

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA EN LA EMPRESA  
LITTLE EYES”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**GUIDO RODRIGO CARVAJAL FLORES**

**DIRECTOR: Lic. Jaime Padilla**

**Quito, Marzo del 2006**

## DECLARACIÓN

Yo Guido Rodrigo Carvajal Flores, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

---

Guido Carvajal

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Guido Rodrigo Carvajal Flores, bajo mi supervisión.

---

Lic. Jaime Padilla  
DIRECTOR DE TESIS

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres y hermano quienes me apoyaron en toda mi vida tanto personal como universitaria.

A mi familia que con sus consejos supieron guiarme al camino del éxito que es el estudio.

A los excelentes profesores que tuve en mi universidad tales como los Economistas Germán Cuesta, Nicolás Collaguazo; a los Doctores Carlos Padilla, Freddy Alarcón; Arquitecto Juan Mora; a los Ingenieros Roberto Lince, Tania Chicaiza y al Lic. Jaime Padilla.

A la bondad y apertura de la Damas Salesianas en especial a Sarita y Marimar.

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme el esfuerzo necesario para culminar mi vida universitaria con éxito.

A mis padres y hermano por forjar en mí el sentimiento de responsabilidad y anhelo de superación personal día a día.

A mi abuelita Lolita por darme las bendiciones para terminar mi carrera universitaria y a mi otra abuelita Rosita que desde el cielo me guía con mucha sabiduría y dulzura.

A toda mi familia que supieron confiar en mí y darme buenos augurios en toda mi vida tanto personal como universitaria.

A mis compañeros y amigos que fueron el apoyo necesario para seguir en mi vida universitaria en especial a Danny quien ha sido una ayuda incondicional en mi vida.

## CONTENIDO

DECLARACIÓN.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
CONTENIDO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
<b>1. MONITOREO DEL ENTORNO.....</b>	<b>1</b>
1.1. MACRO ENTORNO.....	2
1.1.1. Aspectos Económicos.....	3
1.1.2. Aspectos Tecnológicos.....	9
1.1.3. Aspectos Políticos.....	11
1.1.4. Aspectos Sociales.....	12
1.1.4.1. Gusto del Vestir de los Jóvenes .....	13
1.1.4.1.1. Población o Universo.....	13
1.1.4.1.2. Determinación de la Muestra.....	15
1.1.4.1.3. Instrumento Utilizado.....	16
1.1.4.1.4. Procedimiento.....	17
1.1.4.2. Resultados y Discusión.....	18
1.1.4.2.1. Encuesta a jóvenes 15-19 años.....	18
1.1.4.2.2. Encuesta a jóvenes 20-24 años.....	25
1.2. ENTORNO INDUSTRIAL.....	32
1.2.1. Financiamiento.....	33
1.2.2. Presencia Gubernamental.....	33
1.2.3. Procesos.....	35
1.2.4. Productos Típicos Usados.....	36
1.3. ENTORNO COMPETITIVO.....	37
1.3.1. ¿Quién es la Competencia? .....	37
1.3.2. Cambios en los perfiles del competidor.....	38
1.3.3. Cambios en los patrones de segmentación de mercado.....	39
1.4. SÍNTESIS DEL ENTORNO.....	40

<b>2. BÚSQUEDA DE VALORES.....</b>	<b>42</b>
2.1. Resultados y Discusión.....	43
2.1.1. Encuesta a Empleados.....	43
2.1.2. Encuesta a Directivos.....	45
2.1.3. Valores Organizacionales.....	47
<b>3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....</b>	<b>51</b>
3.1. Identificación del producto, servicio o función primaria de la organización.....	52
3.2. Identificación del mercado o base de clientes objetivos de la empresa.....	52
3.3. Identificación de la técnica primaria de la compañía para suministrar al mercado objetivo o base de cliente.....	53
3.4. Razón de ser de la Organización.....	54
3.5. Acuerdo sobre ventajas competitivas.....	54
3.6. Declaración de la Misión.....	55
<b>4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....</b>	<b>56</b>
4.1. Identificación del Perfil Estratégico.....	56
4.2. Elementos del Diseño de la Estrategia del Negocio.....	61
4.2.1. Principales Líneas de Negocios.....	61
4.2.1.1. Modelo Rebel Hombres.....	62
4.2.1.2. Modelo Lupita.....	63
4.2.1.3. Modelo Peter.....	64
4.2.1.4. Modelo Universitaria.....	65
4.2.1.5. Modelo Polo Hombres.....	66
4.2.1.6. Modelo Pique Hombres.....	67
4.2.2. Indicadores Críticos de Éxito de las Nuevas Líneas de Negocios..	68
4.2.3. Determinación de las Acciones Estratégicas Necesarias.....	71
4.2.4. Identificación Cultura Requerida para cumplir la Misión.....	82

<b>5. AUDITORIA DEL DESEMPEÑO.....</b>	<b>84</b>
5.1. MÉTODO PARA LA AUDITORIA DEL DESEMPEÑO.....	84
5.1.1. Población y Muestra.....	84
5.1.2. Instrumentos Utilizados.....	85
5.1.2.1. Entrevista.....	86
5.1.2.2. Investigación Documental.....	86
5.1.3. Procedimiento.....	86
5.2. PERFIL ESTRATÉGICO.....	87
5.3. LÍNEA DE NEGOCIOS.....	93
5.4. INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	104
5.5. ACCIONES ESTRATÉGICAS.....	122
5.6. RECURSOS EXISTENTES.....	123
5.6.1. Recursos Materiales.....	123
5.6.2. Talento Humano.....	127
5.7. CULTURA EXISTENTE.....	127
5.8. SÍNTESIS DE LA AUDITORIA DEL DESEMPEÑO.....	129
<b>6. ANÁLISIS DE BRECHAS.....</b>	<b>133</b>
6.1. Identificación de la Brechas.....	133
6.2. Estrategias para cerrar cada Brecha.....	136
<b>7. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....</b>	<b>143</b>
7.1. Consideración de una apropiada estructura organizacional para apoyar la Dirección Estratégica.....	143
7.2. Formulación de Planes de Acción para cada Línea de Negocios..	145
7.2.1. Plan de Acción para el Modelo Polo Hombres.....	145
7.2.2. Plan de Acción para el Modelo Pique Hombres.....	150
7.2.3. Plan de Acción para el Modelo Rebel Hombres.....	155
7.2.4. Plan de Acción para el Modelo Lupita.....	160
7.2.5. Plan de Acción para el Modelo Peter.....	165
7.2.6. Plan de Acción para el Modelo Universitaria.....	170
7.3. Integración de los Planes de Acción por parte de los gerentes de funciones y de la Línea de Negocios.....	175

7.3.1. Plan de Acción para el Área de Finanzas.....	175
7.3.2. Plan de Acción para el Área de Recursos Humanos.....	179
7.3.3. Plan de Acción para el Área de Ventas Y Marketing.....	181
<b>8. PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS.....</b>	<b>183</b>
8.1. Seleccionar las posibles contingencias.....	183
8.2. Determinación de puntos relevantes o críticos.....	184
8.3. Planes para cada una de las contingencias.....	187
8.3.1. Plan de Contingencias para Incrementar las Ventas.....	187
8.3.2. Plan de Contingencias para la Estabilidad Laboral de los Empleados... ..	189
8.3.3. Plan de Contingencias para neutralizar la Competencia Desleal...	191
8.3.4. Plan de Contingencias para neutralizar el Aumento de Importación de Productos Similares.....	193
8.3.5. Plan de Contingencias para aprovechar la Demanda de Nuevos Modelos.....	195
8.3.6. Plan de Contingencias debido al mejoramiento de la calidad por la disminución de productos defectuosos.....	197
8.3.7. Plan de Contingencias por la quiebra de empresas competidoras.....	199
8.3.8. Plan de Contingencias por la posible adquisición de nueva tecnología para la elaboración de camisetas.....	201
<b>9. IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>203</b>
9.1. Socialización del Plan.....	203
9.2. Aspectos Estructurales de la Implementación.....	205
9.3. Tiempo Total del Ciclo.....	206
9.4. Rol del Presupuesto.....	207
9.5. Exploración del Entorno.....	208
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>210</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>213</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>216</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>217</b>
Anexo N° 1 Encuesta a Jóvenes Colegiales y Universitarios.....	217
Anexo N° 2 Encuesta a Empleados y Directivos para la Búsqueda de Valores.....	218
Anexo N° 3 Entrevista al Gerente General.....	219
Anexo N° 4 Entrevista al Jefe de Producción.....	220
Anexo N° 5 Guía de Investigación en el Departamento Financiero.....	221

### ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla y Gráfico N° 1 Tipo de Tela Preferido (15-19 años).....	18
Tabla y Gráfico N° 2 Tipo de Colores Preferido (15-19 años).....	19
Tabla y Gráfico N° 3 Tipo de Cuellos Preferido (15-19 años).....	20
Tabla y Gráfico N° 4 Tipo de Anchura Preferido (15-19 años).....	21
Tabla y Gráfico N° 5 Tipo de Mangas Preferido (15-19 años).....	22
Tabla y Gráfico N° 6 Tipo de Modelo Especial (15-19 años).....	23
Tabla y Gráfico N° 7 Tipo de Estampados Preferidos (15-19 años).....	24
Tabla y Gráfico N° 8 Tipo de Tela Preferido (20-24 años).....	25
Tabla y Gráfico N° 9 Tipo de Colores Preferido (20-24 años).....	26
Tabla y Gráfico N° 10 Tipo de Cuellos Preferido (20-24 años).....	27
Tabla y Gráfico N° 11 Tipo de Anchura Preferido (20-24 años).....	28
Tabla y Gráfico N° 12 Tipo de Mangas Preferido (20-24 años).....	29
Tabla y Gráfico N° 13 Tipo de Modelo Especial (20-24 años).....	30
Tabla y Gráfico N° 14 Tipo de Estampados Preferidos (20-24 años).....	31
Tabla y Gráfico N° 15 Valores Organizacionales para los Empleados....	43
Tabla y Gráfico N° 16 Valores Organizacionales para los Directivos.....	45
Tabla y Gráfico N° 17 Valores Organizacionales comparados entre Empleados y Directivos.....	47

## RESUMEN EJECUTIVO

La Planificación Estratégica se ha convertido en un instrumento fundamental para la mejora de las organizaciones puesto que se prevé el futuro por medio de una estructuración de procesos para cumplir sus objetivos organizacionales con la contribución de todos sus miembros. Este instrumento debe tener un seguimiento constante del entorno donde se desenvuelve para de esta forma neutralizar posibles cambios que se susciten en la implementación del mismo y así estar consientes de a dónde llegar y cómo se va poder llegar.

Con la Planificación Estratégica Aplicada salen a relucir cuatro ventajas que son: Búsqueda de Valores, Cultura organizacional, Diseño de la Estrategia de Negocios y la Integración de los Planes de Acción, siendo estos factores los que más clarificarán el panorama para la aplicación de la propuesta y su pronta ejecución.

La implementación de la propuesta de la Planificación Estratégica tiene que ser exitosa con la colaboración inmediata de todos los involucrados en la organización como son los directivos y los empleados para así poder crecer como institución y diferenciarse de otras organizaciones.

El poner en marcha la Planificación Estratégica no sólo podrá sacar buenos resultados para los directivos debido a que si la organización funciona exitosamente todos sus miembros podrán crecer dentro de la misma y no sólo queden como un miembro más de la compañía sino como un pilar fundamental de desarrollo institucional.

Para poder realizar el presente trabajo se vio necesario realizar un estudio general de toda la industria textil que es el mercado donde se desenvuelve la empresa Little Eyes, donde se detectan aspectos preponderantes que ayudarían a la optimización de recursos tanto humanos como materiales para de esta forma cumplir con los objetivos organizacionales.

## INTRODUCCIÓN

Little Eyes es una microempresa reconocida legalmente por el Servicio de Rentas Internas como organización artesanal debido a la cantidad de trabajadores que laboran en la misma que son de quince personas y cinco directivos.

Esta microempresa como producto final se especializa en la producción, comercialización y distribución de camisetas tanto para damas, caballeros y niños con una extensa gama de colores, tallas y modelos a nivel nacional. Little Eyes actualmente esta cumpliendo con sus operaciones en el barrio El Calzado en el sector Sur del Distrito Metropolitano de Quito.

Como antecedentes para poder ejecutar el presente trabajo es necesario conocer que en las últimas décadas en el Ecuador se han suscitado un sinnúmero de inconvenientes, acarreado de esta manera nerviosismo e inestabilidad en su población, debido a factores económicos, sociales y políticos.

La participación de la Población Económicamente Activa (PEA) en las empresas en el Ecuador se ha ido incrementando en la última década, tomando como ejemplo el caso concreto de Hong Kong donde el 75% de las exportaciones de productos manufacturados se originan en compañías donde laboran menos de 50 trabajadores según el guarandeño Cesar Alarcón Costta ex candidato a la presidencia de la República del Ecuador.

Entre estas empresas ecuatorianas encontramos a Little Eyes productora, comercializadora y distribuidora de camisetas a nivel nacional. Lamentablemente esta organización carece de Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias que conllevan a no expandirse en el mercado.

En Little Eyes no tiene en la actualidad una estructura funcional que denote las funciones específicas de sus trabajadores, la toma de decisiones son empíricas

ocasionando en muchos de los casos descontento al final del proceso productivo por parte de los clientes.

La falta de Planificación Estratégica en Little Eyes ha conllevado que la misma no crezca en su infraestructura, ocasionando estancamiento en su producción, llevando a que se expanda su demanda insatisfecha a nivel nacional y que la competencia ocupe su mercado objetivo.

Es necesario que se realice una propuesta de Planificación Estratégica para de esta manera eliminar los inconvenientes anteriormente señalados para de este modo Little Eyes crezca como organización.

Para comenzar este trabajo se hizo una pregunta fundamental ¿Qué oportunidad tiene la empresa Little Eyes de mejorar una gestión administrativa para ser eficientes y eficaces en los procesos de producción, comercialización y distribución de su producto, así como la permanencia y la expansión de su marca en el mercado si aplica una Planificación Estratégica?

También existieron otras preguntas como ¿Cuáles son las características económicas, de mercado y empresariales actualmente en Little Eyes?, ¿Cuál es la posición competitiva de Little Eyes con relación a su mercado?, ¿Cuáles son las tendencias (económicas, políticas, sociales) mas importantes que pueden afectar a Little Eyes?, ¿Qué posibles alternativas podrían darse para el mejor funcionamiento en la empresa Little Eyes?

El objetivo general para la elaboración de este trabajo fue el estructurar y operativizar una propuesta de Planificación Estratégica para mejorar la gestión en la Empresa Little Eyes.

Conforme al proceso de planeación estratégica, los objetivos específicos constituyen: 1) establecer el escenario para la planeación, 2) establecer direcciones estratégicas, y 3) la propuesta de la implementación.

Es de suma importancia implantar y aplicar conceptos básicos de Administración dentro de la empresa como es el PODIC (Planificación, Organización, Dirección, Integración y Control) para mejorar el direccionamiento de Little Eyes.

Instaurar y ejecutar políticas de acción para mejorar el desenvolvimiento de los esquemas administrativos y gerenciales de la empresa Little Eyes, puesto que no se manejan políticas viables de desarrollo.

La visión de futuro y el crecimiento sustentable de las empresas son de suma importancia para su posicionamiento en el mercado, este trabajo esta encaminado para que la idiosincrasia de Little Eyes no sea solo del presente sino se proyecte como empresa competitiva a mediano y largo plazo.

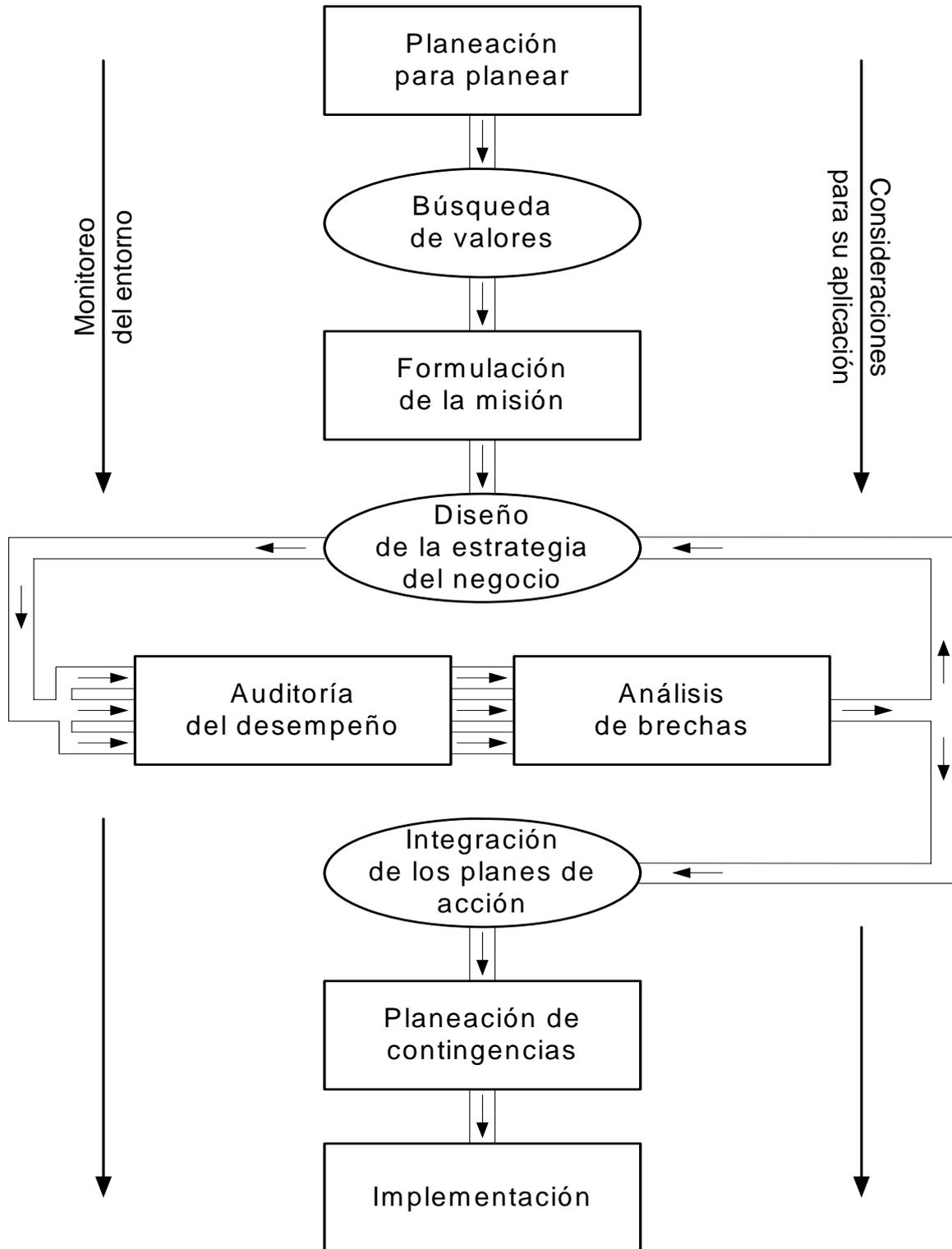
Dentro de las empresas es muy importante que personas que no estén involucradas con la organización realicen labores de Planificación, Reingenierías, etc. Para de esta manera reconocer los problemas que está atravesando la empresa.

Como Hipótesis para la elaboración del trabajo es que la Planificación Estratégica permitirá a la empresa Little Eyes mejorar la gestión administrativa a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Tanto el método Deductivo donde se analizan ideas generales de lo que se desea realizar como Inductivo que se profundiza el estudio en determinado caso fueron aplicados para la elaboración del presente trabajo.

Considerando también la necesidad el requerimiento del método analítico donde se recopilará la información cuantitativa y cualitativa, que será procesado estadísticamente y se emitirá juicios de valor respectivamente.

Para poder apreciar mejor pasos a seguir a continuación se observa el esquema que se tomó para poder realizar la Planificación Estratégica aplicada a la Empresa Little Eyes.



En el esquema anterior se observa que la primera parte a realizar es la Planeación para Planear; que para este trabajo constituye el anteproyecto de la Planificación Estratégica; es decir, el observar como se lo va realizar y bajo qué parámetros.

En el primer capítulo se describe aspectos del Monitoreo del Entorno tales como el Macroentorno, el cual abarca aspectos Económicos, Tecnológicos, Políticos y Sociales; el Entorno Industrial y el Entorno Competitivo. En este capítulo se realiza un análisis muy general de factores externos de la Empresa Little Eyes por medio de instrumentos tales como entrevistas, encuestas y en especial investigación documental para de esta forma conocer como está actualmente la Industria Textil, que es donde se desenvuelve la Empresa Little Eyes.

Como segundo capítulo se realiza la búsqueda de valores tanto individuales como organizacionales de la institución en el cual se requiere saber cuál es el ambiente organizacional que tiene la empresa y así poder estructurar un clima de trabajo óptimo para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En el tercer capítulo se formula la Misión, en la que se identifican aspectos como el producto y/o servicio, el mercado o base de clientes objetivos de la empresa y la técnica primaria para llegar al mercado. Al igual que concretar la razón de ser de la organización y el acuerdo sobre las ventajas competitivas para mejorar la institución.

El cuarto capítulo realiza el diseño de la estrategia del negocio donde se identifica el Perfil Estratégico, se proponen Nuevas Líneas de Negocios con sus respectivos análisis como Indicadores Críticos de Éxito, las Acciones Estratégicas y la identificación de la Cultura Requerida.

En el Quinto capítulo abarca la Auditoria del Desempeño es decir un diagnóstico situacional, que incluyen aspectos estructurales de las Líneas de Negocios Actuales, Indicadores Críticos de Éxito. Acciones Estratégicas, Recursos Existentes y la Cultura Existente.

El Análisis de Brechas que constituye el sexto capítulo, determina cuál es la distancia existente entre la Auditoria del Desempeño y el Diseño de la Estrategia del Negocio y cómo poder cerrar esa brecha. En este capítulo se da cuenta qué

tan viable se proyecta la propuesta de Planificación Estratégica y así determinar si es factible o no su ejecución.

El séptimo capítulo se describe Planes de Acción para cada una de las propuestas de Líneas de Negocios y posteriormente la integración de los mismos donde se manifiestan acciones para las Áreas Financieras, Recursos Humanos y de Ventas y Marketing.

El octavo capítulo es imprescindible tener planes de contingencias para neutralizar o aprovechar posibles alteraciones de factores tantos internos como externos de la organización partiendo de la determinación de puntos relevantes o críticos para posteriormente aplicar estos planes.

Finalmente para el noveno capítulo se expresa lo relacionado con la implementación de la propuesta donde se socializa el plan, se describe aspectos estructurales de la implementación, el tiempo total del ciclo, el rol del presupuesto y la exploración del entorno.

# 1. MONITOREO DEL ENTORNO

El monitoreo se realizará a través de la siguiente matriz:

FACTORES EXTERNOS (Oportunidades-Amenazas)

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Conocer en forma general cuales son los cambios económicos en nuestro país y su entorno	Macroentorno o Entorno General	a) Económicos  b) Tecnológicos  c) Políticos  d) Sociales	a) Revistas especializadas  b) Reportajes  c) Revistas especializadas  d) Artículos y comentarios especializados	a) Investigación Documental  b) Investigación Documental  c) Investigación Documental  d) Encuesta
Tener información acerca del desenvolvimiento que tiene la industria donde esta inmiscuida la empresa a ser estudiada	Entorno Industrial	a) Financiamiento  b) Presencia Gubernamental  c) Procesos  d) Productos Típicos Usados	a) Entidades Públicas y Privadas  b) Reportajes  c) Investigación de Campo  d) Público Objetivo	a) Investigación Documental  b) Investigación Documental  c) Investigación Documental  d) Investigación Documental

Estudiar a la competencia y saber cuales son sus debilidades y amenazas para operativizar planes de acción futuras	Entorno Competitivo	a) Quien es la Competencia  b) Cambios en los Perfiles del Competidor  c) Cambios en los Patrones de segmentación del mercado	a) Gerencia  b) Investigación de campo  c) Investigación de campo	a) ) Investigación Documental  b) Investigación Documental  c) Investigación Documental
--	---------------------	---	---	---

## 1.1. MACRO ENTORNO

En el transcurso de este capítulo abarcaremos puntos muy relevantes necesarios para la aplicación de una Planificación Estratégica debido a que es muy necesario tener en cuenta aspectos como el Macroentorno donde abarca en forma muy general aspectos de suma importancia como el económico, el tecnológico, el político y lo social.

El Entorno Industrial que se describe puntos como el financiamiento, la presencia gubernamental, los procesos y productos típicos usados, finalmente el entorno competitivo donde analizaremos ¿Quién es la Competencia?, los cambios en los perfiles del competidor y los cambios en los patrones de segmentación del mercado

Para analizar cómo se confeccionan las camisetas, comenzaremos con una visión general para llegar al particular, es decir nos concretaremos primero hacer un estudio de todo el comportamiento de la Industria Textil para posteriormente hacer un estudio analítico de la industria misma con relación a la confección de camisetas.

En la industria textil tanto nacional como extranjera es de suma importancia conocer como se desenvuelve esta industria y los patrones necesarios para describirlos. A continuación describiremos aspectos de suma importancia.

### **1.1.1. ASPECTOS ECONÓMICOS**

En todos los países del mundo, la economía es un tema muy importante a considerar, donde se analizan aspectos como tasa de interés, inversiones, inflación, etc.

La economía mundial esta siendo presionada por la globalización y la competitividad que en la mayoría de los casos son los países industrializados quienes asimilan y superan estos problemas, mientras que el Ecuador considerado como país del tercer mundo tienen dificultades de superar este obstáculo que lo reprime constantemente.

En cambio la Unión Europea ha podido superar estos aspectos por factores que han adoptado, que los han ayudado a destacarse en sus industrias tales como la utilización de una misma moneda como es el Euro y el sinnúmero de negociaciones que han hecho que toda Europa sea una en una sola fuerza competitiva.

En Asia, los tigres asiáticos han hecho que los países miembros se conviertan en potencias mundiales. Las industrias asiáticas actualmente de han convertido en las más poderosas internacionalmente por su esfuerzo, constancia y trabajo mancomunado.

Es así que mencionando la Industria Textil Asiática, puntualmente los Textiles Chinos han llegado a ser una de las más importantes en el mundo, cubriendo demandas de la Unión Europea, Estados Unidos y de América Latina.

Fue tanto la invasión de textiles chinos a bajo costo a nivel mundial que las Industrias Nacionales fueron desquebrajándose rápidamente que incluso llegaron

a cerrar sus puertas, para protegerse de esto la Unión Europea y Estados Unidos aumentaron las tasas de importación de los textiles chinos para salvaguardar sus industrias nacionales.

Los productos que fueron afectados con el aumento en sus tasas de importación a Estados Unidos son las camisetas, jerséis, pantalones de hombre, blusas, medias y calcetines, abrigos de señora, sujetadores, hilo de lino y tejido de lino.

Entre los meses de enero a marzo de 2005, el aumento de las importaciones a los 25 países de la Unión de esos nueve productos, con respecto al mismo período de 2004, fue el siguiente: camisetas (164% más), jerséis (534%), pantalones de hombre (413%), blusas (186%), medias y calcetines (183%), abrigos de señora (139%), sujetadores (63%), hilo de lino (51%) y tejido de lino (257%). E incluso China cancelará las tasas a la exportación de 81 tipos de textiles <sup>1</sup>

Esta cancelación de la tasa de exportación China, preocupa a todas las industrias Textileras en todo el mundo puesto que se incrementarán las importaciones de textil chino rezagando la venta de productos nacionales ocasionando un debacle económico en esta industria por los bajos costos que ofrecen los productos chinos.

Una de las alternativas para parar este fenómeno es el incrementar las tasas de importación de textiles chinos hacia los países latinoamericanos entre ellos el Ecuador para de esta manera las industrias puedan desarrollarse con normalidad en su producción Textilera.

En una empresa es muy importante conocer las tendencias económicas que tienen su país o región para de esa manera tomar decisiones para su organización. Es así que Little Eyes una empresa Textilera, específicamente a la producción de camisetas se hace necesario crecer en su producción y/o mantenerse en el mercado competitivo.

El crecimiento como organización conlleva planificar, organizar, dirigir, integrar y controlar procesos óptimos para su mejoramiento constante. Es necesario medir

---

<http://www.elmundo.es/mundodinero/2005/05/30/internacional> 19-05-2005

los niveles de superación que ha tenido la empresa en un tiempo determinado y así poder comparar y evaluar si los procesos fueron eficaces y si necesitan cambios en su sistema.

A continuación se describe la manera de cómo es la relación entre los ciclos de negocios y las formas de expansión de la Industria Textil.

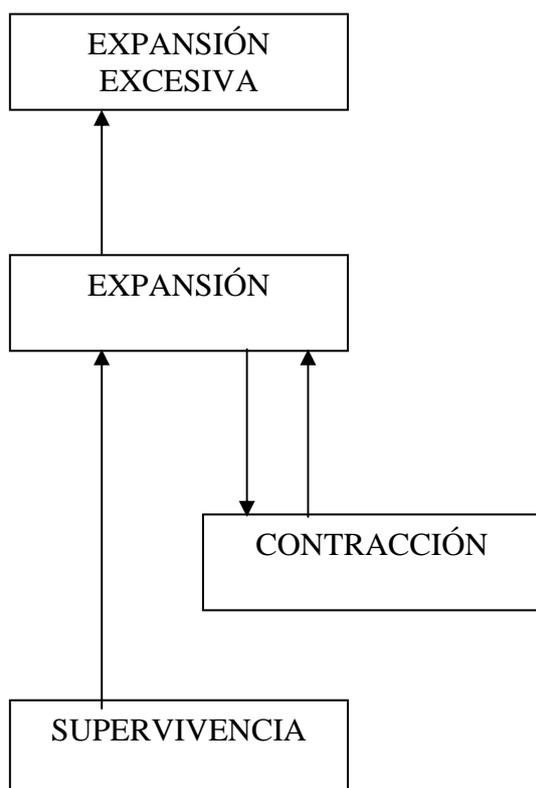


Figura 1-2. Formas de Expansión<sup>2</sup>

Cuando una empresa es nueva en el mercado suele estar en el ciclo de supervivencia es decir se mantiene en expectativas de expansión. Cuando la empresa ya se encuentra en maduración es decir de expansión es el momento de superarse y llegar a la expansión excesiva.

Pero lo ideal es mantenerse entre los dos ciclos de expansión y de contracción y alejarse de la supervivencia y de la expansión excesiva.

---

<sup>2</sup> GOODSTEIN Leonard D., "Planeación Estratégica Aplicada", (1998), Mc. Graw Hill, P.146

El mantenerse entre la expansión y la contracción en una empresa es lo ideal pero tiene factores muy relevantes que podría afectar en su comportamiento, la tasa de interés en un factor que puede afectar el desenvolvimiento productivo de una organización.

El crecimiento acelerado de la tasa de interés pasiva debido a la alta competencia para captar depósitos de igual manera el crecimiento de la tasa de interés activa debido a la demanda de crédito, ha ocasionado inestabilidad en el sistema económico en el país.

No solo en la Industria Textilera se hace necesaria la opción de créditos bancarios para poder invertir en insumos, sino también en otras industrias. La desconfianza bancaria, la inestabilidad política, los fenómenos naturales, procesos de Globalización, el Tratado de Libre Comercio, la Competitividad han hecho que la Industria Textil no surja como debería hacerlo.

Actualmente el punto más relevante a tratarse en la Industria Textil Ecuatoriana son las Confrontaciones y Amenazas que tendría el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y con los países de la Zona.

Las delegaciones andinas llevan como objetivos primordiales los siguientes aspectos en relación a la Industria Textil y el TLC:

- Presentar a los EE.UU. un nuevo texto de Cooperación Aduanera en el cual los andinos unificamos cooperación aduanera y verificación de origen, materias que hasta entonces llevábamos por separado. Esto respondía a un interés específico planteado por los EE.UU.
- Discutir y buscar acuerdos en los puntos contenidos en la sección de Reglas de Origen y Asuntos Conexos.
- Revisar en “barrido general” los Requisitos Específicos de Origen previa una discusión intra-Andina. <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.tlc.gov.ec/prensa/boletin>, 15-06-2005

Dentro de la industria textil es importante tratar el asunto de la salvaguardia textil donde existen asperezas con los Estados Unidos debido a que Ecuador y los países andinos se mantienen en la posición de no excluir los cambios tecnológicos como culpables de más importaciones y una posible salvaguardia. Mientras que los Estados Unidos afirman que los cambios tecnológicos son en los países importadores.

Los pedidos de flexibilidad de Colombia para importar de terceros países materias primas. El Ecuador no puede ceder en eso porque, en vista de que no tiene una gran industria textil, sí puede llegar ser un gran proveedor de materias primas.<sup>4</sup>

El Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos ha traído un sinnúmero de impugnaciones de sectores sociales, pero algo si es seguro: que un gran porcentaje de exportaciones del Ecuador es hacia los Estados Unidos, sin la firma del TLC se pronostica una disminución en las fuentes de trabajo y aumento de la migración.

De igual manera las más de 6.000 partidas arancelarias, en la actualidad se benefician del acuerdo de preferencias arancelarias andinas, mediante el cual Estados Unidos, otorga a los andinos ventajas y exoneración de aranceles a cambio de combatir el narcotráfico.<sup>5</sup>

En conclusión el Tratado de Libre Comercio constituye una reacción de la Globalización mundial donde juegan puntos muy importantes como la tecnología y la competitividad. Si bien es cierto el TLC tiene que darse, el Ecuador en especial no esta listo para competir con otros países andinos como Colombia y Perú que si tienen más claro el panorama acerca de las negociaciones del muy discutido Tratado de Libre Comercio.

Otros de los factores a considerarse en el Ecuador es el tema tan discutido en los últimos meses como es la entrega total o parcial de los Fondos de Reserva a los afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IEES).

---

<sup>4</sup> <http://www.hoy.com.ec>, 08-06-2005

<sup>5</sup> <http://www.telegrafo.com.ec>, 13-06-2005

En el Ecuador se acostumbraba a entregar los Fondos de Reserva parcialmente cada tres años, en los últimos seis años no se ha realizado la mencionada entrega, es por eso que se han suscitado inconvenientes entre los afiliados al IESS y el Gobierno Nacional.

Los afiliados al IESS exigen esta entrega inmediatamente, pero la incertidumbre comienza puesto que según analistas económicos, esta entrega total podría afectar al sistema de seguridad social, a la caja fiscal, a la economía e incluso podría desestabilizar el sistema de la dolarización.

El 06 de Julio del 2005 en el Congreso Nacional en el Art. 280 de la Ley de Seguridad Social se aprobó que el IESS devolverá el ciento por ciento de los Fondos de Reserva, incluido los intereses, en un plazo máximo de hasta 90 días, después de promulgada la Ley y los funcionarios que no cumplan serán destituidos. El retiro será voluntario.

Según el Ex Ministro de Economía y Finanzas Rafael Correa “La resolución de los diputados afecta al ahorro interno, al presupuesto del estado y la inflación”<sup>6</sup>. Esta devolución afectaría a la Economía de país puesto que el IESS es un inversionista mayoritario del Gobierno Nacional.

La devolución total de los Fondos de reserva ocasionará un trastorno en la economía del país puesto que se tendrá que devolver 734 millones de dólares en menos de 90 días, ocasionando un desajuste en la caja fiscal de la nación. Esto implica quedarse de la noche a la mañana sin recursos como eran los Fondos de Reserva. Es importante recalcar que el Estado al IESS paga un promedio de 10.5% como rendimiento a sus inversiones.

Esta problemática afectará a la economía el país, puesto que los balances financieros observados por países inversionistas, disminuirán sus aportaciones debido a que no existirá un respaldo económico fuerte para sus inversiones a corto o largo plazo

---

<sup>6</sup> La Hora, 08-07-2005, Pág. B3

Este problema podría acarrear inestabilidad en las Industrias Nacionales como las Textiles donde se reflejaran estos inconvenientes en sus producciones respectivas. Cabe mencionar con la entrega del dinero a sus afiliados podría ser ocupado en la adquisición de bienes y/o servicios de nuestra industria siendo ésta una oportunidad que se puede aprovechar.

### **1.1.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS**

Dentro de la industria textil la tecnología juega un papel importante para ponerse en línea en la competitividad industrial. Las maquinarias utilizadas durante décadas en los países industrializados han dado lugar a la innovación y al cambio constante de sus maquinas.

Desde épocas de la colonia donde las pequeñas industrias textiles llevaban a cabo la transformación de lana de ovejas en hermosas prendas de vestir hasta en estos días las confecciones son realizadas por maquinarias de punta.

Los constantes cambios tecnológicos en las industrias han hecho que los empresarios renueven constantemente sus maquinarias para de esa manera ser competitivos en el mercado actual.

Desde los países mas industrializados en textiles como China y Japón y nuestro país el Ecuador han dado lugar al desplazamiento al ser humano por máquinas de gran eficiencia y eficacia.

La inversión alemana en el Ecuador sobre todo de tecnología en el año 2000 fue de US\$ 652,619.40 cifra que lo ubica en el undécimo lugar dentro de los países con mayor inversión en el Ecuador, aunque ésta fue menor que en 1999, que alcanzó un total de US\$ 1'348,179.91, es decir el monto de la inversión alemana se redujo en un 48%.<sup>7</sup>

Entre las máquinas más modernas en el mercado y que son las más utilizadas en la Industria Textil tenemos:

---

<sup>7</sup> <http://www.bce.fin.ec>, 14-06-2005

CARACTERÍSTICA	MARCA	ORIGEN	PRECIO USD
Cortadora	Eastman	Alemania	1.200
Máquina de Cosido en Recto	Peaff	Alemania	2.000
Máquina de Cosido en Overlok	Siruba	Japón	1.400
Ojaladora	Brother	EE.UU.	3.000
Botonera	Peaff	Alemania	1.600
Recubridora	Kansai	Japón	1.800
Colletera	Oscar	China	800

En la Industria Textil Ecuatoriana es de suma importancia recalcar que la tecnología por ser un país alejado de la industrialización moderna ha llevado a que la industria no crezca a la par con países mas industrializaos como Estados Unidos, los tigres asiáticos y países de la unión europea.

Es importante que la actualización de la maquinaria sea constante, sin dejar a un lado la inversión en el talento humano que significa mas empeño en sus funciones.

Las Industrias textiles en el Ecuador desde los años 90 hasta los presentes días han invertido maquinaria de origen Alemán e Italiano según la Asociación de Industriales de Textiles del Ecuador (AITE).

La tecnología se ha convertido en una necesidad implacable a utilizarse y ya no una novedad como en décadas pasadas donde únicamente se compraba instrumentos o maquinaria para presumirlo.

En el Ecuador no se efectúa investigación que permita definir las medidas somáticas de la población y su evolución<sup>8</sup>

<sup>8</sup> SECAP, “La pequeña Empresa de Confecciones Textiles” (1994), P.63

### **1.1.3. ASPECTOS POLÍTICOS**

Para el desarrollo de las Industrias en los países es importante conocer cómo es el entorno político de la sociedad, cuáles son las políticas macroeconómicas, su descoordinación interinstitucional, la falta de capacitación de la mano de obra, la legislación laboral, los trámites burocráticos y en el Ecuador un aspecto muy nefasto como es la corrupción.

Estos puntos anteriormente mencionados son fundamentales en el comportamiento de la Industria Textil en el Ecuador, debido a la toma de decisiones necesarias a corto y a largo plazo que estas necesitan para su mejor desenvolvimiento industrial.

Son lamentables las políticas utilizadas por el gobierno para eliminar los puntos anteriormente señalados como la burocracia dorada y la corrupción que tanto nos hace daño a los ecuatorianos.

Las confecciones textiles que se elaboran en países extranjeros y bienes sustitutos que pueden alterar la calidad de los productos nacionales pueden ocasionar un incremento en la tasa de desempleo del país por la falta de fuentes de trabajo que podría darse en la industria textil.

Lamentablemente el Ecuador no da protección a la Industria Nacional, como si los hacen países como Colombia y México donde el apoyo se refleja en la imposición de trabas necesarias para que productos de otros países como asiáticos y europeos no ingresen a su territorio y su comercialización, permitiendo de esta manera que el producto nacional sea consumido por sus propios habitantes y así dar fidelidad a sus productos.

Las políticas gubernamentales relativas a la apertura económica externa y a la integración andina, trae como consecuencia un mayor nivel de competencia de las confecciones textiles, tanto a nivel externo como interno.<sup>9</sup>

En relación a los aranceles, se puede indicar que actualmente a la Industria textil se le cobra el 5% de aranceles por concepto de importación de materia prima. Hoy en día se esta discutiendo eliminar este porcentaje a tarifa cero por medio de las negociaciones del TLC.

#### **1.1.4. ASPECTOS SOCIALES**

Dentro de una sociedad los cambios que estos tengan se reflejarán directamente en las industrias donde estas se desenvuelvan. La idiosincrasia de cada uno de los pueblos acarrea nuevas necesidades que hay que satisfacerlas en su totalidad como sigan desarrollándose.

Las necesidades que tienen cada uno de los individuos pueden ser similares pero pocas veces iguales siendo necesario dar mayor diversidad en los bienes y/o servicios que las personas requieran. Es por eso que las costumbres y la moda son los patrones que se deben tomar como línea base para la búsqueda de soluciones.

La Industria Textil en el Ecuador ha ido acoplándose a los cambios tecnológicos, demográficos, de culturización y de la moda. Si recordamos que desde épocas de la colonia únicamente se hacia necesario el vestir, hoy en día se hace obligatorio vestirse pero a la moda impuesta por la sociedad.

Los ajustes que han tenido las Industrias en el transcurso de los años deberán ser repetitivos constantemente, puesto que si bien es cierto, las necesidades permanecen, la moda viene de la mano como un valor agregado a satisfacer.

---

<sup>9</sup> SECAP, "La pequeña Empresa de Confecciones Textiles" (1994), P.81

En la Industria Textil y sus derivados como son las confecciones (camisetas, sacos, jeans, cobijas, sábanas, etc.) está destinado a todas las personas de toda edad, género y condición socio-económico.

El cambio constante de los modelos y las formas que brinda la Industria Textil deberá acoplarse siempre, ya que es la necesidad que tiene el público objetivo que son los clientes potenciales.

Los cambios tecnológicos van de la mano de los cambios sociales, donde intervienen directamente los consumidores quienes son los máximos beneficiarios en las industrias. Para conocer el gusto del vestir de los jóvenes se realizará un estudio de mercado a través de una encuesta que se detalla a continuación:

#### **1.1.4.1. Gusto del vestir de los jóvenes**

##### *1.1.4.1.1. Población o Universo*

Para poder determinar la cantidad de encuestas que se harán se realizó una diferenciación entre edades y género para así diagnosticar el gusto del buen vestir de nuestro público objetivo.

Para determinar al grupo de edades donde se ejecutarán las encuestas se investigó en casas comerciales como son D' PRATTY y ETA FASHION llegando a la siguiente determinación:

	<b>EDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
D' PRATTY	11-17 años	JUNIORS
	18-24 años	JÓVENES
ETA FASHION	11-17 años	NIÑOS
	18-23 años	JÓVENES

Con esta información se logró determinar conjuntamente con la población nacional, que para la empresa Little Eyes tendrá la siguiente determinación:

	<b>EDAD</b>	<b>DENOMINACIÓN</b>
LITTLE EYES	15-19 años	JUNIORS
	20-24 años	JÓVENES

Para la realización de la encuesta y su tabulación respectiva fue necesario segmentar por género, por medio de estadísticas obtenidas en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se definió que a nivel nacional tanto en cantidades y porcentajes de hombres y mujeres comprendidos entre 15 y 24 años se tienen los siguientes datos:

	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
15-19 años	680.849	660.570
20-24 años	619.591	607.103
Total en Género	1.300.440	1.267.673
% en Género	50.67	49.36

Como la encuesta se aplicará en la Ciudad de Quito, según la INEC la población en la Provincia de Pichincha corresponde 21% de la población total del país los datos serían los siguientes:

	<b>UNIVERSO / PAÍS</b>	<b>%</b>	<b>UNIVERSO / PICHINCHA</b>
HOMBRES	1.300.440	21	273.092
MUJERES	1.267.673	21	266.211
TOTAL	2.568.113		539.303

#### 1.1.4.1.2. Determinación de la Muestra

El universo total para Pichincha es de 539.303 jóvenes. Ahora bien, para sacar la muestra, se utilizará la siguiente fórmula estadística.

$$n = \frac{Nd^2.z^2}{(n-1)E^2 + d^2.z^2}$$

Nomenclatura:

N=	Universo
d <sup>2</sup> =	Varianza igual a 0.25 tomando como referencia una desviación estándar d=0.5
Z=	Valor obtenido mediante niveles de confianza o nivel de significancia, valor constante tomando con relación al 95% equivalente a 1.96
E=	Error aceptable en la presente investigación 8% (0.08)
(n-1)=	Corrección que se utiliza para poblaciones mayores a 50 unidades
n=	Muestra

En consecuencia,

$$n = \frac{539.303 \times (0.5)^2 \times (1.96)^2}{(539.303-1) (0.08)^2 + (0.25) (1.96)^2}$$

$$n = \frac{539.303.73 \times 0.25 \times 3.8416}{539.302 \times 0.0064 + 0.25 \times 3.8416}$$

$$n = \frac{517.947}{3.451 + 0.9604}$$

$$n = \frac{517.947}{3.452}$$

$$n = 150.02$$

Luego de aplicar esta fórmula resultó como muestra 150 personas comprendidas entre los 15 y 24 años segmentados de la siguiente manera:

<b>Edad</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
15-19 años	38	38	76	50.67
20-24 años	37	37	74	49.33
Total	75	75	150	100.00

En este caso nuestro público objetivo se concentra en la ciudad de Quito es así que para realizar las encuestas se tomó dos lugares específicos:

<b>Edad</b>	<b>Lugares donde se realizó las encuestas</b>
15-19 años	Centro Educativo Integral Antonio Flores
20-24 años	Universidad Politécnica Salesiana (Girón)

Se tomó estos establecimientos educativos debido a que se reúnen aspectos muy importantes para la encuesta como es la diversidad de sus edades y de sus géneros.

La encuesta esta estructurada con preguntas relacionadas exclusivamente a camisetas que es el producto principal de Little Eyes donde se quiere determinar las tendencias de gustos de los jóvenes tanto en uso de telas, gustos en colores, tipos de cuellos, el ancho de la prenda, el tipo de mangas para los hombres, modelos especiales para mujeres y la tendencia de gustos en los estampados.

#### *1.1.4.1.3. Instrumento Utilizado*

Las encuestas se realizaron a jóvenes comprendidos entre los 15 y 24 años (Ver Anexo 1) debido a que es el público objetivo para la empresa Little Eyes. La encuesta consta de siete preguntas las mismas que fueron de selección múltiple con una alternativa de sugerencias al final de cada cuestión para poder determinar sus variables de gustos.

La encuesta tuvo variables la conocer los gustos de los jóvenes en aspectos como preferencias en la tela, colores, cuellos, anchura de la camiseta, mangas y estampados.

El formato de la encuesta fue único, explicando en el mismo instrumento preguntas exclusivas tanto para hombres como para mujeres donde las alternativas son cambiantes por el gusto para cada género.

#### *1.1.4.1.4. Procedimiento*

Para realizar la encuesta se tomó en cuenta a dos instituciones de educación media y superior estos son el Centro Educativo Integral Antonio Flores para los jóvenes comprendidos entre los 15 y 19 años; y a la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón para los jóvenes comprendidos entre los 20 y 24 años respectivamente.

Las encuestas fueron realizadas en la segunda semana de noviembre del 2005 en forma aleatoria a los jóvenes de las dos instituciones educativas logrando de esta manera recolectar datos importantes y sobre todo reales de los gustos de las personas encuestadas.

### 1.1.4.2. Resultados y discusión

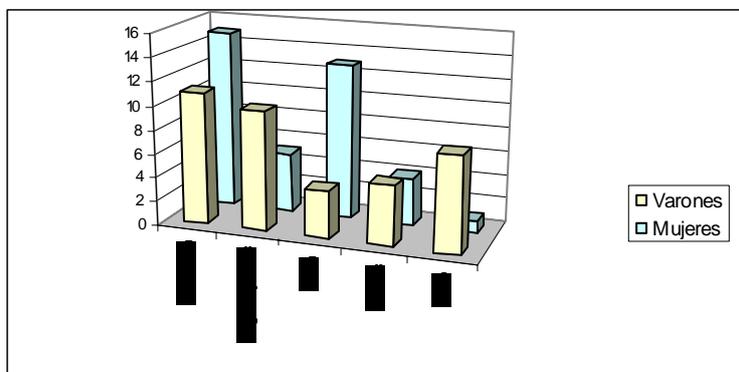
#### 1.1.4.2.1. Encuestas aplicadas a jóvenes de 15-19 años

**Tabla Nº 1: Tipo de Tela Preferido**

Tipo de Tela	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Algodón	11	15	26	34.21
Algod/poliés	10	5	15	19.74
Licra	4	13	17	22.37
Flesse	5	4	9	11.84
Otro	8	1	9	11.84
Total	38	38	76	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



#### **Análisis:**

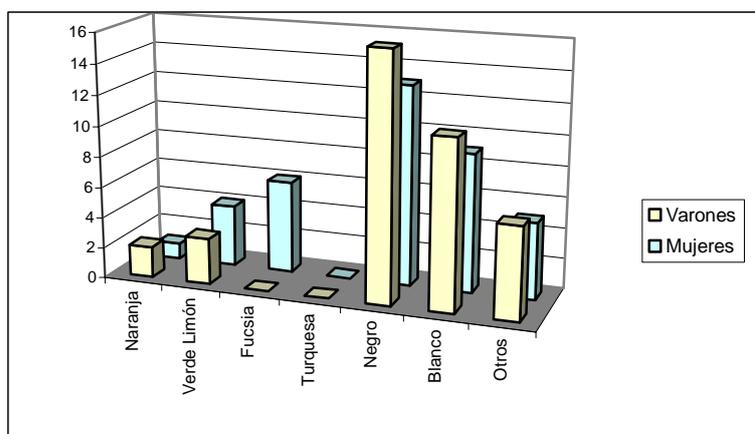
La tendencia para los jóvenes comprendidos entre los 15 y 19 años en relación al uso de telas para mujeres se refleja en el algodón y la licra. Mientras que para los hombres el gusto se denota entre el algodón y la combinación de algodón/poliéster. Para la utilización de la tela Flesse tanto para hombres como para mujeres tienen la misma tendencia por debajo del algodón, el algodón/poliéster y la licra. En forma general el algodón tanto para hombres como para mujeres sigue siendo el gusto mayoritario de los jóvenes.

**Tabla Nº 2: Tipo de colores preferidos**

Tipo de Color	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Naranja	2	1	3	3.95
Verde Limón	3	4	7	9.21
Fucsia	0	6	6	7.89
Turquesa	0	0	0	-
Negro	16	13	29	38.16
Blanco	11	9	20	26.32
Otros	6	5	11	14.47
Total	38	38	76	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

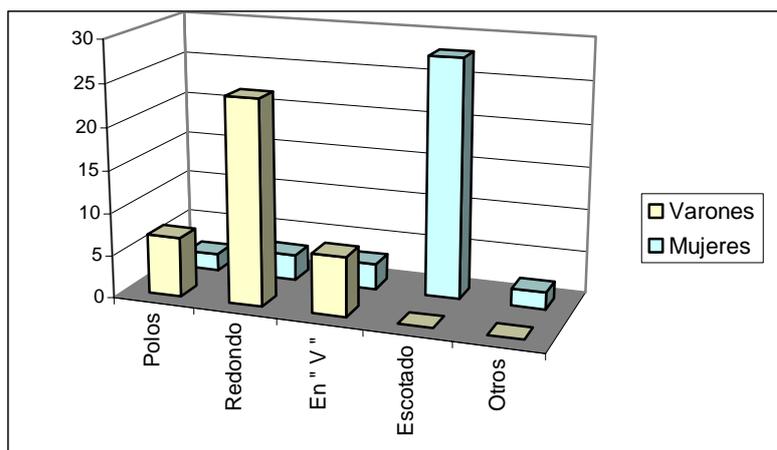
El gusto que tienen los jóvenes comprendidos entre los 15 y 19 años en relación a los colores más utilizados se ve que tanto para hombres como para mujeres el negro y el blanco son los gustos predilectos al momento de escoger una alternativa de color para el uso de camisetas. Para las mujeres se observa que los colores considerados cítricos tienen una aceptación por debajo de los colores tradicionales como el blanco y el negro como son los colores fucsia, verde limón y naranja.

**Tabla Nº 3: Tipo de cuellos preferidos**

Tipo de Cuello	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Polos	7	2	9	11.84
Redondo	24	3	27	35.53
En " V "	7	3	10	13.16
Escotado	0	28	28	36.84
Otros	0	2	2	2.63
Total	38	38	76	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

Los hombres al momento de adquirir una camiseta tienen la tendencia a adquirirla con el tipo de cuello redondo muy por encima del tipo de cuello polos (con cuello) y del llamado tipo en "V".

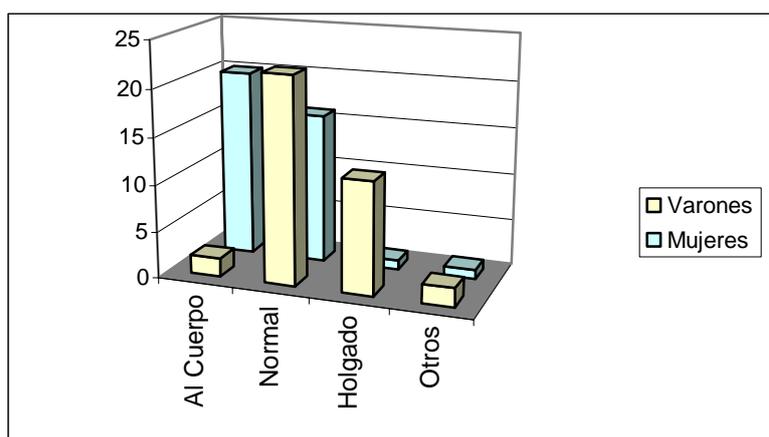
Mientras que para las mujeres el gusto muy bien definido es el de escote siendo el principal gusto por encima de cualquier otro tipo de cuello observado en el gráfico.

**Tabla Nº 4: Tipo de anchura preferido**

Anchura	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Al Cuerpo	2	20	22	28.95
Normal	22	16	38	50.00
Holgado	12	1	13	17.11
Otros	2	1	3	3.95
Total	38	38	76	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



### Análisis:

Para hombres el uso de una camiseta en cuanto al ancho se observa una preferencia de utilizar el producto normal es decir no ajustado pero tampoco tan holgado, en otro porcentaje por debajo les gusta utilizar camisetas holgadas y pocos el gusto de utilizarlo al cuerpo.

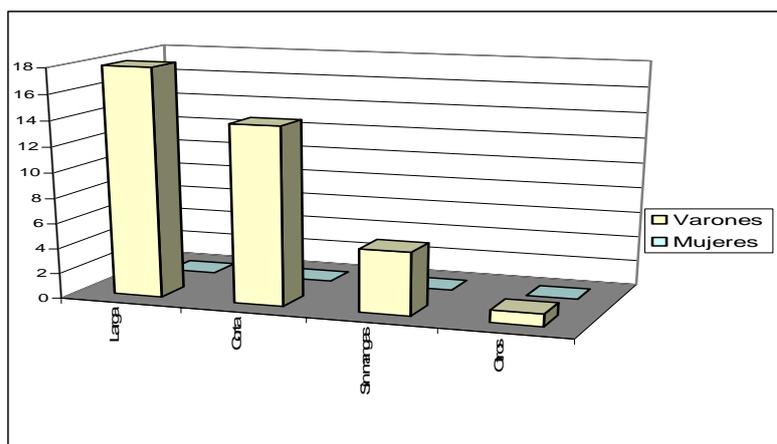
Mientras que para las mujeres el uso de camisetas al cuerpo es muy significativo pero sin descuidar la utilización de una camiseta normal y el uso holgado del producto es bajo en comparación del resto de alternativas.

**Tabla Nº 5: Tipo de mangas preferido (Hombres)**

Tipo Mangas	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Larga	18	0	18	47.37
Corta	14	0	14	36.84
Sin mangas	5	0	5	13.16
Otros	1	0	1	2.63
Total	38	0	38	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

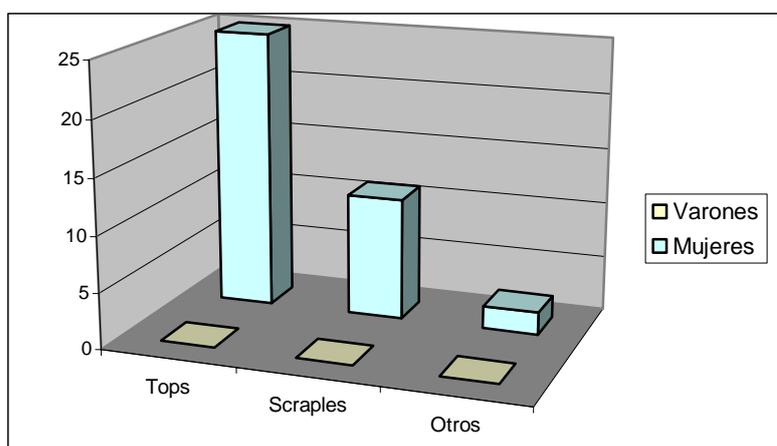
Para esta pregunta que fue exclusiva para los hombres la predisposición para adquirir una camiseta se observa que la manga larga es la que tiene mayor aceptación por parte de los jóvenes comprendidos entre los 15 y 19 años, por encima de utilizar camisetas con manga corta y en menor porcentaje el uso del producto sin mangas. Esta tendencia es informal pero muy bien aceptada por los jóvenes quienes son el público objetivo de la empresa Little Eyes.

**Tabla Nº 6: Tipo de modelo especial (Mujeres)**

Modelo Espec.	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Tops	0	25	25	65.79
Scraples	0	11	11	28.95
Otros	0	2	2	5.26
Total	0	38	38	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



### Análisis:

Esta pregunta fue exclusiva para mujeres. Se concluye que el gusto mayoritario para vestir un modelo especial son los Tops que es un modelo que utiliza tiras; por debajo se encuentra el modelo llamado Scraples que a diferencia de los Tops no utiliza tiras.

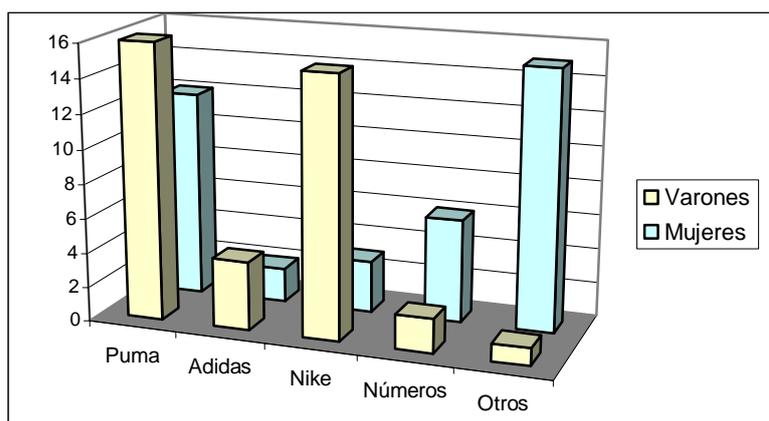
Esta moda es significativa a nivel nacional por vestimentas adoptadas en Colombia y Estados Unidos que son los países que más reflejan los nuevos tipos de diseños que se lanzan al mercado.

**Tabla Nº 7: Tipo de Estampados preferidos**

Tipo Estampe	15-19 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Puma	16	12	28	36.84
Adidas	4	2	6	7.89
Nike	15	3	18	23.68
Números	2	6	8	10.53
Otros	1	15	16	21.05
Total	38	38	76	100.00

Fuente: Alumnos del Centro Educativo Integral Antonio Flores

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

Para dar mayor color e incluso elegancia fue necesario preguntar a los jóvenes qué estampados son los que más le gusta utilizar en sus camisetas. Tanto para hombres como para mujeres la predilección es la marca Puma. Existe una alternativa de cambio para hombres la marca Nike por encima de Adidas y estampes de Números. Para las mujeres utilizar estampados de Números esta por encima de Nike y de Adidas. Lo peculiar para las mujeres son las alternativas de otros estampados como de comics (Taz, Piolín, Silvestre, etc.) o leyendas (Bebé, No Fear, etc.) están por encima del gusto de estampados para los hombres que prefieren estampados de marcas conocidas.

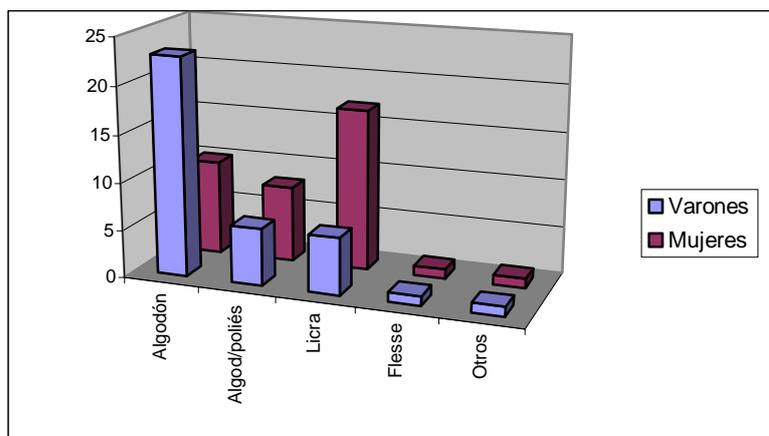
### 1.1.4.2.2. Encuestas aplicadas a jóvenes de 20-24 años

**Tabla Nº 8: Tipo de Tela Preferido**

Tipo de Tela	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Algodón	23	10	33	44.59
Algod/poliés	6	8	14	18.92
Licra	6	17	23	31.08
Flesse	1	1	2	2.70
Otros	1	1	2	2.70
Total	37	37	74	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



#### **Análisis:**

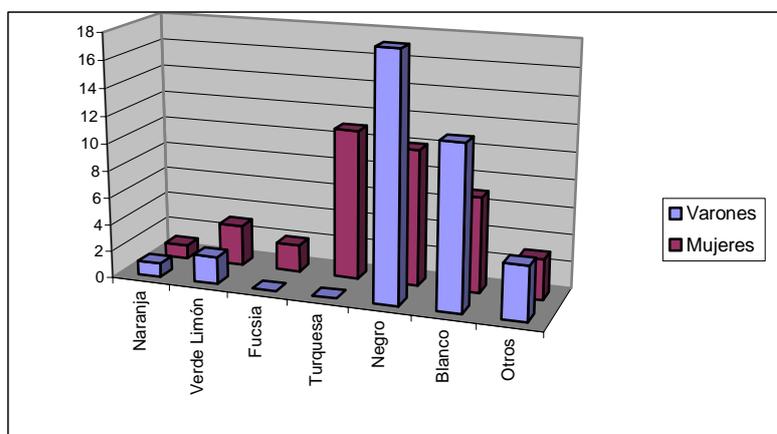
De los jóvenes comprendidos entre los 20 y 24 años, para los hombres la utilización de camisetas de algodón se diferencia de las mujeres donde el gusto se inclina a la utilización de licras. En menores porcentajes tanto hombres como mujeres tienen la preferencia de utilizar telas de algodón/poliéster y menor porcentaje la tela flesse la que es tipo tela de calentador.

**Tabla Nº 9: Tipo de colores preferidos**

Tipo de Color	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Naranja	1	1	2	2.70
Verde Limón	2	3	5	6.76
Fucsia	0	2	2	2.70
Turquesa	0	11	11	14.86
Negro	18	10	28	37.84
Blanco	12	7	19	25.68
Otros	4	3	7	9.46
Total	37	37	74	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

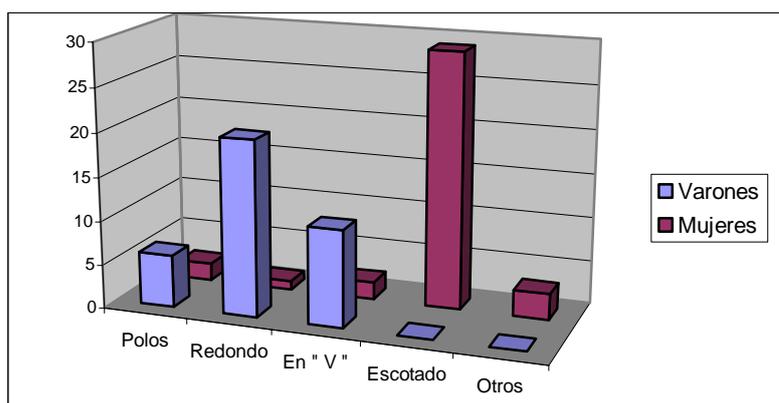
Tanto para hombres como para mujeres predomina el uso de colores tradicionales como son el negro y el blanco. Para las mujeres existe una alternativa del color turquesa como se ve el gráfico llega a sobrepasar el gusto de los colores del negro y del blanco. Los colores cítricos no son tan aceptados por los jóvenes al vestir pero si existe en bajo porcentaje la alternativa de utilizar estos colores al momento de adquirir este producto.

**Tabla Nº 10: Tipo de cuellos preferidos**

Tipo de Cuello	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Polos	6	2	8	10.81
Redondo	20	1	21	28.38
En " V "	11	2	13	17.57
Escotado	0	29	29	39.19
Otros	0	3	3	4.05
Total	37	37	74	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

En relación a la utilización del tipo de cuello el gusto principal de los hombres son las camisetas de cuello redondo seguido del tipo en "V " y en menor porcentaje el tipo polos (con cuello).

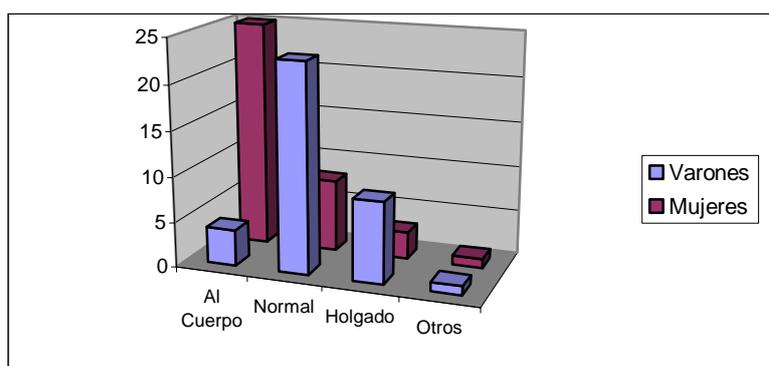
Para las mujeres la preferencia es el uso de escotes donde se refleja a través de los datos y en el gráfico.

**Tabla N° 11: Tipo de anchura preferido**

Anchura	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Al Cuerpo	4	25	29	39.19
Normal	23	8	31	41.89
Holgado	9	3	12	16.22
Otros	1	1	2	2.70
Total	37	37	74	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

Para los hombres el uso de una camiseta con anchura normal es la más aceptada por su comodidad, por debajo está el gusto de usar el producto más holgado y finalmente al cuerpo.

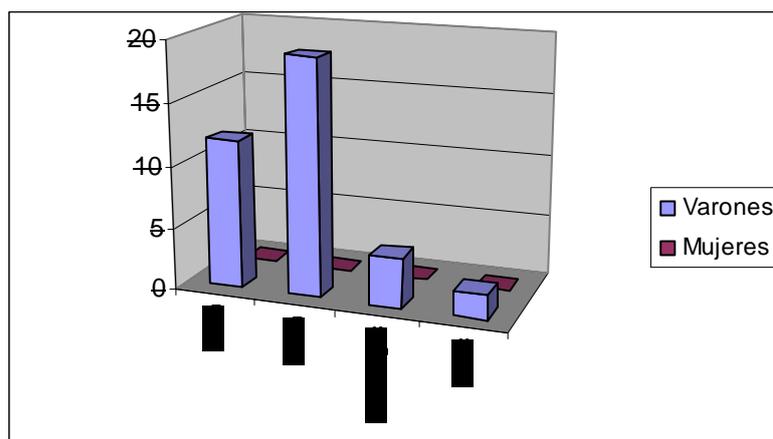
Mientras que para las mujeres el gusto primordial es la utilización de licras al cuerpo y en menor porcentaje el uso del tipo de camiseta normal y holgada en relación a su anchura.

**Tabla Nº 12: Tipo de mangas preferido (Hombres)**

Tipo Mangas	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Larga	12	0	12	32.43
Corta	19	0	19	51.35
Sin mangas	4	0	4	10.81
Otros	2	0	2	5.41
Total	37	0	37	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



### **Análisis:**

El uso de una camiseta también se hace necesario conocer el gusto del tipo de manga que se utiliza, esta pregunta fue para los hombres evidenciando que el uso de manga corta es la más utilizada, por debajo del uso de manga larga y en pequeño porcentaje la utilización de camisetas sin mangas.

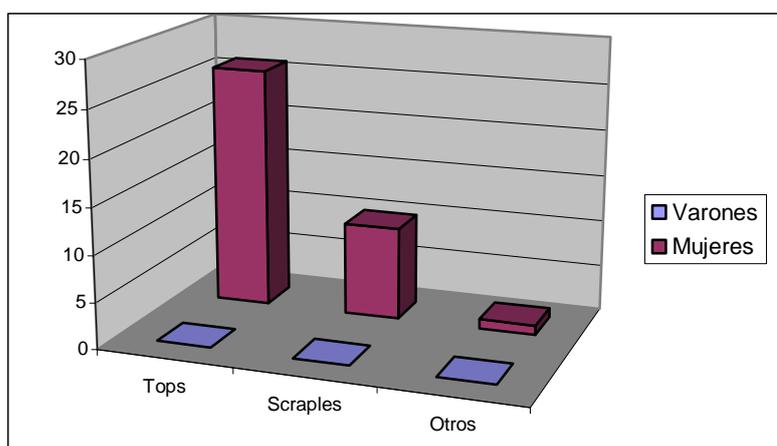
La camiseta con manga corta se convierte en el tipo tradicional, en el que tanto los jóvenes como las personas mayores la utilizan por su elegancia y sencillez.

**Tabla Nº 13: Tipo de modelo especial (Mujeres)**

Modelo Espec.	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Tops	0	26	26	70.27
Scraples	0	10	10	27.03
Otros	0	1	1	2.70
Total	0	37	37	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



### Análisis:

El gusto de las mujeres por el buen vestir a la moda se observa en el gráfico que el uso de Tops (con tiras) es predominante por encima del llamado Scraples (sin tiras) que también es una tendencia de uso en el mercado.

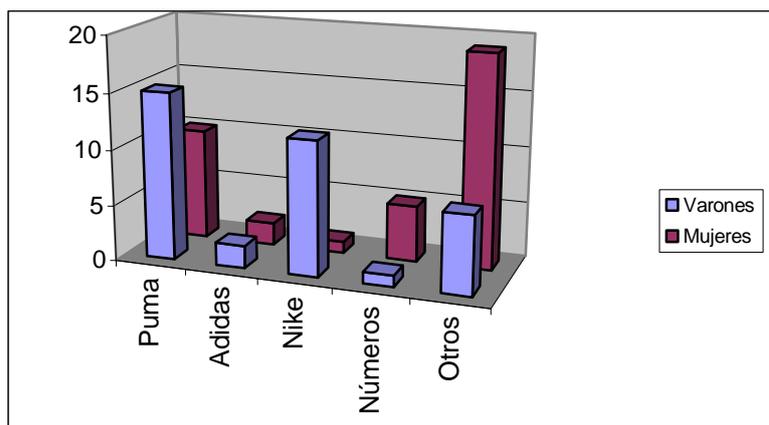
El uso de estos modelos puede variar dependiendo de la temporada que se suscite; es decir, estos modelos especiales pueden ser más aceptados en lugares cálidos donde no afecte el clima frío.

**Tabla Nº 14: Tipo de Estampados preferidos**

Tipo Estampe	20-24 años		Total	%
	Varones	Mujeres		
Puma	15	10	25	33.78
Adidas	2	2	4	5.41
Nike	12	1	13	17.57
Números	1	5	6	8.11
Otros	7	19	26	35.14
Total	37	37	74	100.00

Fuente: Alumnos de la Universidad Politécnica Salesiana Campus Girón

Autor: Guido Carvajal



### Análisis:

El agrado del uso de estampados tanto de hombres como de mujeres se refleja en la marca Puma, para la marca Nike lo hombres tienen muy buena aceptación no en relación a las mujeres que es muy poco agrado.

Existen nuevos gustos de estampados para los hombres, estos tienen relación a deportes. De igual manera tanto para hombres como para mujeres los estampados no son de total agrado y prefieren que su camiseta sea llana sin estampados.

## **1.2. ENTORNO INDUSTRIAL**

Respecto al entorno industrial, la confección de camisetas tiene que ver con la industria textil. En este punto se tomarán aspectos tales como la forma cómo se financian, cuál es la presencia gubernamental, los procesos utilizados y los productos típicos usados.

La Industria Textil en el Ecuador por medio de la fabricación de tejidos e hilos se ha convertido en una de las industrias más antiguas y tradicionales en nuestro país desde épocas incásicas con la materia prima como la lana y actualmente por la producción de fibras de algodón.

Lamentablemente por los cambios de clima ocasionados por el fenómeno del niño y la niña ha sido imposible en nuestro país la consolidación de producción masiva de algodón, es por eso que actualmente el 90% de consumo nacional es de algodón importado. Siendo el algodón una de las materias primas más utilizadas en la industria textil.

Desde 1992 inicia el proceso de apertura comercial con los países de la región donde se denota un crecimiento de la Industria Textil mejorando sus niveles de productividad y calidad en sus productos, esto ha mejorado hasta la actualidad el aceptable funcionamiento de la industria Textil Nacional.

Actualmente en el Ecuador la Industria Textil da trabajo a 25.000 empleados directamente, y a 100.000 empleados indirectamente. Esto hace que sea un factor preponderante para el desarrollo industrial del país.

El crecimiento de la Industria Textil en el Ecuador ha dado lugar a más fuentes de empleo, el crecimiento de inversión extranjera hacia esta industria y la expansión en el mercado.

### **1.2.1. FINANCIAMIENTO**

En general, todas las industrias están afiliadas a alguna asociación o federación. En el Ecuador la Industria Textil esta afiliada a la AITE (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador); esta asociación actualmente afilia a 32 empresas textileras en todo el Ecuador, entre las importantes Vicuña, La Internacional, Pinto, etc. De igual manera en Pichincha existe la CAPEIPI (Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha) donde existen más de 150 empresas textileras.<sup>10</sup>

Dentro de estas organizaciones existen convenios y alianzas que brindan a la Industria Textilera apoyo con líneas de crédito estatales y convenios con la banca privada con intereses preferenciales para los afiliados.

En el caso de ser empresas no afiliadas a las Cámaras reconocidas por el Estado los financiamientos serán por cuenta propia de los gerentes que en muchos de los casos son los mismos dueños de las empresas textileras.

Para las empresas pequeñas es complicado encontrar créditos de la banca, ya que estos no se arriesgan fácilmente en la industria textil y crece la tasa de interés por su inseguridad, pero si es más fácil que la banca acredite préstamos a textileras grandes por el volumen de la industria, incluso las tasas de interés tienden a bajar.

### **1.2.2. PRESENCIA GUBERNAMENTAL**

Tanto la CAPEIPI como la AITE tienen relación directa con el ámbito gubernamental y estos organismos tienen finalidades comunes, tenemos por ejemplo las siguientes:

- Incorporar a la Entidad en calidad de afiliados, a todos los empresarios de la Pequeña Industria y a los que en el futuro se establecieran, dentro de esta jurisdicción provincial;

---

<sup>10</sup> [http://www.capeipi/empresas\\_afiliadas](http://www.capeipi/empresas_afiliadas), 14-06-2005

- Propender a la aplicación de la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, en colaboración con otros organismos públicos y privados;
- Brindar cooperación y asistencia necesaria a todos sus afiliados;
- Colaborar con el Estado en el análisis y planteamiento de alternativas frente a los problemas de la Pequeña Industria Ecuatoriana;
- Fomentar la Capacitación profesional de obreros, empleados, técnicos y ejecutivos de la Pequeña Industria;
- Otorgar servicios y asesorías de información, asistencia técnica, jurídica, etc., a todos los afiliados;
- Prestar toda clase de apoyo a las pequeñas industrias afiliadas, individual o colectivamente, en las gestiones que efectúen ante organismos públicos, semipúblicos y privados nacionales e internacionales. <sup>11</sup>

En conclusión tenemos que la presencia gubernamental en la Industria Textilera lo hace por medio de las diferentes cámaras existentes que luchan por beneficio de todos sus socios.

Es importante que la presencia gubernamental sea a favor de la Industria Textil, entre las políticas que se deberían manejar y ejecutar sería:

- Realizar encuentros de industriales textileros para tener una visión unificada de toda la industria.
- Reducir las barreras arancelarias por concepto de importaciones de materia prima y bienes de capital.
- Promocionar la exportación de productos textileros e incentivar a la inversión tanto nacional como extranjera en la industria textil.
- Vigilar constantemente la corrupción en las aduanas para de esta manera mejorar los trámites de importación y exportación.
- Reorganización del sistema financiero para de esta manera se abran líneas de crédito, se mantengan constantes los precios de bienes y/o servicios, baja de tasa de interés para créditos y el incentivo al ahorro.

---

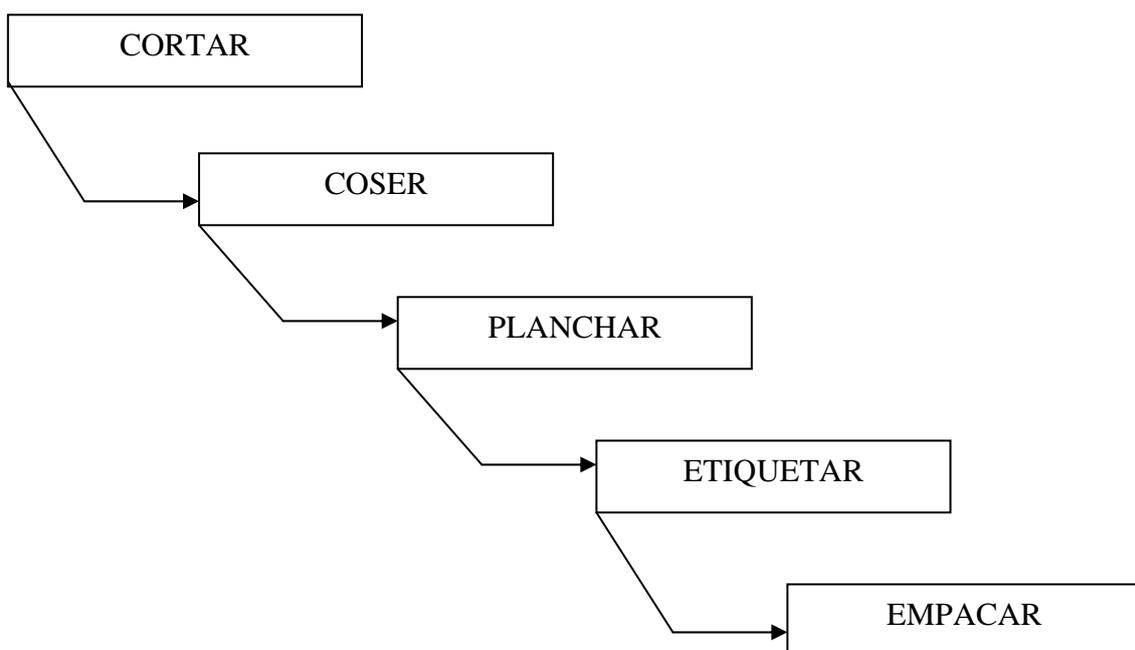
<sup>11</sup> <http://www.capeipi/misión>, 14-06-2005

- Mejoramiento constante de aeropuertos, puertos y carreteros así como la mejora de las telecomunicaciones para de esta manera mejorar la comunicación para la exportación y admisión de carga.

Se hace urgente que la presencia gubernamental ayude al mejor desenvolvimiento de la Industria Textilera en el Ecuador, por el bienestar de toda la sociedad.

### 1.2.3. PROCESOS

En la Industria de Textiles específicamente en la confección de camisetas los procesos más comunes para su realización son las especificadas a continuación:



En este cuadro se describe los procesos mas comunes que se realiza para la confección textil específicamente de camisetas.

Es necesario describir cual es la actividad misma que se realiza en cada departamento y/o proceso. A continuación se detalla:

Diseñador-Cortador.- Realiza moldes para posteriormente efectuar los cortes de la tela, definiendo de esta manera modelos y tamaños para el producto final.

Cocedor.- Es quien luego del corte de los moldes en las telas realiza la unión respectiva y da la forma del producto final. En todo este proceso se realiza el embotonamiento y colocación de cierres dependiendo el modelo que se realice.

Planchador.- Tiene la función de realizar el planchado del producto terminado y de igual manera devolver al departamento productivo en caso de que el producto este defectuoso o dañado.

Etiquetador.- Realiza la colocación de etiquetas en el producto terminado tanto de la marca como de las tallas.

Empacador.- Es quien realiza la función de empacar y analizar si el producto terminado esta lista para la venta al consumidor.

#### **1.2.4. PRODUCTOS TÍPICOS USADOS**

Para la confección de camisetas se utilizan muchas clases de materias primas, esto dependerá del modelo del producto y la forma de presentación, comúnmente en la producción se usa productos importados de Colombia, Perú, Estados Unidos y chinos.

Lamentablemente el Ecuador no es competitivo en sus productos tanto en precio como en calidad, es así que se accede a la adquisición de productos extranjeros. Los productos comúnmente utilizados son:

- Tela
- Pelón
- Hilo
- Seda
- Reata

- Cuellos
- Botones
- Bordaduras
- Cartón Marca
- Cartón Talla
- Funda

### **1.3. ENTORNO COMPETITIVO**

Luego de haber analizado el Macroentorno y el Entorno Industrial se hace necesario hacer un análisis sustancial del Entorno Competitivo de la Industria Textil. Es significativo saber ¿Quién es la Competencia?, los cambios en los perfiles del competidor y los cambios en los patrones de segmentación de mercado.

A continuación se analizan los factores involucrados en el Entorno Competitivo en relación a la Industria Textil.

#### **1.3.1. ¿QUIÉN ES LA COMPETENCIA?**

Actualmente la Industria Textilera tiene una competencia directa no solo de la Industria Nacional sino más bien de las grandes importaciones de textiles tanto de países europeos, asiáticos y de países andinos como los peruanos y colombianos.

Si bien es cierto en un producto se debe notar el precio y la calidad, los productos importados cumplen con estas expectativas. Dentro de toda la Industria Textilera existen distintas ramas de confección dentro de ésta tenemos entre otras a las camisetetas, camisas, chompas, abrigos, sacos, chalecos, jeans, etc.

De las más de 150 empresas registradas en la CAPEIPI de empresas de textiles, las mismas se convierten directamente en competencia para nuestra empresa Little Eyes, puesto que no solo es nuestra competencia las empresas que

confeccionen camisetas sino todas las empresas textiles de confecciones de prendas de vestir.

Aparte de las empresas registradas en la CAPEIPI también se convierten en competencia directa pequeñas fábricas que confeccionan prendas de vestir.

Entre las empresas más conocidas que se consideraría como competencia enunciamos a las siguientes:

- Eta Fashion
- D'Pratty
- Éxito
- Western Jr.
- Anaís
- Gansino CIA.
- Innovatex

Estas son empresas que confeccionan prendas de vestir y como producto principal o secundario confeccionan y distribuyen camisetas siendo estas las que pueden considerar como competencia directa.

### **1.3.2. CAMBIOS EN LOS PERFILES DEL COMPETIDOR**

El competidor al igual que la Empresa Little Eyes siempre debe brindar una diferenciación de su producto, este puede ser en el precio, la calidad o el valor agregado que este de a su bien y/o servicio.

La competencia siempre deberá atacar a las debilidades de sus rivales directos, estas brechas pueden ser en muchos de los casos la demanda insatisfecha que la empresa acarrea, la baja tecnología, la atención al cliente, precio, calidad, etc.

Otra de las estrategias que podría atacarnos el competidor es realizar una competencia desleal donde abarque aspectos como vender sus bienes y/o

servicios por debajo de su punto de equilibrio es decir vender a pérdida para ganar nuevos clientes.

Los competidores en muchos de los casos se vuelven en proveedores de otras empresas para de este modo captar la atención de los clientes brindándoles un reconocimiento significativo de su marca y por ende del incremento en sus ventas totales.

### **1.3.3. CAMBIOS EN LOS PATRONES DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

El mercado de la Industria Textil es muy amplio tanto en sus productos como en su segmentación, mientras que en la industria de confección de camisetas se observa mejor su segmento de mercado, que es de jóvenes que le gusta estar a la moda.

Pero si bien es cierta la confección de camisetas esta destinado para todos los individuos sin dejar a un lado a niños, jóvenes o ancianos, está un poco más encaminado a la juventud debido a que se tiene la tendencia a la moda y al deporte juvenil.

Es decir que los jóvenes quienes son el público objetivo de la Empresa Little Eyes deben ser considerados como una base para satisfacer sus necesidades y acoplarse a sus cambios en la forma de vestir; sin dejar a un lado que la apertura en el mercado se puede llegar en el momento menos pensado dependiendo de los cambios que se puedan suscitar en cambios geográficos y demográficos.

## 1.4. SÍNTESIS DEL ENTORNO

La síntesis se presenta con la estructura del FODA

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Macroentorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se conoce las tendencias económicas y políticas a nivel mundial.</li> <li>▪ Apertura internacional por medio de la integración de las naciones.</li> <li>▪ Se esta estabilizando la política nacional por ende la situación socio-económica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La economía actual está en pleno desarrollo y hay que aprovecharlo.</li> <li>▪ La tecnología está al alcance a cualquier instancia.</li> <li>▪ La situación actual de la sociedad se estabilizó y se puede aprovechar en relación a la moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desestabilidad en la economía del país por factores tales como la corrupción.</li> <li>▪ Falta de apoyo gubernamental para la disminución de aranceles en relación a la adquisición de tecnología.</li> <li>▪ La pugna de poderes ocasiona desestabilidad en la política nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El no conocimiento ampliado de sistemas económicos y políticos manejados por países industrializados.</li> <li>▪ Falta de actualización en algunos procesos productivos por la desfavorable información brindada.</li> </ul>

Entorno Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La existencia de asociaciones que defienden los derechos de las industrias.</li> <li>▪ La colaboración de la banca para proyectos industriales sean estos grandes o pequeños.</li> <li>▪ La sistematización de los procesos en las industrias nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La unión entre industrias dedicadas a la producción de productos semejantes.</li> <li>▪ Existencia de programas de capacitación en la red para países desarrollados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La falta de apoyo del gobierno en relación a los aranceles de productos extranjeros.</li> <li>▪ Por el ingreso libre de productos extranjeros merma el crecimiento de industrias textiles nacionales.</li> <li>▪ Pocos programas de capacitaciones en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las masivas exportaciones de productos asiáticos por la eliminación de aranceles en estos países.</li> <li>▪ El apoyo gubernamental a los países vecinos de nuestro país minimizando sus costos.</li> </ul>
Entorno Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se conoce como actúa en forma general la competencia (en Ecuador).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de la competencia tanto directa como indirecta.</li> <li>▪ Estudios del mercado para conocer los perfiles del competidor.</li> <li>▪ Se conocen en forma general los cambios en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La tercerización obligada por la existencia de productos extranjeros.</li> <li>▪ El gusto de los clientes por comprar productos baratos sin importar la calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La competencia desleal sobre todo con productos extranjeros.</li> </ul>

## 2. BÚSQUEDA DE VALORES

Para lograr determinar los valores institucionales que tiene actualmente Little Eyes, se realizará una encuesta<sup>12</sup> (Ver Anexo 2) a las personas que laboran en la empresa tanto a los directivos como a los empleados.

La encuesta pone a consideración cincuenta y seis valores, los mismos que podrán ser escogidos por los encuestados que serán diferenciados entre directivos y empleados.

En este caso se explicará a toda la población por ser un número menor de cincuenta personas: diez empleados y seis directivos de la organización.

El cuestionario fue el mismo tanto para empleados como para directivos, siendo tabulados independientemente para de esta manera comparar los resultados y analizar si sus opiniones son divergentes o concordantes en relación a los valores organizacionales.

Las cincuenta y seis preguntas tienen cinco alternativas de respuestas cerradas, que indiquen los valores más importantes éstas fueron las siguientes:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= En desacuerdo
- 3= Parcialmente de acuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

---

<sup>12</sup> MARTÍN FERNÁNDEZ E., “Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes”, Un Manual para gestionar cualquier tipo de organización, (2001), Mc. Graw Hill, Pags. 22-24.

## 2.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 2.1.1. ENCUESTA A EMPLEADOS

**Tabla Nº 15: Valores Organizacionales para los Empleados**

	EMPLEADOS										Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Potenciar el trabajo en equipo.	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4.7
2. Hacer propias las decisiones del jefe.	5	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4.5
3. Proporcionar empleo estable.	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4.6
4. Maximizar la satisfacción del cliente.	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4.7
5. Practicar nuevas formas de dirección.	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4.5
6. Entender el punto de vista del Cliente.	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4.7
7. Ser sumamente organizados.	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4.7
8. Usar técnicas comerciales ya probadas en el mercado.	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4.7
9. Disminuir el tiempo de respuesta.	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4.3
10. Dar a los comerciales los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4.6
11. Mantener a los clientes actuales.	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4.4
12. Crear nuevas líneas de negocio.	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4.5
13. Transmitir confianza en las relaciones con los clientes.	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.8
14. Ser flexibles en las ideas y adaptarse a las circunstancias.	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4.7
15. Utilizar eficientemente los recursos limitados.	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4.6
16. Vender con éxito.	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4.5
17. Defender firmemente el punto de vista propio.	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4.2
18. Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad.	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4.9
19. Establecer procesos claros y bien documentados.	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4.5
20. Mejorar continuamente los procesos.	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4.5
21. Atraer a los mejores talentos.	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4.7
22. Tratar a los empleados con justicia y coherencia.	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4.7
23. Recompensar el rendimiento superior.	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4.5
24. Inventar nuevas maneras de realizar el trabajo.	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4.6
25. Mantener un elevado nivel de rapidez de respuesta.	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4.4
26. Disponer de claras descripciones del puesto.	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4.3
27. Aprovechar las oportunidades.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4.7
28. Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones.	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4.6
29. Tolerar los errores en el trabajo.	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4.5
30. Dar respuesta a los mensajes de los clientes.	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4.5
31. Mejorar la formación continuamente.	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4.5
32. Acortar los riesgos.	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	4.2
33. Usar recursos externos para alcanzar los objetivos.	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4.6
34. Sacar partido de la creatividad y la innovación.	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4.5
35. Anticiparse a los cambios en el negocio.	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4.5
36. Tomar iniciativas.	5	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4.4
37. Respetar la cadena de mando.	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4.5
38. Asignar los puestos según las capacidades de las personas.	3	5	5	4	5	4	4	3	5	4	4.2
39. Aumentar la rapidez en la toma de decisiones.	5	5	5	3	4	4	5	5	5	5	4.6
40. Fomentar la innovación.	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4.4
41. Formar alianzas estratégicas con otras empresas.	5	3	5	3	5	4	3	4	5	5	4.2
42. Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	4.3
43. Actuar a pesar de la incertidumbre.	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4.6
44. Supervisar la calidad del trabajo de los empleados.	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.7
45. Minimizar la impredecibilidad de los resultados de los negocios.	4	4	4	4	5	4	2	4	5	4	4
46. Ganar la confianza de los clientes.	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4.6
47. Fomentar la expresión de distintos puntos de vista.	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4.5
48. Actuar con precisión.	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4.6
49. Adquirir conocimientos y habilidades interfuncionales.	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4.5
50. Asumir las decisiones de la alta dirección.	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4.5
51. Fomentar la toma de decisiones hasta los niveles más bajos.	4	5	5	4	4	4	3	5	5	4	4.3
52. Minimizar las posibilidades de cometer errores.	4	4	5	5	4	5	2	5	5	5	4.4
53. Encontrar nuevas formas de sacar partido de las capacidades de los empleados.	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4.6
54. Desarrollar nuevos productos o servicios.	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4.7
55. Lealtad y compromiso con la compañía.	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4.8
56. Alcanzar los objetivos presupuestados.	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4.8

Fuente: Empleados de la Empresa Little Eyes

Autor: Guido Carvajal

**Análisis:**

Para los empleados de la Empresa Little Eyes existen muchos valores importantes para el mejor desarrollo institucional entre los más importantes observando la alta puntuación en el cuadro tenemos:

- *Transmitir confianza en las relaciones con los clientes (4.8).*- La apertura, amistad, sinceridad y confianza se hacen necesarios para mantener una muy buena relación entre las personas, para los empleados es muy importante que los clientes se sientan a gusto con la empresa y sus productos.
- *Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad (4.9).*- La jerarquía en las instituciones se debe manejar con mucho cuidado para que se describa claramente el puesto de cada persona y la responsabilidad que el mismo debe cumplir; para los empleados es importante este aspecto puesto que se hace necesario saber quienes son sus jefes superiores y sus obligaciones bien definidas.
- *Lealtad y compromiso con la compañía (4.8).*- Para empleados el trabajar mancomunadamente por un mismo fin se vuelve una necesidad implacable de desarrollo tanto individual como institucional, el sentir a la empresa como propia hace que todos los trabajadores arrimen el hombro para que salga a flote la organización.
- *Alcanzar los objetivos presupuestados (4.8).*- Todos en una organización se plantean objetivos a corto y a largo plazo, existiendo satisfacción cuando las mismas son concluidas e inmediatamente proponer nuevas, esto hace a que los empleados no se paren y se vuelvan más productivos para la empresa.

## 2.1.2. ENCUESTA A DIRECTIVOS

Tabla Nº 16: Valores Organizacionales para los Directivos

	DIRECTIVOS						Promedio
	1	2	3	4	5	6	
1. Potenciar el trabajo en equipo.	4	4	4	4	4	5	4.17
2. Hacer propias las decisiones del jefe.	4	5	5	4	4	4	4.33
3. Proporcionar empleo estable.	4	5	4	5	5	5	4.67
4. Maximizar la satisfacción del cliente.	4	5	4	5	5	5	4.67
5. Practicar nuevas formas de dirección.	4	5	4	3	5	5	4.33
6. Entender el punto de vista del Cliente.	4	4	5	4	5	5	4.50
7. Ser sumamente organizados.	4	5	5	5	4	5	4.67
8. Usar técnicas comerciales ya probadas en el mercado.	4	5	5	5	5	4	4.67
9. Disminuir el tiempo de respuesta.	4	3	5	2	5	5	4.00
10. Dar a los comerciales los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.	4	4	4	4	5	5	4.33
11. Mantener a los clientes actuales.	3	5	5	5	5	5	4.67
12. Crear nuevas líneas de negocio.	4	3	5	5	5	5	4.50
13. Transmitir confianza en las relaciones con los clientes.	4	5	4	5	4	5	4.50
14. Ser flexibles en las ideas y adaptarse a las circunstancias.	4	3	5	4	5	5	4.33
15. Utilizar eficientemente los recursos limitados.	4	3	5	4	4	4	4.00
16. Vender con éxito.	4	1	5	5	5	4	4.00
17. Defender firmemente el punto de vista propio.	4	5	4	5	4	4	4.33
18. Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad.	3	4	5	5	5	5	4.50
19. Establecer procesos claros y bien documentados.	4	5	4	5	5	4	4.50
20. Mejorar continuamente los procesos.	4	5	5	5	5	4	4.67
21. Atraer a los mejores talentos.	5	4	4	5	4	5	4.50
22. Tratar a los empleados con justicia y coherencia.	4	5	4	5	5	5	4.67
23. Recompensar el rendimiento superior.	4	5	4	5	4	5	4.50
24. Inventar nuevas maneras de realizar el trabajo.	4	5	4	5	5	4	4.50
25. Mantener un elevado nivel de rapidez de respuesta.	4	5	5	5	5	4	4.67
26. Disponer de claras descripciones del puesto.	4	5	5	5	5	4	4.67
27. Aprovechar las oportunidades.	4	1	5	5	5	4	4.00
28. Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones.	3	5	5	5	5	5	4.67
29. Tolerar los errores en el trabajo.	4	5	5	5	5	5	4.83
30. Dar respuesta a los mensajes de los clientes.	4	5	5	4	5	4	4.50
31. Mejorar la formación continuamente.	4	5	5	5	4	4	4.50
32. Acortar los riesgos.	3	5	5	4	4	5	4.33
33. Usar recursos externos para alcanzar los objetivos.	4	4	5	5	5	4	4.50
34. Sacar partido de la creatividad y la innovación.	4	5	4	5	4	4	4.33
35. Anticiparse a los cambios en el negocio.	4	5	4	4	5	4	4.33
36. Tomar iniciativas.	4	5	5	5	4	4	4.50
37. Respetar la cadena de mando.	4	5	4	5	5	5	4.67
38. Asignar los puestos según las capacidades de las personas.	5	4	5	4	5	4	4.50
39. Aumentar la rapidez en la toma de decisiones.	4	4	4	4	4	4	4.00
40. Fomentar la innovación.	4	5	3	5	5	4	4.33
41. Formar alianzas estratégicas con otras empresas.	4	3	5	5	4	4	4.17
42. Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.	5	5	5	4	5	5	4.83
43. Actuar a pesar de la incertidumbre.	4	4	4	4	5	5	4.33
44. Supervisar la calidad del trabajo de los empleados.	4	5	5	5	5	5	4.83
45. Minimizar la impredecibilidad de los resultados de los negocios.	5	3	5	3	5	5	4.33
46. Ganar la confianza de los clientes.	4	3	5	5	4	4	4.17
47. Fomentar la expresión de distintos puntos de vista.	4	4	5	5	4	4	4.33
48. Actuar con precisión.	4	4	5	5	5	4	4.50
49. Adquirir conocimientos y habilidades interfuncionales.	4	5	5	5	4	4	4.50
50. Asumir las decisiones de la alta dirección.	4	5	4	4	5	4	4.33
51. Fomentar la toma de decisiones hasta los niveles más bajos.	3	3	4	4	5	5	4.00
52. Minimizar las posibilidades de cometer errores.	4	5	5	4	4	5	4.50
53. Encontrar nuevas formas de sacar partido de las capacidades de los empleados.	4	5	5	4	5	4	4.50
54. Desarrollar nuevos productos o servicios.	4	5	4	4	5	5	4.50
55. Lealtad y compromiso con la compañía.	4	5	5	5	5	5	4.83
56. Alcanzar los objetivos presupuestados.	4	4	5	5	5	4	4.50

Fuente: Trabajadores de la Empresa Little Eyes

Autor: Guido Carvajal

**Análisis:**

Para los directivos de la Empresa Little Eyes existen valores organizacionales de suma importancia para el mejoramiento de la empresa, según los resultados los de mayor puntuación son los siguientes:

- *Tolerar los errores en el trabajo (4.8).*- La tolerancia y la paciencia para con los empleados debe existir siempre; y es mejor por medio de motivaciones para que no vuelvan suscitarse estos acontecimientos.
- *Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno (4.8).*- El funcionamiento de procesos dentro de la empresa no debe ser mermado por trastornos que tenga el mercado, sino más bien acoplarse rápidamente a los problemas que se puedan palpar.
- *Supervisar la calidad de trabajo de los empleados (4.8).*- El control de calidad no debe ser solo al final, sino durante todo el proceso; y la manera de tener este control es analizando como es el desenvolvimiento de los trabajadores en sus funciones.
- *Lealtad y compromiso con la compañía (4.8).*- Tanto para los empleados como para los directivos el trabajo conjunto de sus miembros con responsabilidad, es preponderante para el desarrollo institucional.

### 2.1.3. VALORES ORGANIZACIONALES

A continuación se presenta en el cuadro un comparativo de respuestas que tuvieron mayor puntaje tanto de empleados como de directivos para de esta forma determinar diferencias y semejanzas de valores organizacionales de la empresa Little Eyes y además negociar para llegar a un acuerdo.

**Tabla N° 17: Valores Organizacionales comparados entre Empleados y Directivos**

	EMPLE.	DIREC.
1. Potenciar el trabajo en equipo.	4.7.	4.2.
2. Proporcionar empleo estable.	4.6.	4.7.
3. Maximizar la satisfacción del cliente.	4.7.	4.7.
4. Ser sumamente organizados.	4.7.	4.7.
5. Usar técnicas comerciales ya probadas en el mercado.	4.7.	4.7.
6. Entender el punto de vista del Cliente.	4.7.	4.3.
7. Mantener a los clientes actuales.	4.4.	4.7.
8. Transmitir confianza en las relaciones con los clientes.	4.8.	4.5.
9. Ser flexibles en las ideas y adaptarse a las circunstancias.	4.7.	4.3.
10. Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad.	4.9.	4.5.
11. Mejorar continuamente los procesos.	4.5.	4.7.
12. Atraer a los mejores talentos.	4.7.	4.5.
13. Tratar a los empleados con justicia y coherencia.	4.7.	4.7.
14. Mantener un elevado nivel de rapidez de respuesta.	4.4.	4.7.
15. Disponer de claras descripciones del puesto.	4.3.	4.7.
16. Aprovechar las oportunidades.	4.7.	4.0.
17. Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones.	4.6.	4.7.
18. Tolerar los errores en el trabajo.	4.5.	4.8.
19. Respetar la cadena de mando.	4.5.	4.7.
20. Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.	4.3.	4.8.
21. Supervisar la calidad del trabajo de los empleados.	4.7.	4.8.
22. Desarrollar nuevos productos o servicios.	4.7.	4.5.
23. Lealtad y compromiso con la compañía.	4.8.	4.8.
24. Alcanzar los objetivos presupuestados.	4.8.	4.5.

Fuente: Empleados y Directivos de la Empresa Little Eyes

Autor: Guido Carvajal

**Análisis:**

Al observar el cuadro podemos apreciar que existen valores que concuerdan los empleados y directivos y estos son:

- *Maximizar la satisfacción del cliente.*- Fue unánime tanto para empleados como para directivos que la satisfacción del cliente es primordial, donde se refleja que el cliente es la razón de ser de una empresa. El resultado de la encuesta se refleja en una igualdad porcentual en esta pregunta y se reconoce la importancia de la misma.
- *Ser sumamente organizados.*- La organización tanto para operarios y altos mandos se vuelve una necesidad para el mejor desenvolvimiento no solo de una empresa sino de cualquier organización, ser organizados es un valor institucional que están muy concientes en cumplirlo en la empresa Little Eyes por su gran valor de desarrollo.
- *Usar técnicas comerciales ya probadas en el mercado.*- La competitividad en el mercado se convierte en obligación de conocerla y asimilarla, es por eso que empleados y directivos piensan de igual manera que hay que aplicar técnicas de comercio ya manejadas y ejecutadas en otras empresas u organizaciones en el mercado.
- *Tratar a los empleados con justicia y coherencia.*- Tanto empleados como directivos están en total acuerdo que a los empleados hay que brindar un trato cordial, afectivo y respetuoso para que el clima organizacional de la empresa se vea reflejada en el trabajo y, en consecuencia, el producto terminado sea de la más alta calidad.
- *Supervisar la calidad del trabajo de los empleados.*- El control de calidad no debe ser solo al final, sino durante todo el proceso; y la manera de tener este control es analizando como es el desenvolvimiento de los trabajadores en sus

funciones, los directivos son quienes tienen la obligación de vigilar todos los procesos.

- *Lealtad y compromiso con la compañía.*- Tanto para empleados como directivos trabajar mancomunadamente por un mismo fin se vuelve una necesidad implacable de desarrollo tanto individual como institucional, el sentir a la empresa como propia hace que todos los directivos incluidos trabajadores arrimen el hombro para que salga a flote la organización.

Es necesario negociar con los directivos para que se llegue a un acuerdo en valores donde existen divergencias con los empleados, siendo estos importantes en una organización como son:

- *Potenciar el trabajo en equipo.*- Es un punto muy importante para mejorar la productividad de la empresa, para los empleados quienes están más próximos al trabajo fueron los que estuvieron más de acuerdo con este valor, para los directivos también es importante pero en menos porcentaje que el de los empleados.
- *Atraer a los mejores talentos.*- Para que la productividad de una empresa mejore notablemente depende mucho del talento humano que esté en la organización. Es significativo atraer empleados preparados tanto en conocimiento como en experiencia para de esta manera aporte para el funcionamiento institucional.

Los empleados también deben acceder a una negociación para tener valores organizacionales importantes para el mejoramiento de la institución y estos se detallan a continuación:

- *Proporcionar empleo estable.*- La estabilidad laboral empresarial es de mucha importancia es así que para los directivos lo primordial es tener trabajadores estables, para los empleados por desconocimiento en el asunto laboral en

mucho de los casos se convierte únicamente en algo cotidiano y no en una obligación amparada por las leyes como es el código de trabajo.

- *Aplicar nuevas tecnológicas a nuevas situaciones.*- La función primordial de los directivos es dar seguridad y confianza a los trabajadores, por medio de la renovación tecnológica; la misma que se reflejara en la calidad y los costos de los productos realizados, agilizando el tiempo y el trabajo de los empleados, obteniendo resultados a corto plazo.

Con estos valores organizacionales, la Filosofía Institucional entonces de la Empresa Little Eyes en resumen se describe a continuación:

Para la gerencia se hace necesario tener reciprocidad por parte de los empleados logrando que los mismos den todo de si para sacar a flote a la organización brindándoles estabilidad laboral y con remuneraciones justas, tratándoles con justicia y coherencia, designándoles actividades claras e incentivar la minimización de errores.

Para los empleados incentivar el trabajo en equipo bien organizado, aportando con ideas nuevas e innovadoras, mejorando los procesos y aptitudes del talento humano, aprovechando las oportunidades que se susciten, alcanzando los objetivos presupuestados con lealtad y compromiso con la compañía.

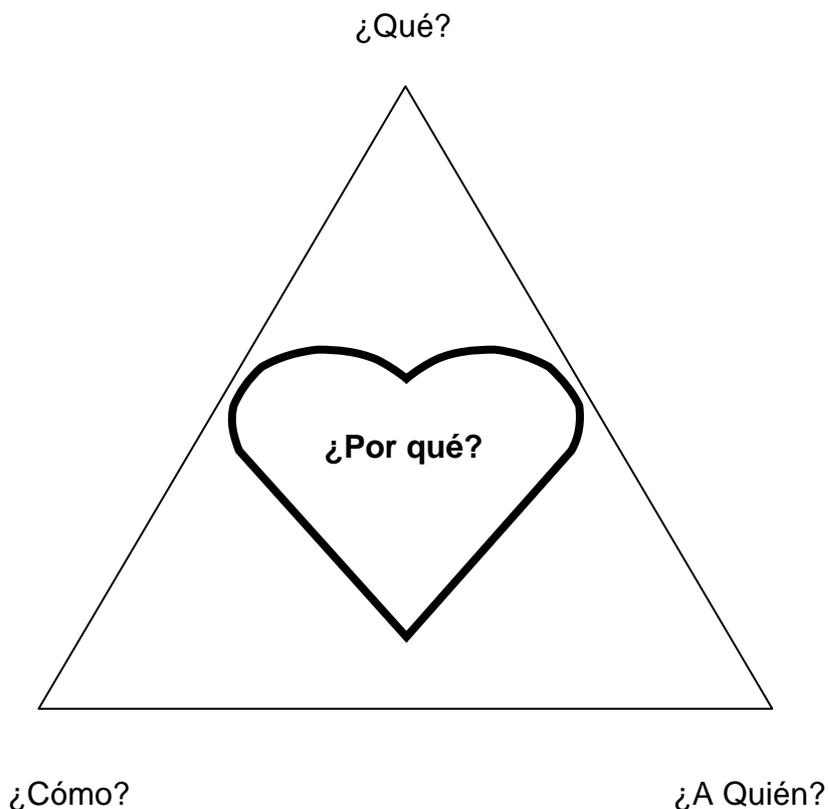
Para los clientes maximizando su satisfacción, entendiendo su punto de vista, transmitiendo confianza y lealtad con una trato amable y sobre todo brindándole un producto final de la mas alta calidad y a precios accesibles mejores de los que le ofrecen en el mercado.

Para los procesos utilizando técnicas ya probadas en el mercado y mejorar los existentes, aplicando nuevas tecnologías, desarrollando nuevos productos o servicios.

### 3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Luego de haber analizado los valores tanto institucionales como personales de la empresa Little Eyes se hace necesaria la formulación de la misión donde se manifiesta breve y claramente las razones que justifican la existencia de la organización y las formas como se cumplen estos enunciados.

Para que la formulación de la misión sea bien elaborada es necesario contestar a preguntas incluidas en el siguiente gráfico:



A continuación se procederá a contestar las interrogaciones claves para la formulación de la misión de la empresa Little Eyes. Con los resultados obtenidos de la encuesta realizada tanto a empleados como a directivos de la compañía y su posterior tabulación de los veinte y cuatro valores organizacionales será de suma importancia para las respuestas de las mismas.

### **3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO, SERVICIO O FUNCIÓN PRIMARIA DE LA ORGANIZACIÓN**

En esta pregunta se define cuáles son las necesidades que tienen el público objetivo; es de decir, los clientes potenciales que tiene la organización. En este punto se debe tomar en cuenta que el producto y/o servicio debe reflejar lo que requieran los clientes y no lo que quiere ofrecer la compañía.

La necesidad de vestirse en las personas ya no es suficiente actualmente, hoy en día se hace casi una obligación vestirse bien pero a la moda. Las prendas de vestir que necesitan las personas se reflejan desde la cabeza como un sombrero hasta los pies como un calzado cómodo.

El vestir pantalones estos sean de gabardina, jeans o tela se semeja en muchos de los casos a la edad y el género de la persona, las camisetas que es el producto principal de Little Eyes ya no se visualiza en vestir a jóvenes y niños del género masculino como lo era antes, el vestir a las personas que lo necesiten se reflejará en lo que la empresa brinde a sus demandantes.

### **3.2. IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO O BASE DE CLIENTES OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

En una empresa hay que determinar a que público va dirigido nuestro producto y/o servicio, es importante realizar una segmentación de mercado, este puede ser por edad, género, cultura, espacio geográfico, situación económico-social, estilo de vida, etc. Es decir, se va analizar en qué grupo del mercado específicamente se va a concentrar la comercialización de nuestro producto.

La necesidad de vestimenta en cada uno de los individuos hace que las empresas textiles puedan mantenerse en el mercado competitivo ofreciendo productos de buena calidad y a bajos costos, este es el caso concreto de Little Eyes que ofrece

a sus clientes variedad en colores y modelos en su producto principal que son las camisetas.

La segmentación del mercado en mayor proporción será destinada a jóvenes en dos grupos (Juniors entre 15-19 años y Jóvenes entre 20-24 años) y niños sin diferenciarlos en su género, sin dejar un lado a personas mayores que también podrían acceder al producto final, Little Eyes consiente de la necesidad de sus clientes ofrece mercadería a bajos costos accesibles a toda clase de personas con diferencias en la posición socioeconómica.

### **3.3. IDENTIFICACIÓN DE LA TÉCNICA PRIMARIA DE LA COMPAÑÍA PARA SUMINISTRAR AL MERCADO OBJETIVO O BASE DE CLIENTE**

Los procesos o maneras como vamos a cumplir la misión se ve reflejada en esta pregunta, ¿cuáles van a ser las actividades, la tecnología, y las acciones estratégicas que se van a utilizar para cumplir la misión planeada por la compañía?. En esta pregunta se puede describir aspectos de diferenciación con otras empresas como son productos innovadores, a bajo costo, canales de distribución, etc.

Los procesos para la confección del producto principal de Little Eyes tienen que ser innovador y con tecnología avanzada, es indispensable que la producción tenga control de calidad en todo el proceso para de esta manera tener un cliente satisfecho siempre.

Debe existir también acciones estratégicas de mercado es decir manejar con mucha precaución aspectos muy relevantes en el mercado como son el precio, calidad y la diferenciación con otras empresas así como las alianzas que se pueda tener con otras instituciones.

Como se mencionó anteriormente el precio es fundamental en el mercado ya que ofrece accesibilidad de compra y más aún si la calidad es óptima, el proceso de la confección en muchos de los casos se ve necesario para minimizar los costos y maximizar las ganancias de acudir a otras empresas especializadas como pueden ser de estampados, lavado, terminados, etc.

### **3.4. RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN**

Siempre en una organización para constituir la debe existir una finalidad es decir una razón de ser institucional; esta finalidad puede abarcar remuneraciones sean económicas, sociales, ambientales, etc. Esto conlleva a satisfacer las necesidades tanto personales como institucionales haciendo las actividades eficiente y eficazmente.

Como es una empresa industrial la finalidad principal es el lucro, de igual manera los directivos de Little Eyes conscientes de la necesidad de trabajo de las personas brindan estabilidad laboral con un sueldo justo y equitativo para de esta manera mermer el desempleo en nuestro país, colaborando para que el impacto social sea menor.

De igual manera es importante que la producción nacional renazca y sobresalga para así sacar adelante a la industria nacional y demostrar que existe mucho talento en nuestro país.

### **3.5. ACUERDO SOBRE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las ventajas competitivas que ofrece una organización a sus clientes que pueden ser en precio, calidad, distribución, etc. es un factor de diferencia para con los competidores donde la satisfacción del cliente y la innovación continua es elemental para de esta manera tener una oportunidad más amplia de llegar a un gran porcentaje de nuestro público objetivo.

En Little Eyes los lineamientos principales que ofrece en su producto final es un control de calidad constante en todo el proceso productivo, la minimización de costos entre otros utilizando tecnología moderna y sobre todo la excelente atención al cliente por medio de la utilización de marketing directo en sus transacciones.

Contestado las interrogaciones para la formulación de la misión se hace más claro el panorama para poder definir la misión de la empresa Little Eyes, abarcando de igual manera los valores designados anteriormente a esta organización que se detalla a continuación:

### **3.6. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

*En Little Eyes tenemos la responsabilidad de ofrecer a nuestros clientes la oportunidad del buen vestir siempre a la moda con creaciones que se ajusten al mercado, ofertando nuestro producto tanto a niños y jóvenes sin distinción de género ni situación socioeconómica con la utilización de tecnología de punta y brindando innovación constante a precios accesibles y de la mas alta calidad, obteniendo para nuestra organización rentabilidad y colaborando con nuestro país mermando la crisis del desempleo dando a nuestro trabajadores la oportunidad de tener estabilidad laboral con un salario justo y acorde a las necesidades del mercado.*

## **4. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.**

Luego de haber establecido el escenario para la planificación donde se realizó la búsqueda de valores y la formulación de la misión debemos implantar acciones para poderlas cumplirlas a cabalidad.

En esta parte se describirán tres aspectos muy importantes como son el diseñar Estrategias de Negocios hacia el futuro, una Auditoria del Desempeño donde se reflejara lo que esta sucediendo actualmente en la empresa y finalmente realizar un Análisis de Brechas que se apreciará cuales son los posibles obstáculos que tendrá la propuesta.

En este punto se realizará en forma general una perspectiva futurista de lo que la empresa desea hacer. Se abordaran puntos muy relevantes como son perfiles estratégicos, líneas de negocios, indicadores críticos de éxito, acciones estratégicas y especificaciones de la cultura requerida.

### **4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL ESTRATÉGICO.**

Para llegar a identificar un perfil estratégico se vuelve necesario realizar un análisis de aspectos importantes tales como la innovación, el riesgo que puede ocasionar, crear el futuro en forma proactiva y la posición competitiva.

Cuando hablamos de innovación se toma el tema de la creatividad donde se asume la responsabilidad de crear algo pero ejecutándolo, es decir innovar es tener creatividad pero haciendo las cosas lo mejor posible tratando de llegar al objetivo.

La innovación de la tecnología gravita en la concentración de la tecnología en distintos aspectos de la empresa, estos pueden ser productos y/o servicios o procesos, resultando una novedad tanto para clientes internos como para clientes externos.

Pero lógicamente la novedad en muchos de los casos es relativo puesto que depende del punto de vista con que se le aprecie a la misma, es decir los cambios que se realicen se pueden notar en el producto terminado.

Las innovaciones se pueden ser radicales e innovaciones incrementales:

- Radicales: cambios radicales, extremos, revolucionarios, tecnológicamente hablando.
- Incrementales: cambios constantes e incrementales en productos y/o procesos ya existentes.

La innovación en el producto o en el proceso se denotan en la fase del ciclo de vida del producto explicada posteriormente en el trabajo, en la etapa de crecimiento de un producto, la innovación se vuelve más importante para que llegue a su madurez y a la consolidación en el mercado reflejado en el volumen de las ventas en un tiempo determinado.

Mientras que la innovación en el proceso se rige a minimizar los costos y a maximizar las ganancias por medio de la tecnología utilizada. Es decir se refleja en el precio y la calidad del producto terminado donde será medido por las ventas y la satisfacción del cliente.

Pero si bien es cierto el optar por tecnología de punta es una opción valedera para la empresa no siempre se vuelve un instrumento de productibilidad puesto que se debe analizar muy bien la capacidad del recurso humano para operar las maquinarias, en ocasiones se ha visto que la maquinaria antigua bien cuidada es más productiva que maquinaria nueva.

La relación existente entre la creatividad y asumir los riesgos son pilares fundamentales para ver cual es la opción más acertada para cualquier organización.

El ser poco creativo y poco riesgoso hace ser un imitador.

El ser algo creativo y poco riesgoso hace ser un planeador.

El ser muy creativo y poco riesgoso hace ser un ingenioso.

El ser poco creativo y algo riesgoso hace ser un modificador.

El ser muy creativo y algo riesgoso hace ser un sintetizador.

El ser algo creativo y muy riesgoso hace ser un práctico.

El ser poco creativo y muy riesgoso hace ser un retador.

El ser muy creativo y muy riesgoso hace ser un innovador.

Las empresas líderes en el mercado por lo general se convierten en innovadores donde se adelantan a las jugadas de los competidores y en retadores donde su reto en el mercado es peligroso sino se toma las debidas precauciones del caso como es un buen estudio de mercado, de esta manera crecen constantemente pero de igual manera suelen decaer en el mercado por los riesgos que se suscitaron en los procesos.

Las empresas que están naciendo suelen optar por ser imitadores e ingeniosos, los riesgos de fracaso son mínimos y la oportunidad de crecimiento se puede darse lentamente.

Mientras que para empresas en crecimiento es viable optar por ser planeadores, modificadores, sintetizadores o prácticos. Esto puede ser un factor importante para que las empresas asuman responsabilidades al momento de tomar la decisión de expandirse en el mercado.

Little Eyes al ser una empresa en crecimiento y donde la apertura en el mercado es óptima se halla actualmente en una empresa planeadora donde su creatividad es normal al igual que los riesgos que tiene al momento de la creación de futuras Líneas de Negocios. El ser planeadora implica prever el futuro e irse ajustando a los acontecimientos que se susciten en el proceso.

Ser proactivos en un ideal es muy significativo para cumplir el mismo, la voluntad de hacer las cosas bien van de la mano de la responsabilidad y el entusiasmo. Para lograr la expansión de la capacidad instalada hay que prever situaciones y manejar claramente un plan de contingencia en el caso de que existan anomalías en el proceso.

El talento humano es primordial para el desarrollo de cualquier organización, es por eso que en la mayoría de las empresas maneja un departamento aparte el de Recursos Humanos por la importancia que este implica.

El conocimiento o la experiencia de las personas dan lugar a la innovación en sus procesos tanto en la producción como en las ventas. Es por eso que la mano del hombre interviene en toda la organización.

Si bien es cierto, la maquinaria e insumos son importantes, el talento humano lo es también porque es quien ejecuta la acción de crear y la maquinaria se convierte en un instrumento necesario para lograr lo planificado.

Para Little Eyes las personas son importantes e imprescindibles es por eso que el trato es siempre de confianza y respeto para que exista un clima organizacional lo más agradable posible para la realización de trabajo dejando a relucir la calidad de sus productos.

Debe ser constante la estimulación de las personas en todas las áreas desde directivos hasta los mismos operadores. Con este seguimiento se logra captar la atención de los trabajadores y por consiguiente el trabajo se lo hace a conciencia y se identifican con la organización.

Para plantear la visión se hace necesario tener clara la misión, que abarcan también la cultura organizacional, valores, etc. El ser el mejor es una alternativa que siempre se tiene en mente, pero el lograrlo es la meta. La visión que tenga una organización es un sueño que se puede alcanzar con mucho sacrificio y entusiasmo.

En Little Eyes estamos en la obligación de brindar a todas las personas las mejores prendas de vestir sin distinción de género o situación socioeconómica ofertando un producto del más bajo precio en el mercado con calidad al cien por ciento, y siendo nuestra empresa la única en el mercado que ofrezca alternativas de solución para el buen vestir.

La posición competitiva que tienen las empresas se ven reflejadas en aspectos tales como la diferenciación, liderazgo en costos y la concentración.

Para Little Eyes la alternativa de ofertar a su mercado productos de alta calidad es primordial conjuntamente con el ofrecer una nueva marca que revolucionara el estereotipo de que solo las marcas internacionales son las que pueden ofrecer productos de muy buena calidad, Little Eyes está en capacidad de acabar con esta idiosincrasia llegando a manifestar que el producto nacional es mucho mejor en calidad que cualquier otro producto.

Para poder competir en el mercado los costos es un factor importante para que los clientes accedan al producto, el estudio constante de la minimización de costos en los procesos productivos ha hecho que Little Eyes reduzca los costos al máximo y ofrezca productos con precios accesibles para los clientes.

La búsqueda de nuevas alternativas de disminuir costos y a que la mano de obra nacional sea barata ha ocasionado que sea una muy buena alternativa de acceder a la compra del producto por parte de los clientes.

El equilibrio entre un producto de calidad y a bajo costo no es fácil pero se podrá lograr con las Acciones Estratégicas que se describirán posteriormente en este trabajo.

El ofrecer un producto de buena calidad y a precios accesibles ha proporcionado clientes fieles para la compañía. Actualmente para Little Eyes los pedidos de su producto son masivos y en muchos de los casos no se tiene la capacidad instalada de cumplir con la demanda.

Pero la segmentación que tiene la empresa es muy puntual: cadenas formales e informales de vendedores mayoristas. Esto ha ocasionado que las ventas a minoristas sean escasas dándoles a nuestros compradores la oportunidad de vender el producto a la conveniencia de los mismos.

## **4.2. ELEMENTOS DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

Para poder dar a conocer nuevas alternativas de innovación para las empresas hay que conocer aspectos tales como los nuevos gustos de los clientes para de esta manera determinar las principales Líneas de Negocios que se podrían lanzar al mercado.

### **4.2.1. PRINCIPALES LÍNEAS DE NEGOCIOS**

Para poder encontrar las posibles nuevas Líneas de Negocios para la Empresa Little Eyes tomamos como base los resultados de la encuesta expuestas en el monitoreo del entorno donde se analizó las tendencias del vestir de los jóvenes que es el público objetivo de la organización, teniendo como eje primordial la confección de camisetas que es el producto principal; lógicamente que se podría tener alternativas de nuevos productos.

Luego de haber analizado los resultados de la encuesta realizada a los jóvenes comprendidos entre los 15 y 24 años podemos darnos cuenta de la preferencia que tienen hoy en día los jóvenes al momento de vestir una camiseta ya sea para hombres como para mujeres.

A continuación se describe cuatro propuestas de camisetas o Líneas de Negocios innovadoras de acuerdo a edades, género y los gustos obtenidos por medio de la encuesta realizada.

#### 4.2.1.1. Modelo Rebel Hombre

HOMBRES (15-19 años)

Tela	Algodón
Color	Negro
Cuello	Redondo
Anchura	Normal
Mangas	Largas
Estampado	Puma

Esta Línea de Negocios se podría catalogar como de rebeldía de los jóvenes que están en la pubertad y que comienza a cambiar en el transcurso de los años llegando a su madurez.

Esta preferencia refleja comodidad al vestir debido a la utilización del algodón en relación a la tela que es una denominación para la práctica del deporte conjuntamente con el tipo de cuello redondo y la anchura normal.

Pero para la comodidad atlética no se manifiesta mucho con el color negro y las mangas largas que lo hacen especial al momento del diseño de esta propuesta de camiseta. Para el estampado se refleja en la utilización de la marca Puma que es la más utilizada por los jóvenes de esta edad.

#### 4.2.1.2. Modelo Lupita

MUJERES (15-19 años)

Tela	Licra
Color	Negro
Cuello	Escotado
Anchura	Al Cuerpo
Modelo Especial	Tops
Estampado	Puma

La alternativa de las jovencitas de colegio para vestir una camiseta es el uso del tipo de tela tipo licra que se ajusta al cuerpo.

Utilizar modelos escotados es el estilo más usado por las mujeres en esta edad, llevando como color predilecto el negro con un tipo de modelo especial llamado Tops que son tiras que unen la espalda con el pecho.

Para la utilización del estampado sigue siendo la marca Puma pero teniendo una variable en el gusto que se encamina a la utilización de Comics tales como dibujos animados de la televisión como son el Demonio de Tazmania, el gato Silvestre o el canario Piolín entre otros, además Leyendas de ternura como Bebe, No Fear, I love you, etc. que es el gusto de épocas de cariño y amor de las jovencitas de esta edad.

#### 4.2.1.3. Modelo Peter

HOMBRES (20-24 años)

Tela	Algodón
Color	Negro
Cuello	Redondo
Anchura	Normal
Mangas	Cortas
Estampado	Puma

Para los jóvenes universitarios la alternativa del buen vestir de los hombres no tiene mucha variación en comparación a los jóvenes de colegio, el cambio radica en el modelo de la manga corta que es más formal para los universitarios ya que para los colegiales es usado la manga larga.

También existe una alternativa de formalidad para los jóvenes de esta edad que es la no utilización de estampados, la cual demuestra mas seriedad para personas que se están preparando para ser profesionales pero se sigue utilizando la marca Puma como alternativa para la utilización de una camiseta con su respectivo estampado.

#### 4.2.1.4. Modelo Universitaria

MUJERES (20-24 años)

Tela	Licra
Color	Turquesa
Cuello	Escotado
Anchura	Al Cuerpo
Modelo Especial	Tops
Estampado	Puma

Para las señoritas universitarias tanto como para las jovencitas de colegio el gusto al momento del vestir es similar teniendo un cambio en los colores más cítricos entre los mismos tenemos al turquesa que es la propuesta que más atrae a las señoritas de esta edad.

La formalidad en los estampados para esta edad se denota puesto que en gran porcentaje prefieren no utilizarlos, pero sigue siendo una alternativa el lucir estampes de la marca Puma, gusto compartido en forma mayoritaria por todos los jóvenes comprendidos entre las edades de 15-24 años sin importar el género de los mismos.

#### 4.2.1.5. Modelo Polo Hombres

HOMBRES (15-24 años)

Tela	Algodón
Color	Blanco
Cuello	Doblado
Anchura	Normal
Mangas	Cortas

Este modelo es considerado tradicional y ha estado en el mercado durante algún tiempo. Este no tiene estampados debido al gusto de los jóvenes que les gusta utilizar camisetas llanas y sencillas.

El color de la camiseta es blanco íntegramente y se caracteriza por la utilización de un cuello doblado tipo camisa que los hace lucir elegante y deportivo como les gusta a los jóvenes.

#### 4.2.1.6. Modelo Pique Hombres

HOMBRES (15-24 años)

Tela	Algodón
Color	Blanco
Cuello	Doblado
Anchura	Normal
Mangas	Corta
Bolsillo	Pecho

Este modelo también es considerado tradicional y ha estado en el mercado durante algún tiempo. Este no utiliza estampados debido a que tiene un bolsillo en el pecho que lo hace diferente a resto de camisetas.

El color es blanco completamente, lleva un cuello doblado tipo camisa que los hace lucir elegante y deportivo como les gusta a los jóvenes.

#### 4.2.2. INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La utilización de Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabricación prácticamente no variarán a las utilizadas en la actualidad. Pero de igual manera se hace imprescindible definir cuáles serían los posibles gastos que impliquen la creación de estas nuevas Líneas de Negocios.

Con la creación de cuatro nuevas Líneas de Negocios teniendo como base el mismo producto y como variable el diseño se mantienen cuentas tales como Maquinaria, Equipos de Oficina y Muebles y Enseres.

A continuación se realizará un cuadro donde se determinará valores en dólares en relación a cuentas que podrían variar al momento de la creación de nuevas Líneas de Negocios. Los datos que se detallan a continuación en relación a los valores mensuales son los más recientes y reales de la Empresa Little Eyes para el año 2005.

<b>CUENTAS</b>	<b>MENSUAL</b>
SUELDOS Y SALARIOS	4.075.26
BENEFICIOS SOCIALES	1.426.34
PROVEEDORES	7.238.55
DEPRECIACIONES	176.90
AGUA - LUZ - TELEFONO	67.35
I.V.A - RETENCIONES	150.00
MANTENIM. MAQUINARIA	170.00
OTROS GASTOS FABR.	203.76
<b>TOTAL</b>	<b>13.508.16</b>

En relación a Sueldos y Salarios el promedio mensual de pago a trabajadores es de \$4.075.26 el mismo que se mantendrá constante durante algún tiempo y sin afectar al precio final del producto.

Los beneficios sociales es el 35% del total de Sueldos y Salarios que es \$1.426.34 estos valores tampoco tendrían muchas variaciones debido a la estabilidad al momento de pago a trabajadores.

El pago a proveedores mensual es de \$7.238.55 que es el resultante del 70% de las ventas que se realicen mensualmente, este valor si variará dependiendo del volumen de las ventas que tenga la empresa.

Para el caso de las depreciaciones de los Activos Fijos se mantendrá constante es decir de 176.90 mensuales.

Para el pago de servicios básicos mensualmente es de 67.35 donde la tendencia está en alza donde influirán aspectos tales como políticas gubernamentales como son el quitar subsidios, aumentar impuestos, etc. Para tener una idea del costo actual de los servicios básicos se adjuntará un cuadro de precios.

<b>SERVICIOS BASICOS</b>	<b>DOLARES</b>
AGUA EN METROS CUBICOS	0.30
LUZ EN KW / HORA	0.08
TELEFONO EN \$ / MINUTO	0.01

Los impuestos a pagar sobre todo del Impuesto al Valor Agregado dependerá de las compras y ventas que se realicen en cada período este puede ser mensual, trimestral o anual, como promedio de pago mensual para este año se estipula \$150 con una variación dependiente a compras y ventas.

El mantenimiento que esta teniendo las maquinarias promedio mensual es de \$170 donde este costo se mantiene constante dependiendo el uso o desuso que tengan las mismas.

Existen gastos fortuitos los mismos que se estipulan en \$203.76 mensuales, este gasto se mantiene constante siempre y cuando no existan anomalías en el proceso productivo.

Para las ventas es muy complejo descifrar cantidades puesto que depende de aspectos relevantes como pueden ser gustos de los clientes, los mismos que pueden cambian constantemente dependiendo de la moda. Otro factor puede ser aspectos macroeconómicos que ya se mencionó en el capítulo del Monitoreo del Entorno.

El ideario de cualquier empresa es incrementar las ventas al máximo posible, minimizar los costos, para de esta manera maximizar las ganancias y así cumplir los objetivos organizacionales.

El anhelo de Little Eyes es crecer como empresa e incluso llegar a ser tan fuerte como organización como son las empresas reconocidas tales como ETA FASHION, D' PRATTY, ÉXITO, etc.

Las ventas actuales promedio de los últimos años en la empresa Little Eyes fluctúan aproximadamente en los \$80.000 anuales, el ideario para incrementar sus ventas es aproximado al 50% es decir se logre tener ventas anuales de más de \$120.000.

Ahora bien el lograr o no este incremento en las ventas dependerá de las Acciones Estratégicas que tomen los directivos de igual manera las nuevas alternativas que se presenten en el presente trabajo.

Para poder lograr este incremento en las ventas, en el siguiente tema se presentarán Acciones Estratégicas para de esta manera plasmar nuevas e innovadoras alternativas de cambio para cumplir los objetivos organizacionales planteados.

### **4.2.3. DETERMINACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS NECESARIAS**

Para cumplir tanto con los objetivos como con la misión de cualquier organización se hace de suma importancia proponer y ejecutar tareas, obligaciones o metas a corto plazo, para de esta manera ir cumpliendo paulatinamente lo anhelado, es decir tener actividades constantes concentradas en una razón de ser común para la organización.

Para poder Plantear Acciones Estratégicas Necesarias es importante tener muy en cuenta aspectos generales que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos y la misión, entre las comunes son los factores como son el TLC, CAN, ALCA, etc.

Entre los objetivos alcanzarse

➤ **OBJETIVO 1:**

Aumentar las ventas anuales en un 50% es decir más de \$120.000 para este año.

**ACCIONES ESTRATÉGICAS:**

➤ **Promover ofertas de productos (Integración Vertical)**

- Estrategia de Ventas
- Estudio de mercado
- Convenios con instituciones educativas
- Adquisición de financiamiento

➤ Convenios con nuevos productores (Integración Horizontal)

- Control del producto
- Control de calidad
- Estudio de mercado
- Concurso de merecimientos
- Control de tiempos de entrega
- Revisar el Proceso de Producción

➤ Establecer precios justos

- Definir costos del producto
- Establecer márgenes de ganancia por producto
- Comparar precios con la competencia
- Estudio de costo beneficio

La estrategia más viable y concreta a tomar es lo que se llama integración vertical donde existe una correlación con otras empresas como son los proveedores entre los principales tenemos a los siguientes:

Estampados

- Mauricio Barros

Lavados

- Procesos y Colores
- Ulbio Ocaña CIA.

Bordados

- Cristian Espín CIA.

## Telas

- Pat. Primo
- Sagador
- Intertelas
- Fututexa
- Districtex
- Jersey
- Algodonera Tropical
- Protela
- LH Comercial
- Almacenes la Barata
- Comercial Marlux

## Hilos

- Pasamanería
- Bayardo Viera
- Hilos Cadena
- Hilotex

## Botones

- Eberle
- Botoperla
- Botomoda

## Elásticos y Reatas

- Encajes S.A.
- Ribel

## Cuellos

- Inducuellos
- Cuellotex

### Etiquetas

- Marquitex
- Marquillas Fast
- Marcas y Etiquetas

### Cierres

- Distribuidora Maite
- Casa del Cierre
- José Puebla

### Códigos

- Indualfa
- Multipec

### Facturas

- Gráficas Oleas

### Fundas

- Almacén Espinosa

➤ OBJETIVO 2:

Incrementar productos innovadores o Nuevas Líneas de Negocio

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

- Estudio de mercado situacional
  - Determinar necesidades del sector
  - Analizar el mercado que la rodea
  - Elaboración del informe de evaluación
  
- Acoger sugerencias de los clientes
  - Realizar encuestas
  - Mejorar los sistemas de comunicación
  
- Diseñar el espacio físico adecuado
  - Analizar la infraestructura de la empresa
  - Determinar financiamiento
  - Estudio de planos
  - Adquisición de materia prima
  - Proformas de materiales de construcción

Con el lanzamiento de nuevas Líneas de Negocios se podrá cumplir con las exigencias del mercado brindándoles innovación, calidad y un buen trato en la negociación llegando a que los mismos mantengan la fidelidad para con la organización.

➤ OBJETIVO 3:

Promocionar una nueva imagen de la empresa mediante la presentación de productos innovadores o Nuevas Líneas de Negocios

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

➤ Diseñar imagen corporativa de mercado

- Establecer promociones
- Controlar servicios especializadas
- Generar publicidad en los medios de comunicación

➤ Coordinación con proveedores anteriormente señalados

- Análisis de los proveedores
- Análisis de productos
- Evaluación de proveedores

➤ Diseñar logotipos de la empresa

- Selección de agencias de publicidad
- Presentar diseños de publicidad
- Difundir la nueva imagen del logotipo
- Evaluación de diseños

➤ Publicidad constante

- Establecer costos de publicidad en diferentes medios
- Evaluar costos de publicidad en diferentes medios
- Control cronológico de publicidad
- Evaluar empresas de marketing

- Capacitación a los empleados en cultura organizacional
  
- Posicionarnos en el mercado como empresa textil
  - Reconocimiento de la competencia
  - Reconocimiento de sus propios logros
  - Diseñar pagina Web
  
- Posicionar a la empresa
  - Conseguir liderazgo en el mercado
  - Posicionamiento mental del producto en los clientes
  - Excelencia en productos

El dar una excelente imagen de la empresa Little Eyes podrá llegar a ser reconocida por todo el público objetivo y de este modo identificarse en el mercado como una institución seria que busca satisfacer las necesidades de los clientes ofertando un producto innovador y de buena calidad.

➤ OBJETIVO 4:

Llevar una contabilidad clara y oportuna para las decisiones tomadas anualmente.

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

- Poseer un sistema informático de punta
  - Implantar un sistema informático actualizado
  - Capacitar al personal en el sistema
  - Tener flexibilidad de cambios en el sistema
  - Recopilar información financiera
  - Conseguir asesoramiento
  
- Diseñar un presupuesto estable
  - Llevar un control cronológico
  - Establecer políticas de trabajo
  - Tener al personal encargado por áreas en el control de inventarios
  - Controlar y verificar ingresos y egresos
  - Determinar las necesidades de la empresa

Con este objetivo lo que se quiere es clarificar todos los asientos contables de la empresa para de esta forma conocer como es el desenvolvimiento financiero y posibles tomas de decisiones en el caso que existan oportunidades o amenazas en la institución.

➤ OBJETIVO 5:

Tener un presupuesto y un flujo de caja disponible para las adquisiciones mensuales de la empresa.

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

➤ Llevar un control de inventarios permanente por sucursal

- Controlar egresos de productos
- Tener un stock
- Rotación permanente de inventarios

➤ Clarificar tiempos para las compras

- Tener disponibilidad de efectivo
- Llevar evaluación de adquisiciones
- Controlar personal especializado

➤ Conservar una cuenta única para adquisiciones

- Disponer de efectivo en la cuenta de proveedores
- Pago oportuno de las adquisiciones
- Establecer relación permanente con proveedores

Se hace necesario estar siempre previstos para la adquisición de materia prima o insumos, para así incrementar la producción las veces cuanto sean necesarias debido a los pedidos de los clientes.

➤ OBJETIVO 6:

Controlar y evaluar al personal para una mejor atención y un mejor desempeño en un período semestral

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

- Poseer uniformes específicos por áreas
  - Establecer presupuesto de Departamento de Relaciones Humanas
  - Información permanente del personal
  - Evaluación del personal
  
- Controlar la imagen del personal
  - Supervisor por áreas
  - Poseer infraestructura en oficinas
  - Control de asistencia y puntualidad
  - Curso de imagen y protocolo
  
- Adquirir personal especializado en todas las áreas
  - Contratar profesionales
  - Valoración de cambios
  - Descripción de cargos
  - Capacitar al personal en sus respectivas áreas

Al ser una empresa en pleno crecimiento, el control del talento humano es imprescindible, donde los controles harán los mismos jefes de cada área para así cumplir con los objetivos planteados en cada departamento.

➤ OBJETIVO 7:

Capacitar y adiestrar al personal en sus diferentes áreas según sea necesario

ACCIONES ESTRATÉGICAS:

➤ Capacitar la atención al cliente

- Convenios con empresas capacitadoras
- Adquirir el material necesario
- Contratar capacitadores eficientes

➤ Capacitar el personal nuevo en sus respectivas áreas

- Dar un curso de inducción de la empresa
- Tomar pruebas de suficiencia de las áreas al personal nuevo
- Adiestrar al personal en sus áreas
- Facilitarles el manual de procedimientos
- Realizar continuos talleres

➤ Planificar curso de motivación en la empresa

- Encuesta a los empleados sobre sus necesidades
- Dar facilidades al empleado
- Realizar actos sociales para la integración del personal

Realizar talleres para los empleados de relaciones humanas, productividad, atención al cliente, es importante para tener un clima organizacional óptimo para el desarrollo de las destrezas que tenga cada uno de los empleados; y así poder llegar a la efectividad en los procesos productivos.

#### **4.2.4. IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA REQUERIDA PARA QUE LA COMPAÑÍA LOGRE LA MISIÓN**

Para poder plantear la declaración de la misión, partimos de los valores organizacionales propuestos para la empresa Little Eyes.

Entre los rasgos pudimos establecer que la Cultura requerida para lograr la Misión establecida por la compañía se deben reconocer algunos aspectos muy importantes y relevantes para la organización:

Cómo resultado en el capítulo de la búsqueda de valores se puede tomar como cultura requerida los siguientes aspectos:

- Un compromiso fiel de todos sus miembros para lograr las metas y alcanzarlas estas sea a corto, mediano o largo plazo es decir mantener una sinergia donde el trabajo en equipo sea preponderante en la organización.
- Sin importar el nivel jerárquico que tengan tanto empleados como directivos, el clima o ambiente organizacional debe ser el más cómodo posible para desenvolverse de una manera óptima para cumplir lo planteado, de la que dependerán principalmente la autorrealización, las relaciones sociales y el tipo de gestión que maneje la compañía.

La autorrealización de los miembros de las organizaciones se ve reflejada en la participación constante y sentirse parte de la empresa es decir trabajar por convicción antes que por obligación.

Las relaciones sociales institucionales es imprescindible donde la fraternidad y compañerismo de sus miembros hace que el crecimiento organizacional sea indispensable.

La gestión que use la compañía se asimila a toda la empresa puesto que las actividades se deben cumplir por medio de recursos materiales como de talento humano.

- También es muy trascendental manejarse con prudencia con el monitoreo del entorno, donde el entorno económico es el que afectaría puntualmente a la compañía en el aspecto económico-financiero. Es de suma importancia ver como influenciaría aspectos tales como tasa: de interés, de inflación, de desempleo, precio del petróleo, etc. que ya se describió en el primer capítulo.

En resumen el trabajo en equipo, la autorrealización, relaciones sociales, el tipo de gestión y el monitoreo del entorno, son los elementos culturales que requiere Little Eyes para mejorar su desenvolvimiento organizacional, donde se reflejará en sus procesos y finalmente en sus ventas.

## 5. AUDITORIA DEL DESEMPEÑO

### 5.1. MÉTODO PARA LA AUDITORÍA DEL DESEMPEÑO

#### 5.1.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para poder realizar este análisis se consideró a las personas más involucradas y comprometidas en Little Eyes. El Contador, el Jefe de Producción y el Gerente de la organización. En este caso constituyen la muestra para la realización del estudio.

La información se refiere a factores internos (Fortalezas-Debilidades). Para recogerlos nos servimos de la siguiente matriz:

OBJETIVO	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	INSTRUMENTOS
Conocer los criterios generales para la formulación de estrategias	Perfil Estratégico	a) Innovación b) Toma de Riesgos c) Futuro Proactivo d) Posición Competitiva	a) Gerente b) Gerente c) Gerente d) Gerente	a) Entrevista b) Entrevista c) Entrevista d) Entrevista
Diferenciar las Líneas de Negocios existentes actualmente	Líneas de Negocios	a) Ventas b) Tiempo Total del Ciclo c) Ciclo de Vida del Producto	a) Contador b) Jefe de Producción c) Jefe de Producción	a) Investigación Documental b) Entrevista c) Entrevista

Conocer cual es la situación de la empresa en base a determinados criterios, sobre todo financieros	Indicadores Críticos de Éxito	Análisis Financiero a) Indicadores de Liquidez b) Indicadores de Rendimiento c) Indicadores de Actividad d) Indicadores de Endeudamiento	Contabilidad	Investigación Documental
Identificar las acciones estratégicas que han permitido cumplir los objetivos de Little Eyes	Acciones Estratégicas	a) Innovación b) Posición Competitiva c) Riesgo de Cambio	a) Gerente b) Gerente c) Gerente	a) Entrevista b) Entrevista c) Entrevista
Saber que recursos tiene la empresa	Recursos	a) Materiales b) Humanos	a) Contador b) Contador	a) Investigación Documental b) Investigación Documental
Revelar el ambiente organizacional	Cultura Organizacional	Valores Organizacionales	Toda la Organización	Encuesta

### 5.1.2. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Como se puede constatar en la matriz de planificación se utilizarán dos instrumentos para recopilar la información requerida; éstos son la investigación documental y la entrevista.

### **5.1.2.1. Entrevista**

La guía de entrevista a realizarse al Gerente para reconocer el Perfil Estratégico y las Acciones Estratégicas incluye seis preguntas abiertas (Ver Anexo 3).

Para saber cuáles son los productos principales de la compañía, se realizará una guía de entrevista dirigida al Jefe de Producción, la cual consta de siete preguntas abiertas (Ver Anexo 4).

### **5.1.2.2. Investigación Documental**

Para recolectar datos necesarios en cuanto a las ventas, para el Análisis Financiero y para los Recursos tanto Materiales como Humanos que tiene Little Eyes se realizará una investigación documental en el departamento de Contabilidad.

La técnica a utilizarse es la investigación documental y el instrumento a llevarse a cabo es una guía de investigación (Ver Anexo 5).

### **5.1.3. PROCEDIMIENTO**

Para la investigación documental se accederá a la información respetando las decisiones del gerente para la interrupción del trabajo del señor contador por un lapso no mayor a los treinta minutos facilitando de esta manera la investigación sin alterar el trabajo estipulado para el profesional ni para el desempeño de la organización.

Lo mismo sucederá para la ejecución de la entrevista al Jefe de Producción; en relación al tiempo que se autorice al que realizará la mencionada entrevista al trabajador que de igual manera no llevará más de treinta minutos donde no se interrumpirá el proceso productivo.

A continuación se presentan los resultados conforme a cada una de las variables

## 5.2. PERFIL ESTRATÉGICO

### Pregunta N° 1

¿Según su parecer, cuál es el nivel de innovación que ha tenido su empresa, ya sea en cuanto al desarrollo de nuevos modelos, o en el sistema de ventas?

### Síntesis de la respuesta

Según el gerente la innovación es un aspecto de suma importancia para todas las empresas puesto que tiene que estar de la mano con la utilización de tecnología avanzada y una diferenciación entre sus productos este puede ser en precio, calidad, presentación, etc. De igual manera la creación de nuevos modelos es de suma importancia para captar la atención de su público objetivo, no obstante se canalizan estos nuevos modelos gracias a revistas especializadas, el internet, la televisión, la farándula, etc.

Mientras que para las ventas se utiliza un mecanismo conocido que es la visita a los clientes con la presentación de nuevos modelos y otorgándoles crédito para sus pagos, este sistema a dado muy buenos resultados puesto que el mercado es muy amplio actualmente.

### Análisis:

Para todas las empresas la innovación sin duda alguna es lo primordial para su organización puesto que es un factor preponderante para los objetivos y metas de las empresas. Debe existir una constante revisión de los procesos productivos renovándolos constantemente tanto en su tecnología como en su talento humano, esto conlleva al desarrollo y por consiguiente al éxito esperado.

Little Eyes tiene como Acción Estratégica innovar constantemente sus modelos por medio de investigación documental y para el sistema de ventas por medio de presentaciones de nuevos productos y facilidades de pagos a sus clientes.

## **Pregunta N° 2**

¿Para la toma de decisiones en su empresa, cuál es el proceso que realizan comúnmente?

### **Síntesis de la respuesta**

En Little Eyes para cualquier toma de decisiones debe estar documentado y basándose en experiencia de las personas más idóneas que trabajan en la compañía, lógicamente teniendo como última palabra la aprobación del gerente general.

De igual manera existen decisiones pequeñas las mismas que son tomadas por el contador en lo financiero y del jefe de producción para lo relacionado con los procesos productivos, estas decisiones se le dan a conocer al gerente inmediatamente logrando de esta manera armonía en la organización.

### **Análisis:**

Es muy importante que las toma de decisiones sean las más correctas, aceptando sugerencias de todos los miembros de la organización para facilitar de esta manera al gerente su aprobación.

Existen personas especializadas en cada área, en la cual el gerente confía plenamente por sus conocimientos, otorgándoles responsabilidades a estas personas.

Una de las Acciones Estratégicas que tiene Little Eyes en relación a la Toma de Decisiones es la de brindar a las personas de su confianza, la oportunidad de tomar decisiones cuando el gerente general no esté presente; de esta forma se continuará con los procesos productivos sin interrumpir o simplemente pararlos.

**Pregunta N° 3**

¿Actualmente cómo describiría la posición de su empresa en relación con la competencia?

**Síntesis de la respuesta**

Siempre y cuando la competencia no sea desleal es importante conocer cuáles son sus movimientos. Little Eyes es una empresa en pleno crecimiento pero considerando aspectos relevantes en el mercado como es el precio y la calidad, no obstante la empresa se maneja en forma tranquila y no ha tenido inconvenientes significativos que alteren a la producción ni a las ventas.

En decir se conoce con quien se compite y qué alternativas tomar para que no afecten decisiones de otras empresas recalcando que se está en contra de la competencia desleal que existe con productores extranjeros estos sean colombianos, peruanos o de procedencia asiática.

**Análisis:**

Actualmente Little Eyes no tiene muchos inconvenientes con relación a su competencia puesto que se maneja alternativas de solución, cabe decir que la preocupación directa esta en relación a la competencia desleal que puede ocasionar productoras extranjeras.

La alternativa de conocer cuáles son las estrategias de mercado que están utilizando actualmente la competencia es una acción que debe ser constante puesto que se reconoce qué es lo que van hacer y en qué manera puede afectar a la organización.

**Pregunta N° 4**

¿Cuáles cree que son sus competidores directos para su empresa y porque?

**Síntesis de la respuesta**

Existen muchas microempresas que se considerarían como competencia directa pero la diferencia es que estas empresas trabajan bajo pedidos pequeños es decir exclusivamente el cliente exige un modelo determinado y se lo realiza, mientras que Little Eyes trabaja bajo la moda que está en el mercado y produce grandes cantidades de camisetas para repartir a toda la nación y no solo a una parte determinada. Sin embargo existen otras empresas que realizan la misma actividad que nuestra organización tales como Western Jr., Anaís, Gansino CIA, Innovatex, etc. Existen también otras organizaciones que para Little Eyes se convierten en clientes pero a la vez en competencia indirecta tales como Eta Fashion, D'Pratty, Éxito, Etc.

**Análisis:**

Es importante reconocer quienes son la competencia para de esta manera descubrir cuales son las acciones estratégicas que manejan. Existen pequeñas empresas que confeccionan uniformes deportivos bajo el gusto del cliente, pero su producción es muy pequeña, de igual manera se considera como competencia a estas empresas. La Acción Estratégica tomada es el mantener un stock de mercadería por el volumen de ventas y en muchos de los casos no producir pedidos pequeños puesto que se incrementa el costo del producto. En el mercado las oportunidades son muchas y hay que aprovecharlos al máximo como es el trabajar con maquila, es decir mandar a realizar terminados en empresas que se dedican a lo mismo con la diferencia que su capacidad instalada es más grande, por lo tanto se trabaja directamente con la competencia. Los contratos con almacenes reconocidos mayoritariamente son muy fructíferos pero de igual forma se les considera como competencia puesto que ofrecen no solo nuestro producto sino de otras empresas competidoras.

**Pregunta N° 5**

¿Ha creído conveniente realizar algún tipo de convenio con otras empresas aunque éstas constituyan su competencia directa?

**Síntesis de la respuesta**

El mercado ecuatoriano en los últimos años se ha caracterizado por la inestabilidad económica y política ocasionando problemas en las industrias nacionales es por eso que se permite el ingreso libre de productos extranjeros, acarreando la competencia desleal a nuestra industria.

Se hace necesario darse la mano entre empresas nacionales y así hacer convenios con empresas que se consideran competencia para de esta manera tener fraternidad entre organizaciones, lógicamente teniendo gratificación para ambas partes.

**Análisis:**

En Little Eyes los convenios interinstitucionales siempre han dado buenos resultados puesto que se comparten ideas y experiencias. En las empresas industriales estos convenios han dado éxito sobre todo en nuestro país donde han existido problemas de carácter político y económico, que han provocado desestabilidad en esta industria.

La utilización de maquila con otras empresas ha hecho que Little Eyes pueda cumplir con sus pedidos cuando se ha complicado los procesos productivos y de esta manera no ha quedado mal con sus clientes.

**Pregunta N° 6**

¿Le gustaría tener un grupo de personas especializadas en dar seguimiento a sus competidores para analizar cuáles son sus estrategias de mercado?

**Síntesis de la respuesta**

Existen empresas muy cerradas en su información pero de igual manera existen otras que ponen a consideración del mercado todo lo relacionado a su empresa. La opción de tener personas especializadas podría ser una buena estrategia de mercado y de esta forma adelantarse a las jugadas de la competencia.

Utilizando como instrumento el estudio de mercado, se puede recolectar información importante para conocer cuáles son las Estrategias que posee la competencia. Es una excelente opción tener personas capacitadas para que realicen esta actividad.

**Análisis:**

El conocer los movimientos que hacen la competencia es una alternativa fructífera para las organizaciones puesto que se da a conocer cómo trabajan y qué alternativas son las que están utilizando actualmente.

En Little Eyes no existen personas especializadas en realizar estudios concretos de la competencia. Eso podría ser una excelente opción para identificar qué es lo que hace las empresas y que posibles estrategias que se utilizaría para no dejarse adelantar de las mismas.

Como Acción Estratégica para reconocer como está el mercado se lo hace por medio de investigación documental de organismos tales como el Banco Central o la CAPEIPI que se dedican a realizar encuestas para cada área.

En síntesis, elementos del Perfil Estratégico vigente en la Empresa Little Eyes son los siguientes:

- Para Little Eyes es muy significativa la innovación continua de sus modelos, por medio de investigación documental.
- Los peligros de fracaso ha ocasionado que la Empresa Little Eyes no tome el riesgo de realizar lanzamientos de nuevos modelos, que podrían tener participación en el mercado; y lo que ha hecho es esperar que otras empresas lo hagan para luego lanzarlos al mercado.
- Realizar investigación documental para conocer posibles cambios que podría tener el mercado en el futuro y de alguna manera estar previstos de posibles cambios que pueden afectar a la institución.
- El estar al tanto de cuales son las estrategias que se están utilizando actualmente en la competencia es una acción constante para conocer como se desenvuelve en el mercado empresas que se dedican a la producción de camisetas.

### **5.3. LINEA DE NEGOCIOS**

Es importante conocer cuales son las Líneas de Negocios, que en este caso son los modelos del producto principal de Little Eyes que son las camisetas. Hay que investigar otros factores tales como cual es el volumen de ventas, el tiempo total del ciclo del producto y el ciclo de vida del mismo.

Para esto se utilizarán dos instrumentos como son la investigación documental para las ventas por medio del departamento de contabilidad y la entrevista al jefe de producción en relación al producto mismo. Para la entrevista se realizará la respectiva síntesis y análisis. A continuación se describe la síntesis y análisis de la entrevista realizada al Jefe de Producción.

**Pregunta N° 1**

¿Que tiempo se demora en el desarrollo, lanzamiento y distribución de una camiseta sea nuevo o ya existente?

**Síntesis de la respuesta**

Para el Jefe de Producción existen modelos que se demoran más sobre todo donde los acabados son más complejos. También influye el volumen del pedido puesto que a mayor demanda el tiempo de entrega se demora más tiempo. Otro factor importante es la capacidad que tiene la bodega de materia prima en el caso de pedidos fortuitos porque en muchos de los casos se carece de insumos. Pero en forma general el tiempo de demora desde el pedido hasta la entrega no lleva más de siete días en pedidos normales mientras que en pedidos grandes no sobrepasa los quince días.

**Análisis:**

Para el Jefe de Producción no fue fácil responder esta pregunta puesto que hay diversidad de modelos que tienen trato especial en su producción. Para Little Eyes la entrega lo más rápido posible se ha convertido ya en una normativa para los directivos y de esta manera no tener quejas de sus clientes. Sin embargo la saturación de pedidos grandes en muchos de los casos hace que el trabajo sea más arduo pero siempre respondiendo a las necesidades tanto de mayoristas como de minoristas.

El tiempo de demora para lanzar la prenda de vestir está actualmente a la par con el tiempo que trabajan otras empresas destinadas a la elaboración del mismo producto de Little Eyes tales como Western Jr., Anaís, Gansino CIA e Innovatex.

## **Pregunta N° 2**

¿Cree usted conveniente la existencia de un departamento exclusivo para el diseño de nuevos modelos?

### **Síntesis de repuestas**

Es muy necesario puesto que en este mercado tan competitivo las empresas deben tener departamentos para cada área, donde responderán a las necesidades de la compañía. En este caso para el diseño de nuevos productos deben existir personas capacitadas en diseño de modas, lo que hace que la empresa se adelante a las exigencias del mercado actual pensando en las alternativas del futuro.

Actualmente se maneja una política interna donde todos los empleados pueden compartir trabajo en los procesos productivos, mientras que el cortador tiene la función de diseñar y sacar los moldes de los productos tanto nuevos como los ya existentes, debido a que su experiencia y capacidad en las dos áreas así lo amerita.

### **Análisis:**

La experiencia y la capacidad que tiene actualmente el cortador hacen que se le siga dando la confianza necesaria para la innovación de nuevos modelos siendo él quien los diseñe y posteriormente realice los cortes necesarios para la elaboración de los mismos.

El trabajo de los empleados es de trabajo en equipo, pero de igual manera se enriquecen en actividades ajenas logrando tener trabajadores preparados para realizar cualquier tipo de actividades.

**Pregunta N° 3**

¿Qué tiempo se mantiene un nuevo modelo en el mercado desde la primera vez que se distribuyó?

**Síntesis de la respuesta**

Existen modelos que se han convertido en tradicionales para los varones, el cambio se da en las damas donde dependerá de la moda que exista este sea por grupos musicales, personajes televisivos, farándula, etc. Pero en forma general un modelo tiene una duración en el mercado de aproximadamente de uno a dos años.

De igual manera existen modelos donde lo único que cambian son los colores y los estampados que estén a la moda tanto para hombres como para mujeres esta tendencia van de la mano.

**Análisis:**

La moda siempre es cambiante y quienes determinan esto es el mercado mismo con factores tales como la televisión y la farándula. Es de suma importancia aprovechar lo más rápido posible las nuevas tendencias de vestir puesto que, como ya se mencionó, la moda es muy cambiante.

No obstante el manejo acertado de las nuevas tendencias del mercado puede mantenerse como una alternativa para el desarrollo de la organización teniendo muy en cuenta parámetros tanto de tiempo, calidad y precios.

**Pregunta N° 4**

¿Existen modelos que por más que pasen los años siempre se mantienen en el mercado como un modelo tradicional, donde sus ventas se mantienen constantes?

**Síntesis de la respuesta**

Como se mencionó en la pregunta anterior existen modelos de camisetas que se han mantenido desde el momento que se lo lanzó al mercado hasta muchos años después, sobre todo en modelos para los hombres donde su única cambiante son los estampados y los colores.

Estos modelos son los tradicionales, es decir con la utilización de algodón, manga corta, cuello redondo y colores típicos como el blanco y el negro tanto para hombres como para mujeres.

En cuanto a la cantidad de producción de este modelo y por consiguiente las ventas se han mantenido constante desde el mismo momento que se lo lanzo al mercado.

**Análisis:**

En esta pregunta nos damos cuenta de una línea de negocios muy importante que es la camiseta tradicional, donde por medio de la existencia de un valor agregado como son los estampados se ha convertido en una oportunidad en el mercado si se lo maneja estratégicamente.

La permanencia del producto principal tradicional en el mercado se ha convertido en una estrategia para la organización, siendo una alternativa de venta con sus innovaciones respectivas lógicamente dependiendo de las necesidades del mercado.

**Pregunta N° 5**

¿De los nuevos modelos confeccionados, cuál ha sido el período más corto que ha estado en el mercado y porqué?

**Síntesis de la respuesta**

Todos los modelos han tenido un ciclo de prueba, donde dependen de los clientes si les agrada y los convence, pero existen productos que han estado en el mercado alrededor de un año y se han perdido por la presencia de otros modelos que han opacado al existente.

Por ejemplo en épocas donde la Selección Ecuatoriana de Fútbol está realizando un buen papel en eliminatorias los pedidos son asfixiantes y en menos de un año todas las personas acceden a la camiseta, luego debemos dejar de producir puesto que la Federación Ecuatoriana de Fútbol cambian los modelos de las camisetas cada cuatro años.

**Análisis:**

Las pruebas de nuevos modelos que se lanzarán al mercado son una muy buena alternativa para reconocer bien el terreno donde se va a lanzar dicho modelo, convirtiéndose en una alternativa de venta.

Existen modas que ya son predeterminadas como es el caso de la Selección y de los equipos de fútbol. Esta moda hay que aprovecharlo al máximo puesto que es muy pasajero y se conoce el tiempo promedio que esta en vigencia en el mercado donde se desenvuelve.

**Pregunta N° 6**

¿Es conveniente insistir con un nuevo producto que en un tiempo determinado, no se mantuvo en el mercado?

**Síntesis de la respuesta**

En muchos de los casos la moda del vestir regresa luego de un tiempo determinado, donde intervienen aspectos como se mencionó en preguntas anteriores como es la Televisión y la Farándula.

Es conveniente en estos casos esperar que la moda anterior llegue paulatinamente puesto que se corre el riesgo que no se venda el producto elaborado ocasionando pérdidas para la empresa.

**Análisis:**

Correr el riesgo de confeccionar modelos que anteriormente ya se cerraron es muy complejo, pero se lo puede ejecutar siempre y cuando exista un estudio del gusto del consumidor.

En este aspecto se puede trabajar por medio de una investigación de mercado para que se haga un sondeo de las necesidades del público objetivo de la empresa Little Eyes.

**Pregunta N° 7**

¿Actualmente cuáles son los modelos que esta produciendo la Empresa?

**Síntesis de la respuesta**

Little Eyes esta produciendo algunos modelos entre los que tenemos:

Modelo Pique de Mujer; este tiene cuello, manga corta, partidos a los extremos, bolsillo en el pecho y es de algodón.

Modelo Bividi con Chaqueta Mujer; bividi sencillo, chaqueta con cuello, el uso de botones y es de algodón.

Modelo Diesel Hombres; cuello en V o redondo, manga corta y es de algodón.

Modelo Polo Hombres; con cuello, manga corta y es de algodón.

Modelo Pique Hombres; este tiene cuello, manga corta, partidos a los extremos, bolsillo en el pecho y es de algodón.

Modelo Blusas con Binchas de Mujer (Nahomi); con cuello, sin botones, manga corta y de licra.

Modelo Gloria Mujer; Pliegues en el pecho, descotado, manga corta y su tela es de licra.

Camisetas Prelavadas Hombres; cuello en V, manga corta, variedad en telas especiales para prelavarlas.

Modelo Dalayla Mujer; uso de encajes, sin hombreras sólo con tiras sencillas, sin mangas y tela de licra.

Modelo Lucía; no utiliza encajes, sin hombreras sólo con tiras sencillas, sin mangas y tela de licra.

**Análisis:**

Existen algunos modelos que produce Little Eyes entre estos tenemos: Pique de Mujer, Bividi con Chaqueta Mujer, Diesel Hombres, Polo Hombres, Pique Hombres, Blusas con Binchas de Mujer (Nahomi), Gloria Mujer, Prelavadas Hombres, Dalayla Mujer y Lucía

Para poder realizar un pequeño análisis de cual es la participación actualmente de las Líneas de Negocios en el mercado se realizará la Matriz de Portafolios de Negocios o llamada matriz BCG (Boston Consulting Group) donde se describen cual la tendencia por medio del volumen de las ventas que estos tengan.

		Participación relativa	
		Elevada	Baja
Crecimiento del mercado	Alto	<p><b>Estrella</b></p>	<p><b>Interrogante</b></p>
	Bajo	<p><b>Vaca</b></p>	<p><b>Perro</b></p>

- Los productos perros son quienes tienen un bajo nivel de participación en el mercado y bajo potencial de crecimiento. A estos productos probablemente hay que desaparecerlos del mercado por sus bajas ventas y que pueden ocasionar gastos infructuosos a la empresa estos son:

- 1.- Modelo Pique de Mujer; este tiene cuello, manga corta, partidos a los extremos, bolsillo en el pecho, algodón.
- 2.- Modelo Bividi con Chaqueta Mujer; bividi sencillo, chaqueta con cuello, el uso de botones.

- Los productos vacas lecheras son lo que tienen elevada participación en el mercado pero tienen bajo crecimiento en el mercado.

3.- Modelo Diesel Hombres; cuello en V o redondo, manga corta de algodón.

4.- Modelo Dalayla Mujer; uso de encajes, sin hombreras sólo con tiras sencillas, sin mangas y tela de licra.

5.- Modelo Lucía; no utiliza encajes, sin hombreras sólo con tiras sencillas, sin mangas y tela de licra.

- Los signos de interrogación o niños problemas tienen baja participación en el mercado pero su crecimiento es elocuente.

6.- Modelo Blusas con Binchas de Mujer (Nahomi); con cuello, sin botones, manga corta y de licra.

7.- Modelo Gloria Mujer; Pliegues en el pecho, descotado, manga corta y su tela es de licra.

8.- Camisetas Prelavadas Hombres; cuello en V, manga corta, variedad en telas especiales para prelavarlas.

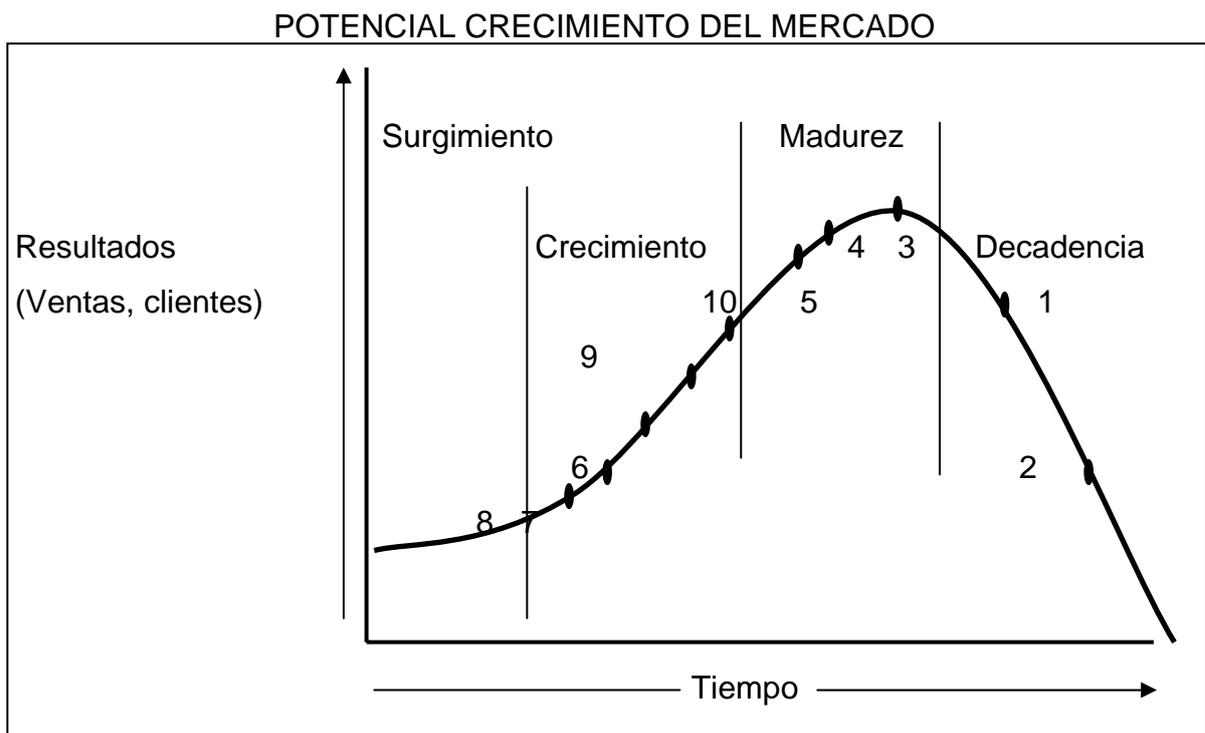
- Los productos estrellas tienen alta participación en el mercado y su potencial de crecimiento es elevado.

9.- Modelo Polo Hombres; con cuello, manga corta y de algodón.

10.- Modelo Pique Hombres; este tiene cuello, manga corta, partidos a los extremos, bolsillo en el pecho, algodón.

Por lo general los productos nuevos que se lanzan al mercado se los encasilla en los productos interrogantes o niños traviesos puesto que no se los conoce pero tienen la tendencia de tener un crecimiento en el mercado. Es decir que las posibles nuevas Líneas de Negocios de Little Eyes estarán en este segmento.

Actualmente la mayoría de productos que está produciendo Little Eyes están en madurez puesto que ya son productos que han estado en el mercado por mucho tiempo y ya se reconoce cuáles son sus tendencias en ventas, calidad y la accesibilidad que tienen en el mercado pero de igual manera existen modelos que están en surgimiento, crecimiento y decadencia como se detallan en la siguiente gráfica del Ciclo de Vida del Producto.



Para los nuevos productos que se lancen al mercado se consideran de surgimiento donde su crecimiento al principio es lento pero puede llegar a su completa madurez. La etapa de crecimiento es la más importante puesto que aquí se determina si el producto vale la pena seguir dándole fuerza para que se convierta en un producto fuerte y que se mantenga en el mercado. La etapa de madurez es donde se toma la decisión si seguir o eliminar del mercado al producto puesto que con los recursos que se tiene se puede realizar otros tipos de modelos. La decadencia del producto es cuando hay que suprimir del proceso productivo a ese producto porque se está convirtiendo en un gasto más que una inversión.

#### **5.4. INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Para saber cuales son los datos financieros-económicos de la empresa Little Eyes se realizó una investigación documental con la colaboración del señor contador. Con esta información se detallará a continuación un Análisis Financiero para reconocer el funcionamiento en números y porcentajes de cómo esta la compañía.

**LITTLE EYES  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE 2003**

**INGRESOS**

VENTAS NETAS		<b>64.058.20</b>
(=) VENTAS BRUTAS	<b>65.383.45</b>	
(-) DEVOLUCIONES	<b>-1.325.25</b>	
VENTAS		<b>65.383.45</b>
VENTAS GRAVADAS CON IVA FABRICA	<b>63.258.25</b>	
VENTAS SIN IVA	<b>2.125.20</b>	
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS		<b>-1.325.25</b>
DEVOLUCIONES EN VENTAS	<b>1.325.25</b>	
DESCUENTOS EN VENTAS	-	
OTROS INGRESOS		<b>9.825.75</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>73.883.95</b>

**EGRESOS**

COSTO DE VENTAS		<b>60.836.41</b>
INV.INICIAL PRODUCTOS NO PRODUCID.	-	
(+)COMPRAS NETAS PROD.NO PRODUC.	18.424.47	
(-)I.FINAL PROD.NO PRODUCIDOS	4.535.86	<b>13.888.61</b>
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	4.111.41	
(+)COMPRAS DE MATERIA PRIMA	9.961.45	
(-)INVENTARIO FINAL M.PRIMA	2.844.41	<b>11.228.45</b>
MANO DE OBRA DIRECTA		<b>16.255.33</b>
MANO DE OBRA INDIRECTA		<b>2.764.61</b>
GASTOS DE FABRICACION		<b>8.621.25</b>
INV.INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	2.811.41	
(-)INV.FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	1.623.25	<b>1.188.16</b>
INV.INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	9.542.25	
(-)INV.FINAL PROD.TERMINADOS	2.652.25	<b>6.890.00</b>
<b>UTILIDAD EN EL EJERCICIO</b>		<b>13.047.54</b>

**LITTLE EYES**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	22.017.50	A CORTO PLAZO	51.347.75
CAJA	-	PROVEDORES	29.845.25
BANCOS	8.325.25	PROVISIONES SOCIALES	-
CUENTAS POR COBRAR	13.252.25	BANCOS	17.652.25
CLIENTES	-	ACREDORES	
PERSONAL	-	VARIOS	3.850.25
CARTERA POR COBRAR	2.365.25		
(-) CHEQUES PROTESTADOS	1.925.25		
ACTIVO FIJO REALIZABLE		PATRIMONIO	
INVENTARIOS	33.195.22	CAPITAL	32.567.10
		UTILIDAD EJERCICIO	13.047.54
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	41.749.67		
MAQUINARIA	35.425.25		
(-)DEPR. ACUM. MAQUINARIA	<u>3.542.53</u>		
EQUIPOS DE OFICINA	1.000.00		
(-)DEPR. ACUM. EQ. OFICINA	<u>333.33</u>		
MUEBLES Y ENSERES	2.350.25		
(-) D. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	<u>235.03</u>		
GASTOS ANTICIPADOS	-		
TOTAL ACTIVO	96.962.39	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	96.962.39

**LITTLE EYES  
ESTADO DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE 2004**

**INGRESOS**

VENTAS NETAS		<b>81.654.31</b>
(=) VENTAS BRUTAS	<b>82.726.34</b>	
(-) DEVOLUCIONES	<b>-1.072.03</b>	
VENTAS NETAS		
VENTAS	<b>82.726.34</b>	<b>82.726.34</b>
VENTAS GRAVADAS CON IVA FABRICA	<b>74.567.39</b>	
VENTAS SIN IVA	<b>8.158.95</b>	
DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS		<b>-1.072.03</b>
DEVOLUCIONES EN VENTAS	<b>244.77</b>	
DESCUENTOS EN VENTAS	<b>827.26</b>	
OTROS INGRESOS		<b>-</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>81.654.31</b>

**EGRESOS**

COSTO DE VENTAS		<b>78.172.58</b>
INV.INICIAL PRODUCTOS NO PRODUCID.	<b>-</b>	
(+)COMPRAS NETAS PROD.NO PRODUC.	<b>28.345.35</b>	
(-)I.FINAL PROD.NO PRODUCIDOS	<b>6.978.25</b>	<b>21.367.10</b>
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	<b>6.325.25</b>	
(+)COMPRAS DE MATERIA PRIMA	<b>15.325.32</b>	
(-)INVENTARIO FINAL M.PRIMA	<b>4.325.25</b>	<b>17.325.32</b>
MANO DE OBRA DIRECTA		<b>25.008.20</b>
MANO DE OBRA INDIRECTA		<b>4.253.25</b>
GASTOS DE FABRICACIÓN		<b>7.252.35</b>
INV.INICIAL PRODUCTOS EN PROCESO	<b>4.325.25</b>	
(-)INV.FINAL PRODUCTOS EN PROCESO	<b>2.398.89</b>	<b>1.926.36</b>
INV.INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	<b>2.365.25</b>	
(-)INV.FINAL PROD.TERMINADOS	<b>1.325.25</b>	<b>1.040.00</b>
<b>UTILIDAD EN EL EJERCICIO</b>		<b>3.481.73</b>

**LITTLE EYES**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004**

ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	14.328.10	A CORTO PLAZO	52.944.59
CAJA	120.00	PROVEDORES	39.243.15
BANCOS	1.325.52	PROVISIONES SOCIALES	-
CUENTAS POR COBRAR	6.856.80	BANCOS	13.425.00
CLIENTES	-	ACREDORES	
PERSONAL	-	VARIOS	276.44
CARTERA POR COBRAR	7.351.03		
(-) CHEQUES PROTESTADOS	1.325.25		
ACTIVO FIJO REALIZABLE		PATRIMONIO	
INVENTARIOS	41.658.78	CAPITAL	46.658.78
		UTILIDAD EJERCICIO	3.481.73
ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	48.325.74		
MAQUINARIA	47.098.22		
(-)DEPR. ACUM. MAQUINARIA	<u>1.554.38</u>		
EQUIPOS DE OFICINA	1.000.00		
(-)DEPR. ACUM. EQ. OFICINA	<u>333.33</u>		
MUEBLES Y ENSERES	2.350.25		
(-) DEPR. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	<u>235.03</u>		
GASTOS ANTICIPADOS	-		
TOTAL ACTIVO	103.085.10	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	103.085.10

**LITTLE EYES**  
**ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS**  
**AÑO 2003**

**INDICADORES DE LIQUIDEZ**

**RAZÓN CORRIENTE**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{22.017.50}{51.347.75}$$

$$\text{Liquidez} = \mathbf{0.43}$$

Por cada dólar de deuda que tiene la Empresa tiene 0.43 dólares en Activos Corriente para cubrir sus obligaciones a corto plazo

**PRUEBA ÁCIDA O ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA**

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Disponibles}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{8.325.25}{51.347.75}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \mathbf{0.16}$$

Por cada dólar de deuda que tiene la Empresa, dispone de 16 centavos en dinero líquido para pagar sus deudas

**INDICADORES DE RENDIMIENTO**

**MARGEN DE UTILIDAD NETA O ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS**

$$\text{Margen Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neta} = \frac{13.047.54}{65.383.45}$$

$$\text{Margen Neta} = \mathbf{19.96}$$

La Empresa obtiene 19.96 % de utilidad por cada dólar de ventas

**RENTABILIDAD DE ACTIVOS**

$$\text{Rent. Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Rent. Activos} = \frac{13.047.54}{96.962.39}$$

$$\text{Rent. Activos} = \mathbf{13.46}$$

Por cada dólar que la Empresa rota en activos se genera el 13.46% de utilidad

**INDICADORES DE ACTIVIDAD****ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

$$\text{Rot. Inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rot. Inventarios} = \frac{64.058.20}{33.195.22}$$

$$\text{Rot. Inventarios} = \mathbf{1.93}$$

La empresa gana 1.93 dólares por mantener inventarios de su reserva

**CAPITAL DE TRABAJO NETO**

$$\text{C T N} = \text{Activos Corriente} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$\text{C T N} = 22.017.50 - 51.347.75$$

$$\text{C T N} = \mathbf{-29.330.25}$$

Se esta reflejando que las deudas están superando a la capacidad de pago

**ROTACIÓN NETA DE CAPITAL DE TRABAJO**

$$\text{Rot. C T N} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{C T N}}$$

$$\text{Rot. C T N} = \frac{64.058.20}{-29.330.25}$$

$$\text{Rot. C T N} = \mathbf{-218.40}$$

No se puede dar esta rotación debido a que el CTN es negativo

**ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS**

$$\text{Rotación Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación Activos} = \frac{65.383.45}{96.962.39}$$

$$\text{Rotación Activos} = \mathbf{0.67}$$

Los activos dan 0.67 vuelta en el año con respecto a las ventas

**PERIODO PROMEDIO DE COBRO**

$$\text{P.P. Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Vtas por año}}$$

$$\text{P.P. Cobro} = \frac{13.252.25}{80000+365}$$

$$\text{P.P. Cobro} = \mathbf{0.16}$$

Cada 0.16 días se cobran las deudas pendientes

**PERIODO PROMEDIO DE PAGO**

$$\text{P.P. Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras por año}}$$

$$\text{P.P. Pago} = \frac{51.347.75}{90000+365}$$

$$\text{P.P. Pago} = \mathbf{0.57}$$

Cada 0.57 días se pagan las deudas pendientes

**INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO****RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{51.347.75}{96.962.39}$$

$$\text{Endeudamiento} = \mathbf{0.53}$$

El 53% de los Activos de la empresa es financiado por los acreedores

**PASIVO CORRIENTE A CAPITAL**

$$\text{Pasivo a Capital} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Pasivo a Capital} = \frac{51.347.75}{32.567.10}$$

$$\text{Pasivo a Capital} = \mathbf{1.58}$$

Por cada dólar que la Empresa invierte su capital, obtiene 1.58 dólares de utilidad

**ÍNDICE DE SOLIDEZ**

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Solidez} = \frac{45.614.64}{96.962.39}$$

$$\text{Solidez} = \mathbf{47.04}$$

El 47.04% de la empresa pertenece a los socios o accionistas

**RAZÓN DE APALANCAMIENTO**

$$\text{R. Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{R. Apalancamiento} = \frac{51.347.75}{45.614.64}$$

$$\text{R. Apalancamiento} = \mathbf{1.13}$$

El Patrimonio está comprometido en 1,13 veces en el total de los pasivos

**FACTOR DE APALANCAMIENTO**

$$\text{F. Apalancamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{F. Apalancamiento} = \frac{96.962.39}{45.614.64}$$

$$\text{F. Apalancamiento} = \mathbf{2.13}$$

El Patrimonio está comprometido, casi 2,13 veces en los activos totales

**LITTLE EYES**  
**ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS**  
**AÑO 2004**

**INDICADORES DE LIQUIDEZ**

**RAZÓN CORRIENTE**

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{14.328.10}{52.944.59}$$

$$\text{Liquidez} = \mathbf{0.27}$$

Por cada dólar de deuda que tiene la Empresa tiene 0.27 dólares en Activos Corriente para cubrir sus obligaciones a corto plazo

**PRUEBA ÁCIDA O ÍNDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA**

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activos Disponibles}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{1.445.52}{52.944.59}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \mathbf{0.03}$$

Por cada dólar de deuda que tiene la Empresa, dispone de 3 centavos en dinero líquido para pagar sus deudas

**INDICADORES DE RENDIMIENTO**

**MARGEN DE UTILIDAD NETA O ÍNDICE DE RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS**

$$\text{Margen Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen Neta} = \frac{3.481.73}{82.726.34}$$

$$\text{Margen Neta} = \mathbf{4.21}$$

La Empresa obtiene 4.21 % de utilidad por cada dólar de ventas

**RENTABILIDAD DE ACTIVOS**

$$\text{Rent. Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total activos}}$$

$$\text{Rent. Activos} = \frac{3.481.73}{103.085.10}$$

$$\text{Rent. Activos} = \mathbf{3.38}$$

Por cada dólar que la Empresa rota en activos se genera el 3.38% de utilidad

**INDICADORES DE ACTIVIDAD****ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

$$\text{Rot. Inventarios} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Rot. Inventarios} = \frac{81.654.31}{41.658.78}$$

$$\text{Rot. Inventarios} = \mathbf{1.96}$$

La empresa gana 1.96 dólares por mantener inventarios de su reserva

**CAPITAL DE TRABAJO NETO**

$$\text{C T N} = \text{Activos Corriente} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$\text{C T N} = 14.328.10 - 52.944.59$$

$$\text{C T N} = \mathbf{-38.616.49}$$

Se esta reflejando que las deudas están superando a la capacidad de pago

**ROTACIÓN NETA DE CAPITAL DE TRABAJO**

$$\text{Rot. C T N} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{C T N}}$$

$$\text{Rot. C T N} = \frac{81.654.31}{-38.616.49}$$

$$\text{Rot. C T N} = \mathbf{-211.45}$$

No se puede dar esta rotación debido a que el CTN es negativo

**ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS**

$$\text{Rotación Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Rotación Activos} = \frac{82.726.34}{103.085.10}$$

$$\text{Rotación Activos} = \mathbf{0.80}$$

Los activos dan 0.80 vuelta en el año con respecto a las ventas

**PERIODO PROMEDIO DE COBRO**

$$\text{P.P. Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Vtas por año}}$$

$$\text{P.P. Cobro} = \frac{6.856.80}{80000+365}$$

$$\text{P.P. Cobro} = \mathbf{0.09}$$

Cada 0.09 días se cobran las deudas pendientes

**PERIODO PROMEDIO DE PAGO**

$$\text{P.P. Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras por año}}$$

$$\text{P.P. Pago} = \frac{52.944.59}{90000+365}$$

$$\text{P.P. Pago} = \mathbf{0.59}$$

Cada 0.59 días se pagan las deudas pendientes

**INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO****RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO**

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{52.944.59}{103.085.10}$$

$$\text{Endeudamiento} = \mathbf{0.51}$$

El 51% de los Activos de la empresa es financiado por los acreedores

**PASIVO CORRIENTE A CAPITAL**

$$\text{Pasivo a Capital} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Pasivo a Capital} = \frac{52.944.59}{46.658.78}$$

$$\text{Pasivo a Capital} = \mathbf{1.13}$$

Por cada dólar que la Empresa invierte su capital, obtiene 1.13 dólares de utilidad

**ÍNDICE DE SOLIDEZ**

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Solidez} = \frac{50.140.51}{103.085.10}$$

$$\text{Solidez} = \mathbf{48.64}$$

El 48.64% de la empresa pertenece a los socios o accionistas

**RAZÓN DE APALANCAMIENTO**

$$\text{R. Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{R. Apalancamiento} = \frac{52.944.59}{50.140.51}$$

$$\text{R. Apalancamiento} = \mathbf{1.06}$$

El Patrimonio está comprometido en 1,06 veces en el total de los pasivos

**FACTOR DE APALANCAMIENTO**

$$\text{F. Apalancamiento} = \frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{F. Apalancamiento} = \frac{103.085.10}{50.140.51}$$

$$\text{F. Apalancamiento} = \mathbf{2.06}$$

El Patrimonio está comprometido, casi 2,06 veces en los activos totales

## **Análisis Financieros**

En el presente trabajo se tomó en cuenta tanto el Balance de Resultados como el Balance General de los años 2003 y 2004 de la Empresa Little Eyes. Con esta información se realizará un Análisis Financiero de estos dos períodos para observar cual es la tendencia financiera de la empresa.

Es importante analizar cuáles son las tendencias que tiene Little Eyes en los años 2003 y 2004 para así interpretar y detectar cuales son los cambios financieros que tiene la compañía en estos períodos tanto en compras, ventas, activos, pasivos, etc.

La tendencia de las ventas va en crecimiento constante tanto en el año 2003 y 2004 indicando que la empresa vende sus productos en la gran mayoría con facturas gravadas con tarifa del 12% del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) pero de igual manera se venden productos con tarifa 0 % a clientes donde su consumo es relativamente mínimo a comparación del consumo de los mayoristas que es en mayor porcentaje.

Así también las devoluciones que se realizan por parte de los clientes es porcentualmente baja debido al mayor control de calidad que existe en el proceso productivo, mientras que los descuentos que se les da a los clientes se refleja en la fidelidad de los mismos manteniéndolos por medio de los descuentos estos sean por pronto pago o por las ventas de mayor volumen a clientes sobre todo mayoristas.

Little Eyes tiene alianzas con otras empresas que ofrecen bienes y/o servicios relacionados con su producto principal, los mismos que pueden ser servicios de acabados como también de compra de productos en proceso o terminados que se describen en los balances de resultados.

Para el año 2003 la utilidad fue de USD 13.047.54 muy superior a la del 2004 que dejo una utilidad de USD 3.481.73, debido a que se descuidó aspectos preponderantes tanto como depreciaciones de maquinaria, mal manejo en los inventarios, etc.

En resumen la situación financiera de la empresa Little Eyes está en crecimiento y sus cuentas están acordes a la productividad de la compañía, las declaraciones de impuestos están bien llevadas y asesoradas, y no tiene problemas en sus pagos de ley. Para tener más información y analizar más exhaustivamente cuáles son los cambios de comportamiento en los años 2003 y 2004 se realizó un análisis financiero más detallado arrojando los siguientes análisis que se detallan a continuación:

### **Comportamiento de los Índices (2003-2004)**

#### **Indicadores de Liquidez**

##### **Razón Corriente**

Los activos corrientes de los dos períodos conllevan a que la empresa pueda pagar sus obligaciones a corto plazo por cada dólar que adeude, es decir que en el primer año la empresa tiene USD 0.43 y en el segundo año USD 0.27 para pagar deudas que pueda tener con proveedores y clientes haciéndolo por medio de los activos corrientes. Por lo tanto la empresa si tiene capacidad de pagar deudas a corto plazo.

##### **Prueba Ácida o Índice de Liquidez Inmediata**

La empresa tiene USD 0.16 y USD 0.03 de los dos períodos de dinero líquido para pagar deudas con clientes y proveedores. La cancelación de estas deudas se podrá hacer inmediatamente por cada dólar que la empresa tenga por deuda a los mismos.

## **Indicadores de Rendimiento**

### **Margen de Utilidad Neta o Índice de Rentabilidad sobre las Ventas**

La empresa por cada dólar que vendan su producto principal tendrá una utilidad por cada año del 19.96% y 4.21 %, donde la tendencia se incrementará por nuevas alternativas de cambio que se den en los próximos años en relación al aumento proporcional de las ventas en períodos posteriores. Esto hace que el presente trabajo ayude al directivo de la empresa a incrementar el porcentaje de sus ventas.

### **Rentabilidad de Activos**

La rotación de los activos es muy relevante en las empresas, es por eso que por cada dólar que la empresa tiene en sus activos se renueva en el 13.46% y 3.38% por cada año obligando a los directivos ir actualizando su maquinaria con tecnología de punta.

## **Indicadores de Actividad**

### **Rotación de Inventarios**

Al final de un período en la mayoría de ocasiones queda en inventarios: materia prima no utilizada, productos no producidos, productos en procesos y productos terminados, esto refleja que la utilidad queda en bienes es por eso que para los dos años la empresa gana USD 1.93 y USD 1.96 por mantener estos productos de reserva para el siguiente período.

### **Capital de Trabajo Neto**

Es necesario que las empresas tengan un capital financiero donde este sirva para crecer como organización, lamentablemente para Little Eyes el Capital de Trabajo Neto es negativo para los dos años donde dejó USD -29330.25 y USD -38616.49

respectivamente, esto semeja que las deudas actualmente están por encima de lo que tiene la compañía para poder pagar con activos corrientes, pero también puede influenciar para bien de la empresa para poder pagar sus deudas a mediano plazo los inventarios existentes en la bodega.

### **Rotación neta de Capital de Trabajo**

En este punto no es factible realizar cálculos financieros puesto que el Capital de Trabajo Neto es negativo y se semeja a lo explicado en el ítem anterior.

### **Rotación de Activos**

Si las ventas son exitosas en cada período hace que los activos puedan ser renovados, esto sucede en los dos años donde 0.67 y 0.80 veces por año se podrá actualizar a los activos para de esta manera la productividad sea mas eficaz.

### **Período Promedio de Cobro**

Las cuentas por cobrar se hacen líquidas dependiendo del plazo y del cliente que se le realizó la venta, para los dos años se interpreta que cada 0.16 y 0.09 días en la compañía se cobran las deudas pendientes, es decir que el cobro de deudas se hace casi inmediatamente del tiempo acordado, con los clientes que hicieron la adquisición del producto.

### **Período Promedio de Pago**

Las cuentas por pagar se cancelan dependiendo del plazo y del proveedor, para los dos años arrojó que cada 0.57 y 0.59 días en la compañía se pagan las deudas pendientes; es decir, que el pago de deudas se hace acorde con lo negociado.

## **Indicadores de Endeudamiento**

### **Razón de Endeudamiento**

La inversión es fundamental en cualquier empresa puesto que de esta manera aumenta las utilidades y se hace necesario buscar inversionistas, es así que, para los dos años el 53% y 51% de los activos es financiado por los acreedores, esto puede influenciar a que las utilidades al final de período aumenten en manera significativa.

### **Pasivo Corriente a Capital**

Mientras más dinero se invierta en el capital, se puede obtener mayor utilidad, eso se refleja en los dos años. Por cada dólar de inversión en el capital se obtendrá USD 1.58 y USD 1.13 de utilidad, donde se comprueba que la inversión es importante en cualquier empresa.

### **Índice de Solidez**

Los directivos de las empresas en muchas ocasiones también son accionistas de la misma, esto se refleja en los dos períodos que el 47.04% y 48.64% de toda la compañía pertenece a los socios o accionistas que participan activamente en la empresa Little Eyes.

### **Razón de Apalancamiento**

La relación del patrimonio con los pasivos se ven manifestadas en los casos donde no se puedan cubrir las deudas pendientes, con lo que se tienen en activos se puede optar por acudir al patrimonio existente para cubrir las obligaciones, para los dos años el patrimonio se ve comprometido en 1.13 1.06 veces del total de los pasivos.

## **Factor de Apalancamiento**

La relación del patrimonio con los activos totales se ve manifestado en los dos años donde el patrimonio esta comprometido 2.13 y 2.06 veces con los activos totales.

### **5.5. ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Para conocer cuáles son las acciones estratégicas que actualmente tiene la empresa Little Eyes se realizará una entrevista al gerente puesto que es la persona que toma la última decisión en su organización.

En conclusión las Acciones Estratégicas utilizadas actualmente en Little Eyes son las siguientes:

- Para Little Eyes una Acción Estratégica importante es el innovar perseverantemente sus modelos a través de investigación documental mientras que para sus ventas utilizar como Estrategia presentaciones de sus nuevos productos constantemente por medio de muestras y con relación a créditos brindar facilidades de pago a sus clientes.
- Entre las Acciones Estratégicas en relación a la Toma de Decisiones es dar la oportunidad a las personas que trabajen en la empresa de resolver rápidamente en las acciones cuando no estén las personas indicadas.
- El saber cuáles son las estrategias que se están utilizando actualmente en el la competencia es una acción constante para conocer como se desenvuelve en le mercado por medio de investigación documental y de diálogos con personas que trabajen con los mismos.
- Trabajar con maquila es una estrategia muy fructífera para reducir costos y para cumplir los contratos con los clientes al igual que realizar la entrega de los productos a almacenes grandes y reconocidos.

## **5.6. RECURSOS EXISTENTES**

Existen dos recursos primordiales en cualquier empresa. Estas son los recursos materiales y los talentos humanos. Con la combinación eficaz de estos dos la organización puede crecer en manera significativa, logrando cumplir los objetivos planteados por la compañía u organización.

### **5.6.1. RECURSOS MATERIALES**

Durante todo el proceso productivo se hace necesario tener en cuenta los materiales que se utilizan para el diseño y la confección de camisetas al igual que materiales del área administrativa.

Los insumos utilizados comúnmente para la confección se detallan a continuación:

- Tela
- Pelón
- Hilo
- Seda
- Reata
- Cuellos
- Botones
- Bordaduras
- Cartón Marca
- Cartón Talla
- Funda
- Bordados
- Estampados
- Elásticos
- Cierres
- Insumos Generales

Actualmente la maquinaria que tiene Little Eyes para la confección de su producto principal se detalla a continuación:

Las máquinas utilizadas para el corte respectivo de la tela para el posterior cocido son los siguientes:

<b>Q</b>	<b>MARCA</b>	<b>MODELO</b>	<b>SERIE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	OSCAR	CM420	CM 802NM	CORTADORA
1	PACER	WOLF 68532	XI	CORTADORA
1	TENTEX	ZB938-38	1081048	CORTADORA

Para el proceso de cocido la maquinaria utilizada es la más numerosa detallada inmediatamente:

<b>Q</b>	<b>MARCA</b>	<b>MODELO</b>	<b>SERIE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	JUKY	DDL 870	400WL23073	RECTA DE UNA AGUJA Y DOS HILOS
1	JUKY	DDL 8885	S/S	RECTA DE UNA AGUJA Y DOS HILOS
2	JUKY	DDL 888	S/S	RECTA DE UNA AGUJA Y DOS HILOS
1	JUKY	DDL 227	N34774	RECTA DE UNA AGUJA Y DOS HILOS
1	SUNSTAR	KM 137A	OOO515	RECTA DE UNA AGUJA Y DOS HILOS
1	BROTHER	EF4N21	H0556136	OVERLOK DE DOS AGUJAS Y CINCO HILOS
1	JUKY	3605	M03600	OVERLOK DE UNA AGUJA Y TRES HILOS

1	JUKY	2316	M02300	OVERLOK DE DOS AGUJAS Y CINCO HILOS
1	KINGTEX	M3600	SH700	OVERLOK DE DOS AGUJAS Y CINCO HILOS
1	JUKY	MO 0ZK49743	L121	OVERLOK DE UNA AGUJA Y TRES HILOS
1	PEAFF	442-0- 6/01BS	S/S	RECTA 2 AGUJAS Y DOS HILOS
1	SIRUBA	F007E	W222-356	RECUBRIDORA TRES AGUJAS Y 5 HILOS
1	KANSAI	RX9803R	112382	RECUBRIDORA TRES AGUJAS Y 5 HILOS
1	KANSAI SPECIAL	WX8803F	WX8000	RECUBRIDORA TRES AGUJAS Y 5 HILOS
1	BROTHER	K7219222	CB3-B916- 1A	BOTONERA
1	BROTHER	P817001	S/S	OJALADORA
1	SIRUBA	516M2-35	F501675N	Overlok

Mientras que para la etapa final que es el de planchado se tiene las siguientes máquinas:

Q	MARCA	MODELO	SERIE	DESCRIPCIÓN
2	HASHIMA	STEAN IROM	HI - 550P	PLANCHAS A VAPOR
1	TIFFANY	DUE EFFE	S/S	PLANCHA A VAPOR

De igual manera se tiene Muebles y Enseres para el Área Administrativa que son los siguientes:

<b>Q</b>	<b>DESCRIPCION</b>
1	ESCRITORIO CON VIDRIO DE 3 CAJONES
1	ESCRITORIO DE COMPUTADOR DE METAL
2	SILLAS, UNA CON RUEDAS Y OTRA SIMPLE
1	ARCHIVADOR DE MADERA DE 4 CAJONES
1	ARCHIVADOR DE MADERA DE 4 CJNS.
1	PAPELERA DE MADERA COLOR NEGRO
1	TELEFONO DE DISCO
1	SUMADORA
1	COMPUTADOR SAMSUNG

### 5.6.2. TALENTOS HUMANOS

El talento humano es fundamental para el buen desenvolvimiento de las organizaciones. En Little Eyes existen personas capacitadas que ocupan cargos tanto en el área administrativa como en el área de operaciones y estos son los siguientes:

<b>CARGO</b>	<b>NUMERO DE PERSONAS</b>
Gerente Propietario	1
Contador	1
Secretaria General	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Personal	1
Diseñador - Cortador	1
Cocedores	6
Acabados	2
Planchadores-Etiquetadores	4
Vendedores	2
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

### 5.7. CULTURA EXISTENTE

Tomando como base los resultados de la búsqueda de valores y lo observado en el transcurso del presente trabajo en la Empresa Little Eyes podemos anotar que la cultura que actualmente tiene la organización se presenta en tres aspectos importantes:

- Se refleja un ambiente organizacional ideal para la productividad donde abarca respeto y consideración de los directivos hacia los empleados forjando de esta manera responsabilidad y colaboración para realizar su trabajo de la

mejor manera y de esta forma cumplir con los objetivos organizacionales de la institución.

La lealtad y compromiso de todos los miembros para con la compañía se observa en la calidad del producto terminado, dejando todo su esfuerzo para que se cumplan con los estándares establecidos.

La colaboración entre empleados se ve reflejada cuando se necesita el apoyo en otras áreas de tal modo que el trabajo se cumpla a cabalidad en los tiempos estipulados.

- Realizar un manejo coherente de los recursos existentes es una alternativa que se lo toma muy seriamente para cumplir con las metas planteadas, donde tanto el talento humano como la maquinaria deben aprovecharse al máximo para así poder llegar a realizar los objetivos estipulados.

El manejo del talento humano se considera como pieza fundamental para la mejora continua de los procesos, dando apertura a los empleados para que realicen su trabajo lo mejor posible brindándoles un clima organizacional óptimo para su desenvolvimiento.

- Se realizan contratos de trabajos parciales es decir por temporada debido a que existen fechas donde se aumenta notablemente la producción y se hace necesario la contratación de personal únicamente para estos tiempos donde se incrementa la fabricación de camisetas.

Con estos contratos parciales lo que se desea es cumplir con los pedidos extra planteados y conservar la base de empleados antiguos quienes han estado durante algún tiempo en la empresa Little Eyes.

## 5.8. SÍNTESIS DE LA AUDITORIA DEL DESEMPEÑO

La síntesis se presenta con la estructura FODA

Líneas de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las ventas son constantes debido al precio accesible que brinda.</li> <li>▪ Los tiempos estándares de producción está a la par con otras empresas.</li> <li>▪ Se ocupa el tiempo de duración del producto en forma eficaz.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adelantarse a la moda en el mercado ofreciendo un producto innovador.</li> <li>▪ Estudios de mercado para identificar a posibles nuevos clientes objetivos y sus gustos.</li> <li>▪ Abrirse en el mercado con nuevos productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La falta de toma de riesgos para la producción y comercialización de nuevas Líneas de Negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambio radical en el gusto del cliente, dejando con stocks a las empresas productoras.</li> <li>▪ Alteraciones demográficas de los jóvenes.</li> <li>▪ La existencia de competencia desleal hace que la empresa disminuyan la utilidad o las ventas.</li> <li>▪ Hay muchas empresas pequeñas sobre todo de confección de uniformes que ofrecen más rapidez en los procesos.</li> </ul>
--------------------	--	--	---	---

Indicadores Críticos de Éxito	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar seguimiento constante a los análisis financieros para conocer cómo está financieramente la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conociendo bien los resultados de los análisis financieros tomar medidas para que no altere la rentabilidad de las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener una contabilidad empírica dejándose acumular de deudas e incluso sin pagar impuestos de ley llegando incluso al cierre definitivo de la empresa por delitos fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empresas competidores pueden atacar por la falta de estudios financieros en las empresas.</li> </ul>
-------------------------------	--	---	--	---

<p style="text-align: center;">Acciones Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se maneja la opción de innovación constante en sus actividades.</li> <li>▪ Al conocer a la competencia se procede a la toma de decisiones adecuadas.</li> <li>▪ Los cambios a realizarse se los hace con cautela y responsabilidad.</li> <li>▪ Adelantarse a las necesidades del mercado por medio de cambios en los procesos y en los productos finales.</li> <li>▪ Conocimiento de la competencia hace una oportunidad en el mercado.</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clara la determinación de acabar el pedido del cliente cuando ingresa al proceso productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se conocen muchos lugares especializados en realizar talleres para crecimiento organizacional.</li> <li>▪ Los cambios que se realizan no dan sorpresas a los competidores puesto que son lentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transnacionales pueden asentarse en el país dejando sin efecto innovaciones del mercado nacional.</li> <li>▪ Sin Acciones Estratégicas de las empresas, pueden tener afecciones directas en el desenvolvimiento de las organizaciones.</li> </ul>
---	--	---	--

Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El manejo de una bodega de Materia Prima con suficiente material del producto principal.</li> <li>▪ El Talento Humano es primordial para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créditos de proveedores de materiales por la adquisición en volúmenes grandes.</li> <li>▪ El ingreso de personas capacitadas para la colaboración en los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En caso de pedidos fortuitos y grandes, se hace complejo la producción inmediata.</li> <li>▪ En fechas de producción masiva el talento humano se hace insuficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La compra de materiales baratos pero de mala calidad sobretodo extranjeros.</li> <li>▪ Mano de Obra cara por las exigencias de la población actual.</li> </ul>
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente organizacional excelente para el desenvolvimiento óptimo en los procesos productivos llegando a obtener productos de la más alta calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de Relaciones Humanas que pueden colaborar con las empresas productoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enriquecimiento de los puestos pueden ocasionar envidias y conflictos internos, llegando afectar en los procesos productivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ofrecimiento de otras empresas a los trabajadores un clima organizacional mejor, tanto en trabajo como en estabilidad laboral.</li> </ul>

## 6. ANÁLISIS DE BRECHAS

Luego de haber realizado el Diseño de la Estrategia del Negocio y el análisis del Desempeño Actual, debemos estimar las distancias y desarrollar estrategias para cerrarlas.

### 6.1. IDENTIFICACIÓN PARA CERRAR CADA BRECHA

La identificación se realiza mediante un cuadro comparativo entre los resultados de de Auditoria del desempeño y el Diseño de la Estrategia del Negocio.

Indicador	Auditoria del Desempeño	Diseño de la Estrategia del Negocio	Brecha
Perfil Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de Modelos</li> <li>• Esperar que otras empresas arriesguen</li> <li>• Investigación Documental de posibles cambios</li> <li>• Conocer posibles estrategias de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de Modelos</li> <li>• Riesgo con fundamentos establecidos</li> <li>• Estudio de Mercado paulatinamente</li> <li>• Conocer posibles estrategias de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar cambio gusto del cliente</li> <li>• Conocer los cambios en el mercado</li> </ul>

<p>Líneas de Negocios o Modelos de Camisetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pique de Mujer</li> <li>• Bividi con Chaqueta</li> <li>• Diesel</li> <li>• Polo Hombres</li> <li>• Pique Hombres</li> <li>• Nahomi</li> <li>• Gloria Mujer</li> <li>• Camisetas Prelavadas Hombres</li> <li>• Dalayla Mujer</li> <li>• Lucía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebel Hombres</li> <li>• Lupita</li> <li>• Peter</li> <li>• Universitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rebel Hombres</li> <li>• Lupita</li> <li>• Peter</li> <li>• Universitaria</li> <li>• Polo Hombres</li> <li>• Pique Hombres</li> </ul>
<p>Indicadores Críticos de Éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón Corriente</li> <li>• Prueba Ácida</li> <li>• Margen Neto</li> <li>• Rent. Activos</li> <li>• Rot. Inventarios</li> <li>• CTN</li> <li>• Rot. CTN</li> <li>• Rotación Activos</li> <li>• P.P. Cobro</li> <li>• P.P Pago</li> <li>• Razón de Endeudamiento</li> <li>• Pasivo a Capital</li> <li>• Índice de Solidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.27</li> <li>• 0.03</li> <li>• 4.21</li> <li>• 3.38</li> <li>• 1.96</li> <li>• -38.616.49</li> <li>• -211.45</li> <li>• 0.80</li> <li>• 0.09</li> <li>• 0.59</li> <li>• 0.51</li> <li>• 1.13</li> <li>• 48.64</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.40</li> <li>• 0.05</li> <li>• 6.00</li> <li>• 5.00</li> <li>• 2.00</li> <li>• 10.000</li> <li>• 100</li> <li>• 0.90</li> <li>• 0.08</li> <li>• 0.30</li> <li>• 0.60</li> <li>• 1.50</li> <li>• 50.00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.13</li> <li>• 0.02</li> <li>• 1.79</li> <li>• 1.62</li> <li>• 0.04</li> <li>• 48.616.49</li> <li>• 311.45</li> <li>• 0.10</li> <li>• -0.01</li> <li>• -0.29</li> <li>• 0.09</li> <li>• 0.37</li> <li>• 1.36</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón de Apalancamiento</li> <li>• Factor de Apalancamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.06</li> <li>• 2.06</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.10</li> <li>• 2.10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0.04</li> <li>• 0.04</li> </ul>
Acciones Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LDN en plena madurez</li> <li>• Tiempo Total del Ciclo siete días</li> <li>• Ventas promedio anuales USD 80.000</li> <li>• Integración vertical y horizontal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LDN en pleno surgimiento</li> <li>• Tiempo Total del Ciclo cinco días</li> <li>• Ventas promedio anuales USD 120.000</li> <li>• Integración vertical y horizontal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación en el mercado</li> <li>• Dos días</li> <li>• USD 40.000</li> </ul>
Cultura Requerida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente organizacional ideal para la productividad</li> <li>• Manejo coherente de los recursos existentes</li> <li>• Contratos parciales por temporada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente organizacional ideal para la productividad</li> <li>• Optimización del Talento Humano y Maquinaria</li> <li>• Otorgar estabilidad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimización de tiempos</li> <li>• Productividad en los procesos</li> </ul>

Ahora bien ya reconocidos en el cuadro estos factores se analizará si es o no factible la ejecución de las mismas. Es decir hay que observar que tan viable sean estas propuestas y como se aplicarían técnicas para poder cerrar estas brechas para de esta manera lograr con los objetivos de la planificación estratégica.

## **6.2. ESTRATEGIAS PARA CERRAR CADA BRECHA**

En este punto es importante señalar que para lograr el crecimiento organizacional es de suma importancia tener en cuenta aspectos tales como la expansión interna institucional donde se subraya el desarrollo de la organización, el inicio de nuevos negocios en el que se quiere mejorar el producto final de las empresas, las fusiones interinstitucionales y el como poner en marcha las estrategias planteadas.

De igual manera es necesario conocer las tácticas para cerrar las brechas cuando se considera que es complicado hacerlo, entre las más comunes tenemos ampliar el marco de tiempo, reducir el tamaño o alcance del objetivo, reasignar recursos y obtener nuevos recursos si es necesario.

A continuación se detallan si es factible o no cerrar las brechas partiendo del cuadro anteriormente señalado.

### ➤ Perfil Estratégico

- La innovación de nuevos modelos es constante y no existe brechas para cerrarlo, es decir se continúa con esta alternativa para de esta forma tener una diferenciación con otras empresas.
- Aprovechar los cambios del gusto de los clientes es la diferencia que existe entre el riesgo de implementar nuevos modelos y esperar que otras empresas lo hagan, esto se puede aprovechar por medio de la implementación de planes de acción para cada modelo que se quiera implementar con sus respectivos análisis de factibilidades.

- Realizar estudios de mercado frecuentemente para conocer cuáles son sus cambios es una estrategia más real antes de una investigación documental donde únicamente se conocen las opiniones de terceras personas, si se realiza un estudio al gusto de la empresa será una alternativa de cambio que puede ser ejecutada sin muchas complicaciones.
- El adelantarse a las jugadas de la competencia es importante para poder tener estrategias necesarias para que no afecten a la compañía, es decir no existen brechas puesto que es casi una normativa de todas las organizaciones.

➤ Líneas de Negocios

La creación de nuevas Líneas de Negocios planteadas como son:

- Modelo Rebel Hombre
- Modelo Lupita
- Modelo Peter
- Modelo Universitaria

Es importante para el desarrollo empresarial, la adaptación a la moda en el mercado, para captar la atención del público objetivo. Sin dejar de lado la importancia de realizar estudios constantes de cambios de los gustos del consumidor.

Los objetivos estratégicos que actualmente se usan y los planteados se puede concluir que para poder ejecutar estas Nuevas Líneas de Negocio tenemos que:

- Promocionar una nueva imagen de la empresa mediante la presentación de productos innovadores o Nuevas Líneas de Negocios.

- Llevar una contabilidad clara y oportuna para las decisiones tomadas anualmente.
- Tener un presupuesto y un flujo de caja disponible para las adquisiciones mensuales de la empresa.
- Controlar y evaluar al personal para una mejor atención y un mejor desempeño en un período semestral.
- Capacitar y adiestrar al personal en sus diferentes áreas según sea necesario.

Entre las nuevas Líneas de Negocio y las actuales se procederán a tomarse seis modelos que son las cuatro propuestas y los dos productos estrellas como son el Modelo Pique Hombres y el Modelo Polo Hombres que pasaron el análisis de brechas.

#### ➤ Indicadores Críticos de Éxito

Tener una base económico-financiera, donde los análisis que se realizan por medio de datos estadísticos y reales reflejan cómo es el funcionamiento de las empresas. Con estos análisis financieros se puede proyectar a futuro y tener en cuenta aspectos que pueden alterar el buen desenvolvimiento de la organización. Estos estudios son más formales y se pueden ir ajustando dependiendo de casos fortuitos que se presenten en los respectivos procesos productivos.

Con el incremento en las ventas, la situación económico-financiera de la empresa mejorará notablemente. Cuando se realice los análisis financieros, en algunos casos, las políticas y estrategias del área financiera podrán cerrar las brechas es decir:

- Razón Corriente actual de 0.27 y lo deseado es 0.40; por lo tanto la brecha es de 0.13. Esto se puede lograr partiendo de una política en el área financiera donde se puede distribuir los recursos para cancelar deudas a corto plazo que es el análisis de este indicador.
- Prueba Ácida actual 0.03 y lo deseado es 0.05; donde la diferencia es de 0.02 en la cuenta caja y bancos, en el cual, crecerá por las ventas y así tener la capacidad suficiente para cancelar las deudas pendientes lográndolo con el aumento de los activos disponibles y de igual manera se puede cumplir con una política en el área financiera distribuyendo los recursos para pago de deudas.
- Margen Neta actual 4.21% y lo deseado 6.00%; el margen es de 1.79% por el incremento en la utilidad y las ventas. Es decir se puede cumplir con este porcentaje por el aumento en el volumen de ventas y de este modo la utilidad por cada dólar de ventas se incrementará manteniendo el margen de utilidad.
- Rent. Activos actual 3.38% y lo deseado 5.00%; siendo el 1.62% el incremento en la utilidad donde los activos rotan por el incremento en las ventas se verá reflejado manteniendo el margen de utilidad actual.
- Rot. Inventarios actual 1.96 y lo deseado 2.00; el aumento es de 0.04 por el aumento en las ventas la empresa ganará más por mantener inventarios en su reserva.
- CTN actual -38616.49 y lo deseado 10000; incremento de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes donde la brecha es de 48616.49, es difícil cumplirlo, para que las deudas no superen la capacidad de pago y dependerá de la manera correcta cómo se pague a proveedores y del cobro inmediato a los clientes.

- Rot. CTN -211.45 y lo deseado 100; incremento de activos corrientes sobre los pasivos corrientes donde la brecha es de 311.45 y con el incremento de las ventas se puede dar su respectiva rotación y así tener capacidad de pago de deudas.
- Rotación Activos actual 0.80 y lo deseado 0.90; el aumento es de 0.10 y se puede lograrlo por las ventas en aumento y es necesario dar rotación al capital.
- P.P. Cobro actual 0.09 y lo deseado 0.08; la disminución es de 0.10 puesto que si existen mas ventas significa más créditos a los clientes y más facilidad de cobros.
- P.P. Pago actual 0.59 y lo deseado 0.30; decrece al 0.29 puesto que más ventas significa más compras y pago a proveedores siendo factible con la capacidad de pago por tener efectivo de pago.
- Razón de Endeudamiento actual 0.51 y lo deseado 0.60; se aumenta 0.09 donde el los acreedores financian a los activos y se maneja con responsabilidad los pagos a los mismos y asó lograr lo planteado.
- Pasivo a Capital actual 1.13 y lo deseado 1.50; incrementa 0.37 de la inversión en el capital para incrementar las ventas, es se puede lograr para aumentar la utilidad por la inversión al capital.
- Índice de Solidez actual 48.64 y lo deseado 50.00; donde la brecha es de 1.36 de la inversión de socios para incremento de las ventas lográndolo por los accionistas que se tendrían la mitad de inversión para el incremento de las ventas.
- Razón de Apalancamiento actual 1.06 y lo deseado 1.10; donde su aumento es de 0.04 ya que si existe más utilidad, el patrimonio aumentará por la inversión para el cumplimiento de los objetivos.

- Factor de Apalancamiento actual 2.06 y lo deseado 2.10; la diferencia es de 0.04 donde el patrimonio se compromete más con los activos totales pero la utilidad se incrementará notablemente.

➤ Acciones Estratégicas

- El lanzamiento de nuevos modelos al mercado hace que los mismos sean de total surgimiento dando una alternativa de diferenciación en el mercado de modelos que estén en plena madurez y así poder introducirlo como un producto nuevo e innovador.
- El Tiempo Total del Ciclo ideal para cumplir con los objetivos organizacionales es de cinco días es decir optimizar el tiempo en dos días de los siete que funcionan actualmente, esto se puede cumplir con el aprovechamiento del talento humano como de los recursos materiales como son las maquinarias.
- El incremento de las ventas anuales en el 50% es decir de USD 80.000 a USD 120.000 dejando una brecha de USD 40.000 es factible lograrlo con distribución óptima de tiempos y brindando alternativas de innovación como es el caso de la creación de Nuevas Líneas de Negocios.
- El seguir trabajando a través de una integración vertical y horizontal como hasta ahora es una acción estratégica excelente para disminuir costos y cumplir con los pedidos establecidos es decir no existe brechas que cerrar en este punto.

➤ Cultura Requerida

- El clima organizacional de las empresas tiene que ser de las mejores donde quienes ganen sean todos, es decir la empresa con rentabilidad y los trabajadores con una remuneración justa y sobre todo con estabilidad

laboral. En muchos de los casos es muy favorable tener una gerencia plana debido a que todas las personas de una organización son importantes y sus opiniones son valiosas para el desarrollo empresarial, esta alternativa se la puede cumplir sin inconvenientes.

- La minimización de tiempos es la diferencia entre la eficiencia y la eficacia de los procesos es decir la utilización correcta de sus recursos se los hace por medio de un cronograma bien estructurado donde se pueda ajustar correctamente a las necesidades.
- La productividad en los procesos se lo puede hacer con un trabajo eficaz de sus empleados dándole un clima de trabajo donde pueda desenvolverse de la mejor manera y un aspecto preponderante es brindarles estabilidad laboral.

## **7. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

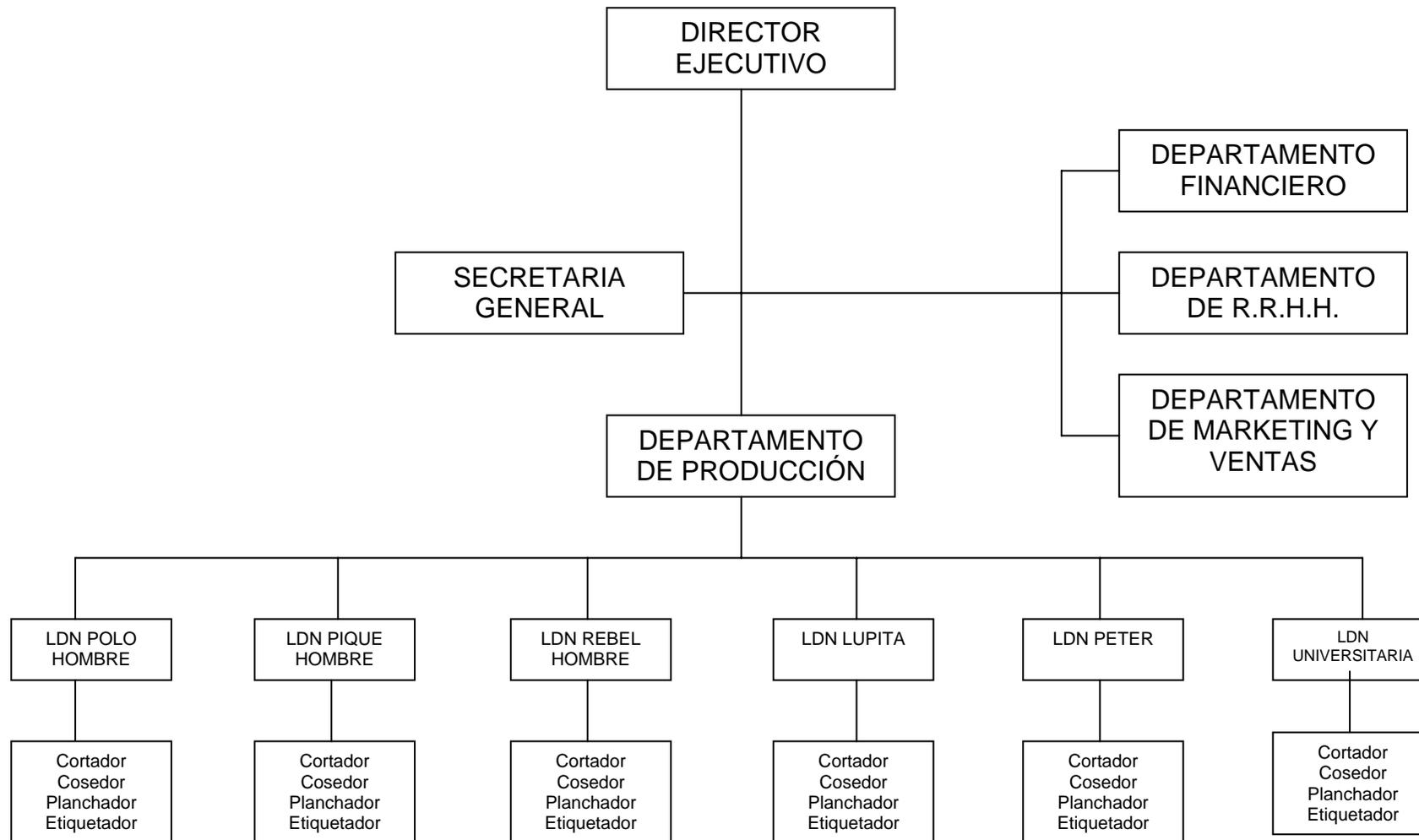
Luego de haber descrito las Acciones Estratégicas necesarias para la realización de una Planificación Estratégica, hay que elaborar e integrar Planes de Acción; de igual forma se propone la Planeación de Contingencias para casos fortuitos que puedan suscitarse en esta planificación.

En este capítulo se describirán los planes de acciones para poner en marcha las líneas de negocios propuestas y las ya existentes para posteriormente integrarlos.

### **7.1. CONSIDERACIÓN DE UNA APROPIADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA APOYAR LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Es de suma importancia conocer cual es el organigrama funcional de la empresa, para de esta manera poder planificar nuevas actividades que tomarían los miembros de la organización al momento de implementar las nuevas líneas de negocios. Este organigrama se describe a continuación:

A la cabeza para cualquier toma de decisiones se encontrará el Director Ejecutivo, quien es la persona que está al mando de la organización por encima de cualquier directivo y empleados. Existirán tres departamentos de apoyo en el ámbito administrativo como son el Financiero, R.R.H.H. y Marketing y Ventas, al igual que una Secretaría General quien brindará apoyo a todos los departamentos y finalmente un Departamento de Producción quien estará a cargo de la producción de cada Línea de Negocio planteada, apoyado por los empleados en corte, confección y acabados como se muestra en el siguiente organizograma funcional:



## 7.2. FORMULACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN PARA CADA LÍNEA DE NEGOCIO

A continuación se describe cada línea de negocios ya existentes y los propuestos; estos incluyen la descripción, el mercado objetivo deseado, los recursos necesarios, un análisis financiero detallado, el cronograma de actividades y un plan de marketing.

### 7.2.1. PLAN DE ACCIÓN PARA EL MODELO POLO HOMBRES

- a. DESCRIPCIÓN: Este modelo es muy tradicional usado mayoritariamente por hombres, esta camiseta utiliza una tela de algodón, consta de un cuello tipo camisa, su manga es corta, un pequeño bordado y su anchura es holgada.
- b. MERCADO OBJETIVO DESEADO: Para este modelo el mercado son los jóvenes entre 15-24 años que les gusta vestir formal, elegante y deportivo.
- c. RECURSOS NECESARIOS:

Para la creación de este modelo es necesario tener los siguientes recursos tanto humanos como materiales.

Unidades a Producir: 300

Tiempo Estipulado: una semana

PROCESO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES	
	TIPO	Q	TIPO	Q
Diseño y Corte	Diseñador-Cortador	1	Cortadoras	1
Confección	Cosedores	6	Máquinas de Cocido	6
Acabados	Pulidores	2	Recubridoras	2
Planchado y Empacado	Planchadores	4	Planchas Industriales	4
Distribución y Venta	Vendedores	2	Transporte-Fletes	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		

d. ANÁLISIS FINANCIEROS: Para calcular el costo unitario de este modelo es necesario realizar una estimación de la Mano de Obra Directa, Materia Prima y de los Costos Indirectos de Fabricación detallados a continuación:

<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO PARA 300 UNIDADES</b>		<b>TOTAL</b>
Materia Prima		1.200
Tela	950	
Pelón	80	
Hilo	20	
Seda	40	
Reata	25	
Cuellos	28	
Bordaduras	12	
Cartón Marca	12	
Cartón Talla	12	
Funda	10	
Elásticos	11	
Mano de Obra Directa		450
Costos Indirectos de Fabricación		300
Pago Servicios Básicos	80	
Depreciación Maquinaria	80	
Mano de Obra Indirecta	140	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>1.950</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>6.50</b>

Para la Materia Prima se calculó el valor promedio de adquisiciones que se realiza para la producción de estos tipos de modelos, esto es la tela que es el insumo más utilizado, cuellos, pelón, hilos, etc. dando como resultado USD 1.200. Partiendo que el paquete de tela aproximadamente significa la producción de 300 camisetas. El costo promedio de cada insumo se calculó prorateando las compras mensuales de cada uno y de la cantidad promedio que se utiliza para cada producción que en este caso son 300 prendas de vestir. Estos valores son los más aproximados para poder sacar el costo unitario de este modelo.

Para la Mano de Obra Directa se calculó con el sueldo promedio donde está incluido reservas y beneficios de ley de cada trabajador que es de USD 150 multiplicado por las 15 personas que necesita el modelo para procesarlo y finalmente dividirlo para los cinco días promedio que se demora la producción de este producto dejando como resultado USD 450 para la producción de 300 camisetas.

Mientras que para los Costos Indirectos de Fabricación se calculó el valor de USD 300 correspondientes a costos tales como pago de servicios básicos, depreciaciones de maquinarias, mano de obra indirecta. Estos valores se calculan por medio de los balances presentados en el capítulo de los Indicadores Críticos de Éxito, los cálculos respectivos para cada producción de cada modelo dejando como resultado los valores presentados en la gráfica.

Para la venta final al público la política de Little Eyes es incrementar al costo de producción el 33 %, donde el 12% corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado mientras que el 21% es el margen de utilidad para la organización es decir que si le sumamos costo unitario de producción de este modelo que es de \$6.50 más el 33% que es \$2.15 el Precio de Venta al Público Final será de \$8.65.

Es decir que los ingresos por la venta de las 300 unidades será de:

<b>COSTO</b>	<b>12% IVA</b>	<b>21% UTILIDAD</b>	<b>P.V.P.</b>
6.50	0.78	1.36	8.65
1.950.00	234.00	411.00	2.595.00

e. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Para la ejecución de este modelo es necesario considerar un cronograma de actividades desde el diseño y producción hasta la distribución final para de esta forma tener claro cuándo comenzará la producción. Este cronograma se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	SEMANA 1						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diseño y Corte	1 día							
Confección	3 días							
Acabados	1 día							
Planchado y Empacado	1 día							
Distribución y Ventas	2 días							

Little Eyes trabaja bajo pedido es por eso que la distribución y venta se lo hace inmediatamente terminada la producción y el tiempo promedio de entrega es de dos días puesto que la transportación está terciarizada y se lo hace por medio de unidades de transporte especializadas en esta labor.

f. PLAN DE MARKETING:

El seguir trabajando con este modelo es una estrategia muy fructífera puesto que se ha mantenido en el mercado durante algún tiempo. Este modelo es considerado en la matriz BCG como producto estrella donde hay que aprovecharla al máximo. El plan de marketing específico es mantenerlo con la misma calidad y las ventas manteniendo su porcentaje de rentabilidad y así mantener a los clientes con un producto excelente.

Este modelo se pondrá en práctica inmediatamente puesto que es un modelo que ha dado buenos resultados a la organización ya que su posicionamiento en el mercado ha sido constante y que en muchos de los casos ha decaído pero de inmediato se ha superado y ha sido un modelo preponderante para el desarrollo institucional.

El mantener clientes fieles por medio de créditos es una estrategia excelente para conservar a los mismos, siendo de esta forma una atractiva alternativa para que el modelo permanezca activo tanto organizacionalmente como en el mercado objetivo.

Se propone la estrategia de marketing de crecimiento concentrado puesto que es un producto en la etapa de madurez; es decir, que debe mantenerse en el mercado ofertando este modelo con el mismo precio y sobre todo la misma calidad para de esta manera tener clientes apegados tanto al modelo como a la organización misma.

Otra estrategia es la mezcla de marketing donde intervienen directamente las cuatro P; plaza, precio, producto y promoción ya que estos factores intervienen directamente en el volumen de ventas del producto. La plaza para este producto es muy amplia puesto que su mercado son mayoritariamente los jóvenes, el precio es accesible en comparación con otros productos del mercado donde interviene directamente la calidad que es lo que ofrece Little Eyes, el producto principal son las camisetas donde su especificación es el gusto de los consumidores finales es decir mayoritariamente los jóvenes y la promoción para este producto como para todos los demás es el brindar créditos en sus pagos y la ventaja de devoluciones por el cambio de otros productos cuando éste no ha podido satisfacer las necesidades del cliente estos pueden ser en modelo, precio, calidad, etc.

### 7.2.2. PLAN DE ACCIÓN MODELO PIQUE HOMBRES

- a. DESCRIPCIÓN: El presente modelo también se lo considera tradicional usado en mayor porcentaje por hombres, esta camiseta utiliza una tela de algodón, consta de un cuello tipo camisa, su manga es corta, anchura es holgada, un pequeño bordado y se diferencia por los partidos en sus extremos.
- b. MERCADO OBJETIVO DESEADO: En este modelo el mercado son los jóvenes entre 15-24 años que les gusta vestir formal, elegante y deportivo.
- c. RECURSOS NECESARIOS:

Para la creación de este modelo es de suma importancia tener los siguientes recursos tanto humanos como materiales.

Unidades a Producir: 300

Tiempo Estipulado: una semana

PROCESO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES	
	TIPO	Q	TIPO	Q
Diseño y Corte	Diseñador-Cortador	1	Cortadoras	1
Confección	Cosedores	6	Máquinas de Cocido	6
Acabados	Pulidores	2	Recubridoras	2
Planchado y Empacado	Planchadores	4	Planchas Industriales	4
Distribución y Venta	Vendedores	2	Transporte-Fletes	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		

- d. ANÁLISIS FINANCIEROS: Para el cálculo del costo unitario de este modelo es importante realizar una apreciación de la Mano de Obra Directa, Materia Prima y de los Costos Indirectos de Fabricación detallados a continuación:

<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO PARA 300 UNIDADES</b>		<b>TOTAL</b>
Materia Prima		1.200
Tela	950	
Pelón	80	
Hilo	20	
Seda	40	
Reata	25	
Cuellos	28	
Bordaduras	12	
Cartón Marca	12	
Cartón Talla	12	
Funda	10	
Elásticos	11	
Mano de Obra Directa		450
Costos Indirectos de Fabricación		300
Pago Servicios Básicos	80	
Depreciación Maquinaria	80	
Mano de Obra Indirecta	140	
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>		<b>1.950</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>6.50</b>

Para la Materia Prima se calculó el valor promedio de adquisiciones que se realiza para la producción de estos tipos de modelos, esto es la tela que es el insumo más utilizado, cuellos, pelón, hilos, etc. dando como resultado USD 1.200. Partiendo que el paquete de tela aproximadamente significa la producción de 300 camisetas. El costo promedio de cada insumo se calculó prorateando las compras mensuales de cada uno y de la cantidad promedio que se utiliza para cada producción que en este caso son 300 prendas de vestir. Estos valores son los más aproximados para poder sacar el costo unitario de este modelo.

Para la Mano de Obra Directa se calculó con el sueldo promedio donde está incluido reservas y beneficios de ley de cada trabajador que es de USD 150 multiplicado por las 15 personas que necesita el modelo para procesarlo y finalmente dividirlo para los cinco días promedio que se demora la producción de este producto dejando como resultado USD 450 para la producción de 300 camisetas.

Mientras que para los Costos Indirectos de Fabricación se calculó el valor de USD 300 correspondientes a costos tales como pago de servicios básicos, depreciaciones de maquinarias, mano de obra indirecta. Estos valores se calculan por medio de los balances presentados en el capítulo de los Indicadores Críticos de Éxito, los cálculos respectivos para cada producción de cada modelo dejando como resultado los valores presentados en la gráfica.

Para la venta final al público la política de Little Eyes es incrementar al costo de producción el 33 %, donde el 12% corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado mientras que el 21% es el margen de utilidad para la organización es decir que si le sumamos costo unitario de producción de este modelo que es de \$6.50 más el 33% que es \$2.15 el Precio de Venta al Público Final será de \$8.65.

Es decir que los ingresos por la venta de las 300 unidades será de:

<b>COSTO</b>	<b>12% IVA</b>	<b>21% UTILIDAD</b>	<b>P.V.P.</b>
6.50	0.78	1.36	8.65
1.950.00	234.00	411.00	2.595.00

## g. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Para la ejecución de este modelo es necesario considerar un cronograma de actividades desde el diseño y producción hasta la distribución final para de esta forma tener claro cuándo comenzará la producción. Este cronograma se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	SEMANA 1						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diseño y Corte	1 día							
Confección	3 días							
Acabados	1 día							
Planchado y Empacado	1 día							
Distribución y Ventas	2 días							

Little Eyes trabaja bajo pedido es por eso que la distribución y venta se lo hace inmediatamente terminada la producción y el tiempo promedio de entrega es de dos días puesto que la transportación está terciarizada y se lo hace por medio de unidades de transporte especializadas en esta labor.

## h. PLAN DE MARKETING:

El trabajar con este modelo es una estrategia muy ventajosa debido a que se ha mantenido en el mercado durante algún tiempo. Este modelo es considerado en la matriz BCG como producto estrella donde hay que aprovecharla al máximo. El plan de marketing específico es mantenerlo con la misma calidad y las ventas manteniendo su porcentaje de rentabilidad y así mantener a los clientes con un producto excelente. Este modelo se pondrá en práctica inmediatamente puesto

que es un modelo que ha dado buenos resultados a la organización ya que su posicionamiento en el mercado ha sido constante y que en muchos de los casos ha decaído pero de inmediato se ha superado y ha sido un modelo preponderante para el desarrollo institucional.

El mantener clientes fieles por medio de créditos es una estrategia excelente para conservar a los mismos, siendo de esta forma una atractiva alternativa para que el modelo permanezca activo tanto organizacionalmente como en el mercado objetivo.

Se propone la estrategia de marketing de crecimiento concentrado puesto que es un producto en la etapa de madurez; es decir, que debe mantenerse en el mercado ofertando este modelo con el mismo precio y sobre todo la misma calidad para de esta manera tener clientes apegados tanto al modelo como a la organización misma.

Otra estrategia es la mezcla de marketing donde intervienen directamente las cuatro P; plaza, precio, producto y promoción ya que estos factores intervienen directamente en el volumen de ventas del producto. La plaza para este producto es muy amplia puesto que su mercado son mayoritariamente los jóvenes, el precio es accesible en comparación con otros productos del mercado donde interviene directamente la calidad que es lo que ofrece Little Eyes, el producto principal son las camisetas donde su especificación es el gusto de los consumidores finales es decir mayoritariamente los jóvenes y la promoción para este producto como para todos los demás es el brindar créditos en sus pagos y la ventaja de devoluciones por el cambio de otros productos cuando éste no ha podido satisfacer las necesidades del cliente estos pueden ser en modelo, precio, calidad, etc.

### 7.2.3. PLAN OPERATIVO PARA EL MODELO REBEL HOMBRE

- a. DESCRIPCION: DESCRIPCION: Este modelo tiene algunas semejanzas con los modelos anteriores esto es utiliza una tela de algodón, consta de un cuello redondo, su manga es larga, anchura normal, color predominante es el negro y con un estampado de la marca PUMA.
- b. MERCADO OBJETIVO DESEADO: Para este modelo el mercado son jóvenes hombres colegiales comprendidos entre 15-19 años que les gusta vestir informal, elegante y deportivo.
- c. RECURSOS NECESARIOS:

Para la creación de este modelo es necesario tener los siguientes recursos tanto humanos como materiales.

Unidades a Producir: 300

Tiempo Estipulado: una semana

PROCESO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES	
	TIPO	Q	TIPO	Q
Diseño y Corte	Diseñador-Cortador	1	Cortadoras	1
Confección	Cosedores	6	Máquinas de Cocido	6
Acabados	Pulidores	2	Recubridoras	2
Planchado y Empacado	Planchadores	4	Planchas Industriales	4
Distribución y Venta	Vendedores	2	Transporte-Fletes	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		

- d. ANÁLISIS FINANCIEROS: Para el cálculo del costo unitario de este modelo es importante realizar una apreciación de la Mano de Obra Directa, Materia Prima y de los Costos Indirectos de Fabricación detallados a continuación:

<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO PARA 300 UNIDADES</b>		<b>TOTAL</b>
Materia Prima		1.200
Tela	950	
Pelón	80	
Hilo	20	
Seda	40	
Reata	25	
Cuellos	28	
Bordaduras	12	
Cartón Marca	12	
Cartón Talla	12	
Funda	10	
Elásticos	11	
Mano de Obra Directa		450
Costos Indirectos de Fabricación		300
Pago Servicios Básicos	80	
Depreciación Maquinaria	80	
Mano de Obra Indirecta	140	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>1.950</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>6.50</b>

Para la Materia Prima se calculó el valor promedio de adquisiciones que se realiza para la producción de estos tipos de modelos, esto es la tela que es el insumo más utilizado, cuellos, pelón, hilos, etc. dando como resultado USD 1.200. Partiendo que el paquete de tela aproximadamente significa la producción de 300 camisetas. El costo promedio de cada insumo se calculó prorateando las compras mensuales de cada uno y de la cantidad promedio que se utiliza para cada producción que en este caso son 300 prendas de vestir. Estos valores son los más aproximados para poder sacar el costo unitario de este modelo.

Para la Mano de Obra Directa se calculó con el sueldo promedio donde está incluido reservas y beneficios de ley de cada trabajador que es de USD 150 multiplicado por las 15 personas que necesita el modelo para procesarlo y finalmente dividirlo para los cinco días promedio que se demora la producción de este producto dejando como resultado USD 450 para la producción de 300 camisetas.

Mientras que para los Costos Indirectos de Fabricación se calculó el valor de USD 300 correspondientes a costos tales como pago de servicios básicos, depreciaciones de maquinarias, mano de obra indirecta. Estos valores se calculan por medio de los balances presentados en el capítulo de los Indicadores Críticos de Éxito, los cálculos respectivos para cada producción de cada modelo dejando como resultado los valores presentados en la gráfica.

Para la venta final al público la política de Little Eyes es incrementar al costo de producción el 33 %, donde el 12% corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado mientras que el 21% es el margen de utilidad para la organización es decir que si le sumamos costo unitario de producción de este modelo que es de \$6.50 más el 33% que es \$2.15 el Precio de Venta al Público Final será de \$8.65.

Es decir que los ingresos por la venta de las 300 unidades será de:

<b>COSTO</b>	<b>12% IVA</b>	<b>21% UTILIDAD</b>	<b>P.V.P.</b>
6.50	0.78	1.36	8.65
1.950.00	234.00	411.00	2.595.00

e. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Para la ejecución de este modelo es necesario considerar un cronograma de actividades desde el diseño y producción hasta la distribución final para de esta forma tener en claro cuando se comenzará la producción. Este cronograma se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	SEMANA 1						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diseño y Corte	1 día							
Confección	3 días							
Acabados	1 día							
Planchado y Empacado	1 día							
Distribución y Ventas	2 días							

Little Eyes trabaja bajo pedido es por eso que la distribución y venta se lo hace inmediatamente terminada la producción y el tiempo promedio de entrega es de dos días puesto que la transportación está terciarizada y se lo hace por medio de unidades de transporte especializadas en esta labor.

f. PLAN DE MARKETING:

Lógicamente ofrecer calidad y una presentación óptima para la satisfacción de los clientes. El plan de marketing para desarrollar este nuevo modelo es el realizar promociones y lanzamiento del producto por medio de muestras que los vendedores llevarán tanto a clientes conocidos como a nuestro público objetivo.

En este nuevo producto se debe tomar muy en cuenta la venta al por menor para conocer el gusto del modelo al momento de su adquisición y analizar posibles falencias que tenga el producto y de esta manera satisfacer a nuestros clientes futuros.

El trabajar con este modelo es una estrategia viable puesto que ese es actualmente el gusto de los clientes. El plan de marketing específico es brindar calidad e incrementar las ventas, manteniendo su porcentaje de rentabilidad y así mantener a los futuros clientes con un producto excelente.

El mantener clientes fieles por medio de créditos es una estrategia excelente para conservar a los mismos, siendo de esta forma una atractiva alternativa para que el modelo permanezca activo tanto organizacionalmente como en el mercado objetivo.

Otra estrategia es la mezcla de marketing donde intervienen directamente las cuatro P; plaza, precio, producto y promoción ya que estos factores intervienen directamente en el volumen de ventas del producto.

La plaza para este producto es muy amplia puesto que su mercado son mayoritariamente los jóvenes, el precio es accesible en comparación con otros productos del mercado donde interviene directamente la calidad que es lo que ofrece Little Eyes, el producto principal son las camisetas donde su especificación es el gusto de los consumidores finales es decir mayoritariamente los jóvenes y la promoción para este producto como para todos los demás es el brindar créditos en sus pagos y la ventaja de devoluciones por el cambio de otros productos cuando éste no ha podido satisfacer las necesidades del cliente estos pueden ser en modelo, precio, calidad, etc.

#### 7.2.4. PLAN OPERATIVO PARA EL MODELO LUPITA

- a. DESCRIPCIÓN: En este modelo se utiliza licra al cuerpo, consta de un escotado, con tops, anchura al cuerpo, color predominante es el negro y con un estampado de la marca PUMA.
- b. MERCADO OBJETIVO DESEADO: En este modelo el mercado son jóvenes mujeres colegiales entre 15-19 años que les gusta vestir informal y elegante.
- c. RECURSOS NECESARIOS:

Para la creación de este modelo es necesario tener los siguientes recursos tanto humanos como materiales.

Unidades a Producir: 300

Tiempo Estipulado: una semana

PROCESO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES	
	TIPO	Q	TIPO	Q
Diseño y Corte	Diseñador-Cortador	1	Cortadoras	1
Confección	Cosedores	6	Máquinas de Cocido	6
Acabados	Pulidores	2	Recubridoras	2
Planchado y Empacado	Planchadores	4	Planchas Industriales	4
Distribución y Venta	Vendedores	2	Transporte-Fletes	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		

- d. ANÁLISIS FINANCIEROS: Para el cálculo del costo unitario de este modelo es importante realizar una apreciación de la Mano de Obra Directa, Materia Prima y de los Costos Indirectos de Fabricación detallados a continuación:

<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO PARA 300 UNIDADES</b>		<b>TOTAL</b>
Materia Prima		800
Tela	600	
Pelón	60	
Hilo	15	
Seda	35	
Reata	15	
Cuellos	18	
Estampado	12	
Cartón Marca	12	
Cartón Talla	12	
Funda	10	
Elásticos	11	
Mano de Obra Directa		450
Costos Indirectos de Fabricación		300
Pago Servicios Básicos	80	
Depreciación Maquinaria	80	
Mano de Obra Indirecta	140	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>1.550</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>5.16</b>

Para la Materia Prima se calculó el valor promedio de adquisiciones que se realiza para la producción de estos tipos de modelos, esto es la tela que es el insumo más utilizado, cuellos, pelón, hilos, etc. dando como resultado USD 1.200. Partiendo que el paquete de tela aproximadamente significa la producción de 300 camisetitas. El costo promedio de cada insumo se calculó prorrataando las compras mensuales de cada uno y de la cantidad promedio que se utiliza para cada producción que en este caso son 300 prendas de vestir. Estos valores son los más aproximados para poder sacar el costo unitario de este modelo.

Para la Mano de Obra Directa se calculó con el sueldo promedio donde está incluido reservas y beneficios de ley de cada trabajador que es de USD 150 multiplicado por las 15 personas que necesita el modelo para procesarlo y finalmente dividirlo para los cinco días promedio que se demora la producción de este producto dejando como resultado USD 450 para la producción de 300 camisetetas.

Mientras que para los Costos Indirectos de Fabricación se calculó el valor de USD 300 correspondientes a costos tales como pago de servicios básicos, depreciaciones de maquinarias, mano de obra indirecta. Estos valores se calculan por medio de los balances presentados en el capítulo de los Indicadores Críticos de Éxito, los cálculos respectivos para cada producción de cada modelo dejando como resultado los valores presentados en la gráfica.

Para la venta final al público la política de Little Eyes es incrementar al costo de producción el 33 %, donde el 12% corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado mientras que el 21% es el margen de utilidad para la organización es decir que si le sumamos costo unitario de producción de este modelo que es de \$5.16 más el 33% que es \$1.70 el Precio de Venta al Público Final será de \$6.86

Es decir que los ingresos por la venta de las 300 unidades será de:

<b>COSTO</b>	<b>12% IVA</b>	<b>21% UTILIDAD</b>	<b>P.V.P.</b>
5.16	0.62	1.08	6.86
1.548.00	186.00	324.00	2.058.00

e. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Para la ejecución de este modelo es necesario considerar un cronograma de actividades desde el diseño y producción hasta la distribución final para de esta forma tener en claro cuando se comenzará la producción. Este cronograma se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	SEMANA 1						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diseño y Corte	1 día							
Confección	3 días							
Acabados	1 día							
Planchado y Empacado	1 día							
Distribución y Ventas	2 días							

Little Eyes trabaja bajo pedido es por eso que la distribución y venta se lo hace inmediatamente terminada la producción y el tiempo promedio de entrega es de dos días puesto que la transportación está terciarizada y se lo hace por medio de unidades de transporte especializadas en esta labor.

f. PLAN DE MARKETING:

Ofrecer calidad y una presentación óptima para la satisfacción de los clientes. El plan de marketing para desarrollar este nuevo modelo es el realizar promociones y lanzamiento del producto por medio de muestras que los vendedores llevarán tanto a clientes conocidos como a nuestro público objetivo. En este nuevo producto se debe tomar muy en cuenta la venta al por menor para conocer el

gusto del modelo al momento de su adquisición y analizar posibles falencias que tenga el producto y de esta manera satisfacer a nuestros clientes futuros.

El plan de marketing específico es mantenerlo con la misma calidad e incrementando las ventas manteniendo su porcentaje de rentabilidad y así mantener a los futuros clientes con un producto excelente. El mantener clientes fieles por medio de créditos es una estrategia excelente para conservar a los mismos, siendo de esta forma una excelente alternativa de que el modelo permanezca activamente tanto organizacionalmente como en el mercado objetivo.

La estrategia de marketing puesto que es un producto en la etapa de surgimiento es tener el desarrollo del producto es decir posicionarse en el mercado ofertando este modelo con precio accesible y la mejor calidad para de esta manera tener clientes apegados tanto al modelo como a la organización misma.

Otra estrategia es tener la mezcla de marketing donde intervienen directamente las cuatro P; plaza, precio, producto y promoción puesto que estos factores intervienen directamente en el volumen de ventas del producto.

La plaza para este producto son jóvenes de 15-19 años, el precio es accesible a comparación de otros productos similares en el mercado donde interviene directamente la calidad que es lo que ofrece Little Eyes, el producto principal son las camisetas donde su especificación es el gusto de los consumidores finales es decir mayoritariamente los jóvenes y la promoción para este producto como para todos los demás es el brindar créditos en sus pagos y la ventaja de devoluciones por el cambio de otros productos.

### 7.2.5. PLAN OPERATIVO PARA MODELO PETER

- a. DESCRIPCIÓN: Este modelo tiene algunas semejanzas con los modelos anteriores esto es utiliza una tela de algodón, consta de un cuello redondo, su manga es corta, anchura normal, color predominante es el negro y con un estampado de la marca PUMA.
- b. MERCADO OBJETIVO DESEADO: Para este modelo el mercado son jóvenes hombres universitarios comprendidos entre 20-24 años que les gusta vestir informal, elegante y deportivo.
- c. RECURSOS NECESARIOS:

Para la creación de este modelo es necesario tener los siguientes recursos tanto humanos como materiales.

Unidades a Producir: 300

Tiempo Estipulado: una semana

PROCESO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES	
	TIPO	Q	TIPO	Q
Diseño y Corte	Diseñador-Cortador	1	Cortadoras	1
Confección	Cosedores	6	Máquinas de Cocido	6
Acabados	Pulidores	2	Recubridoras	2
Planchado y Empacado	Planchadores	4	Planchas Industriales	4
Distribución y Venta	Vendedores	2	Transporte-Fletes	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		

- d. ANÁLISIS FINANCIEROS: Para el cálculo del costo unitario de este modelo es importante realizar una apreciación de la Mano de Obra Directa, Materia Prima y de los Costos Indirectos de Fabricación detallados a continuación:

<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO PARA 300 UNIDADES</b>		<b>TOTAL</b>
Materia Prima		1.200
Tela	950	
Pelón	80	
Hilo	20	
Seda	40	
Reata	25	
Cuellos	28	
Bordaduras	12	
Cartón Marca	12	
Cartón Talla	12	
Funda	10	
Elásticos	11	
Mano de Obra Directa		450
Costos Indirectos de Fabricación		300
Pago Servicios Básicos	80	
Depreciación Maquinaria	80	
Mano de Obra Indirecta	140	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>1.950</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>6.50</b>

Para la Materia Prima se calculó el valor promedio de adquisiciones que se realiza para la producción de estos tipos de modelos, esto es la tela que es el insumo más utilizado, cuellos, pelón, hilos, etc. dando como resultado USD 1.200. Partiendo que el paquete de tela aproximadamente significa la producción de 300 camisetas. El costo promedio de cada insumo se calculó prorateando las compras mensuales de cada uno y de la cantidad promedio que se utiliza para cada producción que en este caso son 300 prendas de vestir. Estos valores son los más aproximados para poder sacar el costo unitario de este modelo.

Para la Mano de Obra Directa se calculó con el sueldo promedio donde está incluido reservas y beneficios de ley de cada trabajador que es de USD 150 multiplicado por las 15 personas que necesita el modelo para procesarlo y finalmente dividirlo para los cinco días promedio que se demora la producción de este producto dejando como resultado USD 450 para la producción de 300 camisetetas.

Mientras que para los Costos Indirectos de Fabricación se calculó el valor de USD 300 correspondientes a costos tales como pago de servicios básicos, depreciaciones de maquinarias, mano de obra indirecta. Estos valores se calculan por medio de los balances presentados en el capítulo de los Indicadores Críticos de Éxito, los cálculos respectivos para cada producción de cada modelo dejando como resultado los valores presentados en la gráfica.

Para la venta final al público la política de Little Eyes es incrementar al costo de producción el 33 %, donde el 12% corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado mientras que el 21% es el margen de utilidad para la organización es decir que si le sumamos costo unitario de producción de este modelo que es de \$6.50 el 33% que es \$2.15 el Precio de Venta al Público Final será de \$8.65.

Es decir que los ingresos por la venta de las 300 unidades será de:

<b>COSTO</b>	<b>12% IVA</b>	<b>21% UTILIDAD</b>	<b>P.V.P.</b>
6.50	0.78	1.36	8.65
1.950.00	234.00	411.00	2.595.00

e. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Para la ejecución de este modelo es necesario considerar un cronograma de actividades desde el diseño y producción hasta la distribución final para de esta forma tener en claro cuando se comenzará la producción. Este cronograma se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	SEMANA 1						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diseño y Corte	1 día							
Confección	3 días							
Acabados	1 día							
Planchado y Empacado	1 día							
Distribución y Ventas	2 días							

Little Eyes trabaja bajo pedido es por eso que la distribución y venta se lo hace inmediatamente terminada la producción y el tiempo promedio de entrega es de dos días puesto que la transportación está terciarizada y se lo hace por medio de unidades de transporte especializadas en esta labor.

f. PLAN DE MARKETING:

Ofertar calidad y una presentación óptima para la satisfacción de los clientes. El plan de marketing para desarrollar este nuevo modelo es el realizar promociones y lanzamiento del producto por medio de muestras que los vendedores llevarán tanto a clientes conocidos como a nuestro público objetivo. En este nuevo producto se debe tomar muy en cuenta la venta al por menor para conocer el

gusto del modelo al momento de su adquisición y analizar posibles falencias que tenga el producto y de esta manera satisfacer a nuestros clientes futuros.

El trabajar con este modelo es una estrategia viable puesto que ese es actualmente el gusto de los clientes. El plan de marketing específico es mantenerlo con la misma calidad e incrementando las ventas manteniendo su porcentaje de rentabilidad y así mantener a los futuros clientes con un producto excelente.

El mantener clientes fieles por medio de créditos es una estrategia excelente para conservar a los mismos, siendo de esta forma una excelente alternativa de que el modelo permanezca activamente tanto organizacionalmente como en el mercado objetivo.

La estrategia de marketing puesto que es un producto en la etapa de surgimiento es tener el desarrollo del producto es decir posicionarse en el mercado ofertando este modelo con precio accesible y la mejor calidad para de esta manera tener clientes apegados tanto al modelo como a la organización misma.

Otra estrategia es tener la mezcla de marketing donde intervienen directamente las cuatro P; plaza, precio, producto y promoción puesto que estos factores intervienen directamente en el volumen de ventas del producto.

La plaza para este producto son jóvenes de 15-19 años, el precio es accesible a comparación de otros productos similares en el mercado donde interviene directamente la calidad que es lo que ofrece Little Eyes, el producto principal son las camisetas donde su especificación es el gusto de los consumidores finales es decir mayoritariamente los jóvenes y la promoción para este producto como para todos los demás es el brindar créditos en sus pagos y la ventaja de devoluciones por el cambio de otros productos.

### 7.2.6. PLAN OPERATIVO PARA MODELO UNIVERSITARIA

- a. DESCRIPCIÓN: En este modelo cambia el tipo de tela de algodón a licra al cuerpo, consta de un escotado, con tops, anchura al cuerpo, color predominante es el turquesa y con un estampado de la marca PUMA.
- b. MERCADO OBJETIVO DESEADO: Este modelo el mercado son jóvenes mujeres universitarias comprendidas entre 20-24 años que les gusta vestir informal y elegante.
- c. RECURSOS NECESARIOS:

Para la creación de este modelo es necesario tener los siguientes recursos tanto humanos como materiales.

Unidades a Producir: 300

Tiempo Estipulado: una semana

PROCESO	RECURSOS HUMANOS		RECURSOS MATERIALES	
	TIPO	Q	TIPO	Q
Diseño y Corte	Diseñador-Cortador	1	Cortadoras	1
Confección	Cosedores	6	Máquinas de Cocido	6
Acabados	Pulidores	2	Recubridoras	2
Planchado y Empacado	Planchadores	4	Planchas Industriales	4
Distribución y Venta	Vendedores	2	Transporte-Fletes	
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>		

- d. ANÁLISIS FINANCIEROS: Para el cálculo del costo unitario de este modelo es importante realizar una apreciación de la Mano de Obra Directa, Materia Prima y de los Costos Indirectos de Fabricación detallados a continuación:

<b>COSTO UNITARIO APROXIMADO PARA 300 UNIDADES</b>		<b>TOTAL</b>
Materia Prima		800
Tela	600	
Pelón	60	
Hilo	15	
Seda	35	
Reata	15	
Cuellos	18	
Estampado	12	
Cartón Marca	12	
Cartón Talla	12	
Funda	10	
Elásticos	11	
Mano de Obra Directa		450
Costos Indirectos de Fabricación		300
Pago Servicios Básicos	80	
Depreciación Maquinaria	80	
Mano de Obra Indirecta	140	
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>1.550</b>
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>5.16</b>

Para la Materia Prima se calculó el valor promedio de adquisiciones que se realiza para la producción de estos tipos de modelos, esto es la tela que es el insumo más utilizado, cuellos, pelón, hilos, etc. dando como resultado USD 1.200. Partiendo que el paquete de tela aproximadamente significa la producción de 300 camisetas. El costo promedio de cada insumo se calculó prorateando las compras mensuales de cada uno y de la cantidad promedio que se utiliza para cada producción que en este caso son 300 prendas de vestir. Estos valores son los más aproximados para poder sacar el costo unitario de este modelo.

Para la Mano de Obra Directa se calculó con el sueldo promedio donde está incluido reservas y beneficios de ley de cada trabajador que es de USD 150 multiplicado por las 15 personas que necesita el modelo para procesarlo y finalmente dividirlo para los cinco días promedio que se demora la producción de este producto dejando como resultado USD 450 para la producción de 300 camisetas.

Mientras que para los Costos Indirectos de Fabricación se calculó el valor de USD 300 correspondientes a costos tales como pago de servicios básicos, depreciaciones de maquinarias, mano de obra indirecta. Estos valores se calculan por medio de los balances presentados en el capítulo de los Indicadores Críticos de Éxito, los cálculos respectivos para cada producción de cada modelo dejando como resultado los valores presentados en la gráfica.

Para la venta final al público la política de Little Eyes es incrementar al costo de producción el 33 %, donde el 12% corresponde al pago del Impuesto al Valor Agregado mientras que el 21% es el margen de utilidad para la organización es decir que si le sumamos costo unitario de producción de este modelo que es de \$5.16 el 33% que es \$1.70 el Precio de Venta al Público Final será de \$6.86

Es decir que los ingresos por la venta de las 300 unidades será de:

<b>COSTO</b>	<b>12% IVA</b>	<b>21% UTILIDAD</b>	<b>P.V.P.</b>
5.16	0.62	1.08	6.86
1.548.00	186.00	324.00	2.058.00

e. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Para la ejecución de este modelo es necesario considerar un cronograma de actividades desde el diseño y producción hasta la distribución final para de esta forma tener en claro cuando se comenzará la producción. Este cronograma se detalla a continuación:

ACTIVIDAD	DURACIÓN	SEMANA 1						
		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Diseño y Corte	1 día							
Confección	3 días							
Acabados	1 día							
Planchado y Empacado	1 día							
Distribución y Ventas	2 días							

Little Eyes trabaja bajo pedido es por eso que la distribución y venta se lo hace inmediatamente terminada la producción y el tiempo promedio de entrega es de dos días puesto que la transportación está terciarizada y se lo hace por medio de unidades de transporte especializadas en esta labor.

f. PLAN DE MARKETING:

El ofrecer calidad y una presentación óptima para la satisfacción de los clientes. El plan de marketing para desarrollar este nuevo modelo es el realizar promociones y lanzamiento del producto por medio de muestras que los vendedores llevarán tanto a clientes conocidos como a nuestro público objetivo.

En este nuevo producto se debe tomar muy en cuenta la venta al por menor para conocer el gusto del modelo al momento de su adquisición y analizar posibles falencias que tenga el producto y de esta manera satisfacer a nuestros clientes futuros.

El trabajar con este modelo es una estrategia viable puesto que ese es actualmente el gusto de los clientes. El plan de marketing específico es mantenerlo con la misma calidad e incrementando las ventas manteniendo su porcentaje de rentabilidad y así mantener a los futuros clientes con un producto excelente. El mantener clientes fieles por medio de créditos es una estrategia excelente para conservar a los mismos, siendo de esta forma una excelente alternativa de que el modelo permanezca activamente tanto organizacionalmente como en el mercado objetivo.

La estrategia de marketing puesto que es un producto en la etapa de surgimiento es tener el desarrollo del producto es decir posicionarse en el mercado ofertando este modelo con precio accesible y la mejor calidad para de esta manera tener clientes apegados tanto al modelo como a la organización misma.

Otra estrategia es tener la mezcla de marketing donde intervienen directamente las cuatro P; plaza, precio, producto y promoción puesto que estos factores intervienen directamente en el volumen de ventas del producto.

La plaza para este producto son jóvenes de 15-19 años, el precio es accesible a comparación de otros productos similares en el mercado donde interviene directamente la calidad que es lo que ofrece Little Eyes, el producto principal son las camisetas donde su especificación es el gusto de los consumidores finales es decir mayoritariamente los jóvenes y la promoción para este producto como para todos los demás es el brindar créditos en sus pagos y la ventaja de devoluciones por el cambio de otros productos.

### **7.3. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN POR PARTE DE LOS GERENTES DE FUNCIONES Y DE LÍNEA.**

Para cualquier toma de decisiones organizacionales el Director Ejecutivo o Gerente Propietario es quien decide si se ejecuta o no cualquier actividad que se desee implantar a beneficio de la institución previa consulta con el resto del personal.

Pero es de responsabilidad de cada área de la empresa el mejor funcionamiento de su departamento, como se ve en el organigrama funcional existen tres departamentos de apoyo de la organización: el Financiero, Recursos Humanos y Ventas-Marketing.

#### **7.3.1. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA FINANCIERO**

Para el departamento Financiero es de suma importancia integrar todos los análisis de cada línea de negocios para de esta forma determinar qué tan viable sea coordinar las mismas.

Partiendo del organigrama funcional es importante señalar que para tener el control de las actividades financieras es necesario tener un Contador General y una Secretaria, los mismos que estarán pendientes que los nuevos modelos funcionen efectivamente.

Para poder ejecutar los nuevos modelos propuestos se debe considerar que el presupuesto está destinado a la creación de nuevos modelos. En este departamento existe mucha apertura puesto que es una necesidad imprescindible para el desarrollo institucional el proponer alternativas de innovación constante siempre y cuando exista un estudio previo del comportamiento del consumidor.

Pero es necesario planificar en tiempos y cantidades la producción de estos modelos puesto que la moda es cambiante y la capacidad instalada de la empresa no es la suficiente para la producción inmediata de estos nuevos

modelos pero es conveniente producirlo paulatinamente y así no afectar a la producción de los modelos actuales que se deben entregar a los clientes.

Es por eso que se planteó anteriormente en tiempos y en cantidades las actividades, para que no afecte a la producción normal ni tampoco a lo planificado en los presupuestos el área contable.

En el siguiente cuadro se describe el cronograma para ejecutar financieramente las nuevas y antiguas líneas de negocios tanto en el diseño y producción como en la distribución y ventas; y la flexibilidad de incrementar algún modelo extra para satisfacer la demanda de los clientes donde estos se pueden ajustar dependiendo de las necesidades.

		Abril																											
Actividad	Nª	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
		Días	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Diseño y corte	1																												
Cosido	3																												
Acabados	2																												
Planachado - Etiq	2																												
Distirb-Venta	2																												

		Mayo																											
Actividad	Nª	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
		Días	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Diseño y corte	1																												
Cosido	3																												
Acabados	2																												
Planachado - Etiq	2																												
Distirb-Venta	2																												

		Junio																											
Actividad	Nª	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
		Días	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S
Diseño y corte	1																												
Cosido	3																												
Acabados	2																												
Planachado - Etiq	2																												
Distirb-Venta	2																												

LDN	C
Polo Hombres	
Pique hombres	
Rebel hombres	
Lupita	
Peter	
Universitaria	
Modelo Cliente	

Cabe destacar que esta propuesta de Líneas de Negocios esta planeada ejecutarse a partir del segundo trimestre del año 2.006 es decir desde el mes de abril. De igual forma la empresa tienen otros modelos que se podrán ajustar a los pedidos de los clientes y de esta manera lograr cumplir a cabalidad con su público objetivo.

Si analizamos los ingresos que tendrá cada modelo sabiendo que cada producción es de 300 unidades y la duración por confección y distribución y venta es de una semana, la cantidad de unidades se calculará de la cantidad de producciones al año multiplicado por las 300 unidades.

<b>MODELO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRODUCCIÓN POR AÑO</b>	<b>TOTAL POR AÑO</b>
POLO HOMBRES	8.65	8*300=2.400	20.760
PIQUE HOMBRES	8.65	8*300=2.400	20.760
REBEL HOMBRE	8.65	8*300=2.400	20.760
LUPITA	6.86	7*300=2.100	14.406
PETER	8.65	7*300=2.100	18.165
UNIVERSITARIA	6.86	7*300=2.100	14.406
MODELO CLIENTE	6.86	7*300=2.100	14.406
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>123.663</b>

Para el modelo cliente se tomó el precio de venta mínimo para poder realizar los respectivos cálculos.

Para poder calcular la utilidad neta de la producción anual de cada modelo se multiplica el valor de utilidad neta por la cantidad de los modelos:

<b>MODELO</b>	<b>CANTIDAD POR UTILIDAD</b>	<b>UTILIDAD NETA POR PRODUCCIÓN</b>
POLO HOMBRES	2.400*1.36	3.264
PIQUE HOMBRES	2.400*1.36	3.264
REBEL HOMBRE	2.400*1.36	3.264
LUPITA	2.100*1.08	2.268
PETER	2.100*1.36	2.865
UNIVERSITARIA	2.100*1.08	2.268
MODELO CLIENTE	2.100*1.08	2.268
<b>TOTAL UTILIDAD</b>		<b>19.461</b>

Por medio de estos cuadros nos podemos dar cuenta la importancia de proceder con la ejecución de estos modelos y así poder llegar a un objetivo que es el incrementar las ventas de USD 80.000 a USD 120.000

No obstante la financiación para ejecutar esta propuesta está determinada por el área financiera la misma no será afectada en gran proporción puesto que se trabajará normalmente con el presupuesto destinado para cualquier producción debido a que se optimizará los recursos tanto del talento humano como de la maquinaria logrando el cumplimiento de los objetivos con los mismos recursos existentes.

### **7.3.2. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

La integración de las Líneas de Negocios en lo que se refiere al talento humano es muy importante debido a la optimización de recursos y tiempos de los empleados.

Partiendo que este es un departamento donde se selecciona al personal idóneo para cumplir los cargos asignados, el jefe de R.R.H.H deberá seleccionar adecuadamente al personal tanto para empleados como para administrativos y como se observaba el organigrama funcional se trabaja conjuntamente con el departamento tanto financiero como de marketing y ventas.

Para este departamento no es novedosa la implementación de nuevos modelos, puesto que es cotidiana la innovación constante de la producción y comercialización.

Para la producción de cualquier modelo el trabajo de los empleados es al 100% es decir que los quince trabajadores deben cumplir con la confección a cabalidad sin parar o demorar la misma; es decir, si entró al proceso productivo una cantidad determinada de un modelo esta debe terminarse en el tiempo estipulado.

En la propuesta planteada se determina los lapsos de tiempos promedios que se utiliza para la confección de un modelo determinado, en este sentido la producción es constante y se aprovecha al máximo los insumos utilizados en esta tarea.

La capacidad de cumplir con los objetivos organizacionales es muy importante es por eso que todo el talento humano labora concienciadamente. En el cuadro del plan financiero se puede constatar que si se distribuye correctamente los cargos y se optimiza bien los recursos; por lo tanto es viable el cumplimiento de los objetivos planteados.

Para cada Línea de Negocio el tiempo estipulado de producción es de una semana, es por eso que el trabajo en equipo es importante para lograr sacar la producción establecida. La cantidad óptima de talento humano para ejecutar las líneas de negocios es de quince personas debido a la capacidad instalada de la empresa pero si se la optimiza se puede llegar a cumplir con los objetivos planteados es decir:

<b>Actualmente</b>		<b>Propuesta</b>	
	<b>Q</b>		<b>Q</b>
Diseñador-Cortador	1	Diseñador-Cortador	1
Cosedores	6	Cosedores	9
Pulidores	2	Pulidores	1
Planchadores	4	Planchadores	2
Vendedores	2	Vendedores	2
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>

Como se puede observar en el cuadro se realizó ajustes en los cargos de los empleados donde el diseñador que a su vez es cortador permanece normal en su cargo, dos planchadores y un pulidor pueden ocupar el cargo de cosedores debido a que se necesitan más personas que apoyen en la confección y para los terminados quedarán las personas con más experiencia y los vendedores se mantienen en su cargo.

Con estos cambios no fue necesaria la contratación de nuevo personal y se podrá utilizar la maquinaria optimizando el tiempo para de esta forma cumplir con los objetivos organizacionales.

### 7.3.3. PLAN DE ACCIÓN DE VENTAS Y MARKETING

Para el Área de Ventas y Marketing el trabajo conjunto de los vendedores no es suficiente puesto que tiene que existir una correlación con los otros dos departamentos tanto financiero como de recursos humanos como se analiza en el organigrama funcional.

En esta área la responsabilidad de promocionar el nuevo modelo es indispensable, puesto que el marketing que realicen los vendedores es fundamental para que este modelo se convierta en un producto que incremente las ventas y de esta forma la utilidad crezca.

Este departamento es imprescindible en el seguimiento que tengan los encargados para conocer los nuevos gustos de los clientes, puesto que las personas que están en esta área palpan directamente las necesidades y gustos del público objetivo.

Este plan propuesto se debe manejar con cautela para conocer la reacción de los clientes tanto del modelo, calidad y precio que se ofertará posteriormente y el respectivo seguimiento de impacto que tenga esta innovación.

Hay que considerar que aproximadamente cada dos meses vuelve el mismo modelo y es muy importante realizar un estudio del impacto que tuvo el mismo por medio de las ventas o de los pedidos que realicen los clientes.

Al iniciarse con un modelo se debe realizar una publicidad idónea para cada modelo donde se aplicará un marketing directo, es decir personalizado y no masivo donde la visita y la presentación de muestras es fundamental para dar a conocer el nuevo diseño, con este marketing se logrará la apertura en el mercado y así poder promocionar a los modelos. Se tiene que aplicar constantemente esta publicidad al comenzar cada producción para mantenerse en el mercado.

Para cada Línea de Negocio es importante considerar su plan de marketing para poder vender el producto y de esta manera cumplir con los objetivos organizacionales.

Para poder cumplir los planes de marketing y ventas se realizará promoción y publicidad al momento tanto del lanzamiento del producto como en la negociación de los pedidos. La integración en este caso será muy general puesto que se aplicará lo mismo para las seis Líneas de Negocios, siendo al momento de la venta cuando se aplicará marketing directo es decir de vendedores a clientes.

A partir del segundo trimestre del 2.006 se aplicará esta propuesta, la cual se repetirá dependiendo del impacto que tengan estas líneas de negocios durante los próximos años. Con este tiempo lo primordial es cumplir con uno de los objetivos organizacionales como es el incrementar las ventas al 50% es decir USD 120.000

Con la integración de los planes de marketing de cada línea de negocios será más fácil fijarse metas tanto de ventas como de expansión del mercado y del reconocimiento de la marca a nivel nacional.

## 8. PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS

Luego de haber realizado Los Planes Operativos para la Empresa Little Eyes es necesario diseñar un Plan de Contingencias para los acontecimientos que se puedan suscitar en el transcurso de la implementación de la misma.

### 8.1. SELECCIONAR LAS POSIBLES CONTINGENCIAS

Existen muchos acontecimientos que pueden afectar directamente a los planes operativos estos pueden ser externos o internos. La siguiente matriz tiene mucha semejanza con el Análisis FODA donde intervienen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para la organización. Para los planes de contingencia en muchos de los casos siempre se analiza factores negativos que pueden afectar a las empresas pero también es necesario conocer factores positivos que pueden ayudar al mejoramiento organizacional.

En el siguiente cuadro se muestran hechos con poca probabilidad de suceder, pero si se dan puede ejercer un gran impacto en la organización:

	Interno	Externo
Vulnerabilidad	<u>Cuadrante 1</u> Ventas reducidas. Salida fortuita de empleados.	<u>Cuadrante 2</u> Competencia Desleal. Aumento de la Importación de productos similares.
Énfasis	<u>Cuadrante 3</u> Demanda de los nuevos modelos.	<u>Cuadrante 4</u> Quiebra de empresas competidoras.
Oportunidad	Mejoramiento de la Calidad.	Nueva tecnología para la elaboración de camisetitas

## 8.2. DETERMINACIÓN DE PUNTOS RELEVANTES O CRÍTICOS

Antes de aplicar los planes de contingencia es necesario conocer cuando es el momento crítico para ejecutarlos, para esto se debe considerar diversos niveles de alerta.

A continuación se identifican las alertas secuenciales de estos puntos críticos estipulados: Alerta 1 cuando comienza a tener dificultades, Alerta 2 los problemas se hacen difíciles y Alerta 3 es cuando toca aplicar inmediatamente los planes de contingencia.

### VENTAS REDUCIDAS

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Reducción en un 5% en las ventas	Monitoreo de Ventas
2	Reducción en un 10% en las ventas	Promoción Inmediata
3	Reducción en un 15% en las ventas	Plan de Contingencia

### SALIDA FORTUITA DE EMPLEADOS

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Renuncia del 10% de trabajadores	Monitoreo de R.R.H.H
2	Renuncia del 20% de trabajadores	Incentivos
3	Renuncia del 30% de trabajadores	Plan de Contingencia

### COMPETENCIA DESLEAL

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Disminución de precios de la competencia en un 5%	Monitoreo del precio en la competencia
2	Disminución de precios de la competencia en un 8%	Reducción de Precios en un 8%
3	Disminución de precios de la competencia en un 10%	Plan de Contingencia

### AUMENTO DE LA IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS SIMILARES

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Incremento en la importación de productos similares al 35%	Monitoreo de las importaciones de camisetas
2	Incremento en la importación de productos similares al 40%	Reducción de Precios en un 2%
3	Incremento en la importación de productos similares al 45%	Plan de Contingencia

Actualmente la importación de productos textiles y similares está en el 34% según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.

### DEMANDA DE LOS NUEVOS MODELOS

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Demanda del nuevo modelo donde la producción abarca 150 camisetas	Monitoreo del gusto del cliente
2	Demanda del nuevo modelo donde la producción abarca 200 camisetas	Marketing
3	Demanda del nuevo modelo donde la producción abarca 300 camisetas	Plan de Contingencia

### MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Productos defectuosos en 2%	Monitoreo del proceso
2	Productos defectuosos en 1.5%	Control de Calidad
3	Productos defectuosos en 1%	Plan de Contingencia

**QUIEBRA DE EMPRESAS COMPETIDORAS**

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Ingreso de nuevos clientes de las empresas quebradas en un 20%	Monitoreo de los nuevos clientes
2	Ingreso de nuevos clientes de las empresas quebradas en un 30%	Análisis de la Capacidad Instalada
3	Ingreso de nuevos clientes de las empresas quebradas en un 40%	Plan de Contingencia

**NUEVA TECNOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE CAMISETAS**

<b>ALERTA</b>	<b>PUNTO CRÍTICO</b>	<b>ACCIÓN</b>
1	Probabilidad de sistematización de procesos en el Área de Corte	Monitoreo del proceso del corte
2	Probabilidad de sistematización de procesos en el Área de Planchado	Monitoreo del proceso del planchado
3	Probabilidad de sistematización de procesos en el Área de Cosido	Plan de Contingencia

### 8.3. PLANES PARA CADA UNA DE LAS CONTINGENCIAS

#### 8.3.1. PLAN DE CONTINGENCIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

##### MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.</p>		
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Incrementar las ventas</p>	Ventas por USD 13.333 mensual.	Balances de Resultados en la Dirección Financiera.
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>1. Precios Reducidos</p> <p>2. Marketing Incrementado</p>	<p>Disminución de la utilidad en un 3% para cada prenda de vestir cada mes.</p> <p>Utilización del 1% del total de las ventas mensuales.</p>	<p>Balances en el Departamento Financiero.</p> <p>Cumplimiento de Proformas establecidas en el Departamento de Ventas y Marketing.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1 Adquisición de insumos al por mayor</p> <p>1.1.1 Búsqueda de Proveedores</p> <p>1.1.2 Negociación con Proveedores</p> <p>1.1.3 Selección de Proveedores</p> <p>1.1.4 Adquisiciones</p> <p>1.2 Integración Horizontal con empresas</p> <p>1.2.1 Búsqueda de empresas de la misma línea de Little Eyes</p>		

<p>1.2.2 Diálogo con las empresas</p> <p>1.2.3 Acuerdo con las empresas tanto financiero como en posibles estrategias.</p> <p>2.1 Estudio de Mercado</p> <p>2.1.1 Elaboración de Encuestas</p> <p>2.1.2 Aplicación y Tabulación de Encuestas</p> <p>2.1.3 Análisis y discusión de resultados de Encuestas</p> <p>2.1.4 Búsqueda de información de nuevas tendencias del vestir</p> <p>2.2 Promoción y Publicidad</p> <p>2.2.1 Determinar presupuesto para promoción y publicidad</p> <p>2.2.2 Manejo adecuado de recursos para promoción y publicidad</p> <p>2.2.3 Cotizaciones de empresas especializadas en publicidad</p> <p>2.2.4 Designación de empresas para la realización de publicidad</p> <p>2.2.5 Difundir promoción y publicidad de Little Eyes</p>		
---	--	--

### 8.3.2. PLAN DE CONTINGENCIAS PARA LA ESTABILIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS

#### MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Brindar Estabilidad Laboral	Contratos indefinidos del 80% de trabajadores luego del primer año	Revisión de contratos laborales actuales en departamento de Recursos Humanos.
<b>RESULTADOS</b>  1. Firma de Contratos Indefinidos  2. Beneficios de Ley	80% de contratos firmados hasta marzo del 2.007  Pago de Beneficios de Ley a los trabajadores en fechas estipuladas por el Ministerio de Trabajo	Contrato de Trabajos en el Departamento de Recursos Humanos.  Resumen Ejecutivo brindado por el Inspector de Trabajo.
<b>ACTIVIDADES</b>  1.1 Pasos Legales 1.1.1 Conocimiento Código de Trabajo 1.1.2 Respeto Código de Trabajo 1.2 Negociación Bilateral 1.2.1 Propuesta de Empleados 1.2.2 Propuesta de Directivo 1.2.3 Diálogo Bilateral 1.2.4 Firma Final Bilateral		

<p>2. Estudio de Beneficios al Empleado</p> <p>2.1.1 Propuesta del Código de Trabajo</p> <p>2.1.2 Análisis de la Propuesta</p> <p>2.1.3 Diagnóstico Situacional Patronal</p> <p>2.2 Afiliaciones al IESS y Beneficios de Ley</p> <p>2.2.1 Informativos a empleados de acerca de los beneficios</p> <p>2.2.2 Manejo acertado y puntual de aspectos de los beneficios de ley</p>		
--	--	--

### 8.3.3. PLAN DE CONTINGENCIAS PARA NEUTRALIZAR LA COMPETENCIA DESLEAL

#### MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.</p>		
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Obtener fidelidad del Cliente</p>	Mantener el 95% de clientes actuales.	Base de Datos de Clientes en la Dirección Financiera
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>1. Concientización a clientes sobre todo mayoristas.</p> <p>2. Posible reducción de precios.</p>	<p>Mantener a las tres principales cadenas de clientes.</p> <p>Reducción del porcentaje de utilidad a un 3% hasta concienciar a los clientes.</p>	<p>Base de Datos de Clientes en la Dirección Financiera.</p> <p>Balances en el Departamento Financiero.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1 Motivaciones a clientes</p> <p>1.1.1 Brindar producto con calidad</p> <p>1.1.2 Otorgar créditos de pagos</p> <p>1.1.3 Oportunidad de devolución de productos</p> <p>1.2 Diálogos con clientes</p> <p>1.2.1 Charlas de diferencias en la calidad</p> <p>1.3 Brindar precio y calidad a los clientes.</p> <p>1.3.1 Disminución de la utilidad para disminuir el precio</p>		

<p>1.3.2 Otorgar eficacia en el producto final por medio e la calidad</p> <p>2.1 Disminuir la utilidad organizacional</p> <p>2.1.1 Análisis Financiero de los Costos Fijos y Variables</p> <p>2.1.2 Factibilidad de reducción de utilidad cubriendo los costos de producción y administrativos</p> <p>2.1.3 Cobertura de pagos a terceros</p> <p>2.2 Mantener la calidad del producto</p> <p>2.2.1 Conservación de la Mano de Obra preparada y la capacidad instalada</p> <p>2.2.2 Manejo adecuado de recursos materiales como talento humano</p>		
---	--	--

### 8.3.4. PLAN DE CONTINGENCIAS PARA NEUTRALIZAR EL AUMENTO DE IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS SIMILARES

#### MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.</p>		
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Confeccionar productos similares a los importados con la adquisición de materia prima extranjera</p>	<p>Aumento en un 50% trimestral de materia prima extranjera.</p>	<p>Adquisiciones en la Dirección Financiera.</p>
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>1. Alianza con proveedores tanto nacionales como extranjeros para las adquisiciones.</p> <p>2. Flexibilidad en la disminución de precios del producto</p>	<p>Contratos con los tres más grandes proveedores de insumos de otros países residentes en nuestro país trimestralmente.</p> <p>Disminución del 3% del precio hasta concienciar a los clientes.</p>	<p>Adquisiciones en la Dirección Financiera.</p> <p>Balances de Resultados en la Dirección Financiera.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1 Base de datos de los proveedores actuales</p> <p>1.1.1 Proformas de materia prima</p> <p>1.1.2 Análisis de la factibilidad de compra</p> <p>1.2 Convenios con importadores</p> <p>1.2.1 Negociación para la adquisición</p>		

<p>1.2.2 Compra de la Materia Prima</p> <p>2.1 Aminorar la utilidad organizacional</p> <p>2.1.1 Análisis Financiero de los Costos Fijos y Variables</p> <p>2.1.2 Factibilidad de reducción de utilidad cubriendo los costos de producción y administrativos</p> <p>2.1.3 Cobertura de pagos a terceros</p> <p>2.2 Mantener la calidad del producto</p> <p>2.2.1 Conservación de la Mano de Obra preparada y la capacidad instalada</p> <p>2.2.2 Manejo adecuado de recursos materiales como talento humano</p>		
--	--	--

**8.3.5. PLAN DE CONTINGENCIAS PARA APROVECHAR LA DEMANDA DE NUEVOS MODELOS.**

**MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS**

<b>SÍNTESIS NARRATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.</p>		
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Confeccionar nuevos modelos de acuerdo a la demanda del mercado</p>	<p>Demanda de más del 50% de nuevos modelos establecidos para cada año</p>	<p>Área de diseño y corte por medio de la creación de nuevos moldes.</p>
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>1. Enriquecimiento de los puestos por la experiencia adquirida</p> <p>2. Ampliar el trabajo bajo maquila (integración horizontal)</p>	<p>Aumento de Cosedores de seis a nueve personas para la producción.</p> <p>Compra de maquinaria acorde a la producción anual.</p>	<p>Descriptivos del cargo en el Departamento de Recursos Humanos.</p> <p>Adquisiciones en la Dirección Financiera.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1 Capacitación a trabajadores</p> <p>1.1.1 Proformas de instituciones especializadas.</p> <p>1.1.2 Inscripción y pago para los talleres</p> <p>1.1.3 Asistencia cronológica del personal</p> <p>1.1.4 Aplicación de lo aprendido</p> <p>1.2 Compartir experiencias de empleados antiguos</p>		

<p>1.2.1 Guiar a empleados nuevos</p> <p>1.2.2 Apoyo de todas las personas involucradas</p> <p>1.2.3 Ganar experiencia de lo aprendido</p> <p>2.1 Integración Horizontal con empresas</p> <p>2.1.1 Búsqueda de empresas de la misma línea de Little Eyes</p> <p>2.1.2 Diálogo con las empresas</p> <p>2.1.3 Acuerdo con las empresas tanto financiero como en posibles estrategias.</p>		
---	--	--

### 8.3.6. PLAN DE CONTINGENCIAS DEBIDO AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD POR LA DISMINUCIÓN DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS

#### MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.		
<b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Incremento del Precio de Venta	Aumento del 5% en el precio del producto a partir de la alerta tres	Balances de Resultados en la Dirección Financiera.
<b>RESULTADOS</b>  1. Promoción de la Calidad  2. Mantenerse en el nivel de Calidad	Disminución de productos defectuosos a menos del 1% por producción.  Producción de menos de tres camisetas defectuosas por cada 300 productos.	Optimización de tiempos en la hoja de productividad del Departamento de Producción.  Total de Productos defectuosos en el área de producción.
<b>ACTIVIDADES</b>  1.1 Motivaciones a clientes con base a la calidad 1.1.1 Brindar producto con calidad 1.1.2 Otorgar créditos de pagos 1.1.3 Oportunidad de devolución de productos 1.2 Diálogos con clientes 1.2.1 Charlas de diferencias en la calidad		

<p>2.1 Concienciar a los empleados</p> <p>2.1.1 Diálogos de los directivos de la importancia de la concentración laboral</p> <p>2.1.2 Mantener Control de Calidad en todo el Proceso Productivo</p> <p>2.1.3 Tener un Clima Organizacional óptimo para el desarrollo institucional</p> <p>2.2 Poco gasto en la re confección de productos defectuosos o dañados</p> <p>2.2.1 Disminución del gasto por errores humanos y de maquinaria</p> <p>2.2.2 Seguimiento en el proceso donde existen falencia de producción</p> <p>2.2.3 Control de Calidad constante</p>		
--	--	--

### 8.3.7. PLAN DE CONTINGENCIAS POR LA QUIEBRA DE EMPRESAS COMPETIDORAS.

#### MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS

SÍNTESIS NARRATIVA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.</p>		
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Incrementar la participación en el mercado obteniendo más clientes</p>	Ingreso de más del 20% de clientes mayoristas en el año	Base de Datos Clientes en la Dirección Financiera.
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>1. Marketing para captar nuevos clientes de la competencia.</p> <p>2. Incrementar la producción para satisfacer la demanda insatisfecha creada.</p>	<p>Aumento al 2% del total de las ventas mensuales destinadas al marketing.</p> <p>Incremento de la cantidad de productos finales a más del 20% de producción estipulada trimestralmente.</p>	<p>Base de Datos Clientes en la Dirección Financiera.</p> <p>Existencias en el Área de Bodega.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1 Ofrecer a los nuevos clientes muestras del producto final</p> <p>1.1.1 Tener proformas de los productos</p> <p>1.1.2 Ofertar facilidades de Pago</p> <p>1.1.3 Tener existencias en bodega</p> <p>1.1.4 Brindar confianza a los nuevos clientes</p> <p>2.1 Identificar el precio y la calidad que ofertaba la empresa competidora</p>		

2.1.1 Otorgar diferenciación del producto ofertado por la competencia		
2.1.2 Implementar mejoramiento de la calidad ofertado por la competencia		
2.1.3 Brindar precios más accesibles ofertado por la competencia		
2.2 Productividad eficaz		
2.2.1 Brindar responsabilidad a los nuevos clientes		
2.2.2 Ofertar rapidez en los procesos a los nuevos clientes		

**8.3.8. PLAN DE CONTINGENCIAS POR LA POSIBLE ADQUISICIÓN DE NUEVA TECNOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE CAMISETAS**

**MATRIZ DEL PLAN DE CONTINGENCIAS**

<b>SÍNTESIS NARRATIVA</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>
<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Mantener o mejorar el nivel de ventas previsto en el Plan Estratégico.</p>		
<p><b>OBJETIVO ESPECIFICO</b> Adquisición de Maquinaria</p>	<p>Compra de nueva maquinaria acorde a la producción anual.</p>	<p>Adquisiciones en la Dirección Financiera.</p>
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p>1. Financiamiento para la compra de Maquinaria</p> <p>2. Adquisición de nueva maquinaria</p>	<p>Créditos de más de tres entidades financieras al año para la microempresa.</p> <p>Compra de maquinaria conforme al crédito anual</p>	<p>Créditos Financieros en la Dirección Financiera.</p> <p>Adquisiciones en la Dirección Financiera.</p>
<p><b>ACTIVIDADES</b></p> <p>1.1 Apertura de créditos en la banca</p> <p>1.1.1 Comparar tasas de interés de la banca</p> <p>1.1.2 Analizar pros y contras de acceder al crédito</p> <p>1.1.3 Escoger la mejor alternativa</p> <p>2.1 Compra de la maquinaria</p> <p>2.1.1 Negociación de pago con los proveedores</p> <p>2.1.2 Pago inicial de la maquinaria</p> <p>2.1.3 Adquisición final</p> <p>2.2 Minimización de tiempos</p>		

2.2.1 Capacitación de empleados		
2.2.2 Optimización de la nueva maquinaria		
2.2.3 Instalaciones adecuadas para el mejor funcionamiento		

## **9. IMPLEMENTACIÓN**

Finalizado toda la Propuesta de Planificación Estratégica lo importante es implementarlo lo más rápidamente posible para de esta forma cumplir con los objetivos planteados y así tener un desarrollo institucional viable para la empresa Little Eyes.

Para poder implementar la propuesta se debe tener muy presente algunos aspectos tales como la socialización del plan, los aspectos estructurales de la implementación, el tiempo total el ciclo, el rol del presupuesto y finalmente la exploración del entorno.

### **9.1. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN**

Para que todos los miembros se involucren en la propuesta es indispensable realizar una concientización a todos los grupos de interés.

Para que se pueda implementar la propuesta tiene que manejarse con cautela y precaución; siendo el equipo gerencial, cuya cabeza es el presidente ejecutivo, el que debe tener más entusiasmo de implementarlo.

La toma de decisiones siempre tienen que ser consensuada por los directivos pero con la oportunidad que todos los miembros de la organización puedan aportar con sus comentarios y sugerencias y de esta forma tener más alternativas de decisión que sean las más viables a tomar. Este consenso se podrá realizar por medio de diálogos entre empleados y llevarlo hacia el presidente ejecutivo a través de los jefes de cada área en especial el de producción que es el superior inmediato de los trabajadores.

Los departamentos tienen que ser solidarios entre en sí, es decir debe existir un interrelación coherente de apoyo para tener un objetivo común para aplicar esta propuesta, donde lógicamente deben optimizar el tiempo para cumplir sus

actividades normales y apoyando cuando sea necesario. Esto se podrá lograr con reuniones frecuentes dependiendo de las necesidades que se susciten y así poder tener una solidaridad entre departamentos los mismos que llevarán a la eficacia institucional.

El apoyo y confianza de los directivos tiene que ser indispensable para que todo el equipo este conciente de colaborar al máximo para que la propuesta sea bien encaminada.

El equipo de planificación debe tener clara la necesidad de monitorear constantemente la ejecución de la propuesta, para ir ajustando paulatinamente las posibles falencias que se suscite en el proceso, es decir ir palpando si la propuesta se esta ejecutando a cabalidad o si necesita una retroalimentación.

Esto se puede lograr guiando al presidente ejecutivo a la revisión paulatina de la propuesta con la colaboración de los jefes de cada área y de esta forma poder cumplir con lo estipulado.

Al ser una propuesta a tres años debe existir un seguimiento en este tiempo teniendo la factibilidad de repetir el ciclo cuando se lo termine partiendo de los resultados obtenidos.

Por el apoyo y colaboración de todos los miembros de la organización la propuesta tiene que ser tomada con mucho entusiasmo y participación común de todos los miembros de la organización, para esto debe existir un día especial de lanzamiento de la propuesta lleno de alegría y teniendo presente que la decisión de ejecutarlo ayudará a toda al organización y sus miembros.

Para finalizar es necesario considerar que el lanzamiento de la propuesta debe ser de inmediato puesto que los tiempos están muy bien establecidos para comenzar lo rápidamente.

## 9.2. ASPECTOS ESTRUCTURALES DE LA IMPLEMENTACIÓN

Como un aspecto de estructuración se realizó un cambio en el organigrama funcional, en el cual se propone un Director Ejecutivo que es líder de la organización; la reestructuración de los Departamentos Financieros, R.R.H.H. y de Marketing y Ventas; el apoyo de la Secretaría General; y la participación del Departamento de Producción que será quien controle constantemente la producción de las nuevas Líneas de Negocios.

En el presente trabajo existen algunas alternativas de cambio en la cual la más importante es el incremento en las ventas en una 50% es decir de USD 80.000 a USD 120.000, siendo una alternativa de expansión del volumen de ventas que ha sido la opción más viable que se tomó en consideración para plantear la propuesta de Planificación Estratégica.

La estructuración más visible para cumplir el objetivo de incremento de las ventas fue la reubicación de los trabajadores es decir optimizar el tiempo y el talento humano para reducir el tiempo total del ciclo del proceso productivo de cinco a tres días es decir:

<b>Actualmente</b>		<b>Propuesta</b>	
	<b>Q</b>		<b>Q</b>
Diseñador-Cortador	1	Diseñador-Cortador	1
Cosedores	6	Cosedores	9
Pulidores	2	Pulidores	1
Planchadores	4	Planchadores	2
Vendedores	2	Vendedores	2
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>Total</b>	<b>15</b>

Con esta propuesta de minimizar los tiempos de producción fue la mejor alternativa puesto que se optimiza los recursos materiales como al talento humano. Partiendo de esta opción se puede determinar la necesidad inminente de crecimiento en sus ventas y de esta forma concretar uno de los objetivos

comunes para el mejoramiento y desarrollo institucional propuesto a la empresa Little Eyes.

Esta estructuración se dio por la necesidad de incrementar la cantidad de personas en le área de cosido en donde de tomó dos planchadores y un pulidor para cumplir con esta función y dejando en estas áreas a las personas con más experiencia sin alterar la cantidad de empleados y optimizando el talento humano como la maquinaria existente.

También mencionar que con la interrelación de los departamentos de Recursos Humanos, Financiero y de Marketing y Ventas, se pueden lograr cumplir todos los objetivos tanto por departamento como de toda la organización teniendo una integración entre los mismos que son importantes para el desarrollo organizacional.

### **9.3. TIEMPO TOTAL DEL CICLO**

La reducción de tiempo total del ciclo es imprescindible para el cumplimiento de objetivos, es por eso que la no optimización del tiempo actual ha hecho que la empresa no llegue a la productividad, con la propuesta con la misma cantidad de trabajadores y su reestructuración se puede lograr reducir el tiempo de cinco a tres días.

En este aspecto el trabajo será más óptimo sin presionar demasiano la capacidad física y mental del talento humano puesto que trabajarán el tiempo estipulado por la ley tanto en horas como en días es decir ocho horas diarias de lunes a viernes.

Con la propuesta planteada, este cambio es significativo para cumplirla, siendo una opción de cambio donde los ajustes que se realicen sean de total beneficio para la institución como es el caso en la empresa Little Eyes.

De igual manera mencionar que se pueden seguir ajustando estos procesos dependiendo de la capacidad instalada que pueda tener la organización, puesto que el crecimiento organizacional es paulatino y puede sufrir cambios significativos.

Como esta propuesta es para tres años, la alternativa de repetirla está en las manos de los directivos, lógicamente con la colaboración del equipo de planificación, se puede viabilizar este proceso dependiendo de los resultados obtenidos al final del cronograma planteado.

#### **9.4. ROL DEL PRESUPUESTO**

Para el cumplimiento de los objetivos es primordial establecer parámetros de presupuestos, afortunadamente la apertura por parte de los directivos ha hecho que la posibilidad de implementar esta propuesta sea factible, siendo una oportunidad de cambio institucional.

No existirían mayores inconvenientes en la implementación puesto que la innovación es una característica de Little Eyes y el presupuesto que se tiene se ajustaría a lo propuesto.

El presupuesto debe ser en cada departamento para analizar todas sus posibilidades, para posteriormente integrarlos y determinar un presupuesto general, el mismo que tienen que ser monitoreado paulatinamente para de esta forma dar cumplimiento de las metas planteadas.

La revisión del presupuesto es necesaria para el necesario ajuste, siendo constante para poder considerar posibles factores positivos o negativos que afecten directamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.

La flexibilidad del presupuesto debe ser considerado con mucha precaución debido a que puede alterarse y así aplazar la propuesta ocasionando retrasos que

pueden afectar a la ejecución respectiva de la propuesta. El monitoreo se realizará cada mes ajustando el presupuesto planteado por medio del cumplimiento de los objetivos institucionales y de no hacerlo así ajustarlo dependiendo de las necesidades.

Finalizando es necesario mencionar que las estrategias deben ser consideradas como opciones de cambio, pero apoyadas por presupuestos claros que determinen la factibilidad de poder realizarlos.

### **9.5. EXPLORACIÓN DEL ENTORNO**

El estudio permanente del comportamiento del entorno debe convertirse en una estrategia imprescindible para lograr cumplir las metas planteadas, para lo cual debe conocerse aspectos que puedan ocasionar problemas a la organización y así estar preparados por posibles cambios.

En el plan de contingencias existen cambios tanto internos como externos que pueden variar en la planificación.

Pero antes de tomar estas acciones existen puntos críticos para determinar cuando aplicarla; en forma general, la alerta exige monitoreo, lo cual debe ser realizado por los departamentos afectados directamente; siendo el de marketing y ventas el que tiene que monitorear a la disminución de ventas, la demanda de nuevos modelos y analizar las razones de la quiebra de empresas competidoras; Departamento de Recursos Humanos debe analizar la salida fortuita de empleados; el Departamento de Producción debe monitorear el mejoramiento de la calidad, y en el Departamento Financiero el estudio de la adquisición de nueva tecnología, la posibilidad de disminuir los precios debido a la competencia desleal y del aumento de la importación de productos similares.

A partir de la alerta dos se prevén acciones para mermar las posibles alteraciones que pueden suscitarse por ejemplo en marketing y ventas el que tiene la obligación de monitorear lo relacionado a la disminución de ventas, las

promociones inmediatas son un pilar fundamental para mejorar las ventas por medio de remates, créditos, muestras, etc., a la demanda de nuevos modelos con lanzamientos y muestras de los mismos para de esta forma dar a conocer a todo el mercado la aparición de este nuevo modelo y hasta analizar las razones de la quiebra de empresas competidoras se debe estudiar la capacidad que podría tener la empresa para satisfacer la demanda de los clientes de dichas empresas.

El Departamento de Recursos Humanos analiza la salida fortuita de empleados, hasta tanto el brindar incentivos a los empleados sean estos económicos o de actividades de fraternidad y amistad como puede ser homenajes y agasajos.

En el Departamento de Producción el mejoramiento de la calidad por medio del control de calidad es fundamental pero no solo en el producto terminado sino en todo el proceso productivo; y, en el Departamento Financiero el estudio de la adquisición de nueva tecnología por medio de propuestas de créditos financieros, la opción de disminuir los precios debido a la competencia desleal, y el aumento de la importación de productos similares que puede lograrse con la disminución de la utilidad por cada prenda de vestir.

Con el estudio de la exploración del entorno se puede Aprovechar al máximo las Fortalezas y Oportunidades, eliminar las Debilidades y neutralizar las Amenazas para de esta forma mejorar el desarrollo institucional de la empresa Little Eyes.

## CONCLUSIONES

Finalizado el presente trabajo podemos concluir que la Planificación Estratégica es de suma importancia para cualquier organización y mucho más si la empresa es industrial como en el caso de Little Eyes.

El optar por prever el futuro fue una herramienta fundamental para poder desarrollar el presente trabajo puesto que el estudio de los factores internos como externos de la organización dieron apertura a tener más despejado el panorama la poder plantear la propuesta.

El estructurar y operativizar una propuesta de Planificación Estratégica para mejorar la gestión de la Empresa Little Eyes fue cumplida exitosamente con el apoyo oportuno de sus directivos.

La propuesta de Planificación Estratégica antes de su ejecución fue revisada con más cautela en el área financiera por parte de sus directivos, dejando de esta forma una alternativa de cambio para el mejoramiento de la organización por el análisis financiero realizado en el presente trabajo y no esperar su respectiva implementación.

Se pudo establecer el escenario para la Planificación Estratégica donde se realizó un análisis exhaustivo de una búsqueda de valores organizacionales que servirán de pilar fundamental para tener un clima de trabajo óptimo para el desarrollo institucional y de esta forma poder cumplir con los objetivos planteados por la Empresa Little Eyes.

De igual manera se formuló la misión de la Empresa Little Eyes en el cual se tomó como núcleo la razón de ser de la organización que es la confección, comercialización y distribución de camisetas a nivel nacional. De igual forma esta misión ya fue declarada a todos los miembros de la institución tanto a directivos como a empleados dejando satisfechos a todos sus miembros.

Con la Búsqueda de Valores y la declaración de la Misión se pudo tener información necesaria para tener presente como es el funcionamiento del Talento Humano imprescindible para el progreso de la organización y por ende su desarrollo.

Se pudo establecer el escenario para la Planificación Estratégica en el que se propuso la creación de cuatro nuevas líneas de negocios y la alternativa de seguir con dos antiguas que han sido importantes para la empresa, con estos modelos se puede lograr cumplir con uno de los objetivos organizacionales que es el incremento en las ventas en un 50% por medio planes de acción que se pondrán en marcha en el segundo trimestre del año 2.006.

La creación de las nuevas líneas de negocio se convierte en una ventaja competitiva para con el resto de empresas que ofertan el mismo producto, siendo esta una oportunidad para prever el futuro y de esta forma poder crecer organizacionalmente.

La propuesta de implementación de la Planificación Estratégica es un resultado que se podrá palpar al final de los tres años que es el tiempo establecido para cumplir con los objetivos organizacionales, es esta parte el seguimiento constante de la propuesta es necesario debido a que se podrán hacer reajustes dependiendo de posibles falencias en el proceso.

La implementación de la propuesta es imprescindible para poner en marcha todo lo descrito en el presente trabajo es por eso que la ejecución de la propuesta se lo hará inmediatamente a través de los directivos de la Empresa Little Eyes.

La Planificación Estratégica aplicada a la Empresa Little Eyes mejorará la gestión administrativa a través del desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que fue la hipótesis del presente trabajo podrá ser cumplida a cabalidad al final del tiempo estipulado que es de tres años.

Como conclusión final anotar que sin la colaboración oportuna de los directivos de Little Eyes el presente trabajo no habría sido posible realizarlo al igual que los empleados que brindaron la apertura necesaria para recopilar datos necesarios para la obtención de los resultados alcanzados.

De igual manera concluir que todo en el presente trabajo son datos reales y que la ejecución de la misma es sustentable por la existencia de datos fidedignos por las fuentes tomadas.

## **RECOMENDACIONES**

Concluido este trabajo se pueden recomendar algunos aspectos relevantes que podrían ayudar el mejor desenvolvimiento de la empresa Little Eyes con relación a la ejecución de esta propuesta.

Siempre hay que monitorear el entorno y dar seguimiento constante de manera particular a la competencia ya que es una forma de adelantarse a sus movimientos estratégicos y se convierte en una gran oportunidad debido al aprovechamiento de posibles nichos de mercado dejados por los mismos.

Actualizar constantemente la información necesaria en lo que se refiere a la industria textil tiene que ser constante, para de esta forma estar siempre alerta de posibles alteraciones en el mercado estos pueden ser cambios económicos, políticos o sociales.

Seguir con la investigación de mercado se convierte en un factor indispensable para conocer las necesidades del público objetivo, la realización de encuestas, entrevistas y de investigación documental son los instrumentos más viables para obtener una información de mucha credibilidad y real.

Todas las áreas como Financiera, Recursos Humanos y de Ventas y Marketing tienen que trabajar conjuntamente para de esta forma poder integrarlos y así cumplir con los objetivos organizacionales.

Tener presente los valores organizacionales al igual que la misión para tener un enfoque claro de la institución para su desarrollo organizacional y no desviarse de la razón de ser con la que fue constituida la Empresa Little Eyes y si es necesario cambiarlos o ajustarlos dependiendo de la situación.

La creación de nuevos modelos tiene que ser una herramienta imprescindible para el desarrollo institucional para de esta forma adelantarse a la competencia y

de esta forma poder tener alternativas de cambio y propuestas de innovación para el público objetivo.

Esta propuesta es muy viable y está en los directivos de Little Eyes el ejecutarlo; debería ser tomado con mucho entusiasmo para que de esta forma gane la organización de un trabajo que fue realizado con datos verdaderos y propuestas concretas.

Debe existir un ambiente organizacional idóneo para que el talento humano desarrolle sus habilidades lo mejor que puedan, este ambiente tiene que ser de respeto y consideración, para que los empleados no trabajen por obligación sino mas bien por convicción. Con la concientización de los empleados se puede llegar a grandes cosas por el apoyo incondicional y trabajo concienciado.

Involucrar a todos los miembros de la organización en el cumplimiento de los objetivos, partiendo el que la misión institucional es el primer paso para poder seguir con el proceso de ejecución de la Planificación Estratégica.

El enriquecimiento del puesto por medio de la experiencia misma es una alternativa excelente de mejoramiento, esta experiencia debe ser compartida día tras día donde gane la persona y la organización. A esto sumar la optimización de la maquinaria puede acarrear mayor productividad en los procesos productivos de Little Eyes.

El tiempo total del ciclo deben ser monitoreados si es posible diariamente, para de esta manera mantener la producción estipulada y así poder cumplir con las metas estipuladas en el presente trabajo. Estos tiempos ayudarán a que toda la organización gane tanto financieramente como en el posicionamiento en el mercado.

Para terminar la Planificación Estratégica tiene que ser cíclica y con el apoyo de todos los departamentos cuando sea necesario y no sólo hacerlo cuando la

empresa este en crisis, sino siempre, para de esta forma desarrollar alternativas de cambio con guías de éxito institucional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTAMIRANO, Matilde, Pequeña y Mediana Empresa, Superintendencia de Compañías.
- CAPRIOTTI, Paúl, Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, Editorial Ariel, S.A., Barcelona-España, 1999.
- CEDEPEN, Sistema de Investigación Subsectorial para Pequeña y Empresa, Editorial CEDEPEN, 1999.
- CONAUPE, Corporación Nacional de Apoyo a las Unidades Populares Económicas, Empresa y Medio Ambiente, Editorial CONAUPE, Abril 1993.
- DAVID, Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamérica, 1997.
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFEIFFER, William, Planeación Estratégica Aplicada, Mc. Graw-Hill, 1998
- OGLIASTRI, Enrique, Manual de Planeación Estratégica, Santa Fé Bogota, Colombia, 1994
- TORRES RODRÍGUEZ, Luis, La Empresa en el Ecuador, Fundación Avanzar, 1995

## ANEXOS

### ANEXO N° 1: ENCUESTA A JÓVENES COLEGIALES Y UNIVERSITARIOS

- 1.- Para comprar una camiseta cual es el tipo de tela que le gusta usar?

	Algodón
	Algodón / Poliéster
	Licra
	Flesse (Tipo Calentador )
	Otros.....

- 2.- Para adquirir el mismo producto en relación a los colores cual le gusta utilizar?

	Naranja
	Verde Limón
	Fucsia
	Turquesa
	Negro
	Blanco
	Otros.....

- 3.- Señale de acuerdo a su gusto el diseño del cuello de la camiseta que usted usa ?

	Polos ( con cuello )
	Redondo
	En " V "
	Escotado ( para mujeres )
	Otros.....

- 4.- Para el uso de una camiseta usted como le gusta el ancho de la misma?

	Al cuerpo ( licra )
	Normal
	Holgado
	Otros.....

- 5.- En relación al tipo de las mangas como le gusta vestir en una camiseta? (Hombres)

	Larga
	Corta
	Sin mangas
	Otros.....

- 6.- Para usar modelos especiales de camisetas cual es su preferencia?(Mujeres)

	Tops ( con tiras )
	Scraples ( sin tiras )
	Otros.....

- 7.- Cuáles son los estampados que más le gusta lucir en sus camisetas?

	Puma
	Adidas
	Nike
	Números
	Otros.....

## ANEXO N° 2: ENCUESTA A EMPLEADOS Y DIRECTIVOS PARA LA BÚSQUEDA DE VALORES

	1	2	3	4	5
1. Potenciar el trabajo en equipo.					
2. Hacer propias las decisiones del jefe.					
3. Proporcionar empleo estable.					
4. Maximizar la satisfacción del cliente.					
5. Practicar nuevas formas de dirección.					
6. Entender el punto de vista del Cliente.					
7. Ser sumamente organizados.					
8. Usar técnicas comerciales ya probadas en el mercado.					
9. Disminuir el tiempo de respuesta.					
10. Dar a los comerciales los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.					
11. Mantener a los clientes actuales.					
12. Crear nuevas líneas de negocio.					
13. Transmitir confianza en las relaciones con los clientes.					
14. Ser flexibles en las ideas y adaptarse a las circunstancias.					
15. Utilizar eficientemente los recursos limitados.					
16. Vender con éxito.					
17. Defender firmemente el punto de vista propio.					
18. Disponer de niveles claros de autoridad y responsabilidad.					
19. Establecer procesos claros y bien documentados.					
20. Mejorar continuamente los procesos.					
21. Atraer a los mejores talentos.					
22. Tratar a los empleados con justicia y coherencia.					
23. Recompensar el rendimiento superior.					
24. Inventar nuevas maneras de realizar el trabajo.					
25. Mantener un elevado nivel de rapidez de respuesta.					
26. Disponer de claras descripciones del puesto.					
27. Aprovechar las oportunidades.					
28. Aplicar nuevas tecnologías a nuevas situaciones.					
29. Tolerar los errores en el trabajo.					
30. Dar respuesta a los mensajes de los clientes.					
31. Mejorar la formación continuamente.					
32. Acortar los riesgos.					
33. Usar recursos externos para alcanzar los objetivos.					
34. Sacar partido de la creatividad y la innovación.					
35. Anticiparse a los cambios en el negocio.					
36. Tomar iniciativas.					
37. Respetar la cadena de mando.					
38. Asignar los puestos según las capacidades de las personas.					
39. Aumentar la rapidez en la toma de decisiones.					
40. Fomentar la innovación.					
41. Formar alianzas estratégicas con otras empresas.					
42. Adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.					
43. Actuar a pesar de la incertidumbre.					
44. Supervisar la calidad del trabajo de los empleados.					
45. Minimizar la impredecibilidad de los resultados de los negocios.					
46. Ganar la confianza de los clientes.					
47. Fomentar la expresión de distintos puntos de vista.					
48. Actuar con precisión.					
49. Adquirir conocimientos y habilidades interfuncionales.					
50. Asumir las decisiones de la alta dirección.					
51. Fomentar la toma de decisiones hasta los niveles más bajos.					
52. Minimizar las posibilidades de cometer errores.					
53. Encontrar nuevas formas de sacar partido de las capacidades de los empleados.					
54. Desarrollar nuevos productos o servicios.					
55. Lealtad y compromiso con la compañía.					
56. Alcanzar los objetivos presupuestados.					

### **ANEXO N° 3: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL**

- 1.- ¿Según su parecer, cuál es el nivel de innovación que ha tenido su empresa, ya sea en cuanto al desarrollo de nuevos modelos, o en el sistema de ventas?
  
- 2.- ¿Para la toma de decisiones en su empresa, cuál es el proceso que realizan comúnmente?
  
- 3.- ¿Actualmente cómo describiría la posición de su empresa en relación con la competencia?
  
- 4.- ¿Cuáles cree que son sus competidores directos para su empresa y porque? Enumere.
  
- 5.- ¿Ha creído conveniente realizar algún tipo de convenio con otras empresas aunque éstas constituyan su competencia directa?
  
- 6.- ¿Le gustaría tener un grupo de personas especializadas en dar seguimiento a sus competidores para analizar cuáles son sus estrategias de mercado?

## **ANEXO N° 4: ENTREVISTA AL JEFE DE PRODUCCIÓN**

- 1.- ¿Qué tiempo se demora en el desarrollo, lanzamiento y distribución de una camiseta sea nuevo o ya existente?
  
- 2.- ¿Cree usted conveniente la existencia de un departamento exclusivo para el diseño de nuevos modelos?
  
- 3.- ¿Qué tiempo se mantiene un nuevo modelo en el mercado desde la primera vez que se distribuyó?
  
- 4.- ¿Existen modelos que por más que pasen los años siempre se mantienen en el mercado como un producto tradicional, donde sus ventas se mantienen constantes?
  
- 5.- ¿De los nuevos modelos confeccionados, cuál ha sido el período más corto que han estado en el mercado y porqué?
  
- 6.- ¿Es conveniente insistir con un nuevo producto que en un tiempo determinado no se mantuvo en el mercado?
  
- 7.- ¿Actualmente cuáles son los modelos que esta produciendo la Empresa?

## **ANEXO N° 5: GUÍA DE INVESTIGACIÓN EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO**

- 1.- Revisión de declaraciones anuales de las ventas totales al Servicio de Rentas Internas.
- 2.- Revisión de declaraciones anuales de los Balances Generales y de Resultados al Servicio de Renta Internas.
- 3.- Realización de los Análisis Financieros partiendo de la información recopilada en las declaraciones.
- 4.- Recopilación de los materiales existentes a través de los inventarios finales anuales en el archivo del Departamento Financiero.
- 5.- Investigación de los Contratos de los Empleados y los Descriptivos del Cargo en el Departamento Financiero