	155
	LA PROPUESTA	155
5.1	Plan Estratégico para Modatex S.A.....	155
5.1.1	Análisis Externo	155
5.1.2	Análisis Interno	205
5.1.3	Dirección Estratégica	224
5.1.4	FODA	226
5.1.5	Formulación de Objetivos	239
5.1.6	Formulación de Estrategia.....	240

5.1.7	Plan Operativo.....	243
6	CAPÍTULO VI.....	254
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	254
6.1	Organigrama Estructural Proyectado	260
6.1.1	Descripción Funciones del Cargo	261
6.1.2	Políticas A Implementar para La Organización	274
	BIBLIOGRAFÍA.....	278
	ANEXOS	282
	ANEXO 1.....	282
	ANEXO 2.....	283
	ANEXO 3.....	285
	ANEXO 4.....	288
	ANEXO 5.....	290
	ANEXO 6.....	293
	ANEXO 7.....	294
	ANEXO 8.....	295
	ANEXO 9.....	296
	ANEXO 10.....	297
	ANEXO 11.....	298
	ANEXO 12.....	299
	ANEXO 13.....	300
	ANEXO 14.....	303
	ANEXO 15.....	304

ÍNDICE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: FOTOGRAFÍA EXTERIOR DE LA EMPRESA MODATEX CUENCA.....	21
ILUSTRACIÓN 2: TELA ÍNDIGO.....	23
ILUSTRACIÓN 3: TELA GABARDINA.....	23
ILUSTRACIÓN 4: TELA BRAMANTE.....	24
ILUSTRACIÓN 5: TELA CASIMIR.....	25
ILUSTRACIÓN 6: TEJIDOS DE PUNTO.....	25
ILUSTRACIÓN 7: TELA DRACÓN.....	26
ILUSTRACIÓN 8: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	46
ILUSTRACIÓN 9: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	48
ILUSTRACIÓN 10: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	50
ILUSTRACIÓN 11: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	54
ILUSTRACIÓN 12: MATRIZ FODA.....	58
ILUSTRACIÓN 13: MATRIZ DE EVALUACIÓN PEYEA.....	60
ILUSTRACIÓN 14: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.....	61
ILUSTRACIÓN 15: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	62
ILUSTRACIÓN 16: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DEL IMPORTADOR TEXTIL.....	78
ILUSTRACIÓN 17: DIAGRAMA DE CONTEXTO PARA EMPRESAS IMPORTADORAS TEXTILES.....	78
ILUSTRACIÓN 18: GRÁFICA DE PARTICIPACIÓN POR PROVINCIAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR.....	87
ILUSTRACIÓN 19: IMPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000- 2010).....	90
ILUSTRACIÓN 20: EXPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000- 2010).....	92
ILUSTRACIÓN 21: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)	93
ILUSTRACIÓN 22: BOSQUEJO DEL CLÚSTER TEXTIL (IMPORTADORES) EN EL ECUADOR.....	100

ILUSTRACIÓN 23: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (CLIMA LABORAL)	109
ILUSTRACIÓN 24: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (CLIMA LABORAL)	110
ILUSTRACIÓN 25: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (CLIMA LABORAL)	112
ILUSTRACIÓN 26: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (CLIMA LABORAL)	113
ILUSTRACIÓN 27: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (CLIMA LABORAL)	114
ILUSTRACIÓN 28: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (CLIMA LABORAL)	116
ILUSTRACIÓN 29: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (CLIMA LABORAL)	117
ILUSTRACIÓN 30: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (CLIMA LABORAL)	118
ILUSTRACIÓN 31: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (CLIMA LABORAL)	120
ILUSTRACIÓN 32: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 10 (CLIMA LABORAL)	121
ILUSTRACIÓN 33: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 11 (CLIMA LABORAL)	122
ILUSTRACIÓN 34: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 12 (CLIMA LABORAL)	123
ILUSTRACIÓN 35: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 13 (CLIMA LABORAL)	125
ILUSTRACIÓN 36: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	128
ILUSTRACIÓN 37: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	129
ILUSTRACIÓN 38: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	131
ILUSTRACIÓN 39: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	132
ILUSTRACIÓN 40: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	134
ILUSTRACIÓN 41: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	135
ILUSTRACIÓN 42: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	136

ILUSTRACIÓN 43: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA).....	138
ILUSTRACIÓN 44: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA).....	139
ILUSTRACIÓN 45: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	143
ILUSTRACIÓN 46: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	145
ILUSTRACIÓN 47: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	146
ILUSTRACIÓN 48: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	148
ILUSTRACIÓN 49: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	149
ILUSTRACIÓN 50: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	150
ILUSTRACIÓN 51: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	152
ILUSTRACIÓN 52: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)	153
ILUSTRACIÓN 53: PIB Y PIB PER CÁPITA ANUAL ECUADOR.....	159
ILUSTRACIÓN 54: ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL ECUADOR (2007 - 2011).....	160
ILUSTRACIÓN 55: INFLACIÓN ACUMULADA ENERO A DICIEMBRE ECUADOR (2007 - 2011).....	161
ILUSTRACIÓN 56: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA ECUADOR (2008 - 2011).....	161
ILUSTRACIÓN 57: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍS EN ECUADOR (3ER. TRIM. 2011)	162
ILUSTRACIÓN 58: DEUDA EXTERNA PÚBLICA, PRIVADA Y TOTAL ECUADOR (2008 - 2011).....	163
ILUSTRACIÓN 59: BALANZA COMERCIAL PETROLERA Y NO PETROLERA ECUADOR (2007 - 2011).....	164
ILUSTRACIÓN 60: EXPORTACIONES ECUADOR (2008 - 2011).....	165
ILUSTRACIÓN 61: IMPORTACIONES ECUADOR (2008 - 2011).....	166
ILUSTRACIÓN 62: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES – AÑO 2011	171
ILUSTRACIÓN 63: GRÁFICO DE EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA	201
ILUSTRACIÓN 64; GRAFICA DE LA MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – MODATEX S.A.	238

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1: FACTORES INCLUIDOS PARA CADA COMPONENTE DEL ANÁLISIS PEST	43
TABLA 2: DESCRPCIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIOS PLANTEADOS	67
TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	70
TABLA 4: INDUSTRIA MANUFACTURERA TEXTIL PROVINCIA DEL AZUAY84	
TABLA 5: INDUSTRIA MANUFACTURERA TEXTIL ECUADOR PROVINCIAS-CANTONES	85
TABLA 6: EMPRESAS CONSTITUIDAS AL 2011	88
TABLA 7: IMPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010).....	90
TABLA 8: EXPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010).....	91
TABLA 9: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010).....	93
TABLA 10: ESTADÍSTICAS ACTIVIDAD PRINCIPAL CIU=FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	95
TABLA 11: ESTADÍSTICAS ACTIVIDAD PRINCIPAL CIU=FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR.....	96
TABLA 12: ESTADÍSTICAS ACTIVIDAD PRINCIPAL CIU= VENTA AL POR MAYOR DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO.....	97
TABLA 13: CANASTA BÁSICA DE COMPRA EN ECUADOR.....	99
TABLA 14: ENTREVISTA A EXPERTOS - DETALLE DE ENTREVISTADOS	103
TABLA 15: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (CLIMA LABORAL) ...	109
TABLA 16: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (CLIMA LABORAL) ...	110
TABLA 17: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (CLIMA LABORAL) ...	111
TABLA 18: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (CLIMA LABORAL) ...	113
TABLA 19: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (CLIMA LABORAL) ...	114
TABLA 20: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (CLIMA LABORAL) ...	115
TABLA 21: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (CLIMA LABORAL) ...	117
TABLA 22: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (CLIMA LABORAL) ...	118
TABLA 23: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (CLIMA LABORAL) ...	119
TABLA 24: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 10 (CLIMA LABORAL) .	121
TABLA 25: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 11 (CLIMA LABORAL) .	122
TABLA 26: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 12 (CLIMA LABORAL) .	123

TABLA 27: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 13 (CLIMA LABORAL) .	124
TABLA 28: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	128
TABLA 29: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	129
TABLA 30: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	130
TABLA 31: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	132
TABLA 32: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	133
TABLA 33: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	135
TABLA 34: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	136
TABLA 35: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	137
TABLA 36: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)	139
TABLA 37: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	143
TABLA 38: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	144
TABLA 39: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	146
TABLA 40: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	147
TABLA 41: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	149
TABLA 42: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	150
TABLA 43: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	151
TABLA 44: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL).....	153
TABLA 45: ANÁLISIS POLÍTICO DE ECUADOR	158
TABLA 46: TECNOLOGÍA EXISTENTE EN LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA.....	168
TABLA 47: NÚMERO DE CLIENTES Y PARTICIPACIÓN – AÑO 2011	170
TABLA 48: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES – AÑO 2011	170

TABLA 49: CINCO FUERZAS DE PORTER - AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES	176
TABLA 50: CINCO FUERZAS DE PORTER - PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	183
TABLA 51: CINCO FUERZAS DE PORTER - AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS	187
TABLA 52: CINCO FUERZAS DE PORTER - PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	190
TABLA 53: CINCO FUERZAS DE PORTER - RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES.....	195
TABLA 54: CINCO FUERZAS DE PORTER - EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA.....	201
TABLA 55: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MODATEX S.A.....	202
TABLA 56: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – MODATEX S.A.	204
TABLA 57: COMPONENTE LABORAL.....	209
TABLA 58: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – MODATEX S.A.	223
TABLA 59: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN – MODATEX S.A.	237
TABLA 60: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO INCREMENTO DE PARTICIPACIÓN	244
TABLA 61: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO AMPLIACIÓN EN EL MERCADO.	245
TABLA 62: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO OBTENCIÓN DE EXCLUSIVIDAD DE NUEVAS TENDENCIAS	246
TABLA 63: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE CON SUS PROVEEDORES.....	247
TABLA 64: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO CAPACITACIÓN AL PERSONAL.	248
TABLA 65: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO CALIFICAR A LOS PROVEEDORES	249
TABLA 66: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO INCREMENTO DE VENTAS.....	250
TABLA 67: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO MANUAL DE FUNCIONES DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	252
TABLA 68: PLAN OPERATIVO, OBJETIVO CAPACITACIÓN	253

RESUMEN

TEMA: Análisis sectorial de la Industria Textil Ecuatoriana y Diseño de un Modelo de Planeación Estratégica para La Empresa Modatex S.A

AUTORES: Ing. José Luis Bravo (seph_bravo@yahoo.com) and CPA Karina Cuzme Ortega (kfpcuzme@hotmail.com)

DIRECTOR: Ing. Walter Márquez, MBA (wmarquez@ups.edu.ec)

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Septiembre 2012

HILADOS, TEJIDOS, INDUSTRIAL, IMPORTACIÓN

RESUMEN

Ecuador en comparación con otros países de la región no aparece como productor de textiles a gran escala, se llega a exportar una gama limitada de productos que sirven de materia prima para la producción de textiles y prendas de vestir.

Esto ha motivado el empresario ecuatoriano que por generaciones y con un crecimiento constante modernización textiles cantidad para la venta y distribución en todo el país, lo que resulta en el aumento de la industria de la confección prenda que está comenzando a repuntar a nivel internacional gracias a la variedad de tejidos desde el extranjero.

Entre el grupo de importadores surtido podemos destacar la empresa Modatex SA, que se encuentra en la ciudad de Cuenca y en la actualidad es uno de los más importantes de la región del sur ecuatoriano, pero carece de una dirección estratégica que genere crecimiento y posicionamiento absoluto en la industria textil importar la Cuenca del mercado. Esta tesis tiene como objetivo realizar un estudio sobre el sector textil en el Ecuador y el diseño de un modelo de planificación estratégica para Modatex SA, que potencialice y explotar todos los recursos que tiene y marcar una diferenciación futuro que debe llevar esta empresa como el mejor del Ecuador austro.

TOPIC: Sectoral analysis of Ecuadorian textiles and design a model of strategic planning for the company Modatex S. A.

AUTHORS: Ing. José Luis Bravo (seph_bravo@yahoo.com) and CPA Karina Cuzme Ortega (kfpcuzme@hotmail.com).

DIRECTOR: Ing. Walter Marquez, MBA (wmarquez@ups.edu.ec)

MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

September 2012

YARN, FABRICS, INDUSTRIAL, IMPORT

ABSTRACT

Ecuador compared to other countries in the region does not appear as large-scale textile producer, you get to export a limited range of products that serve as raw material for production of textiles or garments.

This has motivated the Ecuadorian businessman who for generations and with a constantly growing amount modernization textiles for sale and distribution nationwide, resulting in the increase of the garment industry garment which is starting to rebound internationally thanks to the variety of fabrics from abroad.

Among the assortment group of importers can highlight the company Modatex SA, which is located in the city of Cuenca and today is one of the most important in the region of the south Ecuadorian but lacks a strategic direction which brings growth and absolute positioning in the textile import market Basin. This thesis aims to conduct a study of the textile sector in Ecuador and design a strategic planning model for Modatex SA, which potencialice and exploit all the resources you have and mark for future differentiation which should bring this company as the best in the austro Ecuador.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

No hay duda de la importancia que ha adquirido la planeación estratégica, no solo en el ámbito de la empresa privada, sino también en el ámbito de las instituciones públicas, en el sentido de que es una herramienta que le permite a la organización hacer un balance interno y externo. En la parte interna se miden las capacidades en términos de fortalezas y debilidades y en lo externo se analiza las oportunidades y amenazas del entorno. Una vez realizado ese balance, la planificación estratégica hace uso de una serie de instrumentos para consolidar dicha información y así obtener estrategias que permitan explotar las capacidades internas con el propósito de sacar el mejor provecho del entorno organizacional.

Es así como se ha planteado el presente trabajo de planificación estratégica de una reconocida empresa de la ciudad de Cuenca que se desarrolla en el sector textil ecuatoriano, pero que al momento sufre un estancamiento en su desempeño.

El presente trabajo se lo ha dividido en siete capítulos, el primer capítulo hace referencia a los conceptos de planificación estratégica y análisis del problema específico en el que se encuentra inmersa la empresa, pasando por la descripción del proceso estratégico e incluyendo sendas explicaciones de las matrices utilizadas en dicho proceso.

El capítulo dos describe los hechos fundamentales que orienta el presente documento a desarrollarlo, las bases teóricas por grandes exponentes que son autores de libros que han aportado al valor e importancia de técnicas metodologías utilizadas para el presente estudio.

El capítulo tres propone presentar el panorama en el que se encuentra el sector textil en el Ecuador, con la finalidad de hacer un análisis de la actualidad del sector. En dicho capítulo se muestra la información microeconómica y macroeconómica del sector textil ecuatoriano, información sobre el perfil competitivo del sector e información sobre la cadena logística con la cual opera dicho sector.

El capítulo cuatro básicamente recoge las investigaciones realizadas en la empresa. Se trata de un estudio de clima laboral para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa desde el punto de vista de los colaboradores y dos estudios de servicio al cliente, uno dirigido hacia los clientes ocasionales y el otro dirigido hacia los clientes mayoristas, esto con la finalidad de tener la voz del cliente sobre las capacidades internas de la empresa.

El capítulo cinco presenta la propuesta del plan estratégico para la empresa Modatex, el mismo que se ha dividido en dos secciones, la primera es el diagnóstico institucional y el análisis interno y externo de la empresa, la segunda es el direccionamiento estratégico.

El capítulo seis contiene todas las conclusiones obtenidas de las matrices y los resultados de cada una de ellas al igual que datos obtenidos en la realización del cuestionario dirigido a los expertos.

En el capítulo siete se encuentra las recomendaciones con dirección a los datos obtenidos dentro del capítulo seis; sustentados claramente dichas recomendaciones para que estos sean utilizados ante la investigación de los hechos y los datos obtenidos.

1.1 ANTECEDENTES

La empresa Modatex S.A. nace en la ciudad de Cuenca en el año 1993 como una organización netamente familiar cuyos socios y fundadores han estado vinculados con negocios similares por muchos años por lo que se puede decir que tienen una vasta experiencia y conocimiento sobre el tema. Actualmente la Gerencia General y administración está a cargo del Ing. Jaime Bernardo Alvarado Moncayo, quien es la cuarta generación dentro del negocio textil bajo el nombre comercial de MODATEX con un registro único de contribuyente 0102063955001; registrada su actividad económica la venta al por mayor y menor de productos textiles; siendo una empresa constitución de hecho .

Los inicios del Ing. Jaime Alvarado en la industria textil se remontan más allá de 35 años, cuando comenzó a trabajar con sus padres, quienes eran un icono dentro del negocio en la ciudad de Cuenca en el almacén llamado “Textiles San Alfonso” ubicado en Centro Histórico de la ciudad y quienes se han mantenido en el recurrir el tiempo. Con el tiempo el Ing. Jaime Alvarado se vio obligado a independizarse para implementar bajo su perspectiva del negocio el uso de la tecnología para el desarrollo y desenvolvimiento del negocio con la finalidad de aprovechar dichos recursos para la captación de clientes. Creando así un cambio en la administración del negocio familiar; el mismo que es visible al ser comparado su comportamiento por ejemplo en su desenvolvimiento financiero, de personal y de sus clientes.

Al realizar estos cambios en la administración ha logrado el Ing. Jaime Alvarado además de realizar una comercialización interna; al ser distribuidor de las principales fábricas textiles del país, realiza importaciones de productos de varias partes del mundo como Chile, Brasil, Panamá, USA, India, Pakistán, China, entre otros. Teniendo de ésta forma una amplia gama de artículos con la ventaja competitiva de tener exclusividad y buenos precios, ya que en la mayoría de los casos ha logrado la representación de éstos proveedores gracias a la confianza y la seriedad demostrada por la empresa en especial en el manejo del crédito.

En un comienzo la cobertura de mercado que tenía el Ing. Jaime Alvarado era únicamente local atendiendo a las fábricas de confecciones dentro de la región y público en general de la ciudad de Cuenca, pero en los últimos años con el incremento de líneas, productos nuevos y con el incremento del personal de ventas ha logrado obtener mayor cobertura a nivel nacional.

Con el pasar del tiempo la empresa no ha escatimado esfuerzos con la implementación de una gran gama de productos para ofrecer al sector de la confección y al público en general. Para conocer los productos con los cuales trabaja Modatex, los hemos clasificados en dos grandes líneas o familias que son: textiles (telas en general) y línea de producto terminado (ropa para público en general y lencería de hogar).

**ILUSTRACIÓN 1: FOTOGRAFÍA EXTERIOR DE LA EMPRESA MODATEX
CUENCA**



Fuente: Fotografía tomada el día 5 de Febrero de 2012

La empresa Modatex se encuentra ubicado en las calles Simón Bolívar 9-20 y Mariano Cueva esquina como se muestra en la ilustración.

1.1.1 LÍNEAS DE PRODUCTOS

La gama de productos de Modatex está conformada de una línea de textiles en general y una línea de productos terminados.

La línea textil de Modatex va dirigida a satisfacer las necesidades del sector de la confección en general. Los clientes de esta línea van desde grandes, medianas y pequeñas fábricas, que realizan la producción de prendas en serie, hasta la modista o sastre en pequeña escala que realizan modelos más personalizados.

Dentro de esta línea se registran ventas en un 80% a crédito de lo cual Modatex financia el ciclo de producción de sus clientes, es decir, se financia la materia prima a los confeccionistas hasta que ellos elaboren las prendas y las comercialicen a las cadenas o puntos de ventas; y luego de ellos puedan cobrar y cancelar lo adeudado en Modatex.

Entre los productos de esta línea figuran los índigos, driles, gabardinas, bramantes, casimires, tejidos de punto, dracones y otros tejidos como son nylon, tela importada, tela toalla, telas no tejidas, plumón, corduroy, felpas, telas para muebles, telas finas y de fantasía, telas de novia y quinceañeras, entre otros.

La tela Índigo es con la que se confeccionan los famosos Jeans o pantalones vaqueros también conocida como mezclilla. Este producto es comercializado en presentaciones nacionales e importadas. En el primer caso Modatex es distribuidor autorizado de la única fábrica que produce la tela índigo en el Ecuador cuya razón social es La Internacional. En el caso de la comercialización de la tela índigo importada se la obtiene de varios proveedores de diferentes partes del mundo, algunos de los cuales le han confiado a Modatex su representación para Ecuador, tal es el caso de Santista y Vicuña de Brasil.

La tela Índigo tiene diferentes niveles de calidad, dependiendo de su apariencia, composición, peso, color, etc. Así mismo los compradores, eligen el producto en función

del uso que le vayan a dar tales como: ropa de trabajo pesado, ropa de trabajo diario, ropa casual o uniforme escolar como se muestra en la ilustración siguiente:

ILUSTRACIÓN 2: TELA ÍNDIGO



Fuente: Internet

Los driles y las gabardinas pueden ser 100% algodón o con mezcla de diferentes fibras sintéticas como el poliéster. Los usos generales para estas telas son: pantalones, overoles, ropa de trabajo etc. Como ejemplo de las tela gabardina presentamos la ilustración:

ILUSTRACIÓN 3: TELA GABARDINA



Fuente: Internet

El bramante (tela tipo sábana) se lo consigue a través de fábricas locales o se lo importa principalmente de Pakistán, este producto es muy competitivo. Este tipo de tela pueden ser llanos o estampados con una muy amplia gama de colores; por su textura y presentación su uso puede variar desde la elaboración de sábanas en general, edredones o cobertores hasta cortinas o para decoraciones en general, a continuación presentamos una ilustración de la tela bramante.

ILUSTRACIÓN 4: TELA BRAMANTE



Fuente: Internet

La tela casimir se la comercializa en nacionales o importadas, la misma que es 100% lana o mezclados principalmente con poliéster, su uso varían desde trajes formales para damas y caballeros a uniformes hasta dotaciones empresariales. Ilustración a continuación detallada.

ILUSTRACIÓN 5: TELA CASIMIR



Fuente: Internet

Los tejidos de punto están enfocados principalmente para la confección de ropa tipo deportiva. A continuación se encuentra ilustración de la tela en mención:

ILUSTRACIÓN 6: TEJIDOS DE PUNTO



Fuente: Internet

Finalmente el Dracón es una de las telas más utilizadas para la confección de camisas y blusas en general. Ilustración a continuación detallada.

ILUSTRACIÓN 7: TELA DRACÓN



Fuente: Internet

La línea de productos terminados va dirigida al público en general y cuenta con un equipo de personas en ventas comprometidas a la misión de sobrepasar las expectativas de los clientes; de no solo encontrar dentro del almacén telas para la confección de ropa, edredones, cortinas y demás, sino encontrar además de ello ropa para niños o adultos, zapatos de calidad, recibir un servicio personalizado y adiestrado, sus clientes pueden observar nuevas ideas para la innovación con los modelos de la ropa confeccionada y/o usos de las telas y el valor agregado al entregar esta línea de productos terminados.

Entre los productos comercializados en esta línea destacan:

- Ropa para damas, caballeros y niños.
- Ropa y lencería de hogar como sábanas, edredones, cubrecamas, colchas, cojines, alfombras, toallas.
- Carteras, zapatos, bisutería y otros accesorios.

Implementos usados de acuerdo a la descripción de cada una de las ilustraciones indicadas anteriormente.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La empresa Modatex ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay nace en el año 1993, es una organización netamente familiar cuyos socios y fundadores han estado vinculados con negocios similares por muchos años motivo por el cual podemos decir que tienen vasta experiencia y conocimiento sobre el tema. La empresa está dedicada a la distribución de textiles nacionales e importados.

La empresa nunca ha desarrollado una planificación estratégica y sus tácticas a lo largo de casi 20 años de operación han sido empíricas y ligadas al olfato de sus líderes, pero actualmente se encuentra con un problema de estancamiento en su crecimiento.

Dicho problema de crecimiento lleva a sus directivos a plantearse la necesidad de un plan estratégico con maniobras y acciones concretas que le permitan ganar terreno en el mercado y tener un mejor conocimiento del mismo. Así también se quieren plantear indicadores que puedan ser monitoreados en el tiempo.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo un análisis del sector textil ligado a un proceso de planeación estratégica pueden proporcionar las pautas adecuadas para poder salir del problema de estancamiento y sobrellevar los obstáculos del entorno interno y externo actuales en los que se encuentra sumida Modatex S.A.?

1.2.3 EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación: El problema se encuentra delimitado dado que se realizará el estudio de las empresas importadoras textiles en el Ecuador.

Claro: La investigación es clara ya que se enmarca en reconocer el desempeño de la industria textil en el Ecuador, que haga posible elaborar un modelo de planeación estratégica que maximice el desarrollo y crecimiento de la empresa Modatex S.A.

Relevante: La investigación es relevante ya que sus resultados serán la pauta que nos permitirá diseñar un modelo que ayudara al desarrollo y crecimiento dentro del mercado textil a la empresa Modatex S.A.

Original: No existe un estudio sobre el análisis de los importadores textiles en el Ecuador que permita observar su desempeño y situación actual.

Contextual: Los datos de la investigación servirán para diseñar un plan estratégico que mejore el rendimiento de la empresa Modatex S.A.

Factible: La investigación permitirá a la gerencia y ejecutivos de Modatex S.A. tomar decisiones que incrementen su rentabilidad y desarrollo industrial.

Evidente: Resulta evidente que en el Ecuador no existe un gran número de empresas que hayan aprovechado las ventajas de realizar un análisis de la industria textil para su desarrollo e innovación en ese mercado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El hecho de que la empresa Modatex S.A. nunca haya elaborado o seguido un plan estratégico y que actualmente se encuentre estancado en su crecimiento; sin saber exactamente qué hacer, justifican plenamente el proceso de planeación estratégica que de las pautas y directrices a los líderes de la empresa de las posibles tácticas que se pueden implementar, de cómo hacerlo y mediante que indicadores poder monitorear su cumplimiento.

Los líderes de la organización han hecho conciencia de que la realización de un plan estratégico no solo los alejará del estancamiento en el que se encuentran, sino que les podría dar una posición competitiva que sea óptima y rentable para la empresa.

De la igual manera se justifica la realización de un análisis del sector industrial, debido a que es un trabajo que no se ha realizado, por lo menos formalmente en el País y el que es muy necesario; siendo el primer paso a realizarse para cualquier proceso de planificación estratégica de cualquier empresa vinculada al sector textil.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GENERAL

Como objetivo general y necesario para la empresa es el realizar un análisis sectorial de la industria textil y diseñar un modelo de planificación estratégica para la empresa Modatex S.A.

1.4.2 ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis del sector importador textil en el Ecuador, para tener una idea clara de la realidad del ramo, utilizando la investigación de datos macroeconómicos y de entrevistas con expertos del área textil.
2. Realizar un análisis del entorno de Modatex S.A., que permita conocer la influencia económica, tecnológica, política, social, cultural y ambiental en la empresa.
3. Analizar bajo la teoría de las cinco fuerzas de Porter en Modatex S.A., que permita conocer y entender el microentorno de la empresa.
4. Definir el camino estratégico que se propondría para Modatex S.A. que pueda contar, con maniobras claras y un plan de acción conciso.

2 CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El mundo actual sufre cambios cada vez más acelerados tales como: cambios políticos bruscos, altos niveles de competencia, evolución tecnológica constante, ampliación de los mercados, consumidores más informados y exigentes. Dichos cambios imponen a las empresas del Ecuador y del mundo retos importantes y en ocasiones ponen en juego su estabilidad y permanencia en el mercado.

Es por ello que las empresas están en una búsqueda incesante de nuevas herramientas que les permitan adelantarse a los cambios y de alguna manera les permitan también estar preparados para afrontar las consecuencias de dichos cambios, es así que la planificación estratégica se ha transformado hoy por hoy en ese oráculo administrativo, con el cual los líderes de las empresas no solo se preparan para afrontar amenazas y oportunidades del entorno, sino que también exploran y explotan las capacidades propias de sus empresas con el fin de tener ventajas competitivas sólidas.

El presente capítulo tiene como objetivo desarrollar las ideas conceptuales de la industria, sus tipos y clasificación junto a la planificación estratégica y presentar las herramientas y recursos utilizados como parte de su despliegue en la empresa.

2.1 CONCEPTO DE INDUSTRIA

Según (Philip, 2002) *“Una industria es un grupo de empresas que ofrece un producto o clase de productos que son sustitutos aproximados uno de otros. Las industrias se clasifican según el número de empresas vendedoras; por el grado de diferenciación del producto.”* Por lo tanto a lo indicado por Philip quien cataloga a la industria como un grupo de empresa de productos; nos llevara al análisis y conocimiento de la industria en la cual se desenvuelve la empresa de estudio, además del proceso de sus principales componentes para la elaboración y los tipo de productos que se desencadenan dentro de la industria a estudiar.

Con la finalidad de obtener información para determinar su crecimiento o estancamiento en el mercado en el que se despliega la empresa.

2.2 IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA

Según (Irma, 2008) *“Se puede afirmar que las evidencias empíricas revelan la importancia del desarrollo industrial manufacturero desde fines del siglo XIX en varios países de América Latina...”* De acuerdo a lo indicado La industria como tal ha sido el motor a lo largo de estos años para muchos países que han encontrado su desarrollo económico, político y social con respecto a los demás países; por el cual este revela gran importancia su estudio ante esta evolución; de acuerdo a lo que nos indica Irma Portos la importancia del desarrollo industrial; al cual la industria textil ha desencadenado que países como Brasil y México se han fuentes de estudio por su aportación al PIB en el país en el que se desarrollan.

La industria ha logrado aumento de la productividad al mejorar sus maquinarias y con ello el desarrollo de mejorar la calidad de sus productos y a su vez en la búsqueda de su desarrollo en el mercado.

2.3 TIPOS DE INDUSTRIA

Existen varios tipos de industrias de acuerdo a varios teóricos en donde según (Casar, Márquez Padila, Marvá, Ródriguez G., & Ros, 1990) *“Industrias productoras de insumos generalizados. Se incluye en este grupo ha actividades como: Hilados, cordeles, tejidos de fibras duras telas impermeabilizadas e impregnadas....”* Indica que la industria textil es considerada dentro de las industrias productoras de insumos generalizados. Esto considerando que para la elaboración de productos como las telas impermeabilizadas deben pasar un proceso con maquinarias pesadas en donde trabajan con grandes cantidades de materia prima como de energía.

Cada industria tiene su diferencial dentro del mercado al cual compiten y se diferencian por su desempeño dentro de él. En donde muchas de ellas se determinan de acuerdo a su tamaño en pequeñas, medianas o grandes empresa.

2.4 INDUSTRIA TEXTIL

Según (Irma, 2008) *“El desarrollo más sobresaliente en la industria textil del siglo XX fue la aparición de las fibras artificiales, primero las basadas en la celulosa natural y después las totalmente sintéticas, basadas principal, aunque exclusivamente, en las poliamidas y poliéster.* Indica que debido a este desarrollo de mercado como cita la

teórica Irma Portos esta industria sobresalió en el siglo XX, sin embargo esta industria se sigue manteniendo dentro del tiempo, el cual nos ayuda a realizar un levantamiento de información acerca de cuantas empresas se encuentran desarrolladas dentro del Ecuador, además de promover la exportación o la inversión de este producto interno.

Los textiles son considerados como productos de consumo masivos el mismo que es utilizado para diferentes usos de acuerdo a la calidad del mismo y de su utilización este puede ser de uso para las personas o para la elaboración de elementos de decoración de interiores. Conocer de esta industria es lo que imperialisa al presente proyecto para poder cubrir las expectativas del mercado y de los consumidores.

2.4.1 SUBSECTORES TEXTILES

De acuerdo a (Osorio Valencia, 2006) *“Este sector está conformado por varios subsectores de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de las Naciones Unidas, de los cuales se incluye los siguientes: Preparación, Hilatura y tejidos de fibras y productos textiles, Acabados de productos textiles, fabricación de tapices y alfombras y fabricación de otros productos textiles.”* Indica que existe una segregación dentro de la industria textil el cual nos permite enmarcar la empresa dentro del subsector de los textiles dado que la empresa se encarga de distribuir estos productos de acuerdo por lo indicado por el teórico Osorio.

El cual permite no solo descubrir el sector donde se encuentra la empresa sino establecer si esta podría avanzar a la capitalización o inversión de la manufactura textil dentro del Ecuador.

2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

De acuerdo a: (Ferré Trezano & Ferré Nadal, 1997) *“El uso de la investigación de mercados es la única herramienta imprescindible para poder aplicar el concepto de marketing en una empresa”* quien indica que tendremos que utilizar las herramientas que nos da el marketing para poder determinar el mercado objetivo y evaluar la participación de la empresa, además de enmarcar los procedimientos con los que se llevara a cabo y su control. Determinar la conducta del cliente frente al producto y al servicio que recibe al momento de su compra, determinar su grado de satisfacción. Medirnos con nuestra competencia al igual con su mercado objetivo.

Establecer los objetivos y el tamaño de la muestra para determinar el mercado y analizar el resultado de forma que no causen confusión al establecer las estrategias de ventas. Los datos a exponer deben ser sustentando por ejemplo con estadísticas del producto sobre su consumo frente a importaciones. Siendo esta la única fuente o mecanismos a adaptar; en vista que en el Ecuador no se ha realizado un estudio que permita desarrollar las estrategias dentro del mercado textil, por lo cual se debe considerar a empresas como el INEC, CAE y/o Banco Central del Ecuador.

2.5.1 PRODUCTO SUSTITUTO

Según (Hitt, Ireland, & Hoshisson, 2004) *“Los productos sustitutos son bienes y servicios procedentes del exterior de una industria cualquiera que desempeñan las mismas funciones, o parecidas, que el producto que fabrica la industria”*. De acuerdo a lo citado anteriormente se analizará aquellos productos que pueden ser sustitutos para el uso de las personas sobre los productos textiles y que puedan influir directamente a la empresa. A fin de que la empresa no esté expuesta a ataques ante el ingreso de un

posible producto sustituto y este pueda diseñar estrategias que le consientan responder en caso que exista un producto sustituto.

2.5.2 PRINCIPALES COMPETIDORES

Al determinar a los principales competidores con quien la empresa deberá estar a la expectativa de cualquier ataque para ser líder en el mercado para lo cual se debe identificar claramente a estos competidores. Ya que estos siempre usarán mecanismos para afectar las ventas de la empresa y por el cual se vea perturbada en la entrada del mercado. Y con el cual se pueden determinar las debilidades o fortalezas que tenga la empresa.

Sustentando lo indicado por el teórico (Channon, 1990) quien indica *“la clave del éxito en cualquier actividad radica en algo más que un análisis cuidadoso del mercado y de los clientes y que incluye también, un cuidadoso estudio de los competidores”*. Uno de los principales puntos que debe tener totalmente claro el empresario es contra quién estará compitiendo; ya que generalmente los potenciales clientes ya son clientes de alguien. Considerando que nuestros competidores se verán afectados en sus ventas por nuestra entrada al mercado, es de suponer, que tomarán las acciones necesarias para evitarlo, a través de promociones comerciales, de reducciones en el precio de venta de sus productos o de nuevas líneas de productos. Conocer a los principales competidores, le permitirá al nuevo empresario adelantarse a las posibles reacciones de los competidores y definir estrategias adecuadas para enfrentarlos.

2.5.3 NUEVOS COMPETIDORES

Según (Carrión Maroto, 2001) *“los competidores potenciales son empresas de nueva creación o no, que pretenden o podrían intentar entrar a la industria”* de acuerdo a lo indicado por Carrión Maroto uno de los factores a los cuales la empresa debe medir y estar a la expectativa de la entrada de un nuevo competidor que pueden descrebrajar a una empresa, hasta el punto de llevarla a la quiebra.

La empresa debe estar atenta de cuan difícil es para la competencia ingresar al mercado con el mismo negocio que el nuestro, las habilidades de esta de imitar o desarrollar estrategias competitivas, la empresa debe estar preparado para luchar por la sobrevivencia dentro del mercado a largo plazo en caso de que la competencia logre ingresar.

2.5.4 PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS O SERVICIOS

Según (Martin Granados, y otros, 2008) *“Los posibles proveedores de materia prima cuentan con diferentes políticas de venta, Es necesario conocer cuáles son, ya que de esto depende, en gran medida, el precio del producto y la confiabilidad del proceso de transformación.* Lo que indica que es necesario conocer a los proveedores de tal manera que nos permita valorar su entrada al negocio a fin de evaluarlos por la calidad, su descripción, al igual que sus debilidades frente cualquier otro proveedor.

Al conocer al proveedor además nos permite conocer más sobre el producto a ofrecer y la mezcla que se puede dar con la finalidad de crear nuevos productos. Es muy

importante evaluar al proveedor dado que esto permite además predecir tiempo de entrega a los clientes.

2.6 CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.6.1 ORIGEN DE LOS CONCEPTOS

El término “plan” proviene del latín *planus* y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”. Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar” (Corominas, 1976).

El plan significaba entonces el diseño previo de un edificio, que es lo que hoy en día se conoce como “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Años más tarde el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”.

El término “estrategia” proviene del griego *strategia*, y originalmente se utilizaba para definir al puesto de mayor jerarquía en el ejército. Con el pasar del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército. (Ossorio, 2003)

Hoy en día los conceptos de plan y de estrategia han sido incorporados al lenguaje habitual de la administración de las organizaciones tanto públicas como privadas, para

todas aquellas actividades que requieran de una especial precisión y balanceo de factores a la hora de determinar metas y de determinar los medios para conseguirlas.

2.6.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Como se puede observar el concepto de planeación estratégica ha estado presente en la historia de la humanidad, pero formalmente, dicho concepto tal y como se concibe actualmente fue introducido por primera vez en la década de los 50, cuando por un lado las empresas empezaron a reconocer la necesidad de tener sistemas de control operacional en la postguerra y por otro lado se enfatizaba la importancia de tener una estrategia corporativa global, así las empresas importantes de la época en Estados Unidos desarrollaron los primeros sistemas formales de planeación estratégica. Desde aquella época la planificación estratégica surge como un método racional, con el cual las empresas hacían un análisis ambiental y de los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la mejor estrategia para lidiar con dicha información. (Morgado, 2012)

En las décadas del 60 y 70 surge el llamado sistema de planeación a largo plazo y fue haciéndose un lugar en el mundo organizacional, combinándose con un nuevo concepto denominado gestión estratégica que superaba uno de los problemas fundamentales de la planificación, este era el de la implementación.

En la década de los 80, los aportes de los diferentes autores y especialistas se hacían cada vez más importantes e influyentes en el mundo empresarial y a finales de dicha década si bien la planeación estratégica parecía estar perdiendo fuerza en el ámbito privado, comenzó a utilizarse en el ámbito público.

En la década de los 90, los conceptos de planeación estratégica se comenzaron a intercalar con los de control de gestión y surge una herramienta conocida con el nombre de cuadro de mando integral¹, la cual hoy por hoy se ha convertido en un instrumento sólido para el control de la gestión y planificación empresarial, debido a que no solo considera los aspectos financieros de las empresa, sino también considera aspectos de procesos internos, la voz del cliente y sobre todo la valoración de los activos intangibles, como lo son por ejemplo el conocimiento y los sistemas de aprendizaje empresarial.

En la actualidad, la planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero, tal es así, que su uso no quedó restringido a las grandes empresas, sino que se ha comenzado a extender rápidamente entre las pequeñas y medianas empresas, que han reconocido que la mejor manera de subsistir en el futuro es la planificación en el presente.

Una de las definiciones más aceptadas presenta a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se analiza la situación presente de la organización y la de su entorno, con el propósito de decidir la dirección que debe tomar para alcanzar y/o mantener sus objetivos empresariales, así mismo este proceso debe proponer los la forma como ir de la situación actual a una situación esperada (plan de acción). (Noboa, 2006).

2.6.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS HERRAMIENTAS

El proceso de la planificación estratégica se lo ha dividido en dos fases: El diagnóstico institucional y el direccionamiento estratégico.

¹ Balance Scorecard

2.6.3.1 EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

En un proceso de planificación estratégica, el diagnóstico institucional incluye un análisis externo, para identificar cambios futuros (oportunidades y amenazas) y un análisis interno para establecer las capacidades y limitaciones organizacionales (fortalezas y debilidades), lo cual servirá de base para la definición estratégica. (Steiner, 1991).

2.6.3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

La finalidad de la realización de un análisis externo es hacer una revisión de las oportunidades y amenazas que podrían suscitarse en un futuro y que podrían impactar en la empresa o en su sector. Se debe tener en cuenta que no se trata de hacer un detalle minucioso de todas y cada una de las posibilidades, sino más bien de escoger aquellas variables o factores que puedan de las cuales se tenga información de entorno y sean sobre todo probables.

El análisis externo se lo puede dividir en dos partes, la primera es la descripción del macroentorno, que normalmente incluye análisis del entorno político, económico, sociocultural y tecnológico, y la segunda se refiere al microentorno, que trata del análisis de los factores clientes, proveedores, competencia y fuerza laboral (Fred, 1997).

2.6.3.1.2 MACROENTORNO

El macroentorno involucra todas aquellas variables incontrolables por parte de la empresa, pero que de alguna u otra forma tienen una afectación sobre ella y sus efectos pueden ser tanto negativos, como positivos. A las empresas solo les resta hacer una previsión del comportamiento de aquellas variables de entorno y su afectación presente o futura sobre la empresa con el fin de aprovechar las oportunidades que se presenten y reducir el impacto de las amenazas.

Una herramienta de uso habitual en el análisis del macroentorno es el llamado análisis PEST, que son las siglas que representan el análisis de los aspectos políticos (P), Económicos (E), Socio-culturales (S) y Tecnológicos (T), pudiendo incluir en el análisis aspectos demográficos, legales, medioambientales, climáticos e internacionales. (Chapman, 2005)

Respecto a los aspectos políticos se deben evaluar todos los cambios políticos a nivel nacional o internacional que afecten a la empresa o a su industria. En cuanto a los aspectos económicos se deben evaluar todos los cambios económicos que afecten a la empresa o a su industria, sean éstos de orden nacional o internacional. Sobre los aspectos socio-culturales se deben evaluar las fuerzas que actúan en la sociedad y afectan percepciones del consumidor influyendo en su decisión de compra. Finalmente en los aspectos tecnológicos se deben evaluar la influencia, acceso, disponibilidad y presencia de la tecnología en el sector industrial. (Ayala, 2008)

El propósito fundamental de un análisis PEST es describir cada factor, bien sea político, económico, social, tecnológico, medioambiental, legal, climático, etc., describir la forma en la que impacta al sector y tratar de cuantificar su impacto. De no poder cuantificar el

impacto, se intenta jerarquizarlo, ordenando los factores en términos de su relevancia, así se puede clasificar el impacto utilizando una escala de Likert de cuatro niveles: poco relevante, relevante, muy relevante y extremadamente relevante. (Mata, 2012)

Concluyendo, un buen análisis PEST debe culminar siempre con la determinación de los factores relevantes del macroentorno, jerarquizando su impacto sobre el sector o industria analizada. (Mata, 2012)

A continuación, se puede observar una tabla de factores propuestos por Ayala, para cada uno de los componentes del análisis.

TABLA 1: FACTORES INCLUIDOS PARA CADA COMPONENTE DEL ANÁLISIS PEST

<u>ENTORNO POLÍTICO</u>	<u>ENTORNO ECONÓMICO</u>
Forma de gobierno	Situación económica local
Sistema de organización política	Situación económica internacional
Estabilidad y riesgo político	Tratados internacionales vigentes
Gobernabilidad	Confiabilidad del país como socio comercial
Procesos y entidades regulatorias	Inversión extranjera directa y sus restricciones
Financiamiento e iniciativas	Balanza de pagos y balanza comercial
Legislación internacional	Tasas de inflación e índices de precios
Política de comercio exterior	Tasas impositivas
Grupos de presión Nacionales	Distribución del gasto público
Alianzas políticas internacionales	Intereses y tasas de cambio
Respeto a los derechos civiles	
Respeto a la constitución	

<p>Grupos de presión internacionales</p> <p>Normas de protección ambiental</p> <p>Protección a la inversión</p> <p>Protección a la propiedad industrial e intelectual</p> <p>Legislación tributaria</p> <p>Legislación laboral</p>	<p>Niveles de endeudamiento</p> <p>Políticas monetaria</p> <p>Tasa de empleo</p> <p>Riesgo país</p> <p>Nivel de confianza del consumidor</p> <p>Costo y acceso a los factores productivos: capital, mano de obra, materias primas, energía</p>
<p><u>ENTORNO SOCIO-CULTURAL</u></p> <p>Aspectos demográficos</p> <p>Salud y educación</p> <p>Tendencias laborales</p> <p>Medios de comunicación y opinión pública</p> <p>El estilo de vida</p> <p>Cambios socio-culturales en marcha</p> <p>Patrones de consumo</p> <p>Condiciones de vida de la población</p> <p>Factores étnicos y religiosos</p>	<p><u>ENTORNO TECNOLÓGICO</u></p> <p>El impacto de las nuevas tecnologías</p> <p>Velocidad de la transferencia de tecnología</p> <p>Inversión en desarrollo e innovación tecnológica</p> <p>Tasas de obsolescencia tecnológica</p> <p>Automatización de procesos productivos</p> <p>Incentivos a la modernización tecnológica</p> <p>Acceso a nuevas tecnologías</p>

Fuente: Entrevista realizada a Luis Ayala sobre el Análisis PEST en 2008

De acuerdo a la tabla realizada en la entrevista a Luis Ayala sobre el Análisis PEST nos da como pauta el de desarrollar el análisis a los distintos entornos de manera que nos permita obtener información y de esta forma desarrollar medidas más claras para llevar a cabo nuestro estudio en mercado en cada ítem que se desprende dentro de ella.

2.6.3.1.3 MICROENTORNO

El microentorno agrupa a todas aquellas variables controlables por la empresa. Los componentes principales del microentorno son: clientes, proveedores, competencia y fuerza laboral.

COMPONENTE CLIENTES

En el componente clientes se analizan en términos generales a todas aquellas organizaciones y/o personas en las cuales la empresa enfoca sus esfuerzos de producción y comercialización, teniendo por ello una retribución económica.

COMPONENTE PROVEEDORES

En el componente clientes se analizan en términos generales a todas aquellas organizaciones y/o personas que enfocan sus esfuerzos de producción y comercialización, en la empresa, para que ésta pueda ofrecer sus productos y/o servicios hacia sus clientes.

COMPONENTE COMPETENCIA

En el componente competencia se analizan a todas aquellas organizaciones y/o personas que compiten de manera directa o indirecta por los clientes dentro del mismo sector industrial en el cual se encuentra la empresa.

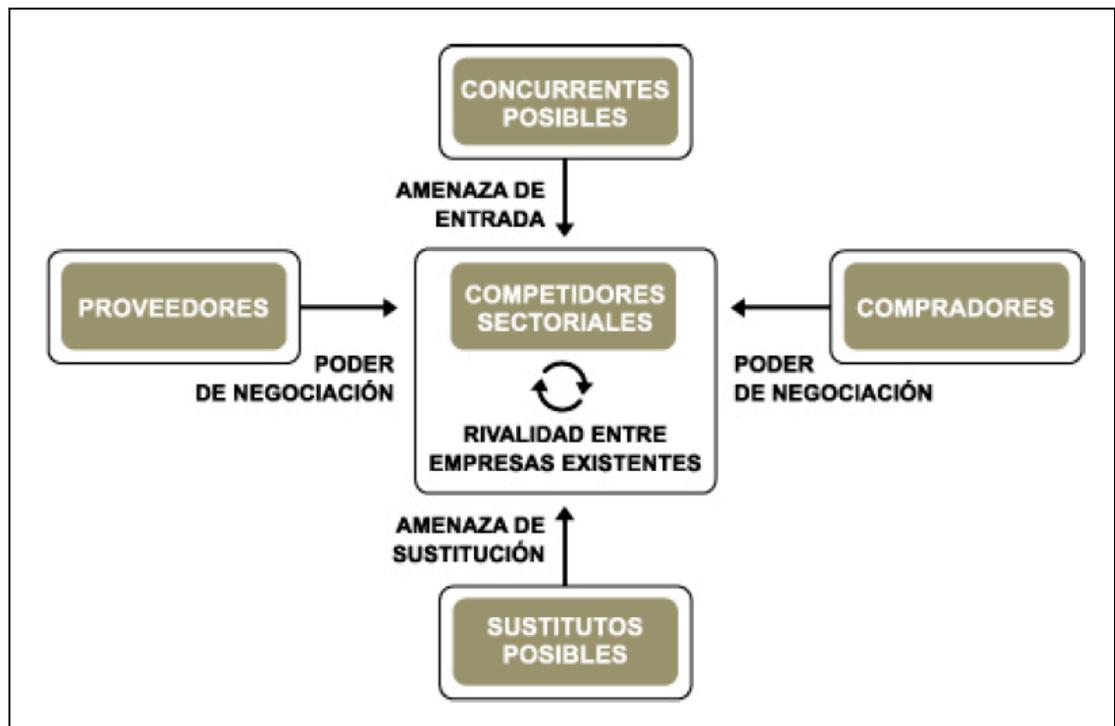
COMPONENTE LABORAL

En el componente laboral se analiza en términos generales a la fuerza laboral disponible para la realización de las tareas organizacionales: su disponibilidad, su nivel de profesionalización, su costo, entre otras características.

2.6.4 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado por Michael Porter en el año 1979 y sirve para analizar un sector industrial en términos de su rentabilidad, describiendo en él, cinco fuerzas que ejercen presión competitiva (López, 2010). A continuación se muestra la ilustración a aplicar dentro del Modelo de las cinco fuerzas de Porter:

ILUSTRACIÓN 8: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Las 5 fuerzas como herramienta analítica-IE Business School

El modelo de Porter establece los determinantes de la competencia de un sector: compradores, proveedores, competidores potenciales y sustitutos, combinan sus fuerzas para crear una quinta fuerza denominada rivalidad entre los competidores existentes.

Cada industria tiene un análisis fundamental y diferente, el modelo de Porter ayuda a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad de cada industria, cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso. (López, 2010)

2.6.4.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

La matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo) identifica a los competidores más cercanos e importantes de la empresa, haciendo un análisis comparativo respecto de fortalezas y debilidades determinantes en el sector.

El procedimiento para generar la matriz MPC es el siguiente (Olivas, 2009):

Elaborar una lista de factores, que sirvan de marco para la comparación de la empresa y sus competidores.

Asignar una ponderación entre cero y uno a cada factor. La ponderación refleja la importancia relativa del factor (La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser uno).

Asignar una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores para cada una de las empresas (1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fuerza, 4 = mayor fuerza).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada empresa, para obtener el total ponderado de las mismas. A continuación se ilustra la matriz en la cual se ponderaran los datos para el análisis del perfil competitivo:

ILUSTRACIÓN 9: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

		Empresa 1		Empresa 2	
Factores	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Factor 1					
Factor 2					
Factor 3					
Factor 4					
Factor 5					
Total	Suma = 1		Total ponderado		Total ponderado

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

2.6.4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

La matriz MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos), permite hacer un compendio y evaluación de la información obtenida del análisis externo (macroentorno y

microentorno). La matriz propone la realización de un simple análisis cuantitativo de los factores externos. (David, 2003)

El procedimiento para generar la matriz MEFE es el siguiente (Olivas, 2009):

Elaborar una lista de oportunidades y amenazas determinadas en el proceso de la evaluación externa (deben aparecer primero las oportunidades y luego las amenazas).

Asignar una ponderación entre cero y uno a cada factor. (0 = sin importancia y 1 = muy importante). La ponderación refleja la importancia relativa del factor. (La suma de todas las ponderaciones debe ser uno).

Asignar una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores, con el objeto de evaluar si las estrategias presentes de la empresa están siendo eficaces (4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior al promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta mala).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado más alto que puede alcanzar una empresa es de 4, el más bajo es 1 y el promedio ponderado es 2,5. Estar sobre el promedio significaría que la empresa está aprovechando las oportunidades y minimizando los efectos negativos de las amenazas

existentes, por el contrario estar bajo el promedio significaría que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

A continuación ilustración en donde se ponderara la evaluación de los factores externos:

ILUSTRACIÓN 10: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Factores (Análisis externo)		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Oportunidades	1.			Ponderación x Calificación
	2.			
	3.			
	4.			
Amenazas	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
Total		Suma = 1		Suma = Total ponderado

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica.

2.6.4.2.1 ANÁLISIS INTERNO

La finalidad de la realización de un análisis interno es hacer una revisión de las capacidades actuales de la organización (fortalezas y debilidades), que constituyen el poste impulsor o limitante de la competitividad de la organización dentro de su sector industrial.

El análisis interno incluye los componentes organizacional, comercial, financiero, de recursos humanos y de procesos.

COMPONENTE ORGANIZACIONAL

Para el componente organizacional se hace un análisis de la estructura y flexibilidad de la organización y si existe o no funciones clara y definida para cada miembro de dicha estructura.

COMPONENTE COMERCIAL

En el componente comercial se analiza la forma como la empresa realiza las ventas (canales), realizando también una revisión de las políticas de precios y de créditos otorgadas a los clientes.

COMPONENTE FINANCIERO

El componente financiero supone la realización de un análisis financiero a la empresa para conocer su situación en términos de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad.

COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

En la parte de recursos humanos se analiza el manejo de los recursos humanos por parte de la empresa, esto es, reclutamiento, selección, capacitación y compensación.

COMPONENTE DE PROCESOS

En el componente de procesos se realiza una revisión de los procesos claves del negocio, lo cual supone la revisión de cómo están definidos, quiénes son los responsables, cuáles son las actividades que se realizan, el desempeño de dichos procesos y la documentación existente (manuales de procesos).

2.6.4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

La matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), permite hacer un compendio y evaluación de la información obtenida del análisis interno (fortalezas y debilidades). La matriz supone la realización de un simple análisis cuantitativo de los factores internos. (David, 2003)

El procedimiento para generar la matriz MEFI es el siguiente (Olivas, 2009):

Elaborar una lista de fortalezas y debilidades identificadas en el proceso de la evaluación interna (deben aparecer primero las fortalezas y luego las debilidades).

Asignar una ponderación entre cero y uno a cada factor (0 = sin importancia y 1 = muy importante). La ponderación refleja la importancia relativa del factor (La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser 1)

Asignar una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores con el objeto de reflejar que tan importante es su incidencia (4 = fuerza mayor, 3 = fuerza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad mayor).

Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

El total ponderado más alto que puede alcanzar una empresa es de 4, el más bajo es 1 y el promedio ponderado es 2,5. Estar sobre el promedio significaría que la empresa es fuerte a nivel interno, por el contrario estar bajo el promedio significaría que la empresa tiene debilidades internas importantes.

A continuación se ilustra la matriz en la cual se evaluarán los factores internos de la empresa:

ILUSTRACIÓN 11: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Factores (Análisis externo)		Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
Fortalezas	1.			Ponderación x Calificación
	2.			
	3.			
	4.			
Debilidades	1.			
	2.			
	3.			
	4.			
Total		Suma = 1		Suma = Total ponderado

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico consiste en el planteamiento general, las decisiones y acciones que emprende una empresa ya sea para crear o mantener sus ventajas competitivas (Dess & Lumpking, 2002).

2.7 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

2.7.1 MISIÓN

La misión expresa la razón de ser de la organización y la forma como ésta se diferencia de sus otros competidores. Así mismo la declaración de misión expone la manera como la empresa atiende las necesidades y expectativas de los grupos de interés².

2.7.2 VISIÓN

La visión es un enunciado que expresa la expectativa de la empresa sobre su futuro, indicando cómo los líderes de la empresa la ven en el futuro (corto, mediano o largo plazo).

2.7.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son parte de la filosofía y cultura organizacional y representan un marco dentro del cual la organización se desenvuelve, toma sus decisiones y crea compromiso entre todos los colaboradores de la organización.

² Accionistas, directivos, colaboradores, proveedores, clientes, medioambiente y sociedad en general

2.7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos proveen un marco de resultados específicos que la organización pretende alcanzar en cierto horizonte de tiempo, marcando el curso de acción de la organización.

2.8 PLAN ESTRATÉGICO

2.8.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es la primera parte de la definición de un plan estratégico e involucra tomar la información obtenida de los análisis externo e interno para poder hacer la posterior formulación estratégica.

2.8.1.1 MATRIZ FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un instrumento que permite establecer un conjunto de estrategias, en base a las fortalezas, debilidades (análisis interno), oportunidades y amenazas (análisis externo).

Los cuatro grupos de estrategias que pueden ser generados a partir de la matriz FODA se enuncian y describen a continuación (Ponce, 2007):

Estrategias FO: Aprovechan las fortalezas de la empresa para producir las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

El procedimiento para generar la matriz FODA es el siguiente (Olivas, 2009):

Hacer un listado de las oportunidades externas.

Hacer un listado de las amenazas externas.

Hacer un listado de las fortalezas internas.

Hacer un listado de las debilidades.

Relacionar las fortalezas internas con las oportunidades externas, generando así las estrategias FO.

Relacionar las debilidades internas con las oportunidades externas, generando así las estrategias DO.

Relacionar las fortalezas internas con las amenazas externas, generando así las estrategias FA.

Relacionar las debilidades internas con las amenazas externas, generando así las estrategias DA.

A continuación se muestra el formato en el cual se expondrán el Análisis FODA que ayudará a la determinación de las estrategias a implementarse por la empresa:

ILUSTRACIÓN 12: MATRIZ FODA

	Fortalezas (F) 1. 2. 3. 4.	Debilidades (D) 1. 2. 3. 4.
Oportunidades (O) 1. 2. 3. 4.	Estrategias FO 1. 2. 3. 4.	Estrategias DO 1. 2. 3. 4.
Amenazas (A) 1. 2. 3. 4.	Estrategias FA 1. 2. 3. 4.	Estrategias DA 1. 2. 3. 4.

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

2.8.1.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN

La matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) tiene como finalidad la determinación de las estrategias más adecuadas para la empresa en función de su posición estratégica interna y externa.

El procedimiento para generar la matriz PEYEA es el siguiente (Olivas, 2009):

Identificar un grupo de factores a ser incluidos en las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI)³.

Adjudicar un valor numérico de +1 a +6 (+1 = más bajo, +6 = más alto) a cada una de los factores que constituyen las fuerzas FF y FI.

Asignar un valor numérico de -1 a -6 (-1 = más alto, -6 = el más bajo) a cada uno de los factores que constituyen las fuerzas VC, EA.

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI.

Calcular el vector direccional, cuyas coordenadas son: “X” ($X = VC + FI$) e “Y” ($Y = EA + FF$).

³ FF y VC son parte de la dimensión interna, mientras que EA y FI son parte de la dimensión externa.

A continuación se ilustra matriz que se utilizará para la evaluación PEYEA.

ILUSTRACIÓN 13: MATRIZ DE EVALUACIÓN PEYEA

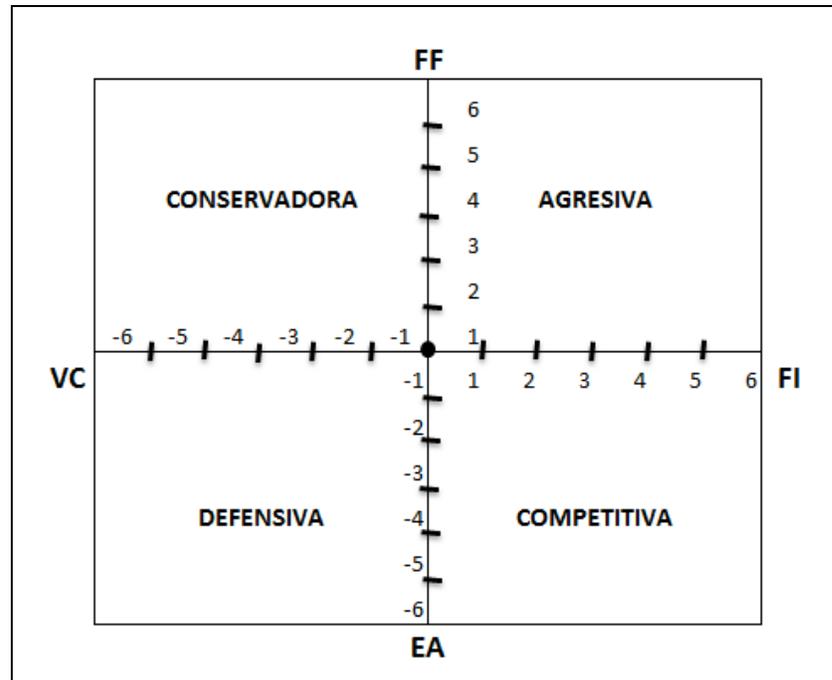
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calificación
Factor 1		Factor 1	
Factor 2		Factor 2	
Factor 3		Factor 3	
Factor 4		Factor 4	
Factor 5		Factor 5	
Factor 6		Factor 6	
Factor 7		Factor 7	
PROMEDIO		PROMEDIO	
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	Calificación
Factor 1		Factor 1	
Factor 2		Factor 2	
Factor 3		Factor 3	
Factor 4		Factor 4	
Factor 5		Factor 5	
Factor 6		Factor 6	
Factor 7		Factor 7	
PROMEDIO		PROMEDIO	

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

Graficar el vector direccional en la matriz PEYEA. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

A continuación se ilustra el gráfico que determinará los cuadrante en donde se encuentra la empresa envase al resultado del análisis PEYEA.

ILUSTRACIÓN 14: MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN



Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

2.8.1.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz MGE (Matriz de la Gran Estrategia) es una matriz genérica basada en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado y sirve para formular estrategias alternativas.

Cualquier empresa puede ser ubicada en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz MGE. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I están en una posición estratégica excelente, aquellas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, las empresas situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles y finalmente las situadas en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento (Barrueta, 2008).

A continuación ilustración de la Matriz para determinar el posicionamiento y competitividad de la empresa:

ILUSTRACIÓN 15: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
		CUADRANTE II		CUADRANTE I	
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de mercados 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica 	
		CUADRANTE III		CUADRANTE IV	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas 	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: David (2003). Conceptos de Administración Estratégica

2.8.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En la formulación de estrategias se establece un plan acción que vaya acorde a los objetivos estratégicos de la empresa y pretenda cumplir dichos objetivos.

2.8.2.1 PLAN OPERATIVO

El plan operativo es el despliegue de la planificación estratégica en un programa de acción que marca un conjunto de actividades a ejecutarse en el corto plazo.

El plan operativo fundamentalmente debería contener los siguientes aspectos:

Actividades a desarrollarse.

Medios para que se asegure el cumplimiento.

Los responsables de las actividades.

Las fechas esperadas para el cumplimiento de cada actividad.

El resultado esperado posterior al cumplimiento.

3 CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente proyecto se utilizó diferentes estudios, para la determinación del problema de manera que permitiera obtener los resultados y poder dar un análisis acorde a la situación en la que se encuentra la empresa y poder manejar un criterio acorde a los resultados que se obtuvieron. A continuación se hace un análisis de las técnicas realizadas a lo largo de nuestro estudio.

3.1 ANÁLISIS DE GABINETE

Para la realización del análisis de gabinete se realizó una investigación de tipo cuantitativa, para observar la realidad actual en la que se encuentra inmerso el sector textil en lo que se refiere a las empresas existentes; se realizó dentro de la investigación las importaciones, exportaciones que se realizan dentro de este sector textil. Es así que se logra recabar información de la Asociación de Industria Textil Ecuatoriana; quienes a lo largo de los años se han establecido para la búsqueda del crecimiento de este sector textil y que a su vez ha ido evolucionando.

Como método utilizado hemos recurrido a las herramientas del internet (Ver Anexo1), realizando una investigación exhaustiva de su presentación y recabando información del sector textil ecuatoriano, sus características dentro de la industria, las variables que se encuentran relacionada a su competitividad, aquellas que inciden dentro del costo de venta al público, de diferenciación de su logística y su canal de venta.

Se observa además su estructuración en la cadena de valor del importador, la evolución en los últimos 10 años. Se realizó un verdadero estudio al sector de manera tal que nos permitió verificar hacia donde se encamina es sector textil.

3.2 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

Se realizaron entrevistas a varios expertos involucrados dentro del sector textil, se seleccionó a criterio personal los siguientes:

José Ponce presidente de la AITE. (Asociación de la Industria Textil del Ecuador).

Carlos de Jesús Ejecutivo Principal de la Compañía La Internacional.

Carlos Saldarriaga, Ejecutivo principal de la Compañía Enkador.

Jaime Alvarado M, Ejecutivo Principal de la Compañía Modatex.

Santiago Jijón, Consultor independiente.

La entrevista se realizó de forma cualitativa de campo; como instrumento se realizó un cuestionario no estructurado; con el cual se obtuvo la visión y expectativas del crecimiento y la evolución del mercado textil a cada uno de los expertos. **(Ver Anexo2).**

3.3 ENTREVISTAS INTERNAS

Las encuestas realizadas al personal que labora en la estructura de Modatex, se dieron en forma cualitativa dentro de la empresa, esto midiendo cada aspecto en el que se encuentran cada uno de ellos, abarcando de manera profunda su colaboración dentro de la empresa y poder medir sus expectativas dentro de ella. Adicionalmente se visualiza con ellos aspectos internos sus fortalezas, debilidades y desempeño en el departamento en el cual ellos se desenvuelve.

3.4 ENCUESTAS A CLIENTES MAYORISTAS

Dentro de las encuestas a los principales clientes de Modatex, de manera que los resultados obtenidos nos permite tener una perspectiva de cuál es la imagen que tiene el consumidor frente a cada uno de los servicios que brinda Modatex y cuál es el grado de satisfacción del consumidor.

La encuesta se encuentra estructurada de manera tal que sea fácil de entender tanto para al encuestador como al encuestado.

3.5 ENCUESTAS A CLIENTES OCASIONALES

Las encuestas dirigidas a los clientes ocasionales fueron realizadas con el objetivo de dar a conocer cuál es la primera impresión al visitar y recibir los bienes y servicios que ofrece Modatex.

La encuesta se encuentra estructurada de manera tal que sea fácil de entender tanto para al encuestador como al encuestado.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

A continuación se presenta un cuadro con el que se realizará el estudio, la población considerada y detalles del sistema de muestreo a ser aplicado. Dentro del cual hemos considerado a quien serán expuestas las encuestas elaboradas, al igual aquellas entidades y recursos que se utilizarán para la investigación a fin de recabar toda la información posible y dar a conocer de manera clara y real el panorama real del mercado y la situación en la que se encuentra enmarcada la empresa.

**TABLA 2: DESCRPCIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIOS
PLANTEADOS**

Estudio	Población	Muestra
Entrevistas con expertos	Expertos en el ámbito textil: dueños de empresas, consultores, importadores y exportadores textiles	Muestreo por conveniencia a máximo 5 expertos
Análisis de gabinete	No hay población, se toman datos de importaciones y	

	exportaciones de la CAE, datos de empresas del sector del censo económico, datos de indicadores macroeconómicos del BCE y el INEC	
Encuestas a clientes	Clientes actuales de la empresa divididos en clientes: mayoristas y ocasionales.	Muestra aleatoria simple (representativa)
Entrevistas internas	Cliente interno	No definido, pero miembros representativos de las diferentes funciones de la empresa

Fuente: Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

3.7 HIPÓTESIS

H1: Un análisis del sector importador textil en Ecuador, puede ser una herramienta útil para lograr una planeación estratégica más efectiva.

H2: La planeación estratégica, completa y bien entendida puede sacar a Modatex S.A. de su actual estancamiento.

Unidad de Observación: Importadores Textiles del Ecuador

Variable: Desarrollo en el Mercado Textil

Términos de relación: Para

3.8 VARIABLES E INDICADORES

Los productos o variables dependientes del presente trabajo son:

Análisis sectorial

Plan estratégico

Las entradas o variables independientes serían:

Variables de entorno: político, cultural, social, tecnológico, ambiental, legal.

Variables del desarrollo estratégico de la empresa: objetivos, estrategias pasadas.

Variables del FODA: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Variables de la competencia: desempeño y posición competitiva.

Variables de desempeño funcional: marketing, distribución, ventas, administración.

3.9 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

El cuadro siguiente muestra la forma como son operacionalizadas las variables en el presente trabajo, para obtener un resultado que nos permita delimitar y enfocar a la empresa de manera real a las necesidades que se determinen dentro del estudio, para implementar, adecuar o mantener estrategias, procesos que tenga la empresa y si están acordes al tiempo y a los problemas actuales.

TABLA 3: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Operacionalización
Análisis sectorial	Análisis de la realidad del sector textil ecuatoriano
Plan estratégico	Plan que muestra las estrategias que debe seguir la empresa, junto con un plan de acción
Variables de entorno	Permiten entender el contexto político, social, cultural, tecnológico, ambiental y legal en el cual se desenvuelve la empresa
Variables del desarrollo estratégico de la empresa	Permiten conocer las estrategias adoptadas por le empresa en el pasado, sus objetivos y sus resultados
Variables del FODA	Determinan las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas
Variables de la competencia	Determinan la forma como la competencia próxima se desenvuelve en la actualidad
Variables del desempeño funcional	Permiten determinar la actual situación de las funciones de la empresa, en cuanto a sus objetivos, desempeño y potencial

Fuente: Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

4 CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTOR TEXTIL EN EL ECUADOR

En el Ecuador se presenta la industria textil dentro del siglo XX siendo expuesto como fibras de algodón. Lo que se aprovechó para la elaboración de prendas de vestir debido al incremento de la industria textil se incorporaron las Asociaciones en donde se les permitiera incorporarse y ser reconocidas como tal y estar representados ante cualquier adversidades o/u oportunidades.

Se registra a la fecha un número considerable de participación de empresas en las provincias del: Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas.

Según la Asociación de Industrias textiles del Ecuador (AITE), cerca de 50000 personas laboran directamente y más de 200000 lo hacen indirectamente en el sector manufacturero considerado a este el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea.

AITE es una asociación creada en el Ecuador ante la necesidad de obtener una entidad que las represente y defienda sus interés en el mercado, siendo una entidad que nace el 30 de septiembre de 1943, la cual se encuentra regularizada bajo estatutos y demás siendo un medio de organización y de la cual ha obtenido gran participación en el país y de obtención de logros para el sostenimiento de la economía tanto del país como para sus colaboradores.

Actualmente se encuentra representada para el período 2011-2012;

Como presidente del directorio el Ing. José María Ponce quien es representante de la empresa TEXTILES TEXSA.

Y su directorio se encuentra conformado por:

Ing. Alberto Maag representante de la empresa SINTOFIL C.A.

Ing. Jeff Sheedy representante de la empresa TEXTIL LA ESCALA.

Ing. Fernando Pérez Darquea representante de la empresa TEXTIL ECUADOR.

Ing. Mauricio Pinto representante de las EMPRESAS PINTO.

Ing. Charlie Dávila Bond representante de la empresa HILACRIL.

Lcdo. Carlos de Jesús representante de la empresa LA INTERNACIONAL.

4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA

La industria textil ecuatoriana es principalmente artesanal y aunque ha crecido la industria en los últimos años, dichos crecimientos no son importantes. En el Gobierno actual se ha intentado darle mayor valor a la producción nacional, a través del certificado “¡Mucho mejor! si es hecho en Ecuador” y con políticas arancelarias proteccionistas, impuestas a las importaciones textiles, principalmente de China y Estados Unidos. (Marco, 2010)

Hoy en día, el sector textil en Ecuador forma un grupo artesano-industrial en el cual esa conjunción puede conseguir el desarrollo del sector y la mejora de la visión del producto ecuatoriano, tanto dentro del país como en el exterior. Esta mejora puede ser lograda a través de la mejora de la cadena de valor, el desarrollo de una moda local, la mejora del desarrollo de productos en ciertas áreas (fibras, punto y textiles comprados actualmente en el exterior). Pero sin duda el gran paso que tiene que llevar a cabo la industria textil es una nueva política de marketing con la que se venda el producto ecuatoriano como garantía de calidad y diseño.

A pesar de la decreciente importancia del sector durante los últimos años, existen aún beneficios en la industria textil que pueden contribuir al crecimiento del PIB ecuatoriano. Las mejoras que se están llevando dentro del sector, en cuanto a productividad y eficiencia pueden hacer mejorar el posicionamiento del sector textil ecuatoriano en el mercado global.

Existen en la actualidad, dos zonas del Ecuador donde la especialización en la producción ha llevado a generar importantes focos altamente productivos, en Pelileo y Atuntaqui. En el caso de Pelileo, la producción textil está claramente enfocada en la ropa

tejana o jeans. Por el contrario, en Atuntaqui se ha desarrollado una industria textil dedicada al procesamiento de algodón, con el que se confeccionan desde prendas de vestir hasta ropa de cama.

Si se atiende a la producción industrial, o semi-industrial, los productores locales han comenzado a identificar sus productos creando sus propias marcas, que principalmente son vendidas en el mercado local, aunque poco a poco se van extendiendo a los mercados de cercanía, aún sin contar con tiendas propias. Entre este tipo de empresas destacan D&Bond, Pinto, FashionLana o Jossbell.

En lo relativo a empresa extranjeras la gran mayoría de ellas están representadas por el método de la franquicia, entre ellas destacan Mango, Adolfo Domínguez, Polo Ralph Lauren, Tommy Hilfiguer, United Colors of Benneton, French Connection, Levi, Tennis, Hugo Boss, Guess, Nike, Adidas, Reebok, Intiknitwear, Etam, Calvin Klein, Lanidor, Ona Sáez, Trial, Lacoste, entre otros.

4.3 VARIABLES RELACIONADAS CON LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR IMPORTADOR TEXTIL

En esta sección se presentan los aspectos principales a decir de los expertos que inciden en la competitividad del importador textil. Con este fin, se desarrolla un análisis dividido en dos secciones. La primera parte recopila aquellas variables que tienen incidencia en el costo de operación, la segunda parte incorpora otro tipo de variables que apuntan hacia las posibilidades de diferenciación que tiene el importador textil que ha logrado integrarse hacia adelante.

4.3.1 VARIABLES QUE INCIDEN EN EL COSTO

Según las entrevistas a los expertos del sector realizadas, las variables que influyen principalmente en los costos de operación son:

Salarios del personal

Financiamiento bancario local

Infraestructura

Logística

Distribución

Transporte

Impuestos

Almacenamiento

4.3.2 VARIABLES DE DIFERENCIACIÓN

Esta sección cubre variables que pueden ser importantes en la búsqueda de estrategias de diferenciación para el importador textil, sobre todo para aquellos que han logrado integrarse hacia adelante y tener en la actualidad venta directa.

Diversificación en cuanto a la cartera de proveedores locales e internacionales.

Puntualidad en la entrega a mayoristas y clientes.

Calidad del producto.

Variedad de productos.

Tecnología.

Marketing.

Internet.

Canales de venta y distribución.

Redes sociales.

Promoción.

Descuentos y Ofertas.

4.4 ESTRUCTURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DEL IMPORTADOR TEXTIL

La cadena valor del importador textil tiene una estructura compuesta por cinco procesos. El primero de ellos es el de búsqueda y selección de proveedores, lo cual en Ecuador en la actualidad depende del tamaño del importador, ya que en función de ello la relación proveedor nacional / proveedor importador será diferente, en esta parte del proceso

también se verán involucrados procesos de negociación de precios y condiciones de la venta y muchas veces dichos procesos de negociación se realizan anualmente, de tal suerte que la rotación de proveedores al menos de aquellos internacionales es importante. El siguiente paso es la compra, el cual es simplemente un proceso rutinario que involucra la utilización de un agente de aduanas y el conocimiento de los procesos de nacionalización de productos. El tercer proceso es el de transporte del producto, el cual depende del tipo de proveedor (nacional o internacional); en el caso internacional, dicho transporte se divide en dos partes, la que va desde el proveedor hasta el puerto de recepción en Ecuador y aquella desde el puerto hasta las bodegas del importador, transporte que usualmente se lo realiza en camionetas, mulas o plataformas, dependiendo del volumen del producto. El cuarto punto en la cadena es el almacenamiento, el mismo se lo realiza en bodegas, las cuales dependiendo del nivel de integración del importador pueden estar localizadas en el mismo lugar de la comercialización del producto, para aquellos que tiene venta directa o en lugares geográficamente diferentes. El último punto del proceso es la distribución, punto en el cual se deberá analizar el grado de integración del importador, ya que en la actualidad muchos importadores también están accediendo a la venta directa como parte de su sistema de distribución, lo cual significa que no solo distribuyen a locales minoristas o locales de venta directa, sino que también realizan la parte de la venta al por menor. (Ponce, De Jesús, Saldarriaga, Alvarado, & Jijón, 2012).

Por medio de la presente ilustración podemos observar el proceso de compra sea está a un proveedor nacional o extranjero:

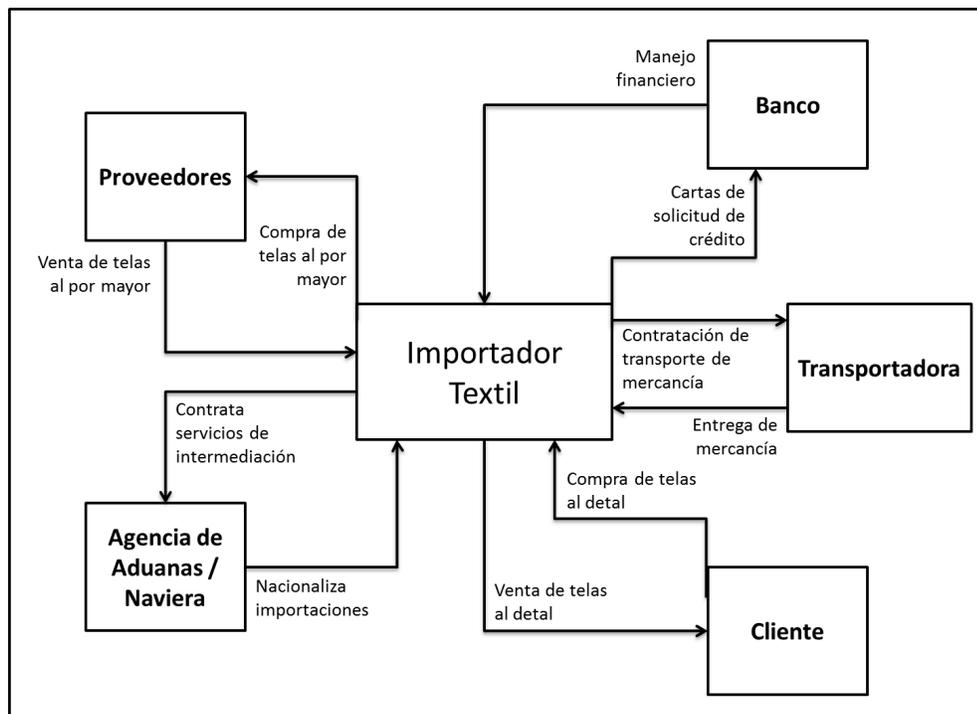
ILUSTRACIÓN 16: ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR DEL IMPORTADOR TEXTIL



Fuente: Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth
 A continuación se presenta un diagrama que muestra las diferentes relaciones que poseería una empresa importadora textil integrada hacia adelante con su entorno cercano. (Ponce, De Jesús, Saldarriaga, Alvarado, & Jijón, 2012)

A continuación se ilustra el proceso de compra en el exterior por parte del importador al momento de la negociación con el proveedor al igual que la entidad financiera quien entrega la carta de crédito para el proceso de importación:

ILUSTRACIÓN 17: DIAGRAMA DE CONTEXTO PARA EMPRESAS IMPORTADORAS TEXTILES



Fuente: Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

4.5 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La estructura del canal de distribución en el sector de la moda suele constar de los siguientes agentes: Importador / Agente / Distribuidor, que se encargan de introducir la mercancía en el país (Marco, 2010).

Importadores

El papel de importador es traer la materia prima de diferentes países productores, introducirla al mercado local y distribuirla a mayoristas o a grandes empresas de confección y producción de prendas de vestir. En algunas ocasiones la labor del importador suele ser tomada tanto por agentes, minoristas e incluso productores que se integran verticalmente buscando la mejora de la competitividad de los productos. De hecho, en este mercado, los papeles de importadores, mayoristas, distribuidores y comerciantes se confunden y mezclan con facilidad.

Agentes en exclusiva

En realidad son intermediarios entre el productor y el mayorista, recibiendo por ello una comisión en función del producto vendido. Los agentes pueden representar a una o varias firmas, aunque nunca de productos que se hagan la competencia.

Mayorista

Se aprovisiona de los agentes o importadores, aunque en la actualidad el mayorista suele importar sus propias telas y en dicho caso el mayorista/importador debe asumir el riesgo sobre el producto y los stocks que pudiera tener.

Minoristas

Constituyen el último agente en la cadena y se encargan de la venta del bien al consumidor. El comercio minorista en el país está muy fragmentado y poco a poco van perdiendo terreno frente a los grandes almacenes, mucho más surtidos y convenientes.

Se pueden distinguir varios tipos de minoristas:

Grandes almacenes e Hipermercados

Permiten al consumidor comprar una gran variedad de productos en el mismo establecimiento. Hay varios grandes almacenes entre los que se pueden citar, Casa Tosi, De Prati, Megamaxi y Mi Comisariato.

Tiendas de ropa múltiples

Suelen vender ropa y calzado de marca propia así como de marcas ajenas a la empresa. Ejemplos de este tipo de comercio pueden ser ETA Fashion y ROSE.

Minoristas independientes

Son tiendas que venden productos de las compañías locales complementados por ropa importada de mejor calidad y mayor precio, buscando ampliar la variedad ofrecida al cliente. Muchas empresas locales tienen integrada su distribución, poseyendo tiendas minoristas en las que venden no sólo sus productos sino otros importados. Suelen estar enclavadas en centros comerciales, desde donde se lleva a cabo la mayor parte de la actividad comercial en Ecuador.

Minoristas exclusivos

Tiendas que comercializan prendas de vestir de marcas de prestigio, sobre todo internacionales, en la que se venden únicamente sus productos, especialmente aquellos de alta calidad y precio. En ocasiones, las casas extranjeras ceden la distribución a firmas locales, mediante el sistema de franquicia. Este tipo de introducción al mercado es muy usado en Ecuador por las grandes firmas internacionales de ropa, tales como Mango, Tennis, United Colors of Benetton, Lacoste, Hugo Boss, Tommy Hilfiguer, Guess, Calvin Klein, etc.

Mercados callejeros

Venden prendas de vestir de escasa calidad y a muy bajo precio, suelen vender falsificaciones a buen precio.

La venta directa

No es muy habitual para el sector textil, aunque sí existen vendedores a domicilio portando la mercancía en una maleta, muchos de ellos compran en el mercado local y otros la traen de otros países para comercializarla entre conocidos y amigos.

4.6 DATOS MICRO Y MACRO DEL SECTOR

4.6.1 ESTADÍSTICAS GENERALES

Como preliminar de la presente sección se quiere hacer una reseña de estadísticas del sector textil tomadas de un documento denominado “Plan de Mejora Competitiva del Sector Textil y Confecciones” (Flores, 2011), más adelante esto se complementa con información extraída de diferentes fuentes, incluyendo el último censo económico realizado por el INEC.

Tasa de crecimiento anual del sector textil: 1.3% promedio anual (del 2000 al 2008)

El sector representa entre 1% y 2% del PIB total ecuatoriano (del 2005 al 2009) y constituye el segundo sector en importancia luego de la industria de alimentos y bebidas

El sector textil-confección genera más de 160 mil empleos directos (ENEMDU⁴, Junio 2010)

A partir del 2010, la industria cuenta con una medida de protección permanente (arancel mixto).

Más del 50% de los hogares realizan gastos en prendas de vestir de manera trimestral.

4.6.2 INDUSTRIA MANUFACTURERA DEL ECUADOR

De acuerdo a la información entregada por la Superintendencia de Compañías existen 4 tal como se muestra en el cuadro a continuación:

⁴ Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, ejecutada por el INEC

TABLA 4: INDUSTRIA MANUFACTURERA TEXTIL PROVINCIA DEL AZUAY

Provincia	Cantón	Nombre Comercial	Fecha de Constitución	Valor por Acción Capital Suscrito	Capital Suscrito	Objeto Social	Gerente
Azuay	Cuenca	KONFORTHOGAR CIA. LTDA	16/04/2008	100	1.000.00	A la elaboración de edredones, cortinas, sábanas, cobijas, almohadones, forros para muebles e implementos decorativos varios para el hogar, oficinas y locales en general; podrá así mismo realizar las actividades en la rama de lecería para el hogar	BENALCAZAR CARPIO JULIO CESAR
Azuay	Cuenca	SINAMERT CIA. LTDA.	18/08/2008	100	400.00	La fabricación y comercialización de ropa de trabajo, así como la distribución y comercialización de equipos de seguridad industrial.	NARVAEZ TERREROS BLANCA NOEMI
Azuay	Cuenca	INDUROP CIA. LTDA.	14/02/2012	100	12.000.00	Importación, Comercialización, exportación y fabricación de prendas de vestir y de toda clase de textiles; b) Importación, Comercialización, Exportación y fabricación de materias primas e insumos para la confección de prendas de vestir como telas,	BARROS LOYOLA HERNAN BOLIVAR

Fuente: Superintendencia de Compañías Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

En donde se observa que 2 de las 4 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías constan desde el año 2008 Konforhogar y Sinamert empresas reconocidas dentro de la ciudad de Cuenca, su valor en acciones es similar a \$1,00 dentro de estas empresas quienes se dedican a la fabricación de textil en el Ecuador y a su comercialización de las cuales Indupor y Impex se dedican a la exportación de

su producción mostrando un diferencial dentro de este grupo, constituidas estas últimas en el año 2012. A pesar de mantener una línea de producto y la fabricación de prendas de su producción.

Se desencadenan otras provincias dentro del país en la Industria Manufacturera tal cual como se detalla a continuación en la siguiente tabla:

TABLA 5: INDUSTRIA MANUFACTURERA TEXTIL ECUADOR PROVINCIAS-CANTONES

Provincia	Cantón	Nombre Comercial	Gerente
Chimborazo	Riobamba	INDUSTRIAL CUERDAS ANDINAS INDUCUERDAS CIA. LTDA.	QUISNIA TIERRA JORGE ENRIQUE
Cotopaxi	La Maná	IMPORTADORA ADRIAN IMCEAL CIA. LTDA.	CUCHIPE CUZCO ALCIDES ADRIAN
El Oro	Huaquillas	COMPAÑIA PRODUCTORA DE TEXTILES DEL SUR S.A. COPROTEXSUR	COTRINA ROJAS HILARIO PIO
El Oro	Machala	AGROIMPROSCHING CIA. LTDA.	ROSADO CUSME HECTOR CALIXTO
El Oro	Zaruma	JOE CREACIONES CIA. LTDA.	ESPINOSA MORA VINICIO EFRAIN
Guayas	Durán	FABRILANA S.A.	KRONFLE CHAMBERS RODOLFO ANTONIO FEBRES-CORDERO SERRANO CARLOS FRANCISCO
Guayas	Durán	DICEROIL S.A.	OCAMPO MORALES JULIAN ENRIQUE
Guayas	Durán	BABALU S.A.	ARRIBASPLATA PADILLA ELVIS
Guayas	Durán	THANIS SPORT S.A.	YANG YANG MEIHONG
Guayas	Durán	TIFFANY, FABRICA Y NEGOCIOS S.A. TIFFANEG	SANCHEZ CATOTA DAVID T ARQUINO
Guayas	Milagro	MEGASPORT S.A.	BOLAÑOS POSSO ZOILA MARIELA
Imbabura	Antonio Ante	ANDANOR S.A.	BOLAÑOS POSSO ZOILA MARIELA
Imbabura	Antonio Ante	EMPRENOR S.A.	POZO RAMIREZ GABRIELA SALOME
Imbabura	Ibarra	MASTERPRINT S.A.	VALENCIA VILLAVICENCIO MARIA FERNANDA
Imbabura	Ibarra	KLEIT S.A.	JACOME RUIZ DORA CUMANDA DEL CARMEN
Imbabura	Ibarra	INDUTEXSA M&J CIA. LTDA.	RIVADENEIRA SUAREZ MIGUEL ESTEBAN
Imbabura	Ibarra	RIVADENEIRA VACA ECUATORIANA DE CONFECCIONES CIA. LTDA.	VILLARREAL NICARAGUA ESTHER VERONICA
Imbabura	Ibarra	ESPIVERDE CIA. LTDA.	CORRALES GAIBOR WILSON BAYARDO
Imbabura	Ibarra	PUNTOBAYTEX CIA. LTDA.	ECHEVERRIA ESCOBAR RUTH NATACHA
Imbabura	Otavalo	BLACK SHEEP EXPORT S.S.A.	PAREDES JIJON JUAN CARLOS
Imbabura	Otavalo	CAPTUMODA ECUADOR CIA. LTDA.	CONTERON PICUASI LUIS ENRIQUE
Imbabura	Otavalo	COMERCIO PRODUCCION Y SERVICIO OT AVALOFOREVER CIA. LTDA.	PINTO MANCHENO CARLOS MAURICIO
Imbabura	Otavalo	EMPRESAS PINTO S.A.	MATANGO GUALAPURO LUIS ALFONSO
Imbabura	Otavalo	TEJIDOS & ARTESANIAS MILMAHUASY CIA. LTDA.	DE LA TORRE PEDRO MARCELO
Imbabura	Otavalo	COMPAÑIA DE EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN RUNA CAUSAY CIA. LTDA.	DEFAZ ZAMBRANO FERNANDO ANTONIO
Los Rios	Quevedo	INDEZAM S.A.	PINARGOTE LAINES OTTO ISIDORO
Manabi	Manta	VENECSA S.A.	VILLA CANTOS ASUNCION MONSERRATE
Manabi	Manta	DISEÑOS Y MODA KAREN PAMELA DISMOKARPAM S.A.	MARTINEZ MERA MARIA AMANTINA
Manabi	Portoviejo	BEAUTIFULL CUSTOM MODA BONITA CIA. LTDA.	VINCES SOLORZANO MARIA NATIVIDAD
Manabi	Portoviejo	ROSSYCONFEC S.A.	DIAZ GLORIA MILENA
Pichincha	Cayambe	TEXTILCARDIZ CIA. LTDA.	PROAÑO RODRIGUEZ GUNTER PATRICIO
Pichincha	Mejía	RIZZOKNIT CIA. LTDA.	FRIEDRICH BESCHORNER GERHARD MARIA
Pichincha	Quito	FIBRANDINSA CIA. LTDA.	BRAVO CAMPOVERDE SANTOS AMABLE
Pichincha	Quito	MULTIDEKOR DECORACIONES Y TEXTILES S.A.	

Fuente: Superintendencia de Compañías Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

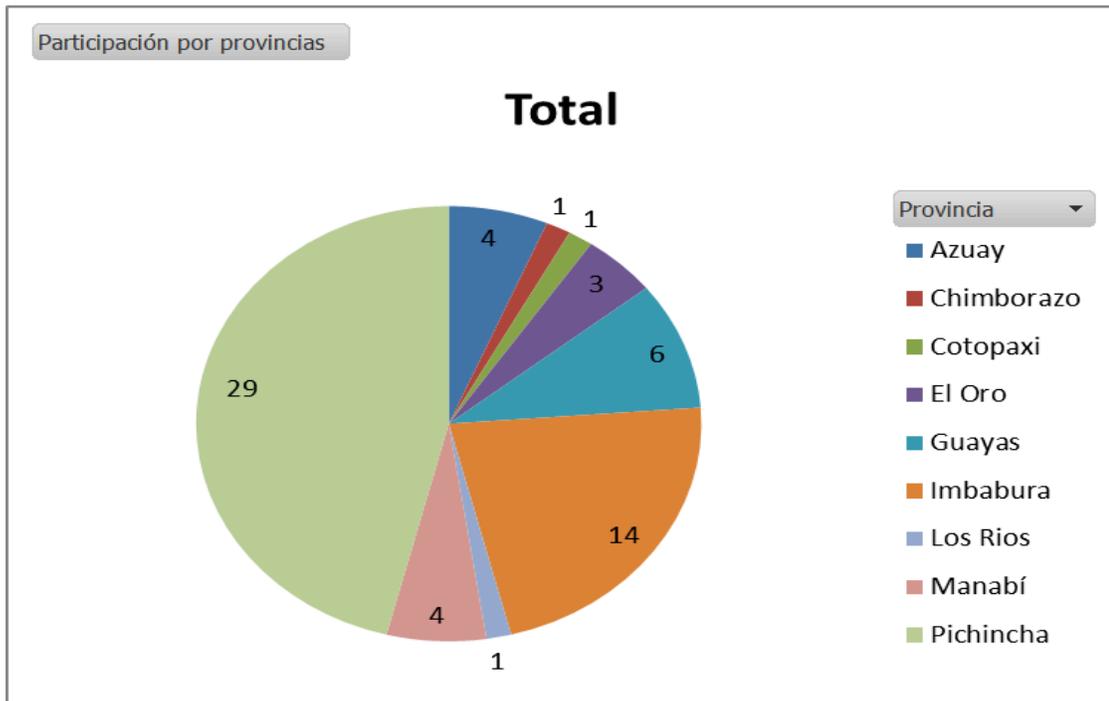
Provincia	Cantón	Nombre Comercial	Gerente
Pichincha	Quito	PINTO DAVILA TEXTILES	PINTO DAVILA JORGE ESTEBAN
Pichincha	Quito	PINDATEX CIA. LTDA.	GIRALDO RUBIO MANUEL GUILLERMO
Pichincha	Quito	SAJADOR S.A.	LEPOUTRE WATTEL EMMANUEL
Pichincha	Quito	TOW-TO-TOP TEXTILES S.A.	ALAIN
Pichincha	Quito	COATS CADENA S.A.	GARCIA OCAMPO PASTOR
Pichincha	Quito	DELLETEX INDUSTRIAL SA	ACOSTA NUÑEZ MARIO PATRICIO
Pichincha	Quito	FABRICA DE HILOS PINTO C LTDA	PINTO ALBORNOZ PABLO ANDRES
Pichincha	Quito	GIOVITEX CIA. LTDA.	DIAZ LUIS GIOVANNY
Pichincha	Quito	HILTEXPOY S.A.	ABEDRABBO LARACH JORGE ALBERTO
Pichincha	Quito	INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.	GUERINI CASARI GIUSEPPE
Pichincha	Quito	INDUSTRIAS GOVAIRA S.A	MARTINEZ FERNANDEZ GONZALO
Pichincha	Quito	INTERFIBRA S.A.	ABEDRABBO LARACH JORGE ALBERTO
Pichincha	Quito	JOINTRADE S.A.	ALMEIDA NARANJO DANIEL FEDERICO
Pichincha	Quito	LANERA MILMATEX S.A.	IZURIETA CANOVA ARTURO
Pichincha	Quito	MANIMU IMPORT EXPORT S.A.	GUILLERMO
Pichincha	Quito	MORLANTEX S.A.	ABOUJOKH SUAREZ JOL JAMEL
Pichincha	Quito	POLICOSMOS S.A.	DAVILA GALLEGOS PABLO FERNANDO
Pichincha	Quito	RIBEL S.A.	DASSUM ARMENDARIZ FUAD ALBERTO
Pichincha	Quito	S.J. JERSEY ECUATORIANO C. A.	ABEDRABBO LARACH JORGE ALBERTO
Pichincha	Quito	SOCIEDAD PARA LA INDUSTRIA	VALDERRABANO AMADOR JOSE
Pichincha	Quito	TEXTIL SPINOTEX SA	GILBERTO
Pichincha	Quito	TEJIDOS DE PUNTO TEJIPUNTO CIA.	LEPOUTRE WATTEL EMMANUEL
Pichincha	Quito	LTDA	ALAIN
Pichincha	Quito	TEJIMANIA CIA. LTDA.	VILLA CASTAÑO JUAN CARLOS
Pichincha	Quito	TEXCOLOMBIA S.A.	ABDO SARRAS INES
Pichincha	Quito	TEXTILES GUALILAHUA SA	ROBIN HERRAN CAROLINA
Pichincha	Quito	TEXTILES TEXSA SA	ALPRECHT ARRIAGA RODOLFO ARTURO
Pichincha	Quito	TEXTILES TEXTINEL CIA. LTDA	MISLE ZAIDAN FUAD ENRIQUE
Pichincha	Quito		ESPINEL ARIAS RAFAEL EDUARDO

Fuente: Superintendencia de Compañías Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

En la presente tabla se observa las industrias manufactureras que se encuentran activas de acuerdo a la página de la Superintendencia de Compañía de la cual se recaba información de cuantas empresas se encuentran inscritas a este ente regulador y su actividad económica, con este detalle se podrá determinar el nivel de incidencias de la industria textil dentro del Ecuador.

A continuación se describe la industria textil de acuerdo a su volumen de participación por provincia.

ILUSTRACIÓN 18: GRÁFICA DE PARTICIPACIÓN POR PROVINCIAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN EL ECUADOR



Fuente: Superintendencia de Compañías Elaboración de los autores Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

De acuerdo al gráfico se observa que existen 29 empresas activas dentro de la provincia del Pichincha, siguiendo como segunda provincia Imbabura la cual cuenta con 14 empresas activas manufactureras y como tercera provincia Guayas con 6 empresas activas. Lo que permite determinar que la Provincia del Pichincha abarca el mayor número de empresas manufactureras y de donde se distribuiría el producto textil.

Factor importante dentro del análisis de la producción textil dentro del Ecuador para la empresa Modatex para cualquier alternativa de inversión ante su crecimiento horizontal de la empresa.

Adicional a lo indicado la información presentada por la Superintendencia de Compañías las empresas Andanor S.A. y Emprenor S.A. de la provincia de Imbabura se encuentran valorizadas sus acciones a un valor de \$1.000,00 cada acción. De igual manera se presenta en la Ciudad de Quito la empresa S.J. Jersey Ecuatoriano C.A. con un valor en acción de \$1.000,00.

Dentro de la información se observa que empresas como: Pinto de la ciudad de Otavalo se encuentra constituida con un capital de: \$3'567.000,00 y se encuentra dentro del mercado desde el año de 1975, y empresas en la ciudad de Quito Delltex Industrial constituidas con un capital de \$3'465.299.00 desde el año de 1962, Interfibra S.A. constituida con un capital de \$2'300.000,00 en el año de 1993 y finalmente S.J. Jersey Ecuatoriano C.A. constituida con \$4'363.000,00 en el año de 1982; empresas que se encuentran actualmente activas en el Ecuador demostrando su permanencia en el tiempo lo cual indica que el negocio en el mercado ha ido creciendo.

TABLA 6: EMPRESAS CONSTITUIDAS AL 2011

Provincias	Empresas
Azuay	2
Cotopaxi	1
Guayas	2
Imbabura	4
Los Rios	1
Manabí	2
Pichincha	2
Total general	14

Fuente: Superintendencia de Compañías Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Se observa que en el año 2011 se incremento el número de empresas estas repartidas en varias ciudades sin embargo Imbabura abarca el mayor número de empresas constituidas

dentro del 2011. Ante lo expuesto se determina el crecimiento y la permanencia del negocio textil dentro del Ecuador, lo cual verifica su aportación dentro del Producto Interno Bruto. Negocio que no solo está en crecimiento sino que ha evolucionado dentro de los años demostrando su capacidad de desarrollo e implementación y adaptación al cambio.

4.7 COMERCIO EXTERIOR

4.7.1 EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES

En la tabla precedente se observa que las importaciones en el período 2000 – 2010 han crecido a un ritmo del 11,62% promedio anual. Solo en dos años no hubo crecimiento de las importaciones, de ahí en el resto de los años se han experimentado crecimientos sobre el 5%, llegando en algunos casos a superar el 25% de crecimiento tal como se muestra en la tabla de importaciones totales del sector textil del año 2000 al 2010. Lo cual tomaremos en consideración para medir el crecimiento de la industria textil en el Ecuador.

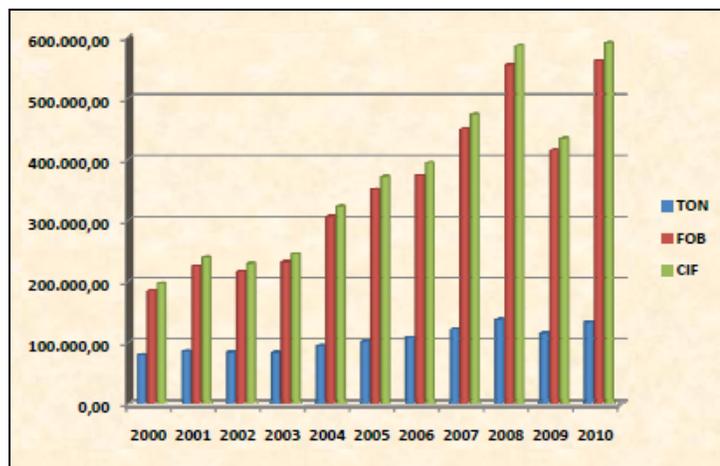
TABLA 7: IMPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)

AÑO	TON	FOB	CIF	% CREC
2000	80.030,01	183.997,92	196.913,09	
2001	85.135,64	224.004,72	239.291,36	21,52
2002	83.851,26	215.618,32	229.567,42	-4,06
2003	82.921,27	231.536,47	244.436,11	6,48
2004	93.894,87	306.228,82	322.993,06	32,14
2005	101.646,84	350.944,09	371.176,29	14,92
2006	108.295,87	373.101,13	394.489,32	6,28
2007	121.499,62	448.906,25	473.974,45	20,15
2008	137.265,20	554.213,27	585.349,45	23,50
2009	114.597,41	415.007,83	434.145,15	-25,83
2010	133.130,49	561.695,09	590.910,99	36,11

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la ilustración se observa que la industria textil dentro del 2000-2010 presento crecimientos progresivos en la importaciones de productos de materia prima medidos a través de los valores de CIF. FOB las cuales se mantenido al alza, sin embargo las toneladas importadas se mantienen y muestran un crecimiento en el año del 2008.

ILUSTRACIÓN 19: IMPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)



Fuente: Banco Central del Ecuador

4.7.2 EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

Como se observa en la tabla las exportaciones en el período 2000 – 2010 han crecido a un ritmo del 12,94% promedio anual. En tres años no hubo crecimiento de las exportaciones, de ahí en el resto de los años se han experimentado crecimientos sobre el 5% y a partir del año 2008 se han experimentado crecimientos importantes en la exportación de productos textiles.

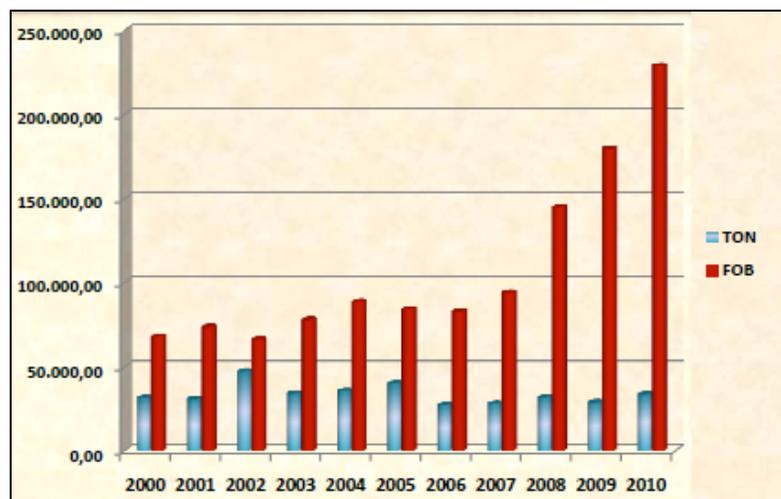
Lo que nos permite aseverar la presente tabla ante los datos obtenidos que la industria manufacturera del Ecuador está generando los recursos necesarios para exportar la materia prima y demostrar la calidad de producción que se encuentra dentro del país. El mismo que es demostrado ante la ilustración de los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

TABLA 8: EXPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)

AÑO	TON	FOB	% CREC
2000	31.653,26	67.802,09	
2001	30.705,28	73.568,03	8,50
2002	47.340,68	66.034,68	-10,24
2003	34.146,78	77.878,09	17,94
2004	35.859,50	88.603,07	13,77
2005	40.048,37	84.250,71	-4,91
2006	27.327,09	82.811,45	-1,71
2007	28.208,93	93.989,38	13,50
2008	31.870,43	144.984,46	54,26
2009	28.932,12	179.681,16	23,93
2010	33.550,97	228.980,80	27,44

Fuente: Banco Central del Ecuador

ILUSTRACIÓN 20: EXPORTACIONES TOTALES DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)



Fuente: Banco Central del Ecuador

La ilustración permite corroborar los datos proporcionados en la tabla de exportación de las empresas textiles en donde se observa que en el 2002 existió un incremento en el volumen de exportación mas el valor FOB se mantiene en un nivel bajo con relación a los anteriores años, sin embargo los valor al 2010 se elevan y el numero de toneladas exportadas se mantienen; es decir, se experimenta el alza de precios en el costo seguro y flete para realizar la transacción de exportación y/o venta.

4.7.3 EVOLUCIÓN DE LA BALANZA COMERCIAL TEXTIL

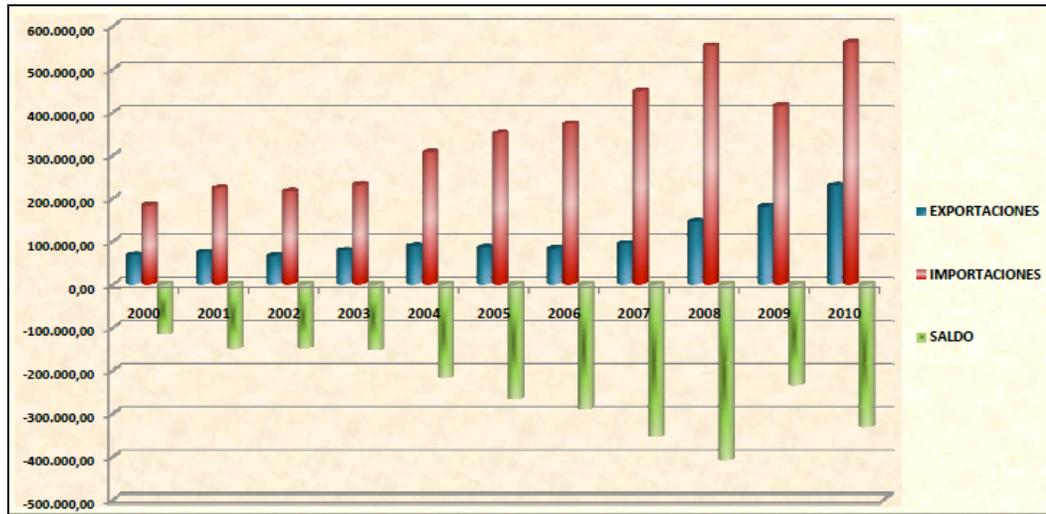
El saldo comercial del Ecuador en el sector textil para el período 2000 – 2010 es negativo en todos los años, de hecho con el pasar del tiempo y a pesar del mejoramiento de las exportaciones del sector, la brecha comercial se sigue haciendo más importante, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 9: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	IMPO RT / EXPORT
2000	67.802,09	183.997,92	-116.195,83
2001	73.568,03	224.004,72	-150.436,69
2002	66.034,68	215.618,32	-149.583,63
2003	77.878,09	231.536,47	-153.658,38
2004	88.603,07	306.228,82	-217.625,76
2005	84.250,71	350.944,09	-266.693,37
2006	82.811,45	373.101,13	-290.289,68
2007	93.989,38	448.906,25	-354.916,87
2008	144.984,46	554.213,27	-409.228,81
2009	179.981,16	415.007,83	-235.026,67
2010	228.980,80	561.695,09	-332.714,29

Fuente: Banco Central del Ecuador

ILUSTRACIÓN 21: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL (2000-2010)



Fuente: Banco Central del Ecuador

En la ilustración se observa que las importaciones son superiores a las exportaciones de acuerdo a los datos obtenidos a través del Banco Central de Ecuador, este fenómeno se ve en incremento en los años 2008 y 2010 en donde se revela mayor incidencia en las importaciones.

4.7.4 DATOS DEL CENSO ECONÓMICO

Los siguientes datos fueron obtenidos a partir de la base del censo económico realizado en el año 2011 en el Ecuador y cuyos resultados se encuentran disponibles en las oficinas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Para resumir la información se utilizó tres códigos CIIU⁵⁵:

C13: Fabricación de Productos Textiles.

C14: Fabricación de Prendas de Vestir.

G4641: Venta al por Mayor de Textiles, Prendas de Vestir y Calzado.

Así mismo en los cuadros mostrados a continuación se resume la información de ocho variables:

Total de Personas Remuneradas.

Total de Personas Ocupadas.

Gasto en Investigación y Desarrollo.

Gasto en Capacitación y Formación.

Gastos Anuales en Remuneraciones.

Gastos Anuales en Materia Primas.

⁵⁵ Código Internacional Industrial Uniforme

Gastos Anuales en Compras y Mercadería.

Total de Ingresos Anuales Percibidos por Ventas o Prestación de Servicios.

Estadísticas Código Ciiu = Fabricación De Productos Textiles

Los resultados del censo señalan la existencia de 1466 empresas de fabricación de productos textiles en el Ecuador, ocupando a un total de 10110 personas aproximadamente.

Esta industria presenta gastos anuales de remuneraciones de \$49 millones (\$82 mil en promedio), gastos en materia prima de \$155 millones (\$110 mil en promedio), gastos anuales en compras y mercadería de \$1,1 millones (\$14 mil en promedio).

Finalmente los datos reflejan ingresos anuales del sector por \$538 millones (\$370 mil en promedio).

TABLA 10: ESTADÍSTICAS ACTIVIDAD PRINCIPAL CIU=FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES

		Total de personal remunerado	Total personal ocupado	Gasto en investigación y desarrollo	Gasto en capacitación y formación	Gastos anuales en remuneraciones	Gastos anuales en materia prima	Gastos anuales en compras y mercadería	Total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios
N	Válidos	598	1462	1376	1376	598	1406	83	1452
	Perdidos	868	4	90	90	868	60	1383	14
	Media	13,99	6,92			82504,34	110385,25	14044,66	370952,06
	Suma	8366	10110			49337593	155201666	1165707	538622396

Fuente: INEC

En la presente tabla se resume los datos obtenidos a través del INEC de la fabricación del producto textil.

Estadísticas Código Ciiu = Fabricación De Prendas De Vestir

Los resultados del censo señalan la existencia de 8273 empresas de fabricación de prendas de vestir en el Ecuador, ocupando a un total de 28202 personas aproximadamente.

Esta industria presenta gastos anuales de remuneraciones de \$67 millones (\$27 mil en promedio), gastos en materia prima de \$141 millones (\$17 mil en promedio), gastos anuales en compras y mercadería de \$2,7 millones (\$3 mil en promedio).

Finalmente los datos reflejan ingresos anuales del sector por \$405 millones (\$49 mil en promedio)

TABLA 11: ESTADÍSTICAS ACTIVIDAD PRINCIPAL CIU=FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR

		Total de personal remunerado	Total personal ocupado	Gasto en investigación y desarrollo	Gasto en capacitación y formación	Gastos anuales en remuneraciones	Gastos anuales en materia prima	Gastos anuales en compras y mercadería	Total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios
N	Válidos	2450	8261	8039	8039	2450	8028	718	8177
	Perdidos	5823	12	234	234	5823	245	7555	96
	Media	7,25	3,41			27740,69	17648,77	3882,67	49557,17
	Suma	17766	28202			67964686	141684340	2787756	405229005

Fuente: INEC

En la presente tabla se resume los datos obtenidos a través del INEC de la fabricación de prendas de vestir.

Estadísticas Código Ciiu = Venta Al Por Mayor De Textiles, Prendas De Vestir Y Calzado

Los resultados del censo señalan la existencia de 572 empresas de venta al por mayor de textiles, prendas de vestir y calzado en el Ecuador, ocupando a un total de 2808 personas aproximadamente.

Esta industria presenta gastos anuales de remuneraciones de \$17 millones (\$46 mil en promedio), gastos en materia prima de \$1,4 millones (\$94 mil en promedio), gastos anuales en compras y mercadería de \$306 millones (\$586 mil en promedio).

Finalmente los datos reflejan ingresos anuales del sector por \$468 millones (\$838 mil en promedio).

TABLA 12: ESTADÍSTICAS ACTIVIDAD PRINCIPAL CHU= VENTA AL POR MAYOR DE TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO

		Total de personal remunerado	Total personal ocupado	Gasto en investigación y desarrollo	Gasto en capacitación y formación	Gastos anuales en remuneraciones	Gastos anuales en materia prima	Gastos anuales en compras y mercadería	Total de ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios
N	Válidos	374	570	472	472	374	15	523	559
	Perdidos	198	2	100	100	198	557	49	13
	Media	6,26	4,93			46401,27	94199,00	586683,30	838064,55
	Suma	2342	2808			17354076	1412985	306835367	468478082

Fuente: INEC

4.7.4.1 CANASTA BÁSICA DE COMPRA EN EL ECUADOR

En la tabla siguiente se analizan los datos de la canasta básica de Ecuador, pudiendo observarse que el consumo en artículos textiles (indumentaria) es del 6,23% del total de consumo, siendo en la región de la sierra, en proporción la que más parte de su renta dedica a la compra de productos textiles, diferencia que no está asociada directamente con nivel económico de la población sino más bien a la diferencia en los artículos que compran y su coste. En la costa, debido al calor, la ropa es mucho más liviana que la región de sierra, donde es necesario el uso de suéteres, chaquetas o ponchos.

La región de costa suele utilizar ropa importada, mayoritariamente de Asia, lo que supone un menor coste de las prendas, en cambio en la sierra, en parte, por la dificultad para acceder a ella y por la búsqueda de una diferenciación, el consumo de ropa suele ser de precios más elevados. Claro está que existen provincias (o más bien ciudades) donde habiendo un nivel de renta más elevado, los habitantes tienden a buscar prendas de una mejor calidad y un precio más elevado (Marco, 2010).

TABLA 13: CANASTA BÁSICA DE COMPRA EN ECUADOR

Grupos y Subgrupos de Consumo (USD)	Total	Cuota	Región Sierra	Cuota	Región Costa	Cuota
TOTAL	538,89	100,00%	540,33	100,00%	539,82	100,00%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	189,42	35,15%	188,54	34,89%	191,32	35,44%
Cereales y derivados	39,27	7,29%	40,95	7,58%	38,41	7,12%
Carne y preparaciones	30,68	5,69%	30,38	5,62%	30,75	5,70%
Pescados y mariscos	8,59	1,59%	8,94	1,65%	8,47	1,57%
Grasas y aceites comestibles	6,47	1,20%	6,43	1,19%	6,49	1,20%
Leche, productos lácteos y huevos	29,91	5,55%	26,67	4,94%	31,4	5,82%
Verduras frescas	12,87	2,39%	12,28	2,27%	13,71	2,54%
Tubérculos y derivados	12,82	2,38%	12,23	2,26%	13,4	2,48%
Leguminosas y derivados	4,06	0,75%	3,89	0,72%	4,11	0,76%
Frutas frescas	9,42	1,75%	9,53	1,76%	9,27	1,72%
Azúcar, sal y condimentos	9,91	1,84%	9,6	1,78%	10,11	1,87%
Café, té y bebidas gaseosas	6,37	1,18%	6,41	1,19%	6,36	1,18%
Otros productos alimenticios	2,12	0,39%	2,14	0,40%	2,11	0,39%
Alim. y beb. consumidas fuera del domicilio	16,93	3,14%	17,11	3,17%	16,75	3,10%
VIVIENDA	150,7	27,96%	148,82	27,54%	154,43	28,61%
Alquiler	122,44	22,72%	120,94	22,38%	125,43	23,24%
Alumbrado y combustible	12,99	2,41%	13,56	2,51%	12,41	2,30%
Lavado y mantenimiento	14,03	2,60%	13	2,41%	15,49	2,87%
Otros artefactos del hogar	1,23	0,23%	1,32	0,24%	1,09	0,20%
INDUMENTARIA	33,59	6,23%	34,19	6,33%	31,98	5,92%
Telas, hechuras y accesorios	2,06	0,38%	2,11	0,39%	1,95	0,36%
Ropa confeccionada hombre	16,51	3,06%	16,78	3,11%	16,05	2,97%
Ropa confeccionada mujer	13,06	2,42%	13,28	2,46%	12,24	2,27%
Servicio de limpieza	1,96	0,36%	2,03	0,38%	1,74	0,32%
MISCELANEOS	165,19	30,65%	168,77	31,23%	162,1	30,03%
Cuidado de la salud	79,16	14,69%	80,84	14,96%	78,02	14,45%
Cuidado y artículos personales	13,81	2,56%	14,22	2,63%	13,22	2,45%
Recreo, material de lectura	18,68	3,47%	18,21	3,37%	19,55	3,62%
Tabaco	14,19	2,63%	14,65	2,71%	13,53	2,51%
Educación	11,71	2,17%	13,07	2,42%	10,24	1,90%
Transporte	27,65	5,13%	27,77	5,14%	27,53	5,10%

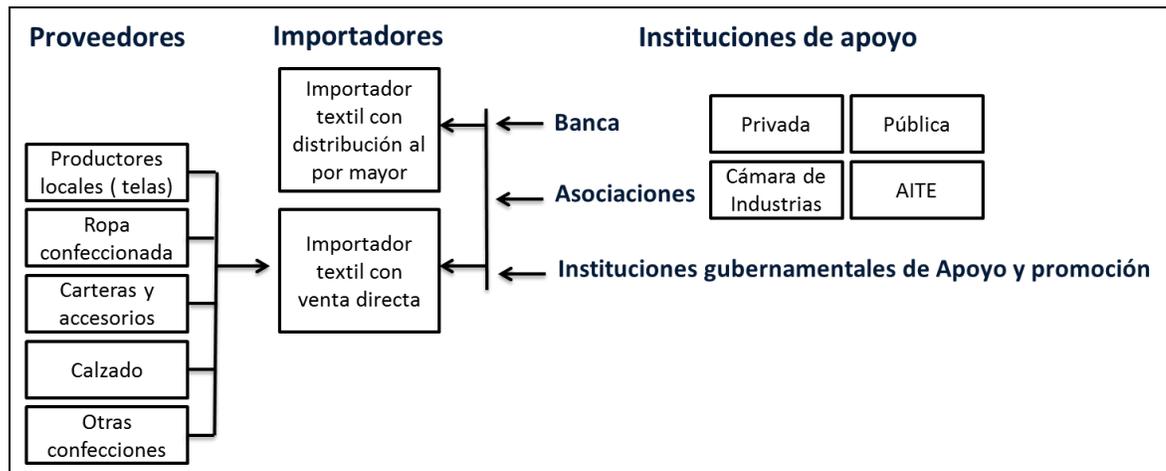
Fuente: INEC

4.7.5 EL CLÚSTER DEL IMPORTADOR TEXTIL EN EL ECUADOR

Dentro del análisis competitivo del sector importador textil es importante evaluar el grado de desarrollo en el país de las principales industrias que forman parte de la cadena textil. La competitividad muy pocas veces proviene de negocios/empresas aislados, sino más bien de clústeres⁶ de negocios que compiten y actúan en campos similares, reforzándose entre sí (Kurt Salomon Associates, 2002).

En Ecuador, no existe un clúster del importador textil definido con claridad, a continuación se presenta solo un bosquejo de lo que debería ser dicho clúster y sus componentes, basado en gran medida en las entrevistas realizadas a los expertos del sector.

ILUSTRACIÓN 22: BOSQUEJO DEL CLÚSTER TEXTIL (IMPORTADORES) EN EL ECUADOR



Fuente: Entrevista con expertos Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA.

Cuzme Ortega Karina Elizabeth

⁶ Según Porter, un clúster es un “grupo de compañías e instituciones asociadas a un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias

En la ilustración se puede observar cómo se encuentran inmersa las empresa y como se desenvuelven dentro del mercado ecuatoriano las empresas textiles.

4.7.6 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para el presente trabajo se han considerado tres estudios, el primero de ellos es una entrevista a expertos del sector textil, con lo cual se recopiló muchos de los datos que permitieron realizar el análisis del sector textil, expuesto en el capítulo anterior y utilizado también como parte de los insumos para el análisis del macroambiente una vez que se esté desarrollando la parte correspondiente al plan estratégico.

Los otros dos estudios sirvieron para determinar fortalezas y debilidades de la empresa, así el estudio de clima laboral, buscaba determinar las capacidades de la empresa Modatex en aspectos como liderazgo, sistema salarial, capacitación, entre otros y el estudio de servicio al cliente determinó las capacidades de la empresa para llegar a su cliente final, sea éste mayorista o comprador al detalle. Estos dos últimos estudios también sirven como parte de los insumos para el análisis del microambiente una vez que se esté desarrollando la parte correspondiente al plan estratégico.

4.7.6.1 ENTREVISTAS A EXPERTOS DEL SECTOR IMPORTADOR TEXTIL

OBJETIVOS

Determinar la opinión de expertos del sector textil sobre las tendencias, oportunidades, amenazas y capacidades del sector textil ecuatoriano.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

Se está considerando una población con posibilidades de experticia en lo que al sector importador textil ecuatoriano se refiere. Los mismos se han considerado de los siguientes perfiles:

Consultores del sector textil

Representantes de gremios o asociaciones textiles

Importadores o dueños de empresas textiles

MÉTODO DE MUESTREO

El método de muestreo seleccionado, por considerarse más apropiado es el muestreo por conveniencia. Los individuos seleccionados, juntos con sus cargos y lugares de trabajo se muestran a continuación:

TABLA 14: ENTREVISTA A EXPERTOS - DETALLE DE ENTREVISTADOS

Nombre	Función	Institución
José Ponce	Presidente	AITE
Carlos de Jesús	Ejecutivo principal	La Internacional
Carlos Saldarriaga	Ejecutivo principal	Enkador
Jaime Alvarado	Ejecutivo principal	Modatex
Santiago Jijón	Consultor	Independiente

Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Con la colaboración de cada uno de los expertos por la experiencia de ellos se determinarán factores orientadas al desarrollo de la presente investigación.

MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El método aplicado fue la entrevista en profundidad, utilizando como instrumento una guía de preguntas no estructuradas. **(Ver Anexo 1)**

Las preguntas incluidas en la guía fueron las siguientes:

- Indique cual es la perspectiva de crecimiento de la industria para los próximos 5 años, desde el punto de vista de los importadores
- ¿Cuáles son las fortalezas de los importadores textiles?
- ¿Cuáles son las debilidades de los importadores textiles?

- ¿Cuáles son las oportunidades de los importadores textiles?
- ¿Cuáles son las amenazas de los importadores textiles?
- ¿Cómo es la estructura del mercado local? ¿Vendedores, distribuidores, importadores, fabricantes, tiendas, etc.?

RESULTADOS

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

Los expertos coinciden que el sector textil en general ha evolucionado favorablemente en los últimos 10 años y seguirá en una evolución permanente, lo que hará que la demanda se incremente y las necesidades en cuanto a variedad de producto, calidad de producto sean cada vez mayores.

FORTALEZAS

La fortaleza más importante señalada por los expertos es el hecho de que los importadores estructuren cada vez mejor un departamento de comercio exterior (así sea de forma empírica) con el propósito de buscar mejores ofertas en el mercado internacional y tener un sistema de negociación más efectivo que asegure mejores márgenes para el importador.

Así mismo se menciona como otra fortaleza el hecho de que los importadores hacen ingentes esfuerzos por integrarse hacia adelante y tener puntos de venta mayorista o minorista.

DEBILIDADES

No se marcaron debilidades importantes, pero si se mencionaron aspectos como problemas de capital entre los importadores y falta de conocimiento en áreas tecnológicas, de negociación y en algunos casos de comercialización interna de los productos. Pero los expertos coinciden en que de a poco los importadores han aprendido a superar estas debilidades y algunas toman ventaja frente a su competencia más cercana

OPORTUNIDADES

Redundando un poco los expertos señalaron nuevamente el hecho del crecimiento de la industria como una oportunidad del sector importador, además se subraya el hecho de que de a poco la indumentaria (ropa en general) esté siendo más importante en la canasta básica del ecuatoriano común.

AMENAZAS

Como en cualquier análisis sectorial del Ecuador actual, una de las amenazas más importantes señalada por los expertos es la política del gobierno actual y la inestabilidad

desde el punto de vista impositivo, con lo cual no se sabe cuándo cambie el sistema de impuestos para productos importados en general.

El contrabando también fue mencionado como una amenaza importante, ya que de institucionalizarse la gente tenderá a comprar ropa de contrabando en lugar de comprar telas para confección.

ESTRUCTURA DEL MERCADO LOCAL

Los expertos ayudaron en esta sección a bosquejar la cadena de valor del sector importador textil, la cadena de distribución local y ayudaron también con la determinación de las variables que afectan a la competitividad del sector. Todo ellos se describen en el capítulo anterior.

4.7.6.2 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

OBJETIVOS

Determinar los aspectos considerados como positivos y negativos por parte de los colaboradores y la administración de sus funciones en las áreas departamentales.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

Se considera como población a todos los colaboradores de la empresa, esto es, 16 empleados⁷.

MÉTODO DE MUESTREO

No se aplica muestreo, ya que se evalúa a toda la población.

MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El método de medición aplicado fue la entrevista personal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el **Anexo 2**.

⁷ Se ha excluido al gerente general

RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010.

ANÁLISIS POR PREGUNTA

Pregunta 1: Califique - Infraestructura

El 56.3% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno y el 43.8% lo evaluó como bueno, esto quiere decir que los empleados de la empresa consideran que la infraestructura de Modatex S.A. es acorde para el trabajo en el cual se desenvuelve la empresa. Ya que al pasar de los años la empresa ha realizado cambios en su infraestructura de las cuales su personal ha sido testigo presencial de estos cambios, justificado a su calificación que se invirtió en la expansión de un nuevo galpón para el almacenamiento de la mercadería importada.

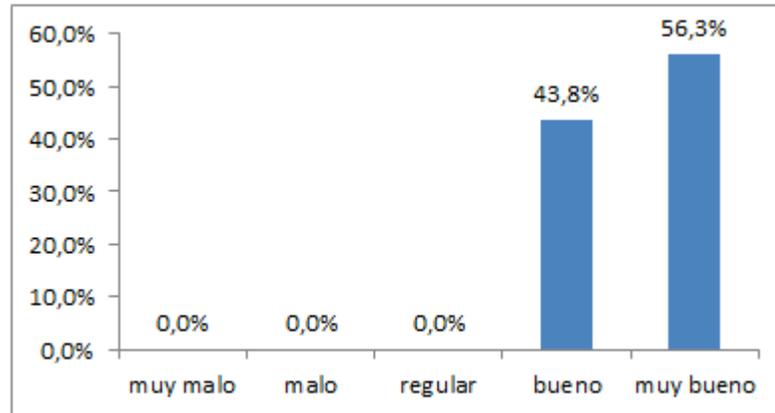
Sus empleados califican su infraestructura comparándola con la de anterior generación que es Textil San Alfonso cuyos dueños son los padres del Ing. Alvarado teniendo en cuenta que el 50% de sus empleados empezaron trabajando para esta empresa.

TABLA 15: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	0	0,0%
bueno	7	43,8%
muy bueno	9	56,3%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 23: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 2: Califique – Recursos proporcionados para cumplimiento de su trabajo

El 62,5% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno y el 37,5% lo evaluó como bueno, lo que implica que Modatex S.A. proporciona de forma positiva los recursos a sus empleados para que realicen sus actividades de forma eficaz y eficiente.

Si analizamos la respuesta del personal ante este criterio buscamos dentro del entorno de cada uno de ellos porque no fue de muy bueno para 6 personas del equipo de MODATEX, esto se debe a que este personal ventas aún no ha sido adiestrado con herramientas necesarias que les permitan tener un saldo actualizado en existencia.

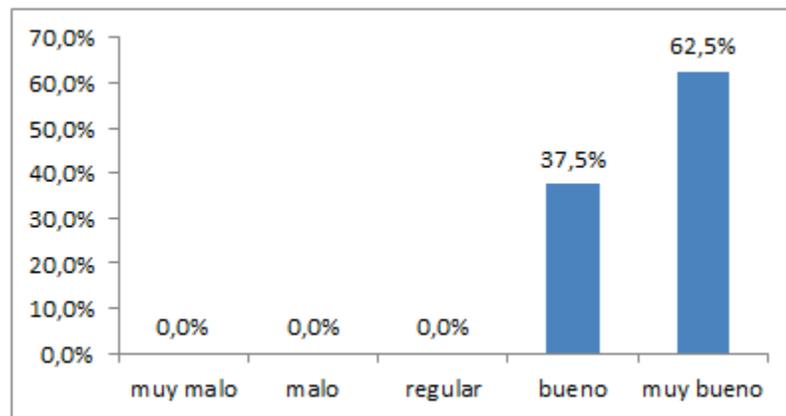
Lo cual se ve reflejado en los pedidos de clientes y estos no hay en existencias al momento que el vendedor realiza el pedido a bodega.

TABLA 16: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	0	0,0%
bueno	6	37,5%
muy bueno	10	62,5%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 24: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 3: Califique – Capacitación y entrenamiento

El 6.3% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno, 6.3% como bueno, 25% como regular y 62.6% lo evaluó como malo o muy malo, mostrándonos que para los empleados de Modatex S.A. la capacitación y entrenamiento es deficiente o simplemente no la reciben por parte de la empresa.

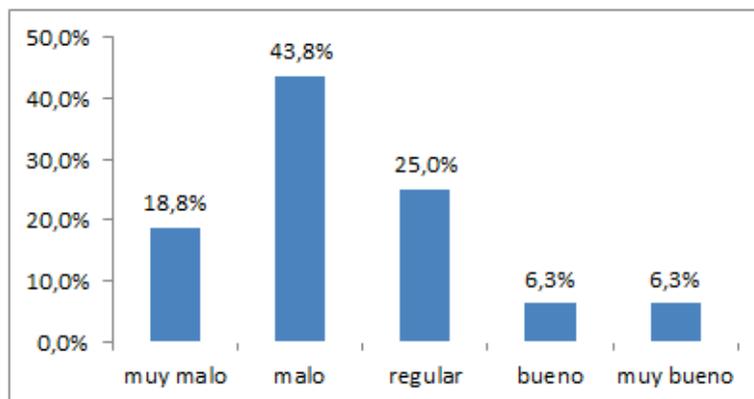
Su personal no ha sido entrenado con capacitaciones a lo largo de estos 10 últimos años lo cual se ha vuelto prescindible para cada uno de sus miembros, esto dado a que la empresa ha crecido en infraestructura en inventario y tecnología, sin embargo su personal siente la necesidad de adoptar nuevos métodos de manejo de mercadería para su despacho, adoptar formas de captación de clientes, implementación de las NIIF dentro de la empresa; esto se manifiesta en la encuesta realizada dentro del personal y lo que se hace evidente ante los resultados.

TABLA 17: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	3	18,8%
malo	7	43,8%
regular	4	25,0%
bueno	1	6,3%
muy bueno	1	6,3%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 25: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 4: Califique – Salario y beneficios sociales

El 12.5% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno, el 43.8% lo evaluó como bueno, el 31.3% como regular y el 12.5% como malo, lo que nos indica que más del 56% de los empleados de Modatex S.A. están conformes con su salario, mientras el resto que ocupa prácticamente el 44% no se siente a gusto con el mismo.

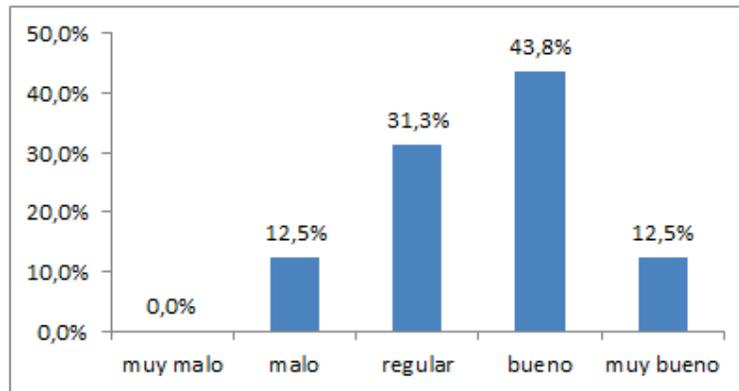
Si se revisa este criterio ante la situación de cada uno de ellos podemos segregarlos por edades, situación económica y social en las que se encuentran cada uno de ellos lo cual hace perceptible su calificación. Comparamos su sueldo con relación a la cancelación de sueldo por parte Textiles San Alfonso a sus empleados y obtuvimos que los sueldos de MODATEX estén sobre un 40% comparado con los manejados dentro de la empresa Textiles San Alfonso.

TABLA 18: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	2	12,5%
regular	5	31,3%
bueno	7	43,8%
muy bueno	2	12,5%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 26: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 5: Califique – Sistema de evaluación del desempeño

El 12.5% de los colaboradores evaluó al criterio como bueno, el 43.8% lo evaluó como regular y el 43.3% como malo, estas cifras arrojan como conclusión es que los empleados de Modatex S.A. no están conformes con el sistema o modelo a seguir de evaluación de su desempeño.

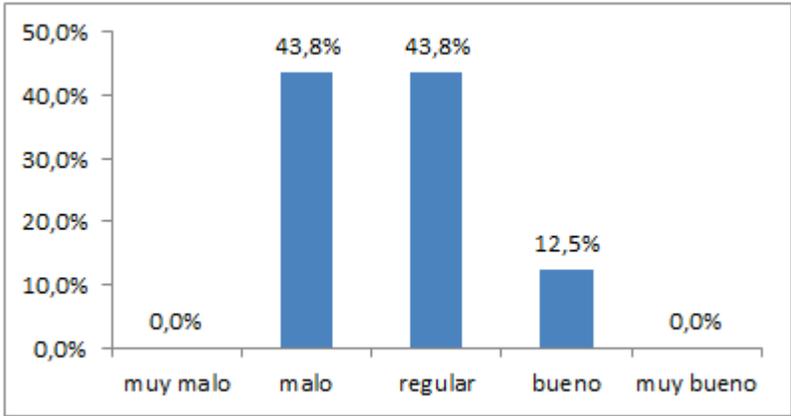
La empresa MODATEX califica el desempeño de cada uno de sus empleados de manera superficial, lo cual para sus empleados crea una insatisfacción y crea una desestabilización en cada uno de ellos debido a que esperan crecer junto con la infraestructura de la empresa, esto es que a medida que han visto crecer ellos han esperado crecer no en niveles económicos sino en factores de jerarquías y/o desarrollo personal esto es calificado por los logros obtenidos en la captación de nuevos clientes y el cumplimiento de ellos hacia la empresa.

TABLA 19: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	7	43,8%
regular	7	43,8%
bueno	2	12,5%
muy bueno	0	0,0%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 27: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 6: Califique – Comunicación entre colaboradores

El 6.3% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno, el 12.5% lo evaluó como bueno, el 37.5% como regular y el 43.8% como malo, lo que nos lleva a la conclusión que no existe buena comunicación laboral entre los empleados de Modatex S.A.

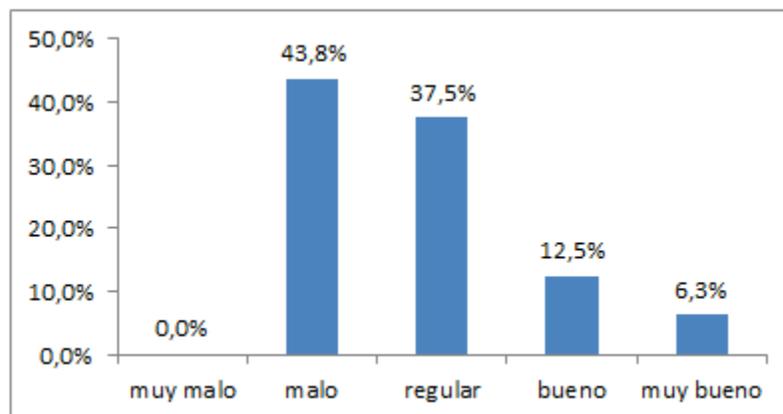
Esta comunicación se ve desquebrajada debido a que sus colaboradores no tienen un manual de procedimientos y/o no están sus funciones segregadas lo cual lleva a rivalidades entre compañeros por lo que se observa un clima entre ellos de hostilidad y se denota al momento de la encuesta. Sin embargo están consiente que depende del uno al otro para su desempeño.

TABLA 20: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	7	43,8%
regular	6	37,5%
bueno	2	12,5%
muy bueno	1	6,3%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 28: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 7: Califique – Motivación y reconocimiento por parte de la dirección

El 6.3% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno y el 31.1% como bueno, 25% como regular y 37.6% lo evaluó entre malo y muy malo, porcentajes que nos llevan a corroborar que los empleados de Modatex S.A. no se sienten reconocidos ni motivados por los directivos.

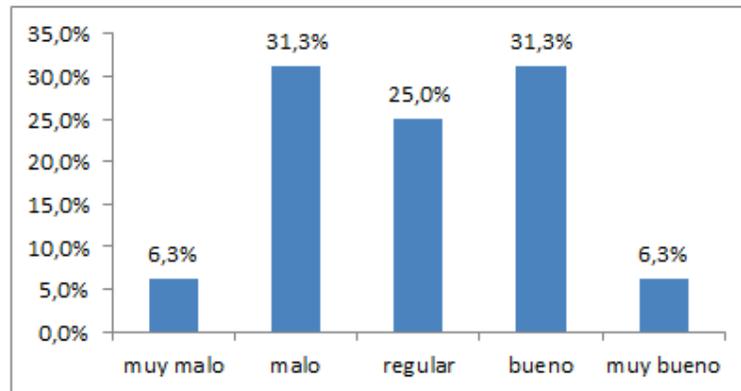
De acuerdo a nuestro análisis a las anteriores preguntas podemos justificar el resultado dentro de esta tabla, debido a que sus colaboradores se encuentran en total desmotivación. Base fundamental para el desarrollo interno para MODATEX.

TABLA 21: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	1	6,3%
malo	5	31,3%
regular	4	25,0%
bueno	5	31,3%
muy bueno	1	6,3%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 29: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 8: Califique – Comunicación con los jefes y directivos

El 31.3% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno, 12.5% como bueno, 37.5% como regular y el 18.8% lo evaluó como malo o muy malo, claramente se nota que la comunicación de los empleados con las jefaturas y directiva no es del todo efectiva.

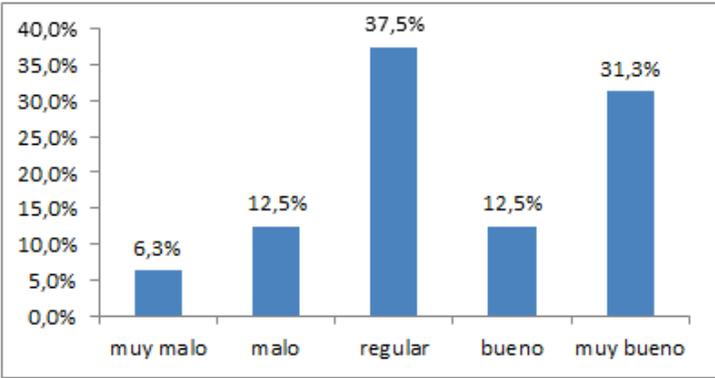
Claramente se observa la separación del Gerente hacia sus colaboradores, se acota que la persona que califica como muy bueno esta comunicación es a la contadora, quien es el portavoz para el resto del personal. Quienes califican entre malo y regular son 8 de los colabores del equipo de ventas quienes son el potencial económico de la empresa.

TABLA 22: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	1	6,3%
malo	2	12,5%
regular	6	37,5%
bueno	2	12,5%
muy bueno	5	31,3%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 30: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 9: Califique – Trato por parte de jefes y directivos

El 12.5% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno, 50% como bueno, 31.3% como regular y el 6.3% lo evaluó como malo, esto nos indica que el trato por parte de los jefes y directivos hacia los empleados de Modatex S.A. se encuentra dentro de lo regular o promedio.

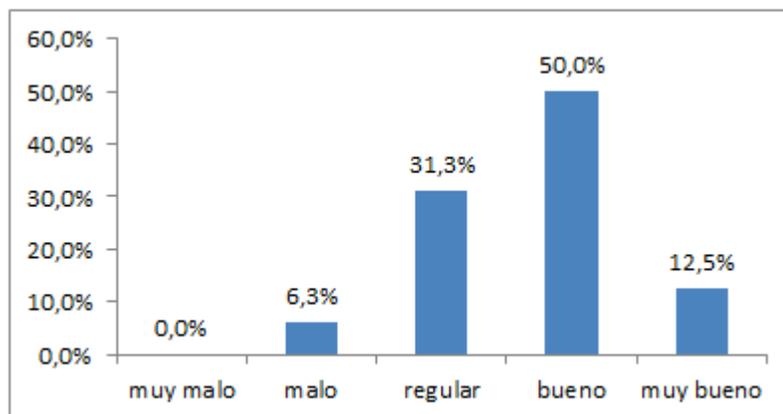
Este criterio resulta muy peculiar ya que al momento de la encuesta sus colaboradores miden a su jefe de manera alejada hacia a su vinculación con la empresa, lo miden de manera personal, en vista que han visto crecer a su gerente desde sus inicios y para ellos se vuelve un motivante para mantenerse dentro de la empresa.

TABLA 23: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	1	6,3%
regular	5	31,3%
bueno	8	50,0%
muy bueno	2	12,5%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 31: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 10: Califique – Retroalimentación sobre el trabajo realizado

El 12.5% de los colaboradores evaluó al criterio como muy bueno, 43.4% como bueno, 31.3% como regular y 21.5% lo evaluó como malo, dejando claro que la retroalimentación sobre el trabajo realizado por parte de los empleados de Modatex S.A. esta dentro del promedio.

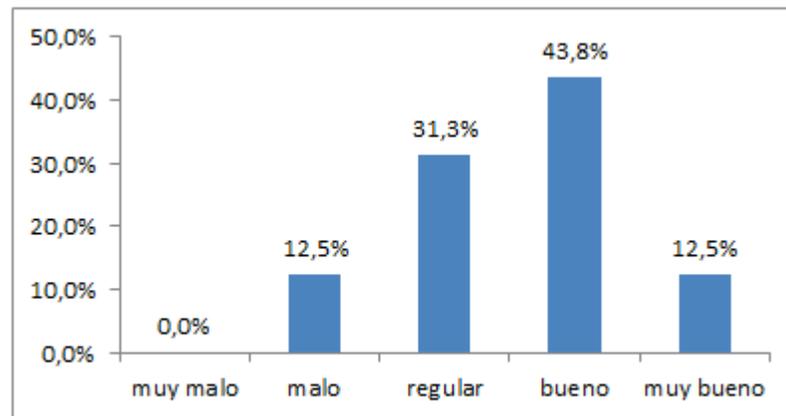
Esta retroalimentación se ve reflejada dentro de aquellos colaboradores que se encuentran dentro de la estructura o matriz en la ciudad de Cuenca, sin embargo este no fluye en todo el equipo humano de la empresa.

TABLA 24: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 10 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	2	12,5%
regular	5	31,3%
bueno	7	43,8%
muy bueno	2	12,5%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 32: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 10 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 11: ¿En su empresa los objetivos, políticas, metas y funciones son claros?

El 37.5% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación, el 43.8% solo se mostró de acuerdo y un 18.8% estuvo en desacuerdo, llegando a concluir que la mayoría de los empleados de Modatex S.A. están seguros de que son claros los objetivos, políticas, metas y funciones de la empresa.

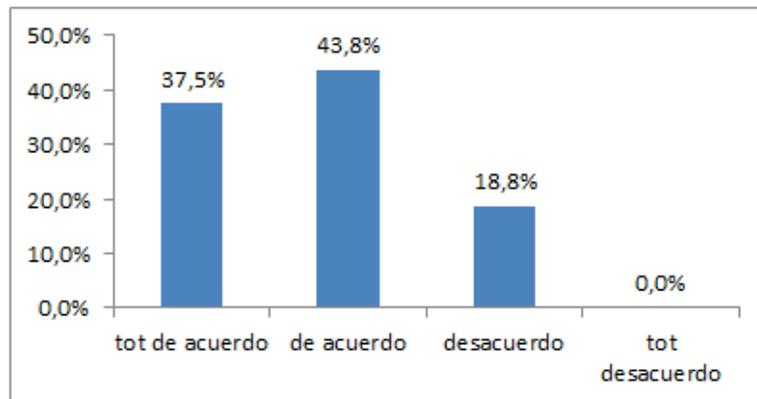
Para sus empleados es claro el objetivo de la empresa y de los cuales el 81,13% acepta sus objetivos y las metas trazadas por la gerencia, que pasa con el 18,8% este no está de acuerdo con las políticas fijadas de la empresa en vista que están no son claras.

TABLA 25: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 11 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
tot de acuerdo	6	37,5%
de acuerdo	7	43,8%
desacuerdo	3	18,8%
tot desacuerdo	0	0,0%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 33: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 11 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 12: ¿En la empresa se motiva a los empleados a mejorar su desempeño?

El 31.3% estuvo de acuerdo con la afirmación, el 43.8% se mostró en desacuerdo y un 25% estuvo totalmente en desacuerdo, notando que la mayoría de los empleados no se sienten motivados por parte de la empresa a mejorar su desempeño.

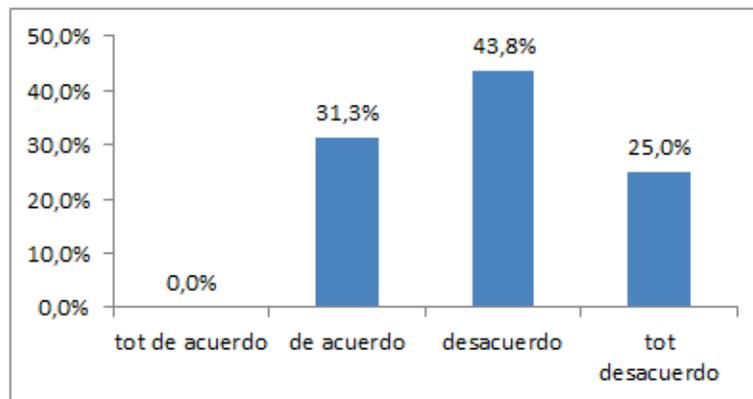
La empresa está perdiendo la confianza por parte de sus empleados los mismos que creen que se puede hacer cambios relevantes en la empresa y por ende para sus vidas, sin embargo ahora tienen incertidumbre ante el alejamiento de la gerencia hacia ellos.

TABLA 26: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 12 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
tot de acuerdo	0	0,0%
de acuerdo	5	31,3%
desacuerdo	7	43,8%
tot desacuerdo	4	25,0%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 34: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 12 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 13: ¿La estructura de salarios tiene un componente ligado al desempeño?

El 25% estuvo totalmente de acuerdo con la afirmación, el 25% estuvo de acuerdo, 37.5% se mostró en desacuerdo y el 12.5% indicó estar totalmente en desacuerdo, esto nos lleva a la conclusión que la mitad de los empleados de Modatex S.A. piensan que la estructura de salarios depende del desempeño, mientras la otra parte no.

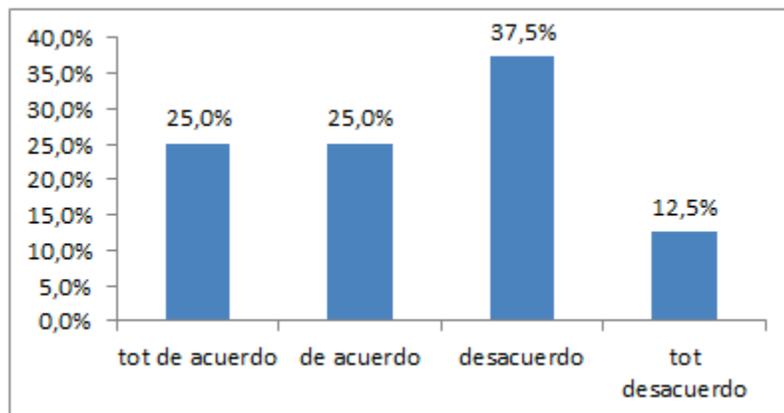
En este criterio sus colaboradores se encontraron más apoyados a creer que están siendo recompensado ante sus esfuerzo, siendo el personal de ventas quienes están de acuerdo a la tabla de sueldo que se maneja dentro de la empresa y son quienes reciben un mayor reconocimiento ante sus labores en comparación con el resto de colaboradores.

TABLA 27: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 13 (CLIMA LABORAL)

Categoría	#	%
tot de acuerdo	4	25,0%
de acuerdo	4	25,0%
desacuerdo	6	37,5%
tot desacuerdo	2	12,5%

Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 35: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 13 (CLIMA LABORAL)



Fuente: Encuestas a Empleados Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

CONCLUSIONES

Lo destacable de la empresa Modatex y señalados como puntos fuertes son la infraestructura, los recursos con los que cuentan y la claridad con la que se han transmitido los objetivos de la empresa

Los aspectos que requieren un trabajo moderado son la parte salarial, el trato y la retroalimentación de los mandos altos y hacia los colaboradores. En dichos aspectos se obtuvieron notas superiores al 50%, pero que no llegaron al 70%.

Finalmente se observan debilidades importantes en la parte comunicacional en general, jefe-colaborador y colaborador-colaborador, en la parte motivacional y sobretodo en la parte de capacitación y entrenamiento.

4.7.6.3 ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA

OBJETIVOS

Determinar la percepción del cliente mayorista sobre los aspectos generales de la empresa, sus productos y su servicio.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

Se considera como población a todos los clientes mayoristas de la empresa, esto es, 250 clientes.

MÉTODO DE MUESTREO

No se aplica muestreo, ya que se evalúa a toda la población.

MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El método de medición aplicado fue la entrevista personal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el **Anexo 3**.

RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010

Pregunta 1: Califique – Imagen de la empresa

El 54.8% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 34% lo evaluó como bueno y el 11.2% como regular, esto nos indica que el cliente mayorista de Modatex S.A. tiene una buena percepción de la imagen de la empresa.

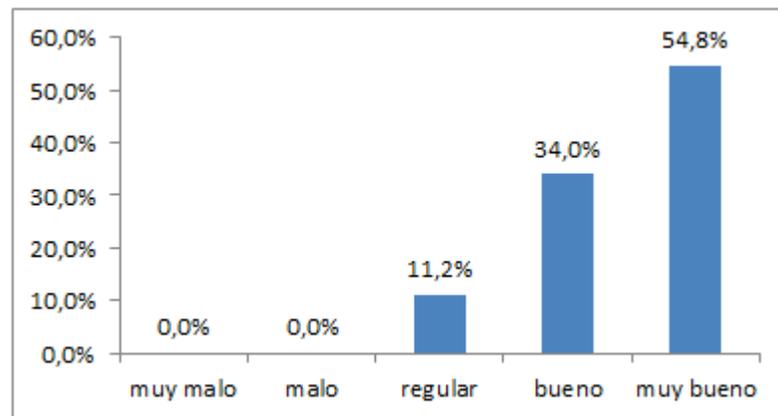
Los clientes se encuentran identificados con la imagen de la empresa por su diseño e infraestructura, si se observa las ilustraciones de las importadoras textiles dentro de la ciudad de Cuenca son de imagen conservadoras, dedicadas únicamente a exhibir telas sin dar creatividad a diferencia que lo realiza la empresa MODATEX, destacándose sus vitrinas exteriores, dando a conocer la diversidad de telas y productos terminados (ropa, zapatos, edredones).

TABLA 28: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	28	11,2%
bueno	85	34,0%
muy bueno	137	54,8%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 36: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 2: Califique – Calidad de los productos

El 88% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno y el 12% lo evaluó como bueno, definitivamente el cliente mayorista de Modatex S.A. está convencido de la excelente calidad del producto que la empresa ofrece.

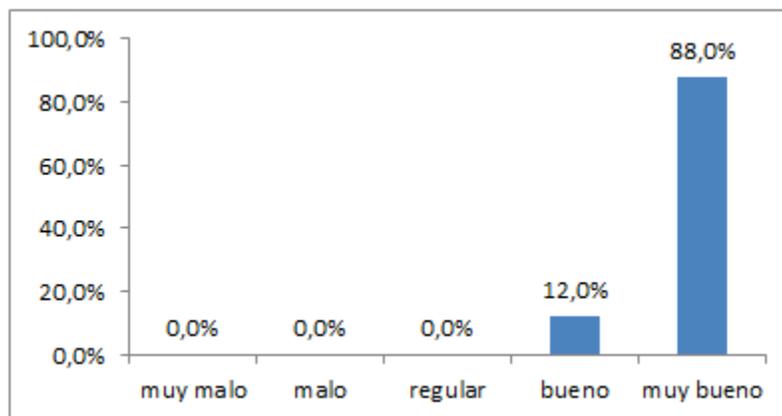
Los clientes de la ciudad de Cuenca de MODATEX evalúan este criterio bajo la percepción de otros productos expuestos por la competencia siendo considerada como de muy buena calidad, a pesar que la empresa no se puede comparar con otro como competencia dentro de la ciudad de Cuenca por tener exclusividad en la mayor parte de sus productos como distribuidores, si revisamos a su clientes fuera de la ciudad de Cuenca estos son en Guayaquil, Guaranda, Ambato, Pelileo ellos la consideran como bueno porque dentro de estas provincias se encuentran con distribuidores de calidad semejante a la ofertada por MODATEX, dándose así nuevos objetivos desconocidos aún por la gerencia.

TABLA 29: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	0	0,0%
bueno	30	12,0%
muy bueno	220	88,0%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 37: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 3: Califique – Diversidad de los productos

El 52.8% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 35.6% lo evaluó como bueno y el 11.6% como regular, esto nos da como resultado que Modatex S.A. a la vista de sus clientes mayoristas tiene una amplia gama de productos que ofrecer.

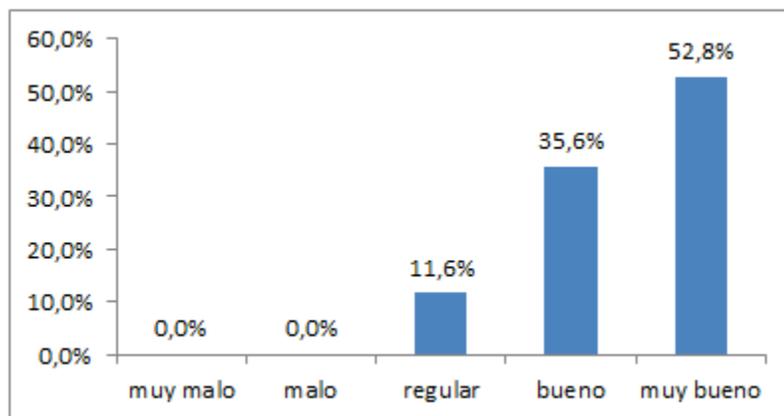
Los clientes mayoristas creen que la diversidad del producto es buena en vista que sus mayores consumidores optan por comprar el producto terminado, es decir, edredones, sábanas, vestuarios y venderlos en diferentes lugares de la ciudad, sin embargo a pesar de esta diversidad de producto propuesta por MODATEX hace que parte de su clientela se vea afectada al ser clientes manufactureros quienes se deben a este tipo de negocio, por tal motivo esta calificación para ellos es regular con relación a la diversificación de producto.

TABLA 30: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	29	11,6%
bueno	89	35,6%
muy bueno	132	52,8%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 38: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 4: Califique – Servicio al cliente

El 40% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 15.6% como bueno, el 20.8% como regular y el 23.6% lo evaluó entre malo y muy malo, lo que arroja como resultado que la mas de la mitad de los clientes mayoristas de Modatex S.A. se encuentran satisfechos por la atención al cliente que reciben de la empresa.

Podemos indicar dentro de este criterio que aquellos clientes que se encuentran insatisfechos son aquellos que realizaron pedidos y estos no fueron despachados a pesar de que este factor no haya sido considerado por la gerencia, tiene una gran incidencia puesto que sus clientes deciden recurrir a otros importadores a pesar de la calidad y precio, hay que considerar que aquellos clientes que se encuentran fuera de la ciudad realizan sus pedidos con la finalidad de realizar manufactura y venderla; muchos de ellos elaboradas bajo pedido; lo cual debe ser tomado en cuenta por la gerencia.

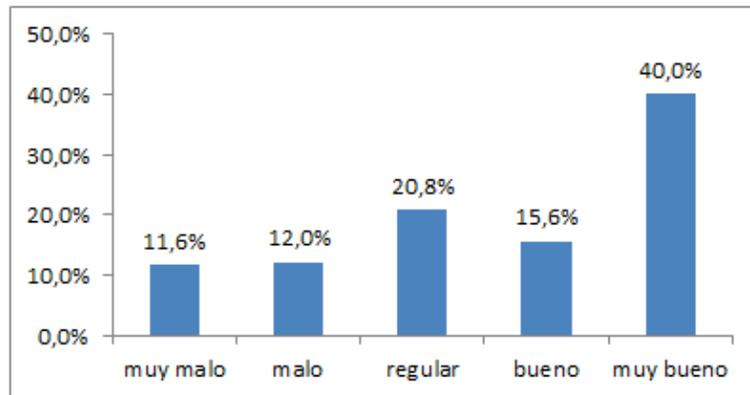
Aquellos clientes que consideran como buena y muy bueno el servicio al cliente son aquellos que se encuentran dentro de la ciudad de Cuenca quienes reciben por parte del personal de la empresa información actualizada de la existencia dentro del almacén o sus bodegas. Siendo esto un factor para ellos de gran oportunidad y beneficio ante la atención recibida.

TABLA 31: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	29	11,6%
malo	30	12,0%
regular	52	20,8%
bueno	39	15,6%
muy bueno	100	40,0%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 39: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 5: Califique – Tiempo de entrega

El 17.6% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 40% como bueno, el 25.6% como regular y el 16.8% lo evaluó entre malo y muy malo, esto nos indica que para los clientes mayoristas de Modatex S.A. el tiempo de entrega de la mercadería es aceptable.

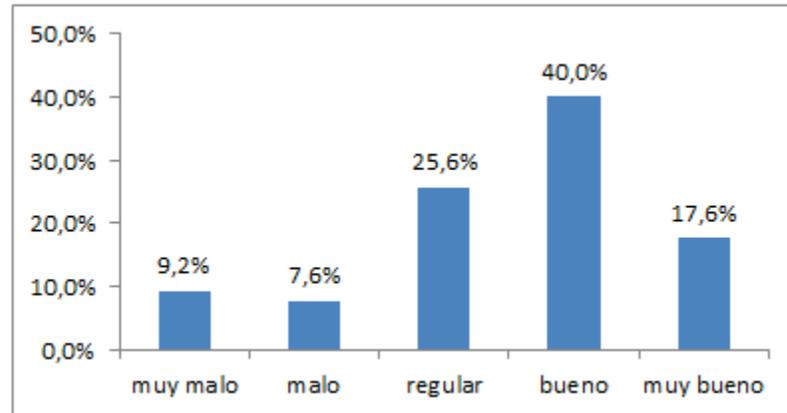
Gran parte de los clientes de MODATEX se encuentran satisfechos con los tiempos de entrega debido a que se encuentran en la ciudad de Cuenca; este factor debe ser considerado por la gerencia a pesar de no tener control de las compañías de transportes privadas, se debe calificar a estas, debido al retraso de entrega de la mercadería a clientes fuera de la ciudad; provoca desconfianza y malestar en ellos, el mismo que se ve reflejado en las encuestas realizadas.

TABLA 32: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	23	9,2%
malo	19	7,6%
regular	64	25,6%
bueno	100	40,0%
muy bueno	44	17,6%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 40: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 6: Califique – Transporte de los productos

El 35.6% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 36.4% como bueno, el 13.6% como regular y el 14.4% lo evaluó entre malo y muy malo, esto nos deja como conclusión que el cliente mayorista de Modatex S.A. tiene una apreciación aceptable sobre el transporte de la mercadería que adquiere a la empresa.

Se observa clientes satisfechos por la transportación de sus productos muchos de ellos se encuentran dentro de la ciudad de Cuenca, el embalaje es cuidadosamente realizado por el personal de bodega para evitar desperdicios y daños en la mercadería.

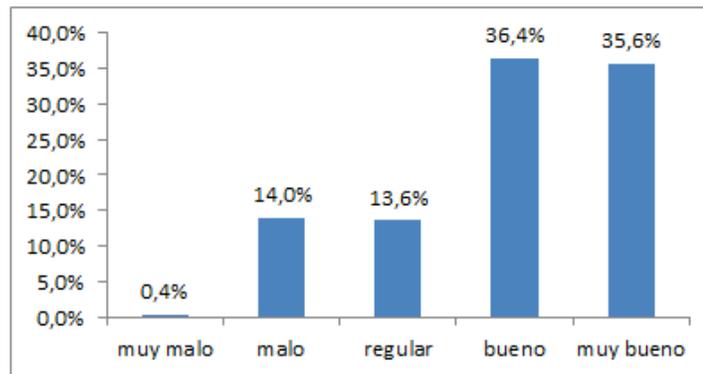
La transportación de la mercadería fuera de la ciudad y con transportistas privados hace que se pierda credibilidad y aceptación de parte de los clientes de MODATEX fuera de la ciudad reflejados en la tabla adjunta.

TABLA 33: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	1	0,4%
malo	35	14,0%
regular	34	13,6%
bueno	91	36,4%
muy bueno	89	35,6%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 41: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 7: Califique – Resolución de quejas

El 25.4% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 36% como bueno, el 18.4% como regular y el 19.2% lo evaluó entre malo y muy malo, la gran mayoría de los clientes mayoristas de Modatex S.A. sienten que sus quejas son resueltas por la empresa.

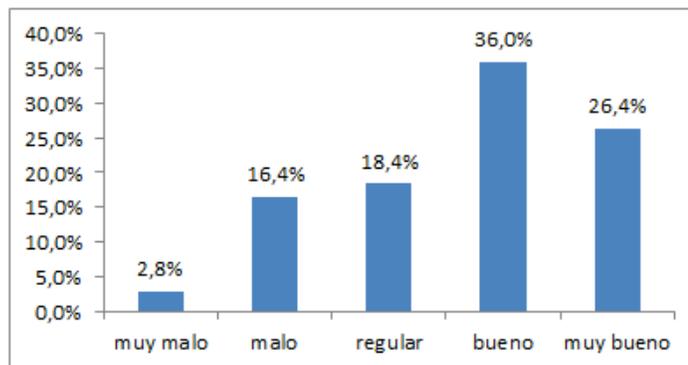
Para el 62,40% de los clientes dentro de la ciudad sus quejas son resueltas de manera inmediata y oportuna, sin embargo la empresa enfrenta un problema mayor con sus clientes que se encuentran fuera de la ciudad, siendo un total de 37,60 % ,debido que la empresa por la distancia no le resulta fácil resolver muchas veces inconvenientes que se presente. Un ejemplo de ellos es una mercadería que se encuentre con retraso de entrega de 2 días y que se haya despachado mal la mercadería.

TABLA 34: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	7	2,8%
malo	41	16,4%
regular	46	18,4%
bueno	90	36,0%
muy bueno	66	26,4%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 42: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 8: Califique – Comunicación con la empresa

El 37.2% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 29.6% como bueno, el 21.2% como regular y el 12% lo evaluó como malo, estos resultados dan a entender que la comunicación de los clientes mayoristas con Modatex S.A. no es del todo excelente.

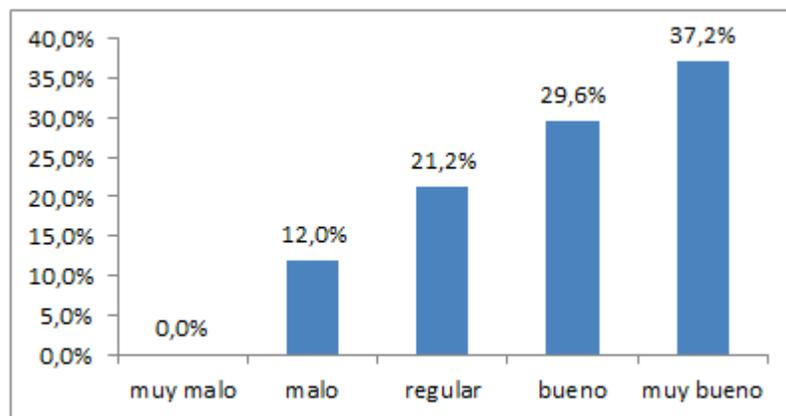
Se encuentra dentro de este criterio que el cliente que se encuentra dentro de la ciudad de Cuenca se siente identificado en mayor porcentaje con la empresa; debido a que tienen una atención personalizada con los vendedores y con el personal administrativo de la empresa. A pesar de no estar calificado por los clientes que se encuentran fuera de la ciudad dentro de la categoría de muy malo esto se debe a que muchos de los vendedores no realizan visitas periódicas a estos clientes que se encuentran alejados de la ciudad principal de las que ellos se encuentran este es el caso de vendedores de Quito que tienen que trasladarse dos veces al mes a Ambato

TABLA 35: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	30	12,0%
regular	53	21,2%
bueno	74	29,6%
muy bueno	93	37,2%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 43: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 9: Califique – Precio

El 20.8% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 35.6% como bueno, el 32.8% como regular y el 10.8% lo evaluó entre malo y muy malo, con esto podemos concluir que los clientes mayoristas de Modatex S.A. consideran que el precio de los productos es aceptable.

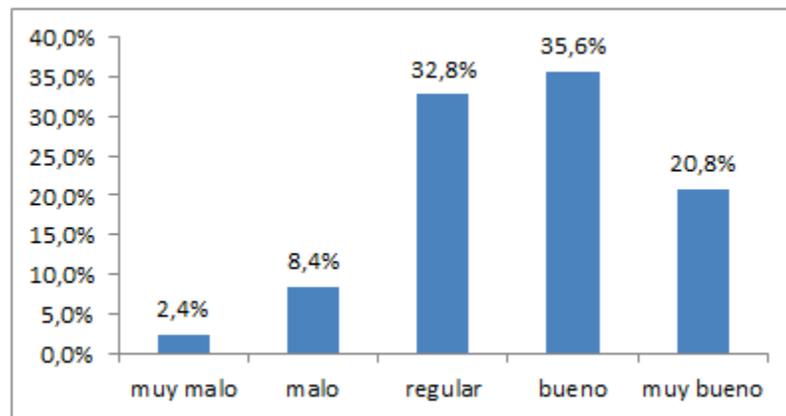
El precio es ciertamente cuestionado por los clientes al realizarse la encuesta, debido a que se obtuvo que el 56,14% de los clientes de la empresa se encuentran conformes ante el precio sobre sus productos. Por lo cual realizamos el análisis ante el 43,86% restante y compramos los productos adquiridos. Estos clientes recibieron menor descuento en algunas de sus compras por el volumen de compra de cada uno de ellos, por lo cual crea incidencia al momento de diferenciarse en la compra en donde el cliente comprará su compra con relación a 500 metros de tela y 100 metros. MODATEX fija precio al para sus clientes mayoristas sin embargo la gerencia otorga un descuento especial por volumen y esto crea cierta desconformidad en el precio en alguna de sus clientes.

TABLA 36: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)

Categoría	#	%
muy malo	6	2,4%
malo	21	8,4%
regular	82	32,8%
bueno	89	35,6%
muy bueno	52	20,8%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 44: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 9 (SERVICIO AL CLIENTE MAYORISTA)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Mayorista Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

CONCLUSIONES

Los puntos fuertes marcados en la encuesta son: la calidad y diversidad de los productos y la imagen de la empresa.

Los puntos que se presentan como oportunidades de mejora son (desde la más baja calificación hasta la más alta): calidad del servicio, precio, tiempo de entrega, resolución de quejas, comunicación con la empresa y transporte.

4.7.6.4 ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL

OBJETIVOS

Determinar la percepción del cliente ocasional sobre los aspectos generales de la empresa, sus productos y su servicio.

METODOLOGÍA

POBLACIÓN

Se considera como población a todos los clientes ocasionales de la empresa, esto es, un aproximado de 1500 clientes.

MÉTODO DE MUESTREO

Se aplica un muestreo aleatorio simple. Se emplea la fórmula de tamaño de muestra, considerando una población finita⁸, mostrada a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

$$P = 0,5$$

$$Q = 0,5$$

$$Z = 1,96$$

$$e = 0,05$$

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{e^2(N-1) + Z^2 PQ}$$
$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1500}{(0,05)^2 \times 1499 + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$
$$n \approx 306$$

⁸ Se considera una población finita cuando tiene menos de 100000 elementos

El tamaño de muestra calculado fue de 306 clientes.

MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El método de medición aplicado fue la entrevista personal. El instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el **Anexo 4**.

RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos. Todas las tablas e ilustraciones que se presentan son de elaboración del autor y fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010.

Pregunta 1: Califique – Infraestructura de la empresa

El 48.7% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 41.2% como bueno, el 9.8% como regular y el 0.3% lo evaluó como malo, la gran mayoría de los clientes ocasionales consideran que Modatex S.A. posee una buena infraestructura.

Se debe tomar en cuenta que la encuesta se realizó a personas que por primera vez ingresaban al almacén y/o fueron referidos por algunos clientes. Segregamos a los encuestados y obtuvimos que aquellos que fueron referidos por algún cliente se mostraron satisfecho ante la imagen y su infraestructura de la empresa, siendo de menor

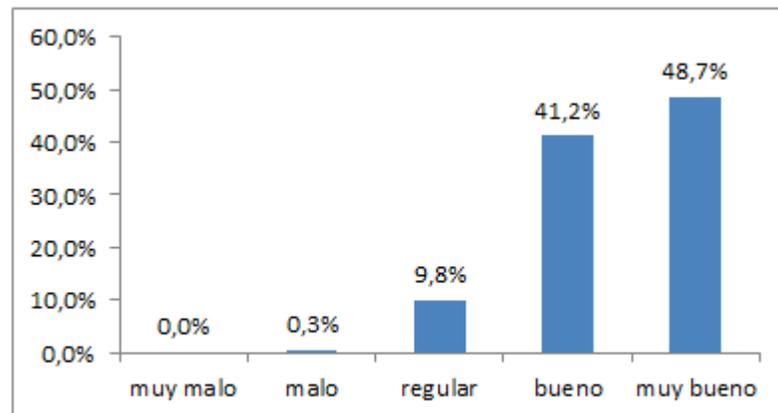
valor aquellos que no se mostraron satisfecho, sin embargo se recogió sus comentarios ante esta negativa la que se inclinó ante las cámaras de seguimiento ubicadas en el lugar, en donde indicaron que se encontraban intimidados al observar las cámaras.

TABLA 37: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	1	0,3%
regular	30	9,8%
bueno	126	41,2%
muy bueno	149	48,7%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 45: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 1 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 2: Califique – Imagen de la empresa

El 49.7% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 39.5% como bueno y el 10.8% lo evaluó como regular, esto nos arroja que el cliente ocasional de Modatex S.A. posee una buena imagen de la empresa.

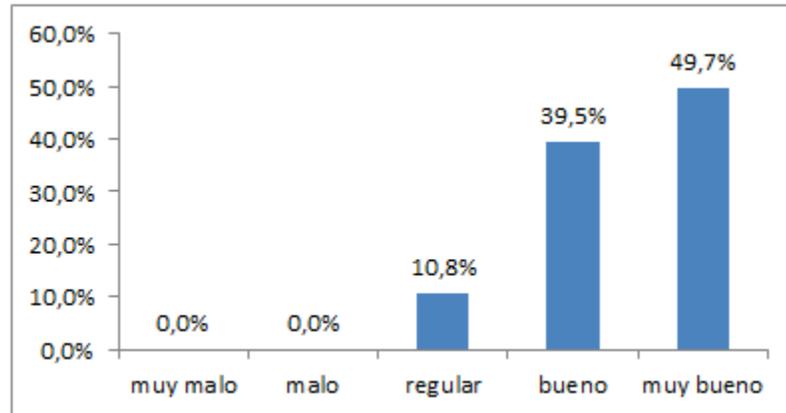
Los clientes referidos por clientes nos indicaron que les gusto la imagen del almacén muchos de ellos basados en la exposición de los productos y la forma en la que era fácilmente de ubicarlos dentro del almacén, el 10,8% se refirió a la imagen en desacuerdo por que al momento de realizarla encuesta la empresa se encontraba arreglando la entrada al almacén por los clientes, generando ciertas molestias al momento de su ingreso.

TABLA 38: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	33	10,8%
bueno	121	39,5%
muy bueno	152	49,7%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 46: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 2 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 3: Califique – Calidad de los productos

El 55.2% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 42.8% como bueno y el 2% lo evaluó como regular, estos resultados nos indican que para el cliente ocasional de Modatex S.A. consideran que la calidad de los productos de la empresa cumplen sus expectativas.

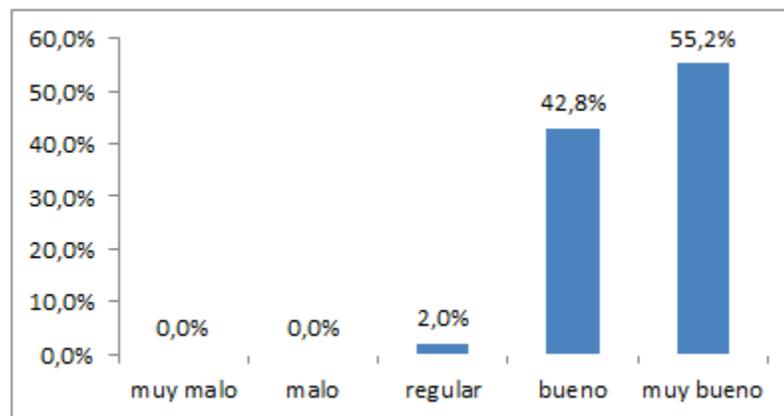
Nuestra línea de producto tuvo gran aceptación dentro de la visita de los clientes al almacén, siendo calificado en menor porcentaje por el total de la muestra, manifestando que no estaban de acuerdo con la calidad de las telas para cortinas considerándolas muy frágiles.

TABLA 39: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	6	2,0%
bueno	131	42,8%
muy bueno	169	55,2%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 47: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 3 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 4: Califique – Servicio al cliente

El 31% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 24.5% como bueno, el 24.5% como regular y el 19.9% lo evaluó entre malo y muy malo, esto nos da como conclusión que para el cliente ocasional de Modatex S.A. el servicio al cliente es aceptable.

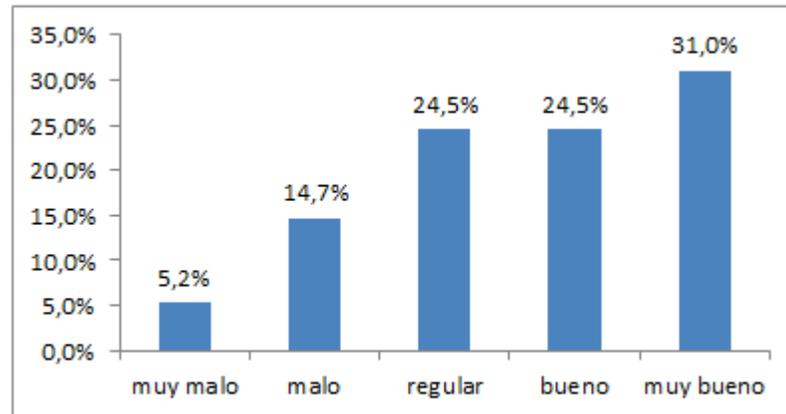
Debido a que la encuesta fue realizada en momentos de ruido y de trabajos por parte de la empresa por arreglos de la fachada principal; ocasiono que gran parte del personal no pudiera satisfacer las necesidades de los clientes que visitaron el almacén siendo un factor que incide en la calificación por parte de los clientes. Esta muestra abarco el 44,4% quienes se encontraban en la planta alta por lo cual estaban insatisfechos ante la atención al cliente, aunque hubo momentos que el personal elevaba la voz para ser escuchados, esto ocasiono que algunos de los clientes se sintieran afectados; 55,5% quienes mostraron satisfacción este grupo se ubicaron en la planta baja del almacén siendo en este sector menor el ruido.

TABLA 40: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	16	5,2%
malo	45	14,7%
regular	75	24,5%
bueno	75	24,5%
muy bueno	95	31,0%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 48: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 4 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 5: Califique – Tiempo de atención

El 33.7% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 26.1% como bueno, el 21.2% como regular y el 19% lo evaluó entre malo y muy malo, los clientes ocasionales de Modatex S.A. consideran que el tiempo de atención de la empresa hacia ellos es aceptable.

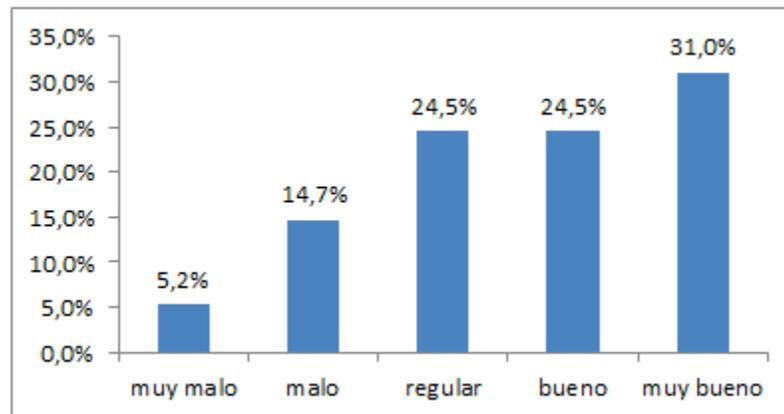
Se observa en este criterio que los clientes no dieron por afirmativo el tiempo de respuesta a la atención recibida, con lo anteriormente visto en la pregunta 4 tiene incidencia la respuesta en esta nueva pregunta en la cual obtuvimos iguales comentarios ante el arreglo de la fachada del almacén.

TABLA 41: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	15	4,9%
malo	43	14,1%
regular	65	21,2%
bueno	80	26,1%
muy bueno	103	33,7%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 49: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 5 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 6: Califique – Diversidad de productos

El 55.6% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 40.5% como bueno y el 3.9% lo evaluó como regular, para los clientes ocasionales de Modatex S.A. la variedad de productos de Modatex S.A. es muy conveniente para sus exigencias.

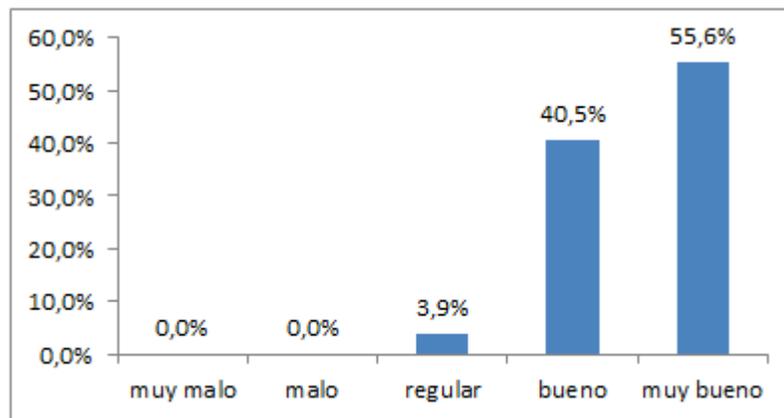
Gran parte de la clientela que nos visitó se encontró satisfecha ante la diversidad del producto exhibida, superando las expectativas de la mayoría de los clientes quienes esperaron encontrar solamente telas para diseños y recibieron con agrado el poder adquirir productos diversos directamente para el uso.

TABLA 42: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	0	0,0%
malo	0	0,0%
regular	12	3,9%
bueno	124	40,5%
muy bueno	170	55,6%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 50: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 6 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 7: Califique – Asesoría

El 27.5% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 23.56% como bueno, el 23.2% como regular y el 25.8% lo evaluó entre malo y muy malo, para el cliente ocasional de Modatex S.A. la asesoría brindada es muy aceptable como ayuda para decidir en la compra.

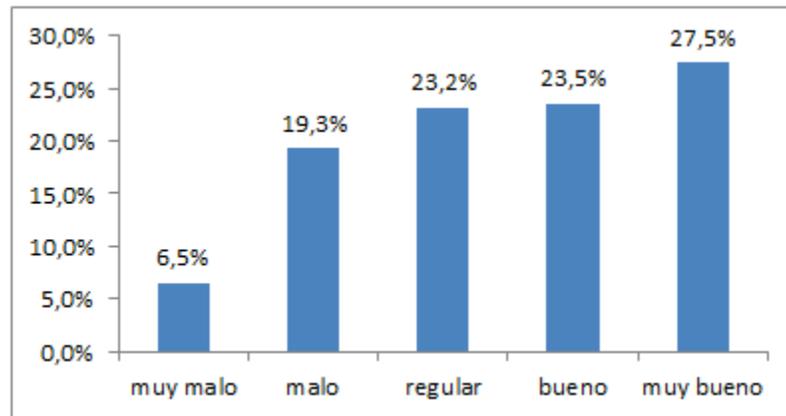
La asesoría por parte de nuestro personal de venta tiene un equivalente porcentual del 49% quienes se encontraron insatisfechos sin cumplir sus necesidades. El grado porcentual es un factor muy alto considerando el lugar y el tiempo en el que fue realizada la encuesta.

TABLA 43: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	20	6,5%
malo	59	19,3%
regular	71	23,2%
bueno	72	23,5%
muy bueno	84	27,5%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 51: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 7 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Pregunta 8: Califique – Precio

El 32.4% de los encuestados evaluó al criterio como muy bueno, el 26.1% como bueno, el 20.3% como regular y el 21.2% lo evaluó entre malo y muy malo, esto nos indica que para los clientes ocasionales de Modatex S.A. el precio de los productos es aceptable y muy accesible.

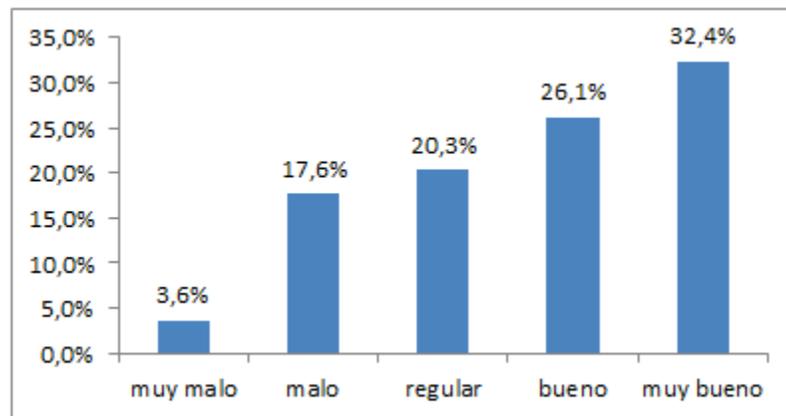
El precio al exponerse a este sector no es considerado por los clientes ocasionales en un 41,5% como una ventaja debido a que estos clientes realizaron compras de ropa de los cuales indicaron que estos precios estaban elevados si se los comparaba con la competencia. El precio para aquellos clientes ocasionales que compraron telas su percepción fue que recibieron un precio junto ante la mercadería entregada.

TABLA 44: TABLA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)

Categoría	#	%
muy malo	11	3,6%
malo	54	17,6%
regular	62	20,3%
bueno	80	26,1%
muy bueno	99	32,4%

Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 52: GRÁFICA DE FRECUENCIAS - PREGUNTA 8 (SERVICIO AL CLIENTE OCASIONAL)



Fuente: Encuestas a Servicio al cliente Ocasional Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que la toma de la encuesta fue realizada en el momento que la empresa decidió hacer arreglos en la infraestructura hubo ciertas molestias de ruido y polvo.

Los puntos fuertes marcados en la encuesta son: la calidad y variedad de los productos, la imagen y la infraestructura de la empresa.

Los puntos que se presentan como oportunidades de mejora son (desde la más baja calificación hasta la más alta): la asesoría, el servicio al cliente, el precio y el tiempo de atención.

4.7.7 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se destacan como puntos fuertes de la empresa: la infraestructura, imagen, recursos con los que cuentan los colaboradores y la calidad y variedad de sus productos.

Los problemas internos señalados por los empleados en cuanto a capacitación, motivación y comunicación son también percibidos hacia el exterior en las bajas evaluaciones de servicio al cliente, asesoría y tiempos.

5 CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 PLAN ESTRATÉGICO PARA MODATEX S.A.

5.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

5.1.1.1 MACROAMBIENTE

ASPECTOS POLÍTICOS

El economista Rafael Correa, actual Presidente Constitucional de Ecuador, tomó posesión de su cargo el 15 de enero de 2007, tras vencer en segunda vuelta a su contendor Álvaro Noboa del partido PRIAN y fue reelegido el 26 de abril de 2009 con el 55% de los votos válidos sobre su rival Lucio Gutiérrez. Tras tomar posesión de su cargo en 2007, Rafael Correa convocó una consulta popular para la aceptación e instalación de la Asamblea Constituyente, la cual fue una de sus promesas electorales.

La intención de esta Asamblea Constitucional con plenos poderes era transformar el marco institucional del Estado y elaborar la nueva Constitución. Esta consulta fue realizada el 15 de abril de 2007 y el 81,72% del electorado se pronunció a favor.

La nueva Carta Magna fue sometida a Referéndum Aprobatorio el 28 de septiembre de 2008. En ésta, la mayoría del pueblo ecuatoriano aprobó la constitución con un 63,93% a favor, según datos oficiales.

Con la nueva constitución desaparecieron órganos como por ejemplo, el Congreso Nacional, el Tribunal Supremo Electoral, la Corte Suprema de Justicia, el Tribunal Constitucional y la Comisión Anticorrupción, que fueron remplazados por la Asamblea Nacional, el Consejo Nacional Electoral, el Tribunal Contencioso Electoral y la Corte Nacional de Justicia, respectivamente. Además de las tradicionales funciones Ejecutiva, Legislativa y Judicial, se crearon las de Participación Ciudadana y Control Social, y la Electoral.

En su relación con las grandes potencias, Ecuador estuvo participando activamente en las negociaciones para un Acuerdo Comercial con la Unión Europea (UE). A diferencia de Colombia y Perú que ya concluyeron su negociación, la posición de Ecuador ha sido errática. Después de haber abandonado la negociación por discrepancias en el asunto del banano, Ecuador ha retomado los contactos con la UE. Con EE.UU., se comenzó a negociar un Tratado de Libre Comercio (TLC) pero en 2006 fueron suspendidas las conversaciones unilateralmente por Estados Unidos. A pesar de tal ruptura, Estados Unidos, primer socio comercial, ha prorrogado las preferencias arancelarias (ATPDEA) concedidas a Ecuador. La ATPDEA permite a Perú, Colombia y Ecuador exportar 6.000 productos sin aranceles a Estados Unidos, a cambio de cooperación en la lucha antidrogas.

La política ecuatoriana actual en materia de integración es ambiciosa y el Gobierno ha apostado por las nuevas formas de integración regional: el Banco del Sur, UNASUR y por otro lado, el ALBA.

Desde el punto de vista político la manufactura nacional se ha visto beneficiada con la implementación de las medidas de protección y aranceles a importaciones aunque en algunos casos esto ha encarecidos cierta materia prima. Los importadores han visto afectadas sus operaciones con estas medidas.

A continuación se presenta una tabla con los principales aspectos políticos que podrían considerarse de influencia para la organización que se está analizando y su proyecto de planeación estratégica.

TABLA 45: ANÁLISIS POLÍTICO DE ECUADOR

Aspecto	Breve análisis
Forma de gobierno	Democrática, pero con tintes de autocracia
Legislación tributaria	Múltiples cambios/inestabilidad
Legislación laboral	Mejorando en favor de los empleados, pero sin un consenso a nivel empresarial
Estabilidad social	Aparente estabilidad
Respeto a los derechos civiles	Estable
Respeto a los derechos constitucionales	Inestable y en entredicho
Organización política	Centralista
Riesgo País	808 a Enero de 2012
Conflictos armados internos o externos	Sin amenazas
Alianzas políticas internacionales	Tranquilidad con Estados Unidos, conversaciones detenidas con Unión Europea, acercamientos con países de tendencia socialista: Irán, Rusia, etc.
Gobernabilidad	La gobernabilidad sigue siendo un tema complejo en Ecuador

Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

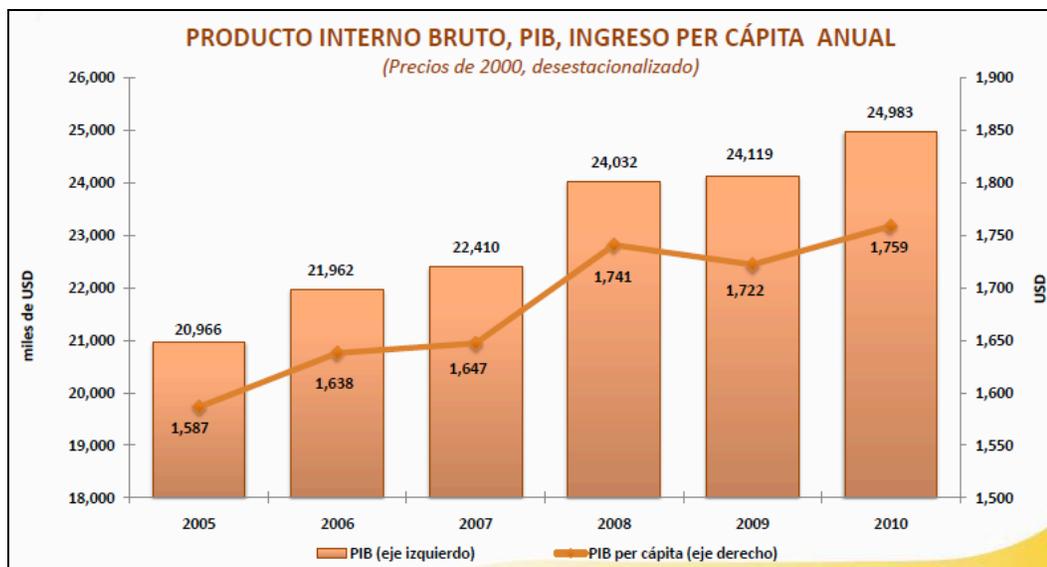
ASPECTOS ECONÓMICOS

La presente sección ha sido extraída del sitio web del Banco Central del Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2010).

SECTOR REAL

En el año 2010, el PIB per cápita se incrementó en 2.12%, resultado de la recuperación parcial de la crisis económica mundial del año 2009. El crecimiento del PIB en el año 2010 fue de 3.58%.

ILUSTRACIÓN 53: PIB Y PIB PER CÁPITA ANUAL ECUADOR

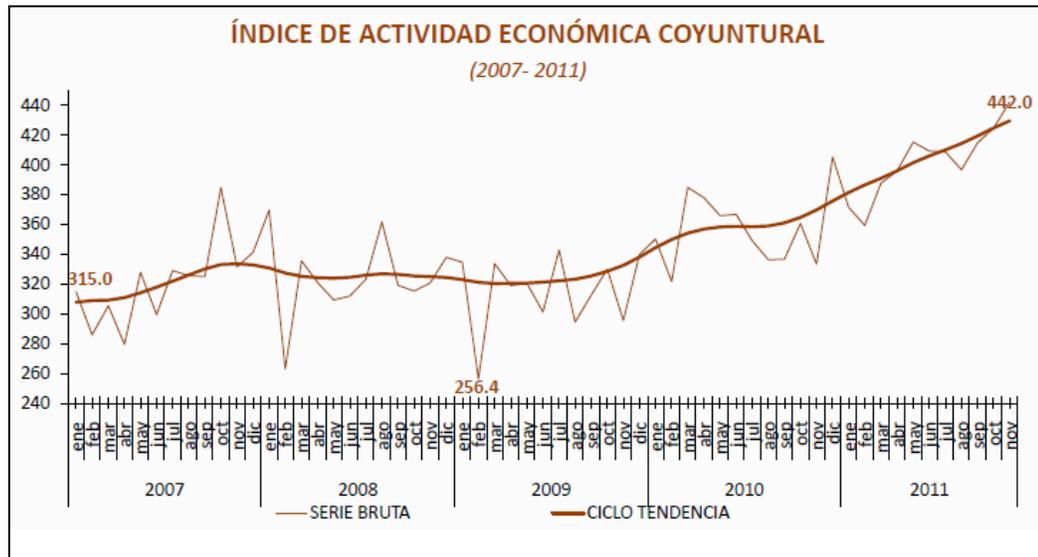


Fuente: Banco Central del Ecuador

El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC)⁹, sufrió una aceleración para el mes de noviembre de 2011, luego del decrecimiento registrado entre mayo y agosto. Por su parte, la serie del ciclo tendencia conserva su tendencia creciente en dicho mes.

⁹ Construido en base a 12 indicadores que representan el 70% de la actividad económica del Ecuador

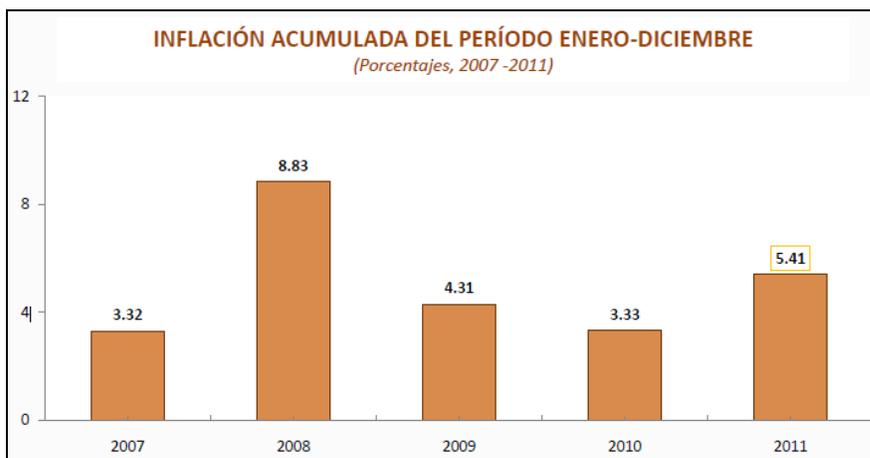
**ILUSTRACIÓN 54: ÍNDICE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL
ECUADOR (2007 - 2011)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación acumulada y anual enero-diciembre 2011 fue del 5.41%, nivel superior al registrado en igual período de los años 2009 y 2010 (4.31% y 3.33% respectivamente). Este incremento acumulado registró su mayor variación en las divisiones de Bebidas Alcohólicas, Tabaco y Estupefacientes (14.07%); Prendas de Vestir y calzado (6.99%); y, Alimentos y Bebidas no Alcohólicas (6.83%).

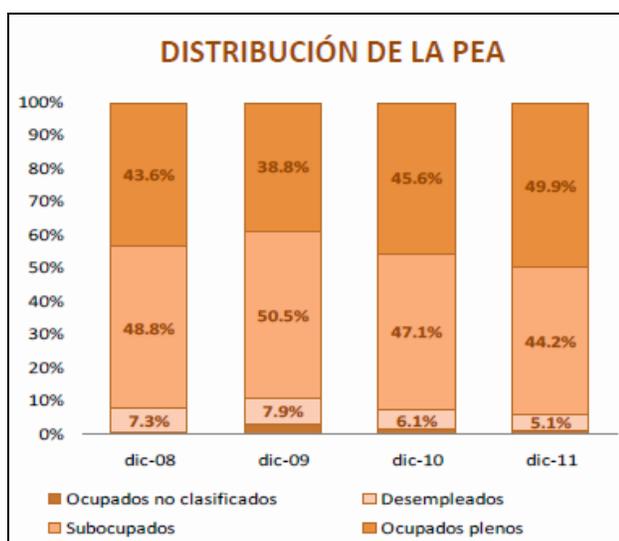
**ILUSTRACIÓN 55: INFLACIÓN ACUMULADA ENERO A DICIEMBRE ECUADOR
(2007 - 2011)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Dentro de la estructura del mercado laboral de la PEA, en diciembre 2011 y desde el año 2008, la tasa de ocupados plenos representa la mayor parte de la PEA. Entre al año 2008 y 2011 se observa un aumento de los ocupados plenos, y una disminución de los subocupados y desempleados.

**ILUSTRACIÓN 56: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE
ACTIVA ECUADOR (2008 - 2011)**



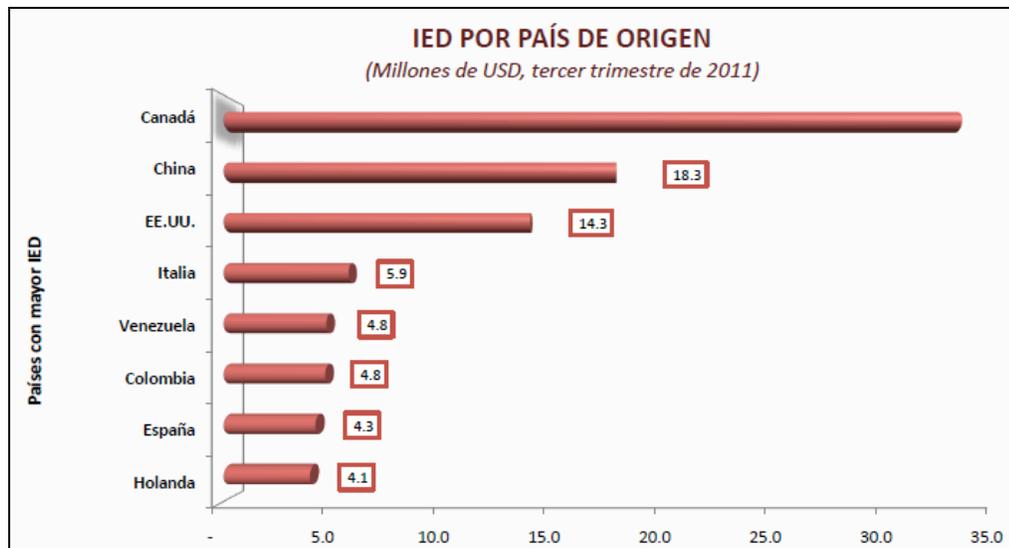
Fuente: Banco Central del Ecuador

SECTOR EXTERNO

Durante el tercer trimestre de 2011, el flujo de la Inversión Extranjera Directa neta fue de \$55.2 millones, desglosados de la siguiente manera: \$28.2 millones correspondió a capital fresco, \$62.1 millones a utilidades reinvertidas y \$35.2 millones a movimientos netos de capital (desembolsos menos amortizaciones) de empresas relacionadas con sus afiliadas.

Durante el mismo trimestre, Canadá se constituyó en el país con mayor inversión extranjera directa neta en el Ecuador con \$34.4 millones. A la inversión de Canadá le siguió la proveniente de China (\$18.3 millones), EE.UU. (\$14.3 millones), Italia (\$5.9 millones), Venezuela (\$4.8 millones), Colombia (\$4.8 millones), España (\$4.3 millones) y Holanda (\$4.1 millones).

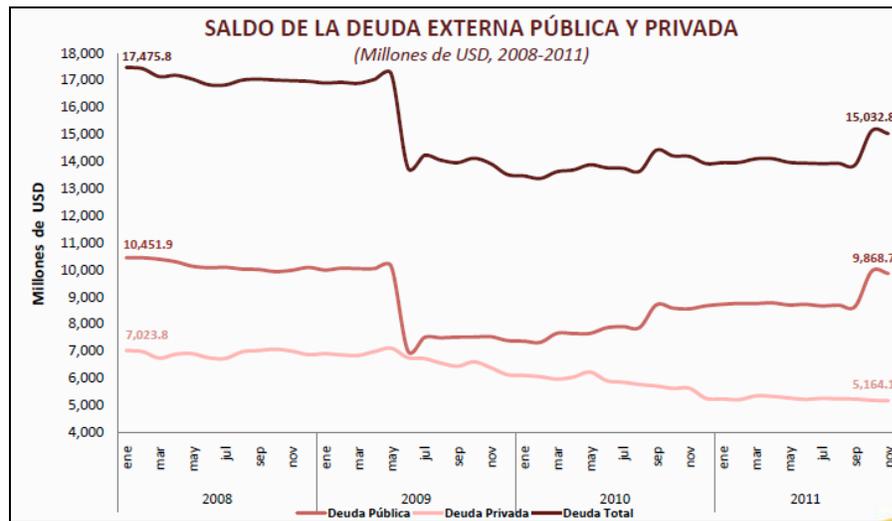
**ILUSTRACIÓN 57: INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA POR PAÍS EN ECUADOR
(3ER. TRIM. 2011)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el mes de noviembre de 2011, el saldo de la deuda externa pública fue de \$9,868.7 millones, mientras que el saldo de la deuda externa privada fue de \$5,164.1 millones. En términos del PIB, los saldos de la deuda externa pública y privada representaron el 15.1% y el 7.9% respectivamente

**ILUSTRACIÓN 58: DEUDA EXTERNA PÚBLICA, PRIVADA Y TOTAL ECUADOR
(2008 - 2011)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

COMERCIO EXTERIOR

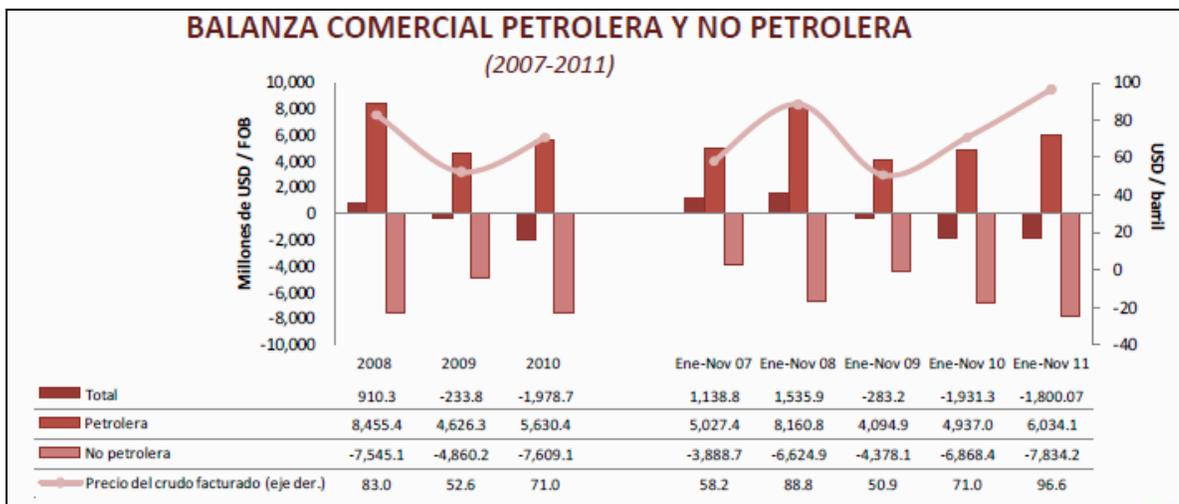
La Balanza Comercial Total, de enero a noviembre de 2011 registró un déficit de USD 1,800.07 millones, resultado que al ser comparado con el obtenido en el mismo período del año 2010 (USD -1,931.3 millones), representó una recuperación comercial de 6.8%.

La Balanza Comercial Petrolera tuvo un saldo favorable de USD 6,034.1 millones, 22.2% superior al saldo registrado entre enero y noviembre del año 2010 (USD 4,937.0

millones), principalmente como consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (36.1%). La Balanza Comercial No Petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD -6,868.4 a USD - 7,834.2 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial no petrolero de 14.06%.

La Balanza Comercial Total, en el mes de noviembre de 2011, registró un saldo de USD -544.02 millones, resultado que representó un aumento del déficit de 35.0% frente al saldo del mes de octubre de 2011 (USD - 402.97 millones). La Balanza Petrolera, entre octubre y noviembre de 2011, experimentó un aumento en su superávit de 10.53%, al pasar de USD 394.32 a USD 435.83 millones. De otra parte, para noviembre de 2011, el déficit de la Balanza comercial no petrolera creció en 22.90% con relación al mes anterior.

**ILUSTRACIÓN 59: BALANZA COMERCIAL PETROLERA Y NO PETROLERA
ECUADOR (2007 - 2011)**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones totales en valores FOB durante los meses de enero a noviembre del año 2011 alcanzaron USD 19,356.5 millones, creciendo en 22.79% frente a las ventas

externas registradas durante el mismo período del año anterior (USD 15,763.6 millones); las ventas al exterior en valor FOB de productos Petroleros se incrementaron en 25.21%, mientras que en volumen (barriles) cayeron en 8.00%; los bienes No petroleros, aumentaron tanto en valor FOB en 19.83%, como en volumen (toneladas métricas) en 13.60%.

En noviembre de 2011, se registró un incremento (1.65%) en el valor FOB de las Exportaciones petroleras al pasar de USD 885.5 en octubre 2011 a USD 900.1 millones, de otra parte las Exportaciones no petroleras cayeron en 4.83% en el mismo período (de USD 791.8 a USD 753.6 millones).

En relación a los volúmenes en millones de barriles, las Exportaciones petroleras fueron menores de octubre a noviembre de 2011 en -8.10%; asimismo las ventas externas no petroleras (en millones de toneladas métricas) en 0.94%. Es importante mencionar que el precio del barril de petróleo subió en 10.30% de octubre a noviembre de 2011 (de USD 101.4 a USD 111.9).

ILUSTRACIÓN 60: EXPORTACIONES ECUADOR (2008 - 2011)

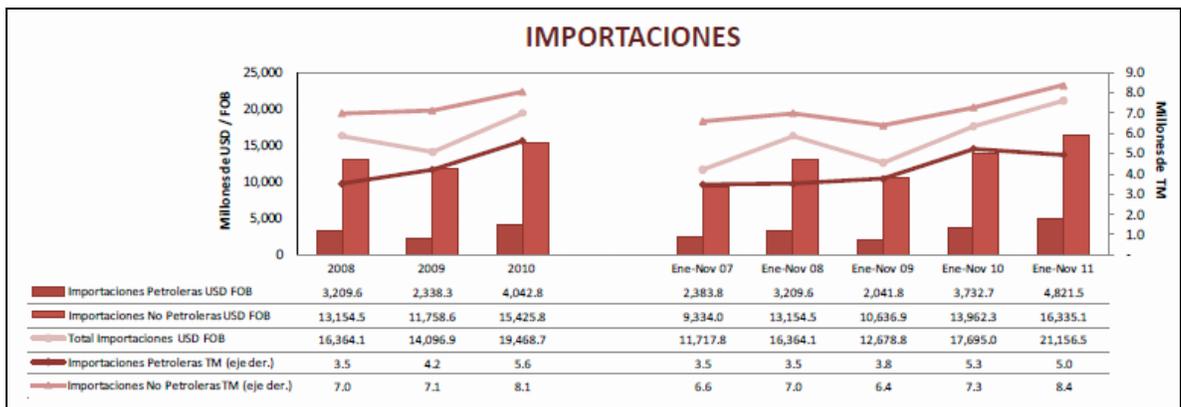


Fuente: Banco Central del Ecuador

De enero a noviembre de 2011, las Importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 21,156.5*, esto significó un crecimiento de 19.56% respecto de las importaciones realizadas en el mismo período del año 2010 (USD 17,695.0 millones); en volumen se puede apreciar un disminución de las Importaciones petroleras de 5.60%, y un aumento de las Importaciones No Petroleras en 14.83%.

Las importaciones petroleras en noviembre de 2011, en valor FOB y volumen en toneladas métricas disminuyeron en 5.48% y 9.71%, respectivamente frente a las realizadas en octubre del mismo año; mientras que, las compras del exterior no petroleras aumentaron en los dos rubros valor FOB (9.08%) y volumen (11.51%).

ILUSTRACIÓN 61: IMPORTACIONES ECUADOR (2008 - 2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador

ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

La cultura y el modo de vida ecuatoriano son similares al del resto de Sudamérica, aunque cabe señalar que las formas de ocio varían mucho entre la región de costa y la de sierra, principalmente debido la diferencia de temperatura.

En Ecuador existen tres segmentos marcados, que difieren mucho en la forma en la que realizan las compras, así como el tipo de prendas que utilizan. Estos tres tipos de segmento son: las personas con renta media-alta, las personas con rentas media-bajas y las personas indígenas.

El primer grupo se inclina por un tipo de ropa mucho más occidental, y busca la diferenciación, tanto dentro de su clase social, así como con el resto de población. Suele comprar en centros comerciales, y el tipo de ropa que consume, por lo general es importada, de gama media, y alta. El proceso de compra se realiza por lo general durante el fin de semana. Este tipo de población suele adquirir productos de grandes firmas comerciales, tales como, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Gant, Mango, entre otras.

El segundo grupo, suele abastecerse en tiendas de moda situadas en zonas comerciales, pero no suele acudir a los centros comerciales, en busca de ropa de marca. El tipo de prendas que consume, por lo general, son las de fabricación nacional y las de importación asiática o regional, pero siempre con precios bajos, también cabe señalar que en ocasiones suelen adquirir falsificaciones de las principales marcas comerciales.

El tipo de prendas que compran, pese a seguir estándares occidentales, no suelen ser las últimas tendencias. Por lo que respecta a horarios y días de compra, no siguen un patrón general de compras, y la realizan durante toda la semana, aunque también tienden a realizarlas durante el fin de semana.

El tercer, y último grupo de consumidores, los indígenas, no siguen el tipo de patrón occidental a la hora de vestir, y siguen usando la ropa tradicional a la hora de vestir. Su

proceso de compra se realiza principalmente en mercados, abastecidos por los artesanos locales.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS

La industria ecuatoriana en lo particular la textil emplea en su mayoría maquinaria de baja tecnología, es así que gran parte de las exportaciones textiles ecuatorianas son representadas por esta categoría, lo que ha implicado una pérdida de mercado a pesar del dinamismo de la demanda mundial.

La inversión en tecnología de punta ha sido uno de los factores más importantes para mejorar la calidad de las confecciones, tejidos, hilos y telas. Otro de los factores que es indispensable es la capacitación constante a empleados, además de definir una estrategia para el posicionamiento de una marca.

Las tecnologías disponibles actualmente en el sector son:

TABLA 46: TECNOLOGÍA EXISTENTE EN LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA

Proceso	Tecnología
Producción de fibra	Robótica
Hilado	Máquinas automatizadas para hilar
Tejido	Máquinas automatizadas para tejer
Punto	Máquinas automatizadas

Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

5.1.1.2 MICROAMBIENTE

COMPONENTE CLIENTES

La empresa Modatex S.A. maneja dos tipos de clientes: El cliente al por mayor, donde se pueden encontrar empresas que compran tela para hacer confección de ropa para damas, caballeros y niños, ropa para uniformes de instituciones educativas, empresas e instituciones públicas y para confección de manteles, cortinas, sábanas y edredones. El cliente ocasional, donde se encuentran personas que compran telas para mandar a confeccionar a sastres locales prendas de vestir para eventos, trabajo e instituciones educativas.

Entre los principales clientes mayoristas de la empresa figuran:

- Marcelo Andrade (Quito)
- Jaime Mendieta (Cuenca)
- Hernán Parra (Cuenca)
- Salazar David (Guayaquil)
- Zhiros (Cuenca)
- Domador (Cuenca)
- Julio Pachar (Cuenca)
- Tenelema Patricio (Ambato)
- Telema Rodrigo (Ambato)
- Mayra Aguirre (Quito)
- Paulina Rocha (Quito)
- Hernán Parra (Quito)
- Efrén Parra (Quito)

A continuación se presenta una tabla que muestra la cuantificación aproximada de los clientes con su participación en las ventas de la empresa.

TABLA 47: NÚMERO DE CLIENTES Y PARTICIPACIÓN – AÑO 2011

Tipo cliente	#	Participación	Participación en ventas
Al por mayor	250	14,29%	70%
Ocasional	1500	85,71%	30%
Total	1750		

Fuente: Datos comerciales de la empresa

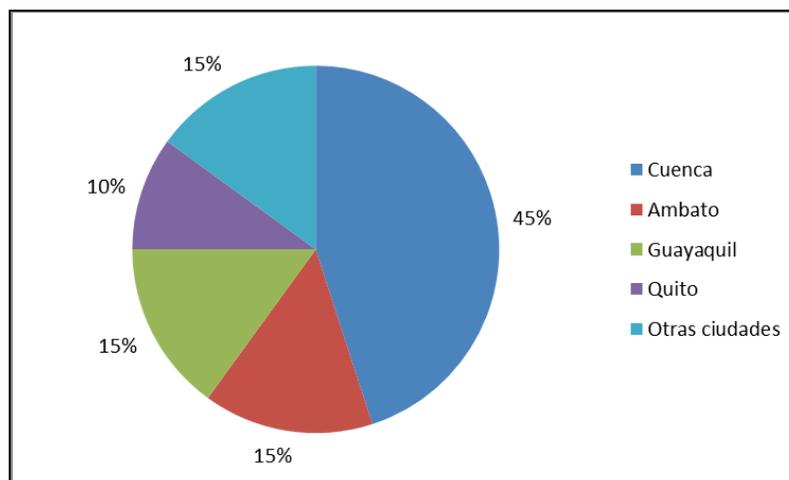
Así mismo se muestra la distribución geográfica de los clientes de la empresa:

TABLA 48: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES – AÑO 2011

Ciudad	% de clientes
Cuenca	45%
Ambato	15%
Guayaquil	15%
Quito	10%
Otras ciudades	15%

Fuente: Datos comerciales de la empresa

ILUSTRACIÓN 62: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE CLIENTES – AÑO 2011



Fuente: Datos comerciales de la empresa

El plazo establecido de crédito para los clientes es de 30, 60, 90 y hasta 120 días en compras al por mayor. Se trabaja con letras de cambio o cheques ya sean personales o de terceros.

COMPONENTE PROVEEDORES

Los proveedores constituyen una fuerza de vital importancia en el análisis de la empresa. Los rubros de pago a proveedores en el exterior son importantes, debido a que el producto que se comercializa viene en gran medida del exterior.

Los proveedores locales son aproximadamente 100 y provienen principalmente de las ciudades de Guayaquil, Quito y Ambato. Por su parte los proveedores extranjeros son aproximadamente 40 y provienen principalmente de países como: Panamá, Estados Unidos, México, Colombia, Perú, China y Pakistán.

Según el gerente de la empresa, los criterios en base a los cuales se escogen y se evalúa a los proveedores son:

- Precios razonables
- Calidad de producto
- Seriedad con los compromisos establecidos
- Deben ser productores, para asegurar un flujo de producción constante

A continuación se presenta un listado de los proveedores locales

- Impordenim
- La internacional
- Pintex
- Fabrilana
- Texlafayette

El plazo establecido para el pago a sus proveedores es de 30 y 60 días para los proveedores nacionales y 120 días para los proveedores extranjeros (con carta de crédito). Con ciertos proveedores la empresa hace pagos antes de los plazos previstos para lograr descuentos por pronto pago.

COMPONENTE COMPETENCIA

El análisis realizado generó los nombres de los principales competidores (considerados como directos):

- Comercial Rodas
- Comercial Monsalve

- Comercial Lira
- Ulloa Tex
- Casa Farah
- La Internacional
- Tejidos Pintex
- Gerardo Ortiz
- Insomet

5.1.1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

La Gerencia debe entender y darse cuenta que debe evolucionar para subsistir en la industria textil, es por ello que es esencial un estudio de estrategias para poder analizar los puntos importantes del mercado en el que se encuentra inmerso y poder obtener las ventajas y diferencias competitivas que ayuden a poder continuar como líder dentro de la ciudad de Cuenca y abarcar nuevos mercados a nivel nacional. Para lo cual se mide de manera cualitativa en infraestructura donde en la ciudad de Cuenca es la primera empresa que cuenta con un galpón propio; Modatex se considera líder dentro de la ciudad de Cuenca dado que en la ciudad habitan cerca de 505.585 personas de acuerdo al último censo realizado en el año 2010 datos obtenidos del INEC de los cuales cuenta con un total de clientes registrados activos de 311.439 total de los que se desprenden 283.127 pertenecientes a la ciudad de Cuenca; además de tener sectorizado por zonas a sus clientes mayoristas y minoristas.

Es por ello que aplicando el modelo de las cinco fuerzas, analizaremos las partes que comprenden este análisis estratégico para obtener fuentes de donde provienen las presiones competitivas y entender las áreas donde la empresa va a tener mayores oportunidades y amenazas.

Dentro de este proceso se propuso la realización de dos reuniones donde participaron: el gerente, los jefes de área, dos participantes clave de la cadena logística de la empresa y dos asesores externos.

En dichas reuniones se realizó el siguiente trabajo:

- Lluvia de ideas sobre los factores a considerar en cada fuerza.
- Evaluación de cada factor dentro de cada una de las fuerzas, esto es, analizar el nivel de influencia del factor (bajo, medio o alto)

Las evaluaciones fueron eminentemente cualitativas, pero la discusión respecto de la evaluación hizo que dichas evaluaciones no se desapeguen de la verdadera realidad de la empresa y su sector.

Para poder evaluar bajo las 5 Fuerzas de Potter se propone por parte de la gerencia evaluarlo bajo los puntaje del 1 para niveles bajos, 2 para un nivel medio y 3 para un nivel alto dentro del mercado y poder medirse frente a la competencia del cual en la ciudad de Cuenca se encuentra la empresa RODAS quienes ingresaron a este mercado hace 6 años y se medirá con empresas como TEXLAFAYETTE y DELTEX quienes mantienen similitud de infraestructura y quienes tienen cubierto el mercado nacional al cual quiere llegar. Se otorga estos valores ya que dentro del mercado en el que se encuentra MODATEX en la ciudad de Cuenca, su clientela es muy selecta al momento de decidirse sobre un producto.

AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES

Este modelo de amenaza de posibles entrantes nos permite determinar si un mercado es de fácil incursión para nuevos participantes y la capacidad de ellos de apoderarse de dicho mercado o la proporción de ingresar y ser rivales de competencia.

Las probabilidades de un nuevo entrante de las características de los actuales protagonistas del mercado son medias. Existen barreras de entrada importantes, como son la alta inversión en inventarios y la relación con el mercado.

TABLA 49: CINCO FUERZAS DE PORTER - AMENAZA DE POSIBLES ENTRANTES

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	1	2	3		
1. ¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?		X			
2. ¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?			X		
3. ¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?		X			
4. ¿Sus clientes incurrir en costos significativos si cambian de proveedores?	X				
5. ¿Es necesario mucho capital para entrar la industria?		X			
6. ¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?		X			
7. ¿Hay curva de aprendizaje?		X			
8. ¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?		X			
9. ¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?	X				
10. ¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?			X		
11. ¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de las empresas establecidas?			X		
Suma	2	6	3	V. Max	33
	2	12	9		
Peso relativo	0,06	0,36	0,27	Total	0,70
				Cuantificación fuerza	70%
				En escala de 3	2,09
				Efecto fuerza	MEDIO

Fuente: Herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández Autor: CPA. Cuzme Ortega Karina & ING. Bravo Carpio José Luis

Los valores de medición cualitativos de posibles amenazas entrantes expuestas en la tabla precedente ante la percepción de los expertos y gerente son los siguientes:

Valor Bajo o regular se otorgara 1.

Valor medio o bueno se le otorgara 2.

Valor alto o muy bueno se le otorgara 3.

Pregunta 1: ¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?

Las grandes empresas poseen un gran desempeño dentro del mercado nacional al cual Modatex desea llegar; sin embargo al medirse frente a ellas en infraestructura y desenvolvimiento dentro este mercado se califica con un puntaje de bueno, por las limitantes de cobertura ante estas empresas en vista que se encuentran con líneas superiores de distribución y canales de distribución más amplios.

Pregunta 2: ¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?

Modatex ha creado su patente con un diferencial superior a la industria al implementar la elaboración de prendas de vestir y/o artículos derivados del textil. La industria solo se ha enfocado hasta el momento la manufactura y distribución de la materia prima como tal. Es por ello que ante este factor Modatex cuenta con un valor superior o muy bueno con relación a la industria

Pregunta 3: ¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?

Dentro del poco tiempo que le ha llevado a Modatex maximizar su estructura y con ello complementar sus ventas con este crecimiento Modatex ha creado una identidad propia el cual está tomando forma dentro del mercado; llevando así a este a obtener una calificación de bueno. Si comparamos a la industria textil frente a Modatex podemos decir que las empresas textiles se encuentran con similitud frente a ella más como distribuidor y formaría a la suma de mantenerse a nivel de un almacén más de telas dentro del mercado nacional, pero su diferencial lo obtiene al ser distribuidor de calidades exclusivas este factor hace que se identifique dentro de este mercado textil y sobresalga frente a sus competidores.

Pregunta 4: ¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedor?

Al seleccionar un nuevo proveedor el gerente de Modatex observa que la calidad de sus productos estén acorde a la calidad de sus principales proveedores como son: Impordenim, La Internacional, Pintex o Fabrilana; quienes hasta la fecha actual son sus principales proveedores de productos y de los cuales sus clientes tienen mayor inclinación al momento de sus compras; por tal motivo hace que Modatex no incluya dentro de sus proveedores aquellos productos que pueden ser de baja calidad a pesar de tener menor costo. Ante tal compromiso demostrado ante sus clientes califica como bajo al momento de que sus clientes puedan incurrir en costos al ingreso de un nuevo proveedor.

Pregunta 5: ¿Es necesario mucho capital para entrar la industria?

Para Modatex mantenido en una constante en su capital sin haber tenido que incurrir en nuevas aportaciones en su capital, conscientemente ha aprovechado en estos últimos años los superávits como se observa en el **ANEXO 5** en el análisis horizontal en donde aprovecho un 41% de este para inversiones dentro del año 2012. Para medir este factor se dio un puntaje de medio debido a que sus padres dueños del almacén Textiles San Alfonso con una infraestructura similar; recurrieron a nuevos aportes por sus inversionistas de acuerdo a lo indicado por su contador quien indico que equivaldría a un 70% de inyección de capital para nuevas inversiones y adquisiciones. Ante este antecedente Modatex sabe que deberá incurrir en nuevas estrategias y nueva aportación al capital que superarían este factor.

Pregunta 6: ¿Hay dificultad en el acceso de distribución?

Los canales de distribución fueron medidos en base al servicio que se da dentro de la ciudad de Cuenca en donde los transportes pesados privados no han fortalecido este potencial de negocio por lo cual es aprovechado en un nivel medio, es por ellos que la competencia no incurre en entregas directas ni en la implementación de vendedores puerta a puerta. Ventaja relativa hasta el momento aprovechada por Modatex tomando en cuenta que las entregas se realizan puerta a puerta.

Pregunta 7: ¿Hay curva de aprendizaje?

La curva de aprendizaje fue evaluada frente a su competidor a quien le ha tomado menos de 3 años aprender del negocio ante este fenómeno ha observado tácticas de negocio que aún no habían sido reconocidas por el gerente de Modatex sin embargo no ignoradas debido a que está consciente de la competencia desleal presentada hasta el momento por el competidor. Sin embargo su evolución dentro de este mercado al gerente le permite perfilarse y querer seguir evolucionando dentro de este mercado con las herramientas necesarias.

Pregunta 8: ¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada, materiales o insumos?

Modatex ha reflexionado ante el factor que existe personas, herramientas que pueden ayudar al objetivo de incursionar en un nuevo mercado, su delimitante frente a ellos indicada por los expertos es su desprendimiento de las áreas y la confiabilidad de sus colaboradores en cada una de ellas en donde el solo podría evaluar. Los expertos califican a esta como media ya que sus colaboradores se encuentra capacitada por los

años dentro de la misma; los expertos indican que la industria considera este factor alto en vista que al existir dentro del país más de 100 capacitadores en marketing y técnicas de ventas y/o relaciones humanas son su personal objetivo para cuyas estructuras es básica y esencial.

Para MODATEX el desempeño logrado hasta el momento es satisfactorio con relación a su competidor al que aún no le ha sido posible entrar por la falta de experiencia. La empresa ha mantenido lealtad ante sus clientes creando nuevos canales de distribución para que estos lleguen de manera oportuna y ágil, el mercado a pesar de encontrarse saturado no ha sido impedimento para la empresa en mantener a lo largo del tiempo. Sin embargo en los intentos de la empresa RODAS al querer arrebatar la exclusividad de los productos de MODATEX hace que los puntos de posibles ataques frente al mercado en el cual se encuentran sean mayores y de los cuales se encuentra preparado en niveles altos sin embargo no pueden estar confiados ante este.

Pregunta 9: ¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?

Al medir si el producto tiene características únicas del cual podrían generarse valores costos más bajos se considera como un factor de regular importancia debido a que la presentación de las telas es iguales a muchas entregadas en el mercado.

Pregunta 10. ¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?

Para la industria se encuentran medidos bajo estándares altos, por lo cual incurrir dentro de este mercado no es fácil; esto según lo indicado por parte del gerente a quien indica

de acuerdo a su experiencia quien se encuentra en negociaciones para obtener la exclusividad de poder importar la tela Pakistani para la elaboración de pañoletas. Este país por su ideología sus empresas manufactureras no distribuyen de manera libre estos diseños debido a que estos guardan significados políticos dentro del país. Por lo tanto no solo se miden estándares de calidad en muchos países sino además se miden su uso y significado como es el caso de Pakistán lo cual acarrea responsabilidad social frente al significado que guardan muchos textiles de acuerdo a su origen.

Análisis Global de la Matriz

Para MODATEX le es fácil entrar a este mercado por su productos y su diversificación, sin embargo la empresa al momento de querer entrar en el mercado nacional enfrenta barreras que impiden este objetivo, ya que tiene la experiencia necesaria dentro de este mercado pero sus limitaciones van en la obtención de la exclusividad para la distribución de productos acaparados por la competencia. MODATEX está consciente que para ingresar a este mercado es mucho más exigente y existen barreras de entrada que le impedirían crecer en este mercado que está más saturado en el que se encuentra actualmente.

MODATEX ante la presencia de un producto se mide frente a sus competidor la empresa RODAS debido a que este en su afán de cubrir ha demostrado una competencia desleal en vista de sus constante intento de obtener la exclusividad de algunos productos que hoy por hoy son de exclusividad de MODATEX, si este fenómeno llegase a suceder MODATEX perdería gran parte del mercado.

La competencia frente a este factor ha realizado la rebaja de precio o remates de los cuales han obtenido acaparar clientes, sin embargo el cliente al comparar con la calidad

del producto este se ve relativamente afectado ante el costo. Esto hace que la marca dentro de este mercado se vea reconocida y que los negocios de los clientes de MODATEX sean de igual forma reconocida por la calidad del producto.

Hasta el momento MODATEX en el manejo de sus importaciones de telas no se ha visto afectado por el ingreso de telas al mercado de menor precio o sustituto, su gerente a telas de \$40,00 el metro por lo cual su inventario está al alcance de sus clientes.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Este modelo permite determinar que poder dentro de la empresa tienen los clientes, si estos tienen un producto sustituto que les permita diferenciar la calidad del producto presentado por la empresa o hacer sustituciones por igual o por un bajo costo.

Los clientes de la empresa tienen un poder de negociación medio con la empresa.

TABLA 50: CINCO FUERZAS DE PORTER - PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	1	2	3		
1. ¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	X				
2. ¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?	X				
3. ¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?	X				
4. ¿El comprador necesita mucha información importante?		X			
5. ¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?		X			
6. ¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?			X		
7. ¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?		X			
8. ¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?		X			
Suma	3	4	1	V. Max	24
	3	8	3		
Peso relativo	0,13	0,33	0,13	Total	0,58
Cuantificación fuerza					58%
En escala de 3					1,75
Efecto fuerza					MEDIO

Fuente: Herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández Autor: CPA. Cuzme Ortega Karina & ING. Bravo Carpio José Luis

Los valores de medición cualitativos del poder de negociación de los consumidores expuestos en la tabla precedente ante la percepción de los expertos y gerente son los siguientes:

Valor Bajo o regular se otorgara 1.

Valor medio o bueno se le otorgara 2.

Valor alto o muy bueno se le otorgara 3.

Pregunta 1 ¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas del negocio?

Pregunta 2: ¿Usted tiene una gran cantidad de clientes, cada uno con las compras relativamente pequeñas?

Se considera que al momento en la ciudad de Cuenca de acuerdo al último censo realizado en el año 2010 que cuenta con cerca de 505.585 personas datos obtenidos del INEC tendría una calificación baja con relación a los posibles compradores con relación a su negocio y al mercado que quiere alcanzar en donde solo tendría una participación de:

Los clientes de Modatex cuenta con un total de clientes registrados activos de 311.439 de los que se desprenden 283.127 pertenecientes a la ciudad de Cuenca sus clientes mayoristas se encuentran representados por un total de 113.251 dentro de la ciudad. Por lo tanto su ventas por parte de clientes minoristas u ocasionales son bajas razón por la cual se califica como tal.

Como se observar que Modatex guarda una lealtad frente a los gustos de sus adicionales por la incursión de nuevos proveedores.

Pregunta 3: ¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?

Ante los precios los clientes de Modatex se encuentran con un grado alto de conformidad frente a los precios a pesar que el gerente de Modatex mantiene un estándar bajo de precios con relación a la competencia en este caso Comercial RODAS quienes al momento tienen la tela bramante a un valor de \$4,20 más IVA en comparación de Modatex quien mantiene el mismo precio para sus clientes ocasionales, más sus clientes mayoristas gozan de la ventaja de recibir sobre este un 8% de descuento.

Pregunta 4: ¿El comprador necesita mucha información importante?

Al contar con un promedio de clientes mayoristas del 50% sobre el total de clientes registrado activos hace que estos estén preparados en la adquisición de nuevas presentación y calidad del textil por lo cual hace que el cliente requiera de muchas más especificaciones con relación de una tela hacia otra. Un ejemplo de ellos se visualiza con la tela índigo de la cual se deriva diversidades de presentaciones las cuales hacen que tengan diferencia al momento de la elaboración de un pantalón ya que dependerá del peso de la tela para dicha elaboración dado que puede encogerse de acuerdo al peso por tal motivo el cliente debe conocer dichas especificaciones del producto.

Pregunta 5: ¿Puede el cliente integrarse para atrás?

El compromiso de Modatex ante sus clientes ha hecho que este considere que el mismo debe crecer hacia atrás; debido a que muchos de sus clientes como costureras han implementado la venta de telas a pesar de elaborar las prendas de vestir para el consumidor final, por lo cual el gerente ha brindado muchas facilidades ante esta nueva visión de sus clientes. Por tanto a pesar de no estar desarrollada como mecanismo de ventas este factor es valorada como media por el alcance que ha tenido en el resurgimiento de alguno de sus clientes de acuerdo al dato brindado por sus vendedores bordean en un total de 20 clientes que han alcanzado integrarse hacia atrás.

Análisis global de la matriz

Al Modatex a ofrecerle a clientes de un mercado distinto al de la costura y venta de telas; como es el de venta de producto terminado de tales como cortinas, sábanas, ropa

de vestir, etc. Hace que la empresa comience a reconocerse bajo una marca propia con un valor medio dentro de la ciudad de Cuenca por sus clientes habituales.

Al mantener Modatex a sus clientes bajo su respaldo estos se vuelven lucrativos, siendo por objetivo hasta el momento realzar estos negocios de manera que sean no solo lucrativos para sus negocios sino que con ello sea el realce de incremento de ventas dentro de la empresa.

MODATEX a pesar de tener diferenciado sus clientes ocasionales como a sus clientes mayorista sabe el poder de negociación de ellos es media al momento de la compra. Sus clientes le han demostrado que siempre están en busca de mejores oportunidades no solo de precio sino que su búsqueda se basa en la obtención de un producto de calidad con mejores especificaciones y detalles, lo cual hace que la búsqueda para MODATEX sea en base a la calidad que exige el cliente sin que este tenga incidencia en el precio.

AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS

Este tipo de modelo permite medir productos sustitutos reales o potenciales dentro del mercado; en el que se puede identificar los posibles productos que puedan competir por encontrarse más avanzado tecnológicamente o con precios más bajos.

**TABLA 51: CINCO FUERZAS DE PORTER - AMENAZA DE POSIBLES
SUSTITUTOS**

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	1	2	3		
1. Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo. O, su funcionamiento no es justificado por su precio alto.	X				
2. El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto (<i>switching costs</i>).	X				
3. Su cliente no tiene un sustituto verdadero.			X		
4. No es probable que su cliente cambie a un sustituto.		X			
Suma	2	1	1	V. Max	12
	2	2	3		
Peso relativo	0,17	0,17	0,25	Total	0,58
				Cuantificación fuerza	58%
				En escala de 3	1,75
				Efecto fuerza	MEDIO

Fuente: Herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández Elaboración de los autores: Ing.

Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Los valores de medición cualitativos ante la amenaza de posibles sustitutos expuestos en la tabla precedente ante la percepción de los expertos y gerente son los siguientes:

Valor Bajo o regular se otorgara 1.

Valor medio o bueno se le otorgara 2.

Valor alto o muy bueno se le otorgara 3.

Pregunta 1: Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño que no compensan su precio bajo y/o su funcionamiento no es justificado por su precio alto.

Para medir los posibles sustitutos de las prendas elaboradas de productos textil se obtiene que tienen un criterio muy bajo, a pesar de que existan al momento la presentación de diseñadores de modas a la utilización de productos elaborados tales como el papel, productos reciclables, sin embargo hasta el momento esto no ha generado tendencias ante las masas.

Pregunta 2: El cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto (switching cost)

Por tal motivo los clientes no encuentran un sustituto verdadero para la elaboración de prendas por lo cual la calificación para ello es buena mas no generado incertidumbre a la gerencia.

Los clientes al momento de darse este factor no tendrían ir a la competencia no se vería afectado ante esto y no incurriría en costos por el cual se vean afectado y sería de fácil atracción por parte del competidor.

Pregunta 3: Su cliente no tiene un sustituto verdadero.

Evaluamos este factor y es que las personas aún no creen que los productos reciclables podrían ser un producto a considerarse para la utilización de la elaboración de prendas de vestir.

Pregunta 4: No es probable que su cliente cambie a un sustituto.

Los productos sustitutos existen y van a generarle a la empresa alguna competencia, sin embargo una buena segmentación y una mejor comunicación pueden paliar, con el paso del tiempo, el inconveniente. La amenaza de posibles sustitutos es moderada.

Hasta el momento no se ha podido encontrar fuentes que determinen los costos ante la presentación de alternativas de prendas de vestir.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este modelo de medición permitirá observar cual es el poder de los proveedores con relación a su productos para la empresa, ya que no resulta atractivo un negocio en el cual el proveedor imponga sus condiciones con relación al precio y tamaño del pedido.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, la empresa ha escogido a los mejores estos son: Impordenim, La Internacional, Pintex, Fabrilana y Texlafayette con los que mantiene una relación fraterna.

**TABLA 52: CINCO FUERZAS DE PORTER - PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS
PROVEEDORES**

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	1	2	3		
1. Mis insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados.		X			
2. Es barato y rápido cambiar entre proveedores.	X				
3. Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante).		X			
4. Puedo cambiar los insumos realmente.	X				
5. Tengo muchos proveedores potenciales.	X				
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.			X		
7. Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales.	X				
Suma	4	2	1	V. Max	21
	4	4	3		
Peso relativo	0,19	0,19	0,14	Total	0,52
Cuantificación fuerza					52%
En escala de 3					1,57
Efecto fuerza					MEDIO

Fuente: Herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Fernández Elaboración de los
autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

El poder de los proveedores es moderado determinados bajos valores de medición cualitativos sobre el poder de negociación de los proveedores expuestos en la tabla precedente ante la percepción de los expertos y gerente son los siguientes:

Valor Bajo o regular se otorgara 1.

Valor medio o bueno se le otorgara 2.

Valor alto o muy bueno se le otorgara 3.

Pregunta 1: Mis insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándar es más que únicos o diferenciados.

Modatex al requerir de insumos o materiales para su venta los determina mediante el conocimiento y la experiencia de su gerente general quien decide de acuerdo a su percepción quienes serán los proveedores que ingresarán a la empresa, estas decisiones han sido acertadas hasta el momento pero se considera como media en la evaluación, debido a que existen recursos que le permiten al empresario calificar a sus proveedores de acuerdo a sus necesidades. A pesar de ello se le otorga el beneficio de haber logrado una maximización de su capital bajo el olfato de una persona por tal motivo se determina que la misma es buena.

Pregunta 2: Es barato y rápido cambiar entre proveedores.

Realmente a Modatex no le resulta barato al momento de cambiar de proveedor esto está dado en la búsqueda de buenos precios con relación al volumen de compra y las especificaciones de los productos. Esto se refleja en cuanto a la búsqueda de proveedores en Brasil por ejemplo Vicuña al querer reemplazar este producto tendría que realizar inversiones para posibles viajes al exterior y realizar una búsqueda exhaustiva del mismo un material semejante o mejor a este y al riesgo de perder la exclusividad de este producto ante la una tentativa de la búsqueda de un nuevo proveedor.

Pregunta 3: Mis proveedores se encuentran difíciles entrar a mi negocio (integración hacia adelante).

Hemos expuesto que para Modatex su principal objetivo es la satisfacción de sus clientes, para el ingreso de nuevos proveedores estos deben ser analizados por el gerente general para quien según indica que no le es fácil poner nuevos proveedores; por el riesgo no solo de no obtener rotación de inventario, sino de la idea de perder a sus clientes al vender productos que no cuenten con un respaldo de calidad y experiencia en la industria textil. Esto está dado según nos indica que hace 6 años atrás apostó a una empresa textil pequeña ubicada en la ciudad de Gualaceo quienes elaboraban telas para tejido sin embargo al poner en venta este producto tuvo aceptación por su precio el mismo que estaba dentro de los 90 centavos el metro, sin embargo por la calidad este tuvo que ser retirado con una pérdida de \$300 en producto y de clientes promediado por el gerente de \$1200.

Pregunta 4: Puedo cambiar los insumos realmente.

Para Modatex cambiar de insumos le es realmente regular ya que para este su negocio gira alrededor de la venta de textiles es por ellos que no es una tentativa para su gerente, todo lo contrario para este su diversificación es solo una medida para seguir creciendo en el mercado dentro de la misma líneas de productos.

Pregunta 5: Tengo muchos proveedores potenciales.

Modatex está aún en la búsqueda de nuevos proveedores dirigidos según indica en países como la India, Egipto y Europa sin revelarnos los nombres de aquellos con los cuales mantiene entrevistas para alcanzarlos como proveedores. Es por ellos ante esta meta

planteada por su gerente a la obtención de negociación buena con ellos determina que su calificación ante este reto es aún baja.

Pregunta 6: Mi negocio es importante para mis proveedores.

Porque Modatex califica como alto el factor de su negocio ante sus proveedores, esto se debe a que Modatex ha sido incluido en exposiciones internacionales y nacionales de la línea textil junto con su personal de apoyo no solo de ventas sino su personal en general siendo entre los 51 empresas registradas en la cámara de industria una textil e importadores la única que recibe este trato.

MODATEX para mantener a sus clientes satisfechos tiene contacto directo con sus proveedores para asegurar sus precios, calidad a ofrecer y con ellos dilatar sus pagos, ante la rotación de su cartera de cobros.

Pregunta 7: Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos totales.

La empresa al momento no ha incidido con relación al valor de sus costos totales por tal motivo ha mantenido sus insumos y en algunos casos ha realizado baja de estos. Un ejemplo de ellos la compra del galpón para el almacenamiento de los productos importados elimino costos y gastos que afectaban directamente al valor de las telas. Al estar ahora en un galpón propio elimina gastos de arriendos, alícuotas, etc.

Análisis global de la matriz

La empresa para mantener el mercado donde se encuentra no le es fácil de cambiar de proveedores ante las obligaciones adquiridas con ellos esto es la exclusividad de distribución de determinada tela; para muchos proveedores no tienen fácil incursión ante su negocio, existen proveedores que son de baja calidad de los cuales la competencia ha permitido la entrada al negocio siendo un diferencial para MODATEX al momento de adquirir obligaciones con un nuevo proveedor.

Existe al momento alrededor de 6 proveedores del mercado textil al cual MODATEX no ha tenido la oportunidad de obtener el beneficio de tener la exclusividad para de esta forma poder medirse con su mercado meta a nivel nacional. Por cada ingreso de nuevos proveedores MODATEX ha podido mantener sus costos y no afecta al momento de generar una venta.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Este análisis permitirá determinar el posicionamiento en el mercado de la empresa y de la competencia, dado que si se encuentra en un mercado en donde el competidor este posicionado dentro del mercado este tiene puede tener ventaja sobre los costos fijos y podrá enfrentará una empresa entrante con la competencia de precios o publicidad.

Las actuales condiciones de calidad de los competidores de la empresa son medias, es decir ninguno de ellos lleva una amplia superioridad sobre los demás, y las herramientas con que cada uno cuenta no disienten mucho de los demás y de las que la empresa podría ofertar.

TABLA 53: CINCO FUERZAS DE PORTER - RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Preguntas	Bajo	Medio	Alto		
	1	2	3		
1. La industria está creciendo rápidamente.		X			
2. La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente		X			
3. Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total.	X				
4. Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.		X			
5. Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto.			X		
6. No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.		X			
7. Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.	X				
8. Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.		X			
9. Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.	X				
Suma	3	5	1	V. Max	27
	3	10	3		
Peso relativo	0,11	0,37	0,11	Total	0,59
				Cuantificación fuerza	59%
				En escala de 3	1,78
				Efecto fuerza	MEDIO

Fuente: Herramienta de consultor mexicano Juan Carlos Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

Para determinar la rivalidad entre los competidores existentes consideramos los valores de medición cualitativos expuestos en la tabla precedente ante la percepción de los expertos y gerente son los siguientes:

Valor Bajo o regular se otorgara 1.

Valor medio o bueno se le otorgara 2.

Valor alto o muy bueno se le otorgara 3.

Pregunta 1: La industria está creciendo rápidamente.

La industria ha incrementado valores específicos frente a las necesidades del área en el que se desenvuelven muchas de ellas, un ejemplo de ello podemos mencionar a Pakistán quienes en la manufacturación de las telas han considerado elaborar con menos peso de manera que les permita a las personas utilizarlas de manera que no sea sofocante su uso ante las olas de calor registradas en estos últimos años de acuerdo a lo indicado en noticias del mundo. Ante esto Modatex siempre está atento a estos cambios que pueden ser aprovechados en la utilización en algunas regiones del Ecuador. Sin embargo ante este crecimiento de la industria el aún no logra obtener una participación que le permitan crecer al mismo ritmo de la industria.

Pregunta 2: La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente.

Modatex se valoriza su movimiento cíclico como medio frente a la industria dado que la empresa mantiene sus inversiones de manera moderada, con la finalidad de poder incurrir en cualquier inversión ante la oportunidad de invertir en nuevos capitales.

Pregunta 3: Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total.

Al valorar los costos fijos utilizados para el determinar el costo total se determina que Modatex ante este factor lo valora de manera baja en vista que en su afán de mantener los costos totales recarga esto en otras cuentas que no fueron expuestas por la gerencia.

A diferencia de la industria quienes aplican todo sus costos sin discriminación que este afecte a su costo total.

Pregunta 4: Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.

Se considera que existe diferencia antes el producto terminado de Modatex medio dado que sus competidores aún han implementado alternativas de negocio. Dentro de los negocios de la línea textil en Cuenca no hay diversificación de productos lo que hace que exista un reconocimiento de marca ante sus competidores.

Pregunta 5: Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto.

Sus competidores tales como la empresa RODAS está implementando la diversificación pero no en la misma línea textil sino implementando líneas de zapatos y muebles línea totalmente fuera de la línea textil, lo que hace suponer a los expertos que la empresa está implementando nuevos productos quizás por la pérdida del mercado textil algo que no puede ser medido al no disponer de los datos internos de la empresa.

Pregunta 6: No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas, instalaciones o contratos de largo plazo.

De acuerdo a los datos la empresa RODAS al implementar nuevas líneas de producto en la estructura donde antes cubrían telas nos hace suponer que si se está preparado y atento

ante las amenazas de quiebre no es tan difícil salir del mercado. Sin embargo Modatex se mide como medio al mantener una línea alternativa de producto terminado por lo que su inventario y sus equipos serían de fácil negociación. Y sus obligaciones son a corto plazo.

Pregunta 7: Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.

En todo nuestro análisis podemos haber observado la empresa cuida a sus clientes por parte de la calidad; al momento de darse una rebaja o minimización de precio por parte de sus competidores sus clientes no reparan a la compra de los mismos, sin embargo se ven afectados al momento de comparar calidades tal es el caso de la tela bramante la cual la competencia distribuye a menor precio esta tela, pero sus especificaciones son más pesadas lo cual al momento de la elaboración de una prenda esta se siente tosca al momento de su uso. El cliente no se ve afectado en costo pero si en calidad y confort al uso de la prenda.

Pregunta 8: Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente.

Se valoriza como media el factor de comprensión del producto por parte del cliente dado que son los clientes mayoristas son quienes exigen más sobre la calidad de la tela y por el cual la información es entregada de forma que sea de fácil comprensión para que el cliente pueda aprovechar todas las características de la tela.

Pregunta 9: Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa.

Bajo estos análisis de las anteriores preguntas los diferenciales de la empresa Modatex frente a sus competidores es bajo por tal motivo no tienen el mismo tamaño de la empresa Modatex.

Análisis global de la matriz

MODATEX sin embargo mantiene frente a su competidor mayor ventaja ya que entrega a su clientela la diferenciación ante su competidor, por su producto, precio y marca tomando en cuenta que sus costos fijos no han provocado que este se vea afectado ante el costo total y que se obligue a incidir en el precio de la mercadería.

MODATEX se mide frente a la empresa RODAS dentro de la ciudad de Cuenca siendo esta para MODATEX único rival a lo largo de estos últimos 3 años en donde esta empresa ha querido posicionarse del mercado de MODATEX tratando de conseguir exclusividad en algunas telas. Dentro de la pregunta 5 se compara con TEXLAFAYET y DELTEX quienes abarcan hoy por hoy gran parte del mercado a nivel nacional y cuentan con diversidad de producto.

La tabla nos indica frente a la rivalidad con los competidores que MODATEX frente a la empresa Rodas que le ha tomado poco tiempo avanzar frente a este en el mercado de la ciudad de Cuenca en donde MODATEX; ha defendido su posicionamiento y protege así su posición competitiva. La empresa se ha mantenido en constante crecimiento no ha tenido que bajar los precios de sus productos para captar clientes manteniéndose que su

producto es de calidad frente a la competencia, sin embargo la competencia ha generado menos beneficios al querer captar clientes con ofertas y remates del stock de mercadería. Que nos hace suponer que la empresa RODAS en su afán de obtener clientela genera más costos con menos beneficios.

MODATEX tiene claro que ante su expectativa de mercado fuera de la ciudad de Cuenca le falta mayor diversificación ante ellos. Sin embargo para poder compararse con industrias como TEXLAFAYETTE o DELTEX quienes tienen similitud de mercado e infraestructura; en donde deberá inducir a nuevas inversiones para obtener este mercado en donde sus costos no podrían mantenerse como hasta el momento.

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA

Al existir cinco fuerzas moderadas, se observa que la situación de competitividad de la empresa no es riesgosa, ni tampoco es óptima. Se deberá trabajar más en la oferta de servicios para voltear a favor las fuerzas que por lo pronto están moderadas.

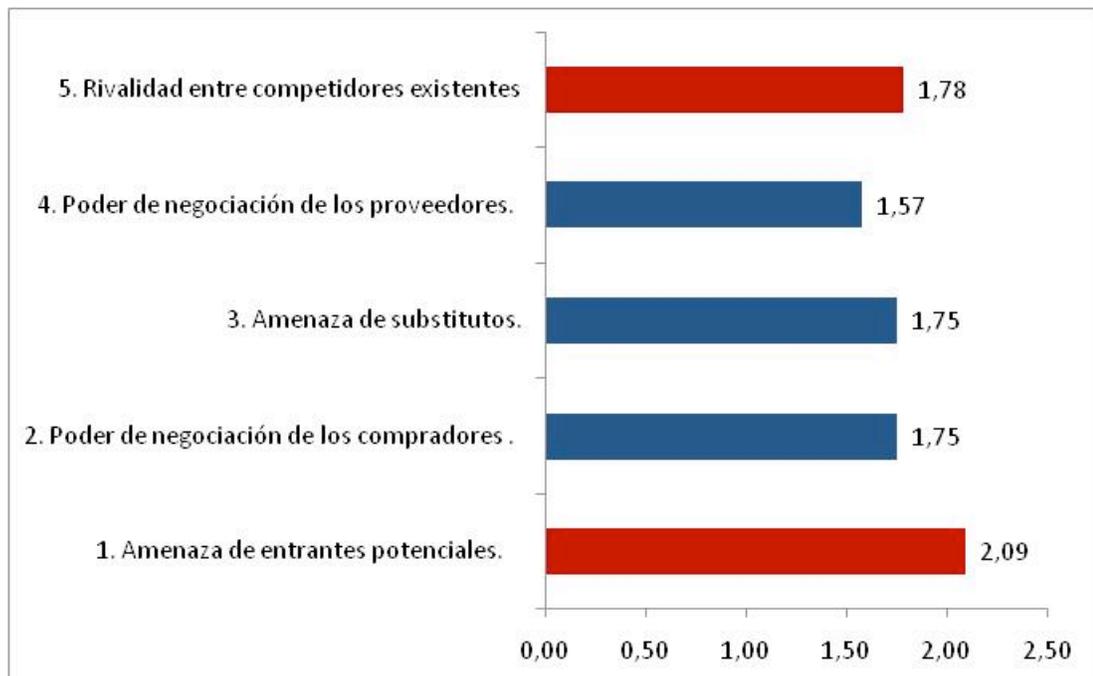
La fuerza que en el análisis aparece como la más importante es la amenaza de posibles entrantes y por ello a la que más importancia hay que darle desde el punto de vista estratégico en el corto y mediano plazo.

TABLA 54: CINCO FUERZAS DE PORTER - EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA

Fuerza Competitiva	Valor
1. Amenaza de entrantes potenciales.	2,09
2. Poder de negociación de los compradores .	1,75
3. Amenaza de sustitutos.	1,75
4. Poder de negociación de los proveedores.	1,57
5. Rivalidad entre competidores existentes	1,78

Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

ILUSTRACIÓN 63: GRÁFICO DE EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA



Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

A continuación se ha elaborado la matriz del perfil competitivo de la empresa, comparándola con sus competidores, considerados como los más importantes: Comercial Rodas y Comercial Monsalve sin embargo hay que recalcar que estos se asignaron por percepción debido a que no se pudo obtener información financiera de ellas por la confidencialidad de sus libros contables.

Los factores de comparación considerados como determinantes de la competitividad en el sector son: posicionamiento en el mercado, fidelidad de los clientes, precio, desarrollos de competencias laborales, calidad del producto, posición financiera y servicio al cliente.

Los factores se tomaron en cuenta luego de una lluvia de ideas del equipo gerencial de la empresa y sus asesores externos, así mismo se asignaron las ponderaciones más adecuadas para cada uno de los factores considerados adicional.

TABLA 55: MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO – MODATEX S.A.

ACTORES		MODATEX		Comercial Rodas		Comercial Monsalve	
Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Posicionamiento en el mercado	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Fidelidad de los clientes	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
precio competitivo	0,1	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Desarrollo de competencias al personal a través de capacitación	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6
Calidad de producto	0,1	4	0,8	4	0,8	3	0,6
posicion financiera	0,1	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Servicio al cliente	0,1	3	0,6	4	0,8	4	0,8
	1		4,2		5,6		4,4

Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

El competidor Comercial Rodas demuestra tener una mejor posición competitiva en este análisis seguido por Comercial Monsalve y la empresa analizada.

COMPONENTE LABORAL

El entorno laboral del mercado tiende a mejorar desde el punto de vista salarial y desde el punto de vista de la seguridad social, aunque de alguna manera la eliminación de la tercerización afectó a unos y benefició a otros, en términos generales el panorama es alentador para el trabajador.

Los salarios tienden a ser fijos, en algunos casos con ciertas bonificaciones, pero se mantienen fijos, sin valorar experiencia, conocimiento, ni antigüedad del trabajador.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Luego de ser analizada toda la información del análisis externo, la matriz de evaluación de los factores externos resultantes se presenta a continuación, los cuales se han elaborado con una lista de oportunidades y amenazas. A las cuales se les ha asignado una ponderación de acuerdo a la sugerencia de los expertos considerando su experiencia en el mercado; en donde asignaron las ponderaciones entre cero y uno a cada factor. (0 = sin importancia y 1 = muy importante). La ponderación refleja la importancia relativa del factor. (La suma de todas las ponderaciones debe ser uno)

Adicional se asignó una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores, con el objeto de evaluar si las estrategias presentes de la empresa están siendo eficaces (4 = respuesta superior, 3 = respuesta superior al promedio, 2 = respuesta promedio y 1 = respuesta mala).

**TABLA 56: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS –
MODATEX S.A.**

Factores Determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Flexibilidad de pago por parte de Proveedores	0,08	3	0,24
2	Negociación de cartera	0,06	1	0,06
3	Apertura por entidades financieras para negociaciones de crédito	0,08	3	0,24
4	Mercado en crecimiento	0,09	3	0,27
5	Desconocimiento del negocio por sus competidores	0,04	3	0,12
6	Nuevos proveedores de telas para el manejo de exclusividad	0,08	2	0,16
7	No se ha implementado aún producto sustituto	0,06	2	0,12
Amenazas				
1	Inestabilidad en temas arancelarios	0,08	2	0,16
2	Competencia de precio del manejo de precios	0,09	3	0,27
3	Publicidad agresiva de la competencia	0,07	3	0,21
4	Competencia ubicada alrededor de la tienda de Modatex	0,08	2	0,16
5	Competencia obtenga exclusividad en telas aun no adquiridas por Modatex	0,05	3	0,15
6	Proveedores exijan pronto pago	0,08	2	0,16
7	Incremento de valores a los productos por inflación	0,06	2	0,12
		1		2,44

Elaboración de los autores: Ing. Bravo Carpio José Luis & CPA. Cuzme Ortega Karina Elizabeth

El peso de cada factor fue establecido por el equipo gerencias y sus asesores, luego de hacer una priorización entre dichos factores.

El total del peso ponderado para la empresa es 2.44, lo cual encontrándose sobre el promedio ponderado (2.5), significa que la empresa se esfuerza por aprovechar al máximo las oportunidades y minimizar los peligros asociados a las amenazas.

La oportunidad más importante es el mercado en crecimiento y asociado con ello el hecho de que la empresa tiene una genuina y continua preocupación por introducir nuevos productos a dicho mercado. Por su parte las amenazas percibidas como más relevantes son aquellas relacionadas con la competencia y la rivalidad existente en este mercado.

5.1.2 ANÁLISIS INTERNO

5.1.2.1 COMPONENTE ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa es liviana y flexible, a pesar de seguir la jerarquía tradicional.

El liderazgo no es el mejor, es en la mayoría de los casos situacional. La falta de estructura administrativa hace que los líderes pierdan un poco el control de la empresa y de alguna manera esto se refleja a la relación con los clientes. Los líderes son abiertos al diálogo, pero no incluyen las propuestas de los colaboradores en el accionar de la empresa.

El clima laboral es algo tenso debido a discrepancias que se generan en varios sectores de la empresa.

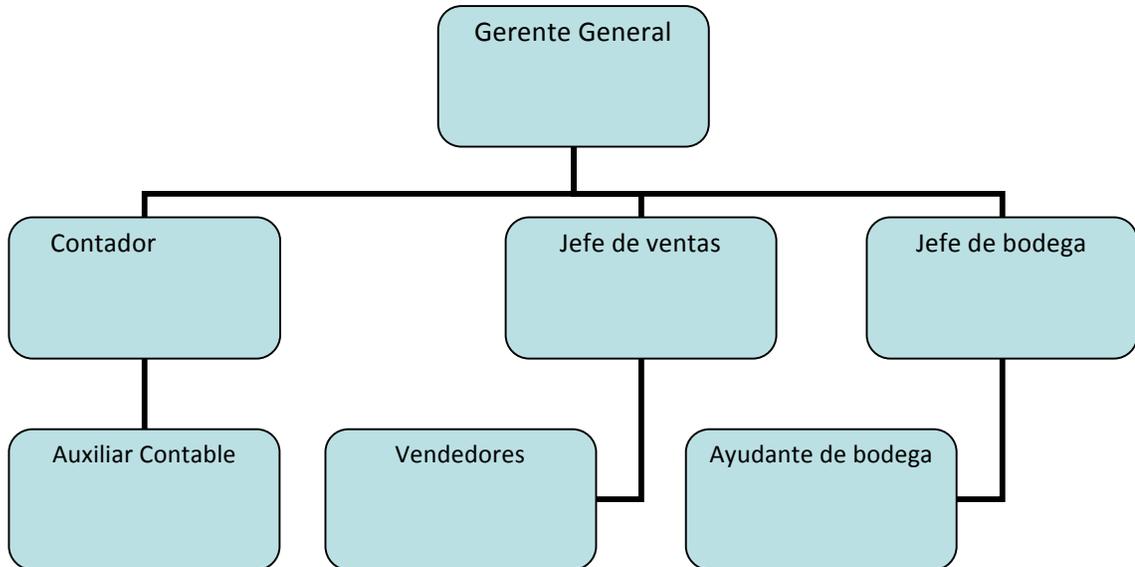
Para poder establecer cualquier criterio a través de las encuestas para medir el clima laboral se debe conocer la estructura organizacional de la empresa, de lo cual se acota lo siguiente; el gerente general a la fecha se ha desarrollado bajo el criterio del instinto y la experiencia, incorporando áreas dentro de la empresa de acuerdo a su desarrollo, sin embargo su visión ha impedido el desarrollo de estas áreas.

Las áreas a la presente fecha no se pueden desarrollar en vista que depende de la supervisión y la aceptación de la gerencia, es decir aun no operan como área independientemente en tomas de decisiones, debido a que la gerencia no ha segregado las funciones de cada una de ellas.

Un ejemplo de ello es el departamento de contabilidad no ha adoptado sistemas contables que les permita vincular módulos de inventario, ventas, compras y caja. Sus ingresos no tienen un control sobre ventas y gastos para cuadro y realización de depósitos, sus inventarios y costos se rigen a registros en kardex y al instinto de venta de su gerente general.

A pesar de estos factores importantes que ayudarían a agilizar su desarrollo y obtener datos oportunos y seguros con la supervisión de cada responsable de área, esta empresa se ha desarrollado en el mercado.

Organigrama Organizacional Actual



COMPONENTE COMERCIAL

La información comercial la maneja todo el personal que se encuentra de la empresa razón por la cual todo aquel que responda el teléfono o esté frente a un cliente, puede ofrecer información directa del sistema con lo referente a stock y precios.

La mayor desventaja es la falta de conocimiento de vendedores de provincias quienes no tienen el acceso directo al sistema y por ende no manejarán los stocks actuales que dispone el mismo.

La parte comercial la manejaba directamente el Gerente, junto con el equipo de venta, pero en la actualidad está a cargo un Gerente de Ventas quien maneja directamente a los vendedores de Cuenca y de otras ciudades.

La empresa actualmente se encuentra pasando momentos difíciles, debido a que uno de sus competidores se encuentra entregando el producto textil a menor precio del normal, lo cual ha producido una disminución de las ventas y al encontrarse la empresa con la descarga actual de mercadería importada, al igual que una nueva negociación para abastecer dentro del año en curso, se han producido problemas en la parte comercial, los cuales se espera sean solo temporales.

Sus canales logísticos se encuentran definidos dentro de la ciudad de Cuenca sin embargo pierde el control al momento de las entrega de los productos fuera de provincia, lo cual acarrea que sus clientes se encuentren insatisfecho ante este fenómeno. Y más aún cuando la mercadería llega con retrasos y en muchos de ellos con despachos erróneos.

Al no mantener normativas o políticas de ventas genera que su personal de venta pierda contacto con el cliente, esto se debe a que muchos clientes prefieren hablar directamente con el gerente y obtener de esta manera descuentos que van por debajo del costo del producto.

COMPONENTE DE RECURSOS HUMANOS

Modatex se encuentra conformado por: