

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
SEDE CUENCA

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de:

Ingeniera Comercial

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO ORIENTADO AL
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LOCAL DE LA
EMPRESA IMPORED EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

AUTORAS:

RUIZ PLACENCIA TATIANA DANIELA

URGILES GALARZA LISSETH MELISSA

DIRECTORA:

ING. GABRIELA ARAUJO

CUENCA-ECUADOR

2015

INTRODUCCIÓN

Es indispensable que las empresas cuenten con una planeación estratégica que les permita direccionarse hacia el cumplimiento de los objetivos, desarrollando las estrategias planteadas en la misma. En el entorno aún existen organizaciones que no se encuentran bien estructuradas ni organizadas, debido a la persistencia de manejar la misma metodología, sin tomar en cuenta los cambios que de una u otra forma alteran al mercado.

La empresa IMPORED es una de aquellas organizaciones que mantienen un manejo ambiguo, y carecen de un buen direccionamiento, al igual no posee una estructura organizacional, ni tiene definido su razón de ser, no cuenta con un plan a futuro, ni con estrategias desarrolladas que le permitan ir creciendo, por lo que fue necesario la implementación de una propuesta de planeación estratégica orientada al posicionamiento en el mercado local, que se realizó con el fin de otorgarle a la empresa la posibilidad de ejecutar y llevar a cabo cada una de las tácticas propuestas con el fin de lograr un crecimiento en la misma.

Para el desarrollo apropiado de la propuesta de planeación estratégica, fue necesario la elaboración de tres capítulos, en el primero se planteó todos los conceptos a ser estudiados y utilizados en el plan, en el segundo capítulo se realizó análisis e investigaciones de la situación actual de IMPORED con el fin de obtener datos reales que aporten a la elaboración de estrategias adecuadas y el en tercer capítulo se puso en práctica lo planteado y analizado en los anteriores, logrando así establecer una estructura organizacional sólida, cambios y tácticas que obtengan beneficios a largo plazo

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se realizó una propuesta de Planificación Estratégica orientada al posicionamiento en el mercado local de la empresa IMPORED en la ciudad de Cuenca, ya que esta organización actualmente se ve en la necesidad de contar con un plan que le permita crear estrategias encaminadas al crecimiento de la misma, por lo que hemos procurado realizar un análisis minucioso del entorno y la situación actual de la misma, con el fin de plantear tácticas útiles para su funcionamiento.

En el primer capítulo se presentará la fundamentación teórica de todos los conceptos a aplicar en el tema propuesto, entre estos están: definiciones administrativas, publicidad y marketing, producción, ventas e indicadores y financiamiento.

En el segundo capítulo se dará a conocer cada uno de los análisis e investigaciones realizadas con el fin de conocer de manera exacta la situación actual en la que se encuentra la empresa IMPORED, debido a esto se elaboró cuatro diseños de encuestas las cuales fueron utilizadas para medir la satisfacción laboral, la satisfacción de los clientes, para posibles clientes y para conocer los gustos y preferencias de los usuarios de los posibles clientes; además fue necesario visitar las instalaciones de la empresa para constatar y visualizar su ambiente, aprovechando para entrevistar a su propietario el mismo que nos ayudó con datos históricos de la organización.

En el tercer capítulo se planteó propuestas para mejorar cada una de las áreas que conforman IMPORED, formulándole Misión, Visión, Valores, organigramas y políticas que aporten al funcionamiento administrativo y productivo de la empresa, también se da a conocer objetivos medibles, estrategias adecuadas que van de acuerdo a las necesidades y metas que quiere lograr la empresa, finalmente se realizó un estudio financiero proyectado con el fin de analizar qué tan rentable será aplicar la propuesta de este plan estratégico.

ABSTRACT

In this thesis, a strategic planning was done for the company IMPORED oriented to the positioning, into the local market in the city of Cuenca. Since this organization is actually in the need of a plan that can help create strategies for its own growth and development. For that reason we have done a meticulous analysis of the environment and its actual positioning with the objective to plan useful techniques for its functionality.

In the first chapter the theoretical foundation of all concepts applied in the proposed theme are presented. Among these: Administrative definitions, advertising and marketing, production, sales and indicators and financing

The second chapter will describe each and every one of the analysis and research conducted. In order to know the exact situation in which the company IMPORED is in. Because of this, we have elaborated four surveys, which were used to measure work satisfaction, customer satisfaction, for potential customers and to meet the liking and preferences of users of the potential customers; It was also necessary to visit the company facility in order to feel and visualize their environment, taking advantage of this visit we interviewed the owner who helped us with some historical data of the organization.

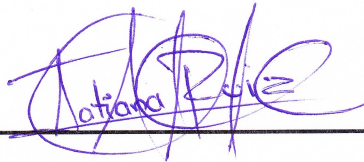
In the third chapter we set proposals to improve each of the areas that conform Impored by stating Mission, Vision, Values, organizational charts and policies that contribute to the administrative and productive operation of the company, it also discloses measurable objectives, appropriate strategies that go along with the needs and goals the company would want to achieve, finally a financial study was designed to analyze how profitable will it be to apply this strategic plan.

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

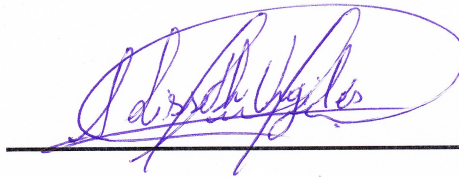
Nosotras, Ruiz Placencia Tatiana Daniela y Urgiles Galarza Lisseth Melissa, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de nuestra autoría que no ha sido presentado por algún grado o calificación profesional y que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración sedemos los derechos de propiedad intelectual, correspondiente a este trabajo a la Universidad Politécnica Salesiana, para el uso de fines académicos.

Cuenca, Enero de 2015



Ruiz Placencia Tatiana Daniela

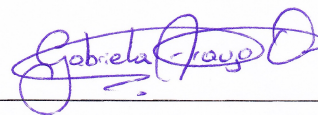


Urgiles Galarza Lisseth Melissa

CERTIFICO:

Que bajo mi dirección, se desarrolló la tesis: “Propuesta de un Plan Estratégico Orientado al Posicionamiento en el Mercado Local de la Empresa Impored en la Ciudad de Cuenca” de las alumnas Tatiana Daniela Ruiz Placencia y Lisseth Melissa Urgiles Galarza, como requisito previo a su incorporación de Ingeniero Comercial.

Cuenca, Enero de 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Gabriela Araujo", is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Gabriela Araujo

DIRECTORA

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico principalmente a Dios por haberme dado la fortaleza y sabiduría para emprender esta larga y dura trayectoria de la Universidad ya que sin el nada de esto se hubiese dado, y esencialmente por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida.

Como no mencionar a las personas más importantes en mi vida mis queridos y hermosos viejitos, a ustedes papi y mami que siempre me acompañaron y que han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional por sus consejos por ese impulso que me dieron, por las facilidades que me brindaron y por los valores que sembraron en mí, tengo el orgullo en decir que soy lo que soy gracias a ustedes.

A mi esposo que es la persona que día a día me brindó su apoyo incondicional y que cuando decaía me hacía levantar para seguir luchando, por estar siempre dispuesto a ayudarme, por escucharme cuando lo necesitaba y por ayudarme a pasar cada obstáculo para así poder llegar al final de camino.

A mi hermosa hija porque con su mirada me hacía olvidar de los problemas y me anestesiaba con su sonrisa, porque todos los días me levantaba con más valor para enfrentar cualquier impedimento.

A mis hermanos porque son las personas que estuvieron conmigo y que compartieron alegrías y tristezas y que pusieron en mi hombro la gran responsabilidad de demostrarles que pese a todo alcanzar una meta es dura pero no imposible.

A mi abuela la tan querida y recordada mamita Zoila que cuando llegaba a su casa me decía que tenía que salir adelante pero siempre respetando a los otros que para triunfar en la vida se necesita de tres cosas amor, estudio y respeto.

Tatiana Daniela Ruíz P.

DEDICATORIA

La elaboración de este trabajo se la dedico primeramente a Dios, por siempre acompañarme y permitirme cumplir con unas de las metas tan anheladas, gracias a la Fortaleza y sabiduría que él, me ha otorgado ahora estoy cumpliendo con un objetivo más, no puedo dejar de lado a mis padres a quienes les dedico este y todos mis logros obtenidos y por obtener, ya que en todo mi caminar han sido el pilar fundamental, sus enseñanzas, sus consejos, su felicidad y su amor sin duda me han brindado mucha seguridad y han sido un gran sustento para seguir luchando por lo que aspiro, este esfuerzo también se lo dedico a mis hermanos quienes siempre están junto a mi apoyándome.

Lisseth Melissa Urgiles G.

AGRADECIMIENTO

El tiempo de Dios es extremadamente perfecto, el me quito del paso lo que no me convenía me dio paso a algo mejor y estoy aquí convertida en una profesional.

Agradezco también a mi familia, a mis padres, hermanos, tías, primas, suegros, esposo e hija, por haber confiado en mí y haberme demostrado día a día su cariño y por haberme ayudado en todo lo que necesite.

De igual manera a mi amiga, hermana, compañera, Lisseth que juntas iniciamos el tan anhelado camino de la Universidad y que pese a muchas adversidades salimos ciclo a ciclo con la frente en alto y con la alegría en el corazón, y que ahora juntas podemos decir que lo logramos el sueño más grande de nuestras vidas ser profesionales.

A mis profes que con sus conocimientos y experiencias nos iban demostrando que la vida no es fácil y que para salir adelante tenías que estar constantemente educándote, porque dedicaron su tiempo enseñándonos no solo ciencia sino la parte humana, me queda la satisfacción de haber sido una estudiante y haberme sentado en una aula de la mejor Universidad como lo es la Universidad Politécnica Salesiana.

A la Ingeniera Gabriela Araujo por ayudarnos y facilitarnos las dudas e inconvenientes que surgía a lo largo del desarrollo de la tesis por su predisposición y su comprensión.

Tatiana Daniela Ruíz P.

AGRADECIMIENTO

Primeramente le agradezco a Dios por permitirme cumplir con una de las metas más importantes de mi vida, a mis padres quienes me brindaron su apoyo y depositaron en mi toda su confianza, no hay mejor recompensa que demostrarles que su sacrificio ha dado frutos, a mi gran amiga Tatiana con quien he tenido la oportunidad de compartir desde inicios de nuestra carrera universitaria, es un gusto enorme haber realizado este trabajo juntas ya que la considero una hermana, gracias a todos los profesores que estuvieron predispuestos ayudarnos en especial a la Ing. Gabriela Araujo quien nos ha compartido sus conocimientos y nos ha guiado con el fin de elaborar un gran trabajo y no puedo dejar de lado a mi institución la Universidad Politécnica Salesiana quien me ofreció la posibilidad de aprender y desarrollarme personal y profesionalmente.

Lisseth Melissa Urgiles G.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	II
ABSTRACT.....	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	IV
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE DE CONTENIDO	X
INDICE DE FIGURAS	XIV
INDICE DE TABLAS	XVI
1.FUNDAMENTACION TEORICA	1
1.1 Concepto de Gestión.....	1
1.1.1 Gestión administrativa.....	2
1.1.2 Proceso de la Planeación	2
1.1.3 Importancia de la Planeación Estratégica.....	3
1.1.4 Principios de la Planeación Estratégica.....	4
1.1.5 Estrategias Funcionales.....	6
1.1.6 Plan Estratégico.....	7
1.2 Estructura Organizacional.....	8
1.2.1 Misión.....	8
1.2.2 Visión.....	9
1.2.3 Valores organizacionales.....	9
1.2.4 Organigrama organizacional	10
1.2.5 Políticas	11
1.3 Gestión de Recursos Humanos	11
1.3.1 Reclutamiento.....	11
1.3.2 Capacitación.....	12
1.3.3 Motivación	12

1.4 Análisis del Entorno de la Organización.....	13
1.4.1 Análisis del Macro entorno	13
1.4.2 Análisis de la Industria	15
1.4.3 Análisis del Micro entorno	22
1.5 Marketing Mix.....	24
1.6 Definición de Metas, Objetivos, Estrategias	25
1.6.1 Metas	26
1.6.2 Objetivos	26
1.6.3 Estrategias Intensivas.....	28
1.7 Portafolio de Productos	30
1.8 Producción	33
1.8.1 Análisis de la producción.	33
1.9 Indicadores de Desempeño	34
1.9.1 Eficacia	35
1.9.2 Eficiencia	36
1.10 Sostenibilidad Financiera	36
1.10.1 VAN	36
1.10.2 TIR.....	37
CAPITULO II.....	39
2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	
IMPORED	39
2.1 Datos Generales de la Empresa IMPORED.....	39
2.1.1 Historia	39
2.2 Análisis de la Estructura Organizacional de la Empresa IMPORED	40
2.2.1 Misión.....	40
2.2.2 Visión.....	40
2.2.3 Organigrama	41
2.2.4 Valores Organizacionales	41
2.2.5 Políticas	42
2.3 Análisis de la Gestión de Recursos Humanos	42
2.3.1 Reclutamiento.....	42

2.3.2 Capacitación	42
2.3.3 Motivación	43
2.4 Análisis del Entorno de la Empresa IMPORED	56
2.4.1 Análisis del Macro entorno	57
2.4.2 Análisis de la Industria	65
2.4.3 Análisis del Micro entorno	84
2.5 Marketing Mix.....	87
2.5.1 Producto.....	87
2.5.2 Precio	100
2.5.3 Promoción.....	101
2.5.4 Plaza	102
2.6 Análisis de la producción.....	112
2.7 Resultados de la Investigación realizada	114
2.7.1 Impacto de los resultados obtenidos en las diversas Áreas de la Empresa IMPORED	115
2.7.2 Definición del perfil estratégico actual	116
CAPITULO III.....	117
3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORED.....	117
3.1 Propuesta de Estructuración de la Filosofía Institucional de la Empresa IMPORED	117
3.1.1 Misión.....	117
3.1.2 Visión.....	118
3.1.3 Valores Organizacionales	118
3.2 Estructura Organizacional	122
3.2.1 Organigrama Posicional	123
3.2.2 Organigrama Funcional.....	124
3.3 Formulación de Políticas	125
3.3.1 Nivel de Producción	125
3.3.2 Nivel Administrativo.....	127
3.4 Mejoramiento de los Recursos Humanos.....	130
3.4.1 Reclutamiento.....	130
3.4.2 Capacitación.....	132

3.4.3 Motivación	133
3.5 Planteamiento de Metas y objetivos estratégicos.....	134
3.5.1 Objetivos a Corto Plazo	134
3.5.2 Objetivos a Largo Plazo	137
3.5.3 Fijación de Metas	137
3.6 Formulación de Estrategias.....	138
3.6.1 Estrategia de Penetración de Mercado	138
3.6.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado	145
3.6.3 Estrategia de Desarrollo de Producto	146
3.6.4 Matriz FODA Cruzado.....	147
3.7 Acciones de Marketing.....	148
3.7.1 Estructura de un Portafolio de Productos	148
3.8 Mejoramiento de la Capacidad Productiva	151
3.8.1 Infraestructura	151
3.8.2 Maquinaria.....	152
3.9 Indicadores.....	152
3.9.1 Eficacia	153
3.9.2 Eficiencia	154
3.10 Sostenibilidad Financiero	156
3.10.1 VAN	161
3.10.2 TIR	162
CONCLUSIONES	164
RECOMENDACIONES	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166
REFERENCIAS ELECTRONICAS	168

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Cuadro de planificación.....	2
Figura 1.2 Cuadro de analisis de la PEST.....	14
Figura 1.3 Cadena de Valor	18
Figura 1.4 Fórmula para calcular el Valor Actual Neto.....	36
Figura 1.5 Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno	37
Figura 2.6 Organigrama Actual de IMPORED.....	41
Figura 2.7 Satisfacción Laboral.....	44
Figura 2.8 Comprobar si las responsabilidades están bien definidas	45
Figura 2.9 Desarrollo al máximo de habilidades	46
Figura 2.10 Realiza funciones ajenas a las que desempeña.....	47
Figura 2.11 Relación Laboral	48
Figura 2.12 Relación laboral con el jefe	49
Figura 2.13 Laborar le produce Stress.....	50
Figura 2.14 Funcionamiento de la comunicación interna.....	51
Figura 2.15 Recibe Instrucciones.....	52
Figura 2.16 Condiciones de Trabajo Seguras.....	53
Figura 2.17 Capacitación Laboral.....	54
Figura 2.18 Reconocimiento Laboral	55
Figura 2.19 Máquina Overlock	62
Figura 2.20 Máquina Recta.....	63
Figura 2.21 Máquina Recubridora	63
Figura 2.22 Mesa Cortadora.....	64
Figura 2.23 Máquina de panchado industrial	64
Figura 2.24 Mesa para cobertores.....	65

Figura 2.25 Que tiempo lleva adquiriendo los productos	68
Figura 2.26 Frecuencias de compras de los productos	69
Figura 2.27 Servicio al Cliente.....	70
Figura 2.28 Calidad de los productos	71
Figura 2.29 Precios de los productos.....	72
Figura 2.30 Comparación de los productos	73
Figura 2.31 Recomendaría la empresa	74
Figura 2.32 Compraría de nuevo los productos	75
Figura 2.33 Recomendaciones para la empresa	76
Figura 2.34 Análisis FODA	85
Figura 2.35 Productos que ofrece IMPORED.....	88
Figura 2.36 Tipo de negocio	91
Figura 2.37 Agrados de los textiles utilizados	92
Figura 2.38 Tela preferida para las sabanas.....	93
Figura 2.39 Material preferido para almohadas	95
Figura 2.40 Tela preferida para cortinas	96
Figura 2.41 Diseño decorativo en los textiles	98
Figura 2.42 Tela preferida para toallas.....	99
Figura 2.43 Tela preferida para los edredones	100
Figura 2.44 Croquis de la Empresa IMPORED	104
Figura 2.45 Tipo de Negocio	105
Figura 2.46 Frecuencia de compra de textiles.....	106
Figura 2.47 Tiene proveedores fijos	107
Figura 2.48 Que debe ofrecer el proveedor	108
Figura 2.49 Nivel de satisfacción actual con los proveedores	109

Figura 2.50 Para qué cambiaría de proveedor.....	110
Figura 2.51 Conocimiento de la existencia de la empresa IMPORED.....	111
Figura 2.52 Interés por conocer los productos de IMPORED.....	112
Figura 2.53 Proceso de producción de la empresa.....	114
Figura 3.54 Propuesta de un Organigrama posicional para IMPORED.....	125
Figura 3.55 Propuesta de un Organigrama funcional para IMPORED.....	126
Figura 3.56 Propuesta de Banners para IMPORED.....	142
Figura 3.57 Propuesta de Flayers para IMPORED.....	143
Figura 3.58 Propuesta de Publicidad Pop para IMPORED.....	144
Figura 3.59 Propuesta de Tarjetas de Presentación.....	145
Figura 3.60 Propuesta de una página en Facebook.....	146
Figura 3.61 Propuesta de una cuenta en Instagram.....	147
Figura 3.62 Propuesta de diseños para IMPORED.....	153

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Mariz FODA.....	22
Tabla 2.2 Satisfacción Laboral.....	43
Tabla 2.3 Comprobar si las responsabilidades están bien definidas.....	45
Tabla 2.4 Desarrollo al máximo de habilidades.....	46
Tabla 2.5 Realiza funciones ajenas a las que desempeña.....	47
Tabla 2.6 Relación Laboral.....	48
Tabla 2.7 Relación laboral con el jefe.....	49
Tabla 2.8 Laborar le produce Stress.....	50
Tabla 2.9 Funcionamiento de la comunicación interna.....	51
Tabla 2.10 Recibe Instrucciones.....	52

Tabla 2.11 Condiciones de Trabajo Seguras	53
Tabla 2.12 Capacitación Laboral	54
Tabla 2.13 Reconocimiento Laboral.....	55
Tabla 2.14 Listado de Socios Activos	58
Tabla 2.15 Variaciones de la Tasa de Inflación	59
Tabla 2.16 Variaciones de la Tasa de Desempleo	60
Tabla 2.17 Clientes Fijos	67
Tabla 2.18 Que tiempo lleva adquiriendo los productos	68
Tabla 2.19 Frecuencias de compras de los productos	69
Tabla 2.20 Servicio al Cliente	70
Tabla 2.21 Calidad de los productos.....	71
Tabla 2.22 Precios de los productos	72
Tabla 2.23 Comparación de los productos.....	73
Tabla 2.24 Recomendaría a la empresa.....	74
Tabla 2.25 Compraría de nuevo los productos.....	75
Tabla 2.26 Recomendaciones para la empresa.....	76
Tabla 2.27 Análisis de la Cadena de Valor.....	84
Tabla 2.28 Matriz BCG.....	86
Tabla 2.29 Productos que ofrece IMPORED	90
Tabla 2.30 Tipo de negocio.....	91
Tabla 2.31 Agrado de los textiles utilizados.....	92
Tabla 2.32 Tela preferida para las sabanas	93
Tabla 2.33 Material preferido para almohadas.....	94
Tabla 2.34 Tela preferida para cortinas.....	96
Tabla 2.35 Diseño decorativos en los textiles	97

Tabla 2.36 Tela preferida para toallas	99
Tabla 2.37 Tela preferida para los edredones.....	100
Tabla 2.38 Precio de los Productos que ofrece IMPORED.....	102
Tabla 2.39 Tipo de negocio.....	105
Tabla 2.40 Frecuencia de compra de textiles	106
Tabla 2.41 Tiene proveedores fijos.....	107
Tabla 2.42 Que debe ofrecer el proveedor.....	108
Tabla 2.43 Nivel de satisfacción con los proveedores actuales	109
Tabla 2.44 Para qué cambiaría de proveedor	110
Tabla 2.45 Conocimiento de la existencia de la empresa IMPORED.....	111
Tabla 2.46 Interés por conocer los productos de IMPORED.....	112
Tabla 2.47 Impacto en las áreas de IMPORED	118
Tabla 3.48 Matriz axiológica para IMPORED.....	121
Tabla 3.49 Cotizaciones para Cuñas Publicitarias	141
Tabla 3.50 Matriz FODA Cruzado	151
Tabla 3.51 Datos Históricos de Ventas	158
Tabla 3.52 Calculo de proyección de ventas	158
Tabla 3.53 Proyección de Flujos de Efectivo.....	159
Tabla 3.54 Proyección de Ventas.....	160
Tabla 3.55 Calculo para la Inversion del Plan Estratégico	160
Tabla 3.56 Calculo de Flujo Neto de Efectivo con Plan Estratégico	161
Tabla 3.57 Información para el Préstamo Bancario	162
Tabla 3.58 Calculo de Amortización del Préstamo	162
Tabla 3.59 Comparación entre los Dos Flujos	163
Tabla 3.60 Calculo para la Tasa de Descuento	163

Tabla 3.61 Calculo del VAN.....164

Tabla 3.62 Calculo del TIR.....164

1. FUNDAMENTACION TEORICA

Este capítulo es fundamental para la realización del plan estratégico, ya que engloba todos los conceptos a utilizar en el mismo, de manera que nos servirá de guía para lograr describir y analizar la situación actual de la empresa y a la vez poder realizar la propuesta de un plan estratégico para la organización en la cual estamos trabajando. Es necesario contar con cada uno de los conceptos requeridos para el desarrollo de esta planeación.

1.1 Concepto de Gestión

“La gestión hace relación a la construcción y practica de un marco orientador con principios, conceptos, enfoques, modelos y paradigmas que incidan en la forma de pensar y actuar en la organización. La gestión es la dimensión más relevante de una organización”.¹

Entonces podemos definir como una técnica gerencial cuyo proceso facilita a la organización a ser proactiva en la formulación de sus escenarios a futuros, para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener.

Utilizar el término gestión es con el objetivo primordial de aumentar los resultados de manera que obtengamos un proceso participativo y una dirección administrativa correcta para la empresa IMPORED de modo que cumpla las metas marcadas.

Por otro lado podemos recalcar que la palabra gestión amplía las posibilidades de resolver problemas de procesos administrativos ya que la empresa “IMPORED” está en un nivel de crecimiento por la cual se puede orientar y diseñar un buen modelo de gestión.

¹ AUED, Jorge. Et. .al. “*Competitividad en Proyectos*”. Proyecto ISNAR. Quito-Ecuador. 1998. pág. 51.

1.1.1 Gestión administrativa

“La gestión administrativa es la capacidad institucional para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos y objetivos con los recursos disponibles compuesto por capital, trabajo, tecnología, recursos humanos para conseguir los objetivos”.²

Podemos aplicar la gestión administrativa dentro de la empresa “IMPORED” para desarrollar, definir alcanzar y evaluar planes con el adecuado uso de los recursos disponibles, sistematizando todos los recursos para conseguir determinados objetivos.

1.1.2 Proceso de la Planeación

“La administración estratégica se resume con una metodología que consta de dos procesos”:³

- a) **Formulación Estratégica.** Permite establecer las bases estructurales y la planeación de la organización y/o
- b) **Ejecución Estratégica.** Establece los medios para asegurar su ejecución exitosa.

Desde el punto de vista la planeación se distingue tres grandes procesos:

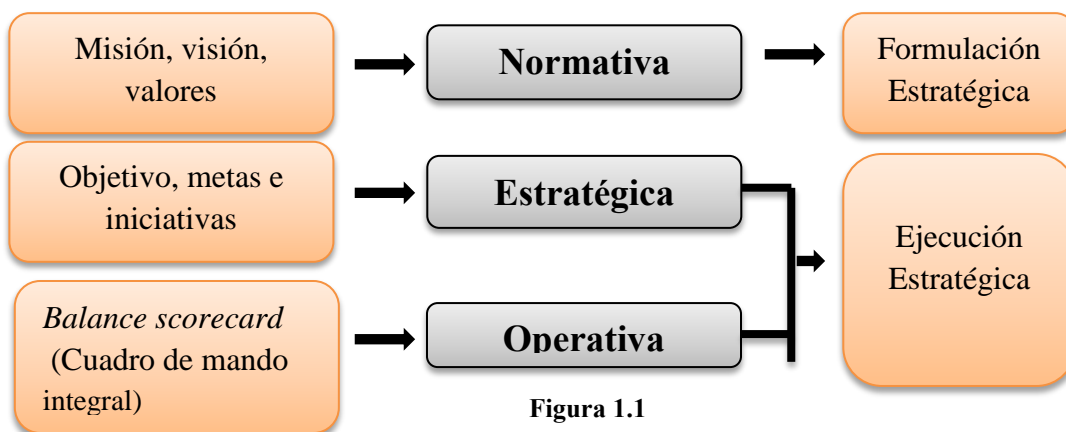


Figura 1.1

Cuadro de la Planificación

Fuente: MINTZBERG, HENRY Y QUINN, J.B. “El Proceso Estratégico”. Prentice Hall, 1993. Pág. 85

² Rodríguez, Darío. “Gestión Organizacional. Elementos para su estudio”. Cuarta Edición, Grupo Editor Alfaomega, 2006. Pág. 87

³ FRED R, David. “Conceptos de Administración Estratégica”. Fondo Editorial Legis, 1990 pág. 14

Planeación Normativa.

“Es el proceso mediante la cual se establecen las bases estructurales de toda organización, ya que su propósito sea social o con fines de lucro”.⁴

Planeación Estratégica.

“Es el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”.⁵

Planeación Operativa.

“Embarca todo el proceso, básicamente es la ejecución estratégica dentro de una empresa”.⁶

Para el desarrollo de la planeación estratégica es necesario tener en cuenta sus procesos ya que esto nos permitirá tener más claro lo que la empresa IMPORED necesita implementar y los recursos necesarios para el progreso de la misma.

1.1.3 Importancia de la Planeación Estratégica

“Es importante porque planear permite anticiparse a situaciones que puedan afectar positiva o negativamente, también a cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones que se tomarán para cumplir los objetivos generales, el camino a seguir para el logro de los propósitos de la empresa”.⁷

⁴ GALLARDO H, José Ramón. “*Administración Estratégica*”, por Alfaomega grupo editor, SA de C.V. México, 2012 pág. 41

⁵ Idem., pág. 42

⁶ GALLARDO H, José Ramón. “*Administración Estratégica*”, por Alfaomega grupo editor, SA de C.V. México, 2012 pág. 45

⁷ RODRIGUEZ, Darío “*Gestión Organizacional*” 4a.ed por Alfaomega grupo editor, SA DE C.V. México, 2006 pág. 42

“La administración sin planeación no tiene sentido de ser, ya que la planeación da sentido de dirección, facilita el control, reduce la incertidumbre y visualiza los cambios”.⁸

Con el planteamiento de la planeación estratégica dentro de la organización se buscara involucrar a todos los que conforman la empresa “IMPORED” a formular y desarrollar metas y estrategias que conlleven al crecimiento de la misma.

Este proceso ayudara a tener durabilidad en el tiempo pues esto conduce a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad dentro de la empresa, alcanzando un éxito sostenible. Cabe recalcar que las organizaciones que tienen una adecuada planeación logran la mayoría de objetivos que se propongan.

1.1.4 Principios de la Planeación Estratégica

“A continuación se detallara cada uno de los principios de la planeación estratégica”:⁹

Universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente para la organización.

Racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben fundamentarse lógicamente. Deben contener unos objetivos que pueda lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

Precisión.

Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Los planes constituyen una sólida estructura sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

⁸ Idem., pag. 45

⁹ KOONTZ, Harold y Wehrich Heinz, “*Administración una Perspectiva Global*” 12a. ed., McGraw-HILL, 2004, pág. 7-8

Flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, en función de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, es decir tiene una dirección básica, pero que permite adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Continuidad.

Los planes deben formularse teniendo en cuenta el anterior, de manera que se eviten recesos por alteraciones en el plan. Esto de hacerse para cumplir con las metas globales de la organización.

Unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe un solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados que pueda decirse que existe un solo plan general.

Previsión.

Cuando un plan se basa en estudios y experiencias anteriores. Este adquiere tal consistencia que intenta reducir al máximo sus errores. Con este principio se despeja la proyección hacia el futuro.

Consistencia.

“Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos”.¹⁰

Esto ayudará a estructurar de manera correcta las estrategias que se implementarán dentro de la empresa “IMPORED” ya que los principios son la base fundamental para el desarrollo adecuado de la planeación estratégica, los puntos antes mencionados permitirán establecer bien los objetivos que se van a implementar, plantear las acciones necesarias para cumplirlos, implantar un manejo adecuado de los recursos organizacionales y evaluar alternativas; logrando obtener el plan conveniente para la organización.

1.1.5 Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales se centran en utilizar los recursos de una organización involucrando las partes claves que integra la empresa “IMPORED” como son los recursos humanos, financieras, mercadotecnia, producción, ya que estas áreas están dirigidas a alcanzar grados superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Estrategias Financieras.

“Abarca todos los aspectos claves dentro de la función financiera estas pueden clasificarse en largo y a corto plazo e involucran análisis de rentabilidad, análisis de liquidez y solvencia, análisis de equilibrio económico y análisis de riesgo de los créditos”.¹¹

Estrategias de Recursos Humanos.

“Es una herramienta fundamental para el logro de sus objetivos y con esto agregar valor a la empresa, estará encaminada entonces a reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar al personal adecuado para obtener ventajas competitivas”.¹²

¹¹ TARZIYAN, Jorge. “Fundamentos de la Estrategia Empresarial” por Alfaomega grupo Editor, S.A. de C.V 2009. Pág.229

¹² Idem., pág. 230

Estrategias de Mercadotecnia.

“El diseño de las estrategias de mercadotecnia tiene que ver con el público objetivo, al que la organización busca satisfacer necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres”.¹³

Estrategias de Producción.

“Se deriva de la estrategia empresarial, dicha estrategia debe proporcionar planes, políticas y objetivos claros, consistentes y factibles de conseguir, con lo cual debe conducir a la obtención de alguna ventaja competitiva”.¹⁴

Estrategia Comercialización.

“Se refiere a la definición del conjunto de actividades relacionadas con la transferencia de bienes y servicios; desde los productores hasta el consumidor final”.¹⁵

1.1.6 Plan Estratégico

“Un plan estratégico debe ser cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica las metas (objetivos numéricos) de la organización. Es manifiesto porque especifica líneas de acción para conseguir esos objetivos (estrategias), así como políticas principales de actuación y planes operativos”.¹⁶

Un plan estratégico también debe contemplar planes de contingencia, es decir, alternativas a los planes principales.

El fin de Diseñar un plan estratégico para la empresa “IMPORED” ayudara al logro de los objetivos y metas que se han planteado.

¹³ TARZIJAN, Jorge. “Fundamentos de la Estrategia Empresarial” por Alfaomega grupo Editor, S.A. de C.V 2009. Pág.231

¹⁴ Idem., pág. 233

¹⁵ Idem., pág. 234

¹⁶ BALLVE M. Alberto A. “Organizando Información Para Crear Valor” Ediciones Macchi, Argentina. 2000. Pág. 423

El Objetivo de realizar un plan estratégico en la empresa “ IMPORED” es definir la estrategia a poner en práctica ya sea a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta las políticas de la organización, también permite detallar las actividades que se debe ejecutar en cada uno de sus departamentos en un tiempo definido.

Para cada estrategia se debe crear un plan de contingencia que le permita a la empresa optar por otra opción en caso de que la primera no cumpla con las metas deseadas.

La importancia de un plan estratégico no solo está en su estructura, sino en otorgarle a la empresa una alternativa adicional que disminuya el riesgo de pérdida, por los diversos factores que se puedan presentar dentro de la organización o fuera de la misma.

1.2 Estructura Organizacional

Estructurar Organizacionalmente a la empresa “IMPORED” será de vital importancia debido a que esto le permitirá contar con las bases principales con las que toda organización debe contar para la realización efectiva de sus funciones; como son: conocer su razón de ser, proyectar lo que se desea alcanzar en el futuro, plantear los valores y reglamentos a cumplir dentro de la misma.

“El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, misma que resulta sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización”.¹⁷

1.2.1 Misión

“Se puede definir como la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a que cliente sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos o servicios ofrece,

¹⁷ ALLES, Martha. “*Gestión por Competencias*” por Grupo Editor Granica, 2003, pág. 97

estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos”.¹⁸

La misión establecerá los factores importantes a los cuales se debe y encamina la empresa, definiendo de manera clara y precisa su creación, su función y sus objetivos.

1.2.2 Visión

“Es la capacidad de plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales se desea dicho futuro”.¹⁹

La visión le permitirá a la empresa plantear el objetivo a lograr ya sea a mediano o largo plazo, el mismo que va encaminado a contribuir con el crecimiento, a generar mayor beneficio y a colaborar con la expansión de IMPORED.

1.2.3 Valores organizacionales

“Sirve para normar la conducta de sus miembros y para juzgar lo que es correcto o no en las acciones de sus miembros”.²⁰

De esta manera a la empresa “IMPORED” ayudara a mantener una disciplina y responsabilidad hacia el cumplimiento de cada uno de las actividades que cada funcionario realice, basándose en reglas y normas, y a su vez ofrecerá credibilidad a sus clientes.

¹⁸ KOTTER, Jhon P. “*Al Frente del Cambio*”. Urano Grupo Editorial. S.A. 2007. Pág. 63

¹⁹ KOTTER, Jhon P. “*Al Frente del Cambio*”. Urano Grupo Editorial. S.A. 2007. Pág. 69

²⁰ IBANEZ, Andrés. “*Ética Empresarial. Casos de decisiones difíciles que deben enfrentar las organizaciones*” por Alfaomega Grupo Editorial S.A 2009, pág. 72

Matriz Axiológica.

El utilizar esta matriz será con la finalidad de servirnos de guía para la formulación de los valores más apropiados para los integrantes de la organización externa e internamente, permitiendo de esta manera el conocimiento integro de los valores y principios de la empresa.

1.2.4 Organigrama organizacional

El organigrama organizacional ayudara a la empresa a conocer y definir cada uno de los departamentos que posee “IMPORED”. Permitiéndole conocer su situación real de cada uno de los puestos de trabajo.

Organigrama Funcional.

“En una organización funcional los trabajos (y departamentos) están especializados y agrupados de acuerdo con las funciones de negocios y las habilidades que cada uno requiere: producción, mercadeo, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad etc.”²¹

Este Organigrama ayudara a la empresa a definir de manera exacta cada uno de sus departamentos con sus respectivas funciones, evitando de esta manera el cruce de actividades que no les sea correspondida, haciéndola más eficiente.

Organigrama Posicional.

“Sirve para representar en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades administrativas. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla”.²²

²¹ SNELL, Bateman. “*Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*” 8a.ed. McGRAW-HILL Interamericana Editores, 2009. Pág. 302

²² CASTRO, Valeria. “*“Diseño Organizacional Y Administrativo para la Empresa Puinsa en la Ciudad De Loja*”,2013. <http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/322/1/910024.pdf>

Este organigrama le permitirá a la empresa “IMPORED” asentar el nombre de cada funcionario del departamento a cargo, otorgándole a la organización una estructura clara y precisa de quien es responsable de cada puesto de trabajo; Y a su vez brindando a sus clientes la facilidad de dirigirse con el colaborador que ellos deseen.

1.2.5 Políticas

“Son los medios para alcanzar objetivos anuales, consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.”²³

Las políticas que serán planteadas para la empresa “IMPORED”, primeramente tendrán que ser las más adecuadas, cumpliendo con las necesidades de la organización, las mismas que al formularse deberán cumplir tres puntos importantes:

- ❖ Ser simples
- ❖ Comprensibles
- ❖ Comunicables

1.3 Gestión de Recursos Humanos

“La gestión de recursos humanos permite lograr los objetivos de la organización, el capital humano ayuda a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesite”.²⁴

1.3.1 Reclutamiento

“Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si llevara a cabo un reclutamiento interno (entre el personal de la corporación) o externo (entre capital humano disponible en el mercado de trabajo externo)”.²⁵

²³ FRED R. David 2013. “*Administración Estratégica*” Décimo Cuarta Edición. Pág. 30

²⁴ WERTHER. DAVIS. GUZMAN. “*Administración De Recursos Humanos*” Séptima Edición por. McGraw-HILL/INTERAMERICANA Editores. 2008 pág. 7

²⁵ Idem., pag. 112

Dentro del plan estratégico que se quiere plantear, tomaremos en cuenta las características necesarias identificando el talento y atrayendo los candidatos potenciales para cada uno de los puestos que se requiera ocupar, dentro de las estrategias a formular se tomara en cuenta el reclutamiento externo y el interno según las exigencias de la organización.

1.3.2 Capacitación

“La capacitación es el desarrollo d habilidades técnicas, operativas y administrativas de todos los niveles del personal. Auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”.²⁶

Dentro de la empresa “IMPORED” la capacitación tiene un rol importante, pues es necesario que cada empleado conozca las nuevas formas de realizar su labor de manera eficiente, conociendo las nuevas tecnologías a implementar dentro de la organización. Creando programas que ayuden al desarrollo e incremento del potencial de cada colaborador.

1.3.3 Motivación

“La motivación es la fuerza que vigoriza, dirige y mantiene los esfuerzos en una persona. Todo comportamiento, excepto los reflejos involuntarios, como parpadear (que tienen poco que ver con la administración) es motivado. Una persona altamente motivada trabajara más duro.”²⁷

La motivación será un factor clave dentro de “IMPORED”, ya que esta herramienta se la implementara con el fin de aumentar el desempeño de los colaboradores de la empresa, ya que al incentivarlos ya sea de manera tangible (Dinero) o intangible (Becas, Convivencias etc.), se lograra una satisfacción en los empleados y por ende la realización efectiva de sus trabajos; lo que proporcionara un alto rendimiento a la organización.

²⁶ Idem., pág. 182

²⁷ SNELL, BATEMAN “*Administración Liderazgo y Colaboración en un mundo competitivo*” Octava Edición por McGraw-HILL/INTERAMERICANA EDITORES 2009. Pág. 470

1.4 Análisis del Entorno de la Organización

“El análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirá directamente alrededor de una organización factores tales como competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos, legales alrededor de ella la afectaran indirectamente.”²⁸

Este análisis permitirá conocer a fondo la situación actual de la empresa “IMPORED”, y a la vez se podrá indagar y estudiar de forma externa e internamente los factores que influyen de manera positiva o negativa a la organización.

1.4.1 Análisis del Macro entorno

“Todas las Organizaciones operan en un macro ambiente, que se define por los elementos más generales del ambiente externo que, de forma potencial, pueden influir en las decisiones estratégicas. Incluye los gobiernos, las condiciones económicas y otros factores fundamentales que, por lo general, afectan a toda la organización”²⁹

Es importante para la empresa analizar los factores externos que influyen en su funcionamiento, ya que al conocer claramente las condiciones en el que se encuentra actualmente el entorno del país, permitirá establecer estrategias adecuadas aprovechando las oportunidades que se brinden y tomando las debidas precauciones, para el buen manejo de la organización.

²⁸ PORTER, Michael E. “*Estrategia Competitiva*” Grupo Editor CECSA, 1982 Pag. 89

²⁹ Idem., Pag. 52

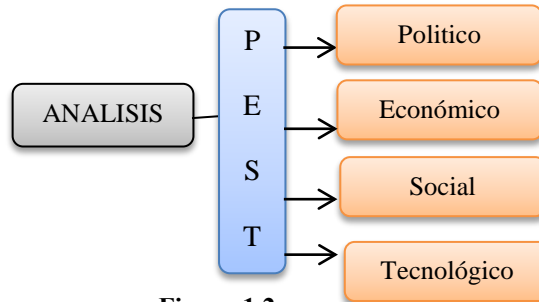


Figura 1.2.

Cuadro del Análisis de las PEST

Fuente: MINTZBERG, Henry y Quinn, J.B. “El proceso Estratégico” Cuarta Edición, por Grupo Editores Alfaomega 2007. Pág. 207

Cuando hablamos de analizar el Macro entorno, nos enfocamos en cuatro factores vitales para el desarrollo de estrategias que permitan el crecimiento de la organización.

1.4.1.1 PEST

El PEST es una herramienta que tiene la función de analizar componentes esencialmente externos, para poder conocer a cabalidad la situación de la industria, revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing etc.

Este análisis se basa en el estudio de cuatro elementos indispensables para evaluar el mercado en el que se encuentra la empresa **IMPORED** los cuales son:

- ❖ Factor Político
- ❖ Factor Económico
- ❖ Factor Social
- ❖ Factor Tecnológico

Además este estudio será de gran ayuda ya que nos dará un panorama claro del crecimiento o declive del mercado.

Análisis Político.

Se basa en estudiar la estabilidad política del país, donde está situada la empresa, con el fin de conocer elementos legales como: leyes, normas jurídicas, poder gubernamental,

acuerdos internacionales etc., que puedan beneficiar o perjudicar el funcionamiento de la organización.

Análisis Económico.

El objetivo de este estudio es analizar la estabilidad económica del país, por lo que es preciso estudiar factores como: política monetaria, inflación, desempleo, ciclo económico, tipos de interés etc., que sean indispensables para la creación de estrategias que permitan el crecimiento de la entidad.

Análisis Social.

Este análisis se basa en el estudio de las características sociales como: valores y creencias, modas, estilo de vida, variables demográficas etc., al ser variables que mueven al mercado, son influyentes en la elaboración de metas y estrategias de una organización.

Análisis Tecnológico.

Este estudio es de gran importancia para una organización, ya que la tecnología permite abrir nuevos segmentos de mercado brindando la oportunidad de ser competitivos en el mismo, es necesario que la empresa conozca los diferentes avances que puedan facilitar y efectivizar su crecimiento.

1.4.2 Análisis de la Industria

En el análisis de la industria Porter identifico 5 fuerzas:

- ❖ La competencia entre compañías.
- ❖ La amenaza de nuevas compañías que entran en al mercado
- ❖ La posibilidad de usar productos o servicios sustitutos
- ❖ El poder de negociación de los proveedores
- ❖ El poder de negociación de los compradores o clientes. Sobre la base dela análisis de la industria, una compañía puede adoptar estrategias genéricas, que se denominan así

porque pueden adecuarse a un amplio nivel para diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, cualquier empresa usar más de una estrategia.

“Sugiere además que la formulación de estrategias requiere un análisis del atractivo de una industria y la posición de la compañía de ella, y el análisis se convierte en la base para formular las estrategias genéricas.”³⁰

Este análisis permitirá estudiar factores influyentes en la actividad de la empresa, tendrá como fin conocer la Industria en la cual se desenvuelve “IMPORED”, teniendo en cuenta puntos claves como la competencia, los proveedores, los clientes, el producto y nuevos interesados. Sin duda es de vital importancia estar al tanto de todos los elementos antes mencionados ya que solo de esta manera se tiene conocimiento de la situación en la que está actualmente, y así se podrá plantear estrategias para lograr el objetivo que se quiera conseguir en el mercado en el cual se encuentra la organización.

1.4.2.1 Fuerzas de Porter

1) Amenaza de nuevos competidores

Se trata cuando el mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.

2) Rivalidad Entre Los Competidores.

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a competencias de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

³⁰ PORTER, Michael E. “*Las Fuerzas de la Estrategia de Forma Competitiva*” por grupo editores McGRAW- HILL/INTERAMERICANA 2000 pág. 145.

3) Poder De Negociación De Los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores dentro de una organización se considera una amenaza ya que la capacidad de negociar con ellos es bien alta por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen y por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, el ambiente será aún más difícil si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

4) Poder De Negociación De Los Clientes

Los clientes dentro de una organización son de vital importancia de tal manera que se puede generar una amenaza para la misma ya que les permitirá a los consumidores exigir más calidad, menor costo y un mejor servicio, Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentaran su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad.

5) Amenaza de Ingresos De Productos Sustitutos

La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

De esta forma este modelo estratégico de Porter es una herramienta primordial para conocer el entorno actual de la industria en la que se desenvuelve la empresa “IMPORED”, además es fundamental para la misma analizar cada una de manera minuciosa, ya que el estudio de estos elementos permitirá determinar qué impacto tienen en el funcionamiento, rentabilidad, y a formular la estrategias más efectivas para competir en el mercado.

1.4.2.2 Cadena de Valor

“El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial cuyo propósito es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial a la organización y al mismo tiempo identificar fuentes de afectación al proceso productivo”.³¹

“Michael Porter Propuso el concepto de cadena de valor para identificar las formas de generar más beneficios para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica entender su interrelación funcional. Entre los procesos centrales se encuentran”:³²

- ❖ Realización de nuevos productos.
- ❖ Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto.
- ❖ Trámite de pedidos y de entrega.
- ❖ Servicio a clientes.

³¹ Gallardo Hernández, José Ramón. “*Administración Estratégica De la Visión a la Ejecución*” Primera Edición por Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, febrero 2012. Pág. 102

³² Porter, Michael E. “*Ventaja Competitiva*” Grupo Editor CECSA, 1987. Pág. 102



Figura 1.3

Cadena de Valor

Fuente: GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. “Administración Estratégica De la Visión a la Ejecución” Primera Edición por Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, febrero 2012. Pág. 103.

“El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”.³³

Actividades Primarias

“Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la organización”.³⁴

³³ GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. “Administración Estratégica De la Visión a la Ejecución” Primera Edición por Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, febrero 2012. Pág. 103

³⁴ Idem., Pag. 103

❖ **Logística interna.**

Las actividades asociadas con la recepción, almacenamiento y distribución interna de insumos de producto, tales como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

❖ **Operaciones.**

Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, tales como producción, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

❖ **Logística externa.**

Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, tales como almacenes de producto terminado, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

❖ **Mercadotecnia y ventas.**

Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, tales como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección de canal, relaciones con el canal y precio.

❖ **Servicio.**

Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, tales como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajustes del producto.

Actividades de Apoyo

“Las actividades de apoyo implicadas en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:”³⁵

❖ Abastecimiento.

El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa. Los insumos incluyen materia prima, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

❖ Desarrollo de tecnología.

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes, hasta aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

❖ Administración de recursos humanos.

Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa.

❖ Infraestructura de la empresa.

La infraestructura de la empresa consta de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad.

³⁵ GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. “*Administración Estratégica De la Visión a la Ejecución*” Primera Edición por Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. México, febrero 2012. Pág. 103

La cadena de Valor es una herramienta clave a aplicar en la empresa “IMPORED”, ya que a más de ayudar en el diseño de la estructura organizacional también tienen como objetivo lograr definir las formas de crear y mantener en el tiempo la ventaja competitiva del cual se valdrá la organización.

1.4.3 Análisis del Micro entorno

Este análisis permitirá, conocer de manera interna las fortalezas que posee la empresa y la vez sus debilidades, y de manera externa las oportunidades que se le brindan a la organización como las posibles amenazas que puedan interferir en su funcionamiento. Lo que proporcionara un conocimiento amplio de las ventajas y desventajas que posee “IMPORED”, logrando así definir estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos a los cuales se quiera llegar.

1.4.3.1 FODA

“La matriz FODA es el resultado de una síntesis de los análisis de entorno interno y externo de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este se desenvuelve”.³⁶

“La matriz FODA es una herramienta de fácil uso para obtener una visión general de la situación estratégica de una compañía, Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usada por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, línea de productos , corporación, división, unidad estratégica de negocios, etc.”³⁷

³⁶ RODRÍGUEZ, Darío. “Gestión Organizacional. Elementos para su estudio”. Cuarta Edición, Grupo Editor Alfaomega, 2006. Pág. 135

³⁷ Idem., Pág. 135

FACTORES INTERNOS	
<p>Fortalezas (F):</p> <p>Por ejemplo, ventajas en administración, atención al cliente, bajos costos de operación, mercadotecnia, investigación y desarrollo etcétera.</p>	<p>Debilidades (D):</p> <p>Por ejemplo, mermas, errores de calidad, fallas en el servicio, recursos insuficientes, etcétera.</p>

FACTORES EXTERNOS	
<p>Oportunidades (O):</p> <p>Por ejemplo, condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales, nuevos productos y servicios que pueden agregarse a la línea de productos ya existentes (considérense también los riesgos), etcétera.</p>	<p>Amenazas (A):</p> <p>Por ejemplo, incremento en el número de establecimientos con productos y servicios superiores en calidad, aumento de precios en insumos, situación política inestable, etcétera.</p>

Tabla 1.1

Matriz FODA

Fuente: Rodríguez, Darío. “Gestión Organizacional. Elementos para su estudio”. Cuarta Edición, Grupo Editor Alfaomega, 2006. Pág. 137

El análisis FODA le permitirá a la empresa, estudiar factores externos e internos intervinientes en el desarrollo de la misma como son las fortalezas y debilidades que posee la organización y las oportunidades y amenazas con las que se cuenta fuera de ella. Logrando de esta manera conocer con exactitud la situación en la que se encuentra, con el objetivo de plantear estrategias adecuadas que permitan llegar a la meta que se desee.

1.5 Marketing Mix

“Para conseguir los objetivos propuestos, la empresa debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias se tratan de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos. Estas estrategias apoyan en uno o varios instrumentos del marketing: el producto, el precio, la distribución y la promoción o comunicación.”³⁸

Por lo tanto esta mezcla de marketing ayudara a la empresa IMPORED a ser capaz de satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado, ya que centrara todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del comprador puesto que él es quien aporta las ventas para la empresa y éstas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo.

❖ Producto

“Un producto es un conjunto de características físicas (tangibles) y psicológicas (intangibles) que el individuo percibe y que supuestamente pueden satisfacer sus deseos y necesidades. Además, cuando se hace referencia al producto, se deben tomar en cuenta dos enfoques diferentes: el producto en sí mismo y en las necesidades del consumidor”.³⁹

❖ Precio

“Es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos.

Una diferenciación que consista simplemente en precios más altos o más baratos que la competencia, que no esté justificada por un servicio de prestaciones o calidad distintas, puede llevar a deteriorar la cuenta de resultados o a una guerra de precios.”⁴⁰

³⁸ SANCHEZ, Joaquín “*FUNDAMENTOS DE MARKETING*” por ediciones pirámide grupo Anaya S.A 2009 pág. 153

³⁹ SANTESMASES MESTRE, Miguel, “Fundamentos de Marketing” GRUPO ANAYA S.A 2009 colección economía pág. 179

⁴⁰ SANTESMASES MESTRE, Miguel, “Fundamentos de Marketing” GRUPO ANAYA S.A 2009 colección economía pág. 154.

❖ **Distribución**

“Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, una ventaja competitiva. No solo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación.”⁴¹

❖ **Promoción**

La empresa puede obtener a través de la promoción/ comunicación una adecuada diferenciación que le permita mantener una ventaja competitiva. Se puede lograr a través de la formación del personal de la organización convirtiéndolos en la imagen pública de la empresa y no solo siendo unos vendedores. También puede estar en el mensaje y tono de la publicidad de la empresa, así como en sus campañas de promoción de ventas y en acciones de relaciones públicas y patrocinio.⁴²

Con la ayuda de toda esta mezcla que se denomina marketing mix, facilitara a realizar mejor sus actividades y hacer que la empresa pueda actuar de forma planificada, ordenada y coherente, de manera que pueda cubrir la mayor parte del mercado, permitiendo así que sea capaz de satisfacer las necesidades del consumidor.

Esta herramienta será de gran ayuda para el desarrollo de una planificación estratégica ya que podemos generar estrategias para ganar mayor mercado, que la empresa establezca un mejor posicionamiento logrando que IMPORED sea más rentable.

1.6 Definición de Metas, Objetivos, Estrategias

“Todo proceso de planeación requiere el establecimiento de objetivos, pero cuando se cuantifican en tiempo, cantidades, dinero o porcentajes, se transforman en metas. Así, la meta es la cuantificación o cualificación del objetivo. Para un objetivo específico

⁴¹ Idem., pág. 155

⁴² Idem., pág. 156

corresponderán una o varias metas a través de las cuales se podrá medir en forma concreta el avance hacia el logro de dicho objetivo”.⁴³

“El propósito de las estrategias es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepara al directivo para un probable mañana.”⁴⁴

Es necesario tener en cuenta para el desarrollo de una planeación estratégica el propósito de implementar las metas, los objetivos y las estrategias para la empresa “IMPORED” por lo que le daría más seguridad y certeza de lo que quiere alcanzar y los métodos o estrategias que va a utilizar para alcanzar los objetivos deseados.

1.6.1 Metas

“Las metas son esenciales para implementar las estrategias debido a cuatro razones:

- a) Son la base para asignar recursos.
- b) Son un mecanismo primordial para evaluar a los gerentes.
- c) Son el instrumento más importante para vigilar el avance con miras a alcanzar los objetivos a largo plazo.
- d) Establecen las prioridades de los departamentos y las divisiones de la organización.”⁴⁵

Establecer las metas que la empresa desea obtener va a ser de mucha importancia ya que nos va a dar un sentido de dirección, ocupar de manera eficiente el tiempo y los recursos y trazarnos un camino ideal hacia el que se va a dirigir las acciones o deseos, de manera que las metas son una pauta para trazar los objetivos y las estrategias óptimas para “IMPORED”.

1.6.2 Objetivos

“Cuando hablamos de objetivos, no solo hablamos de sueños o buenos deseos, hablamos de estados futuros con un alto índice de factibilidad. Es posible que los objetivos sean

⁴³ ⁴³ MINTZBERG, Henry y Quinn, J.B. “El proceso Estratégico” Cuarta Edición, por Grupo Editores Alfaomega 2007. Pág. 207

⁴⁴ Idem., Pág. 207

⁴⁵ BERNARDEZ, Mariano “Desempeño Organizacional conceptos y herramientas para la mejora” por grupo editorial Global Business Press, 2007 pág. 217

desafiantes o ambiciosos, pero deben ser realistas y elaborados tomando como base los recursos y la realidad de la empresa”.⁴⁶

❖ **Objetivos a largo plazo**

Establecen metas de resultados para cinco años o más; van de la mano con los objetivos estratégicos y buscan consolidar la situación de la empresa en el mercado. Entre otros, se considera aquellos para inversión de capital, localización de planta, nuevos productos, expansión, crecimiento del mercado, tecnología.⁴⁷

❖ **Objetivos a mediano plazo**

Son metas que se alcanzaran en uno o dos años; son consecuencia de los objetivos a largo plazo y suelen ser el plazo más común establecido por las organizaciones, y objeto de atención de la mayoría de los procesos de planeación.⁴⁸

❖ **Objetivos a corto plazo**

“Son propósitos que se deberán alcanzar en seis meses o menos, ya que implican emprender acciones inmediatas para alcanzar los resultados planteados por los objetivos de mediano o largo plazo. Algunos objetivos involucran la frecuencia de pedidos, atención de la demanda, niveles de inventario requeridos”.⁴⁹

Los objetivos nos van a dar una orientación, indicar la dirección a seguir, también los permitirán a la empresa “IMPORED” evaluar la progresión de las actividades. De manera que puedan tener un control sobre lo que se ha conseguido y sobre lo que falta para completar, por lo que es necesario un buen planteamiento de los objetivos ya que será una guía para el funcionamiento de la misma.

⁴⁶ RODRIGUEZ, Darío, “Diagnostico Organizacional” por grupo editores Alfaomega sexta Edición 2005 pág. 172

⁴⁷ Idem., pág. 173

⁴⁸ Ídem., pág. 174

⁴⁹ RODRIGUEZ, Darío, “Diagnostico Organizacional” por grupo editores Alfaomega sexta Edición 2005 pág. 175

1.6.3 Estrategias Intensivas

Cada día en el mundo estamos expuestos a cambios tecnológicos, económicos, políticos, etc., el desempeño de una Empresa u organización para introducirse en el mercado cada vez más competitivos y exigentes, se requiere tener estrategias competitivas, para poder sobrevivir a los cambios del medio. Este trabajo apunta a las Estrategias Intensivas, las cuales tienen como objetivo penetrar y desarrollar el mercado, productos y servicios en mercados existentes, estos requieren de un mayor esfuerzo para mejorar la posición en el mercado.⁵⁰

Dentro de las Estrategias Intensivas tenemos:

- a) Penetración de Mercado
- b) Desarrollo de Mercados
- c) Desarrollo de Productos.

a) Penetración de Mercado

Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastantes agresiva). Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor participación de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente. Para aumentar la participación en el mercado.⁵¹

b) Desarrollo de Mercado

En esta estrategia se procura comercializar productos y servicios en mercados a los que tradicionalmente se venía atendiendo. También, implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. Asimismo, se enfoca en atraer clientes a los nuevos mercados, buscan nuevos canales de distribución en los lugares habituales.⁵²

⁵⁰ SANDHUSEN, Richard. "Mercadotecnia" por grupo editores Continental, 2002 pág. 225

⁵¹ Ídem., pág. 226

⁵² SANDHUSEN, Richard. "Mercadotecnia" por grupo editores Continental, 2002 pág. 227

c) Desarrollo del Producto

Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes. La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyen a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) extiende la gama de los productos, aumenta las ventas.⁵³

Las estrategias intensivas se han desarrollado para que las empresas puedan ser más competitivas en el mercado y le servirá mucho a la empresa IMPORED puesto que éstas abarcan puntos importantes que se deben tomar en cuenta dentro de una organización, ya que penetran el mercado de manera tal que aumentan la posición competitiva con productos o servicios actuales, el desarrollo de productos, requiere de una gran inversión para las modificaciones o cambios a realizar en dichos productos, convenciendo a los clientes para que prueben productos mejorados y así maximizar las ventas y la participación, por otro lado el desarrollo del mercado, se basa fundamentalmente en abarcar mercados nuevos con productos de nuestra organización, esto se produce cuando hay un mayor éxito de ventas y la empresa cuenta con los recursos suficientes para estas inversiones.

Cabe destacar que para todas estas estrategias es fundamental contar con recursos significativos, ya sea económico, humano, etc., para invertir en todo los cambios que estamos expuestos, estar siempre en movimiento innovando, modificando, desarrollando, etc., competitivamente nos va ayudar a perdurar en el tiempo exitosamente y no a decaer ante estos cambios.

⁵³ Ídem., 228

1.7 Portafolio de Productos

“El conjunto de productos que vende una empresa se denomina cartera de productos, y puede clasificarse de diferentes formas”⁵⁴:

“Por una parte, la gama hace referencia al conjunto de artículos que la empresa proporciona a los consumidores. La línea es un conjunto de productos que presentan una serie de características comunes, y se identifican con el mismo nombre”⁵⁵.

❖ **Amplitud.**

Mide el número de líneas que se comercializan.

❖ **Profundidad.**

Es el número de referencias (modelos, tamaños, variantes...) que se ofrecen dentro de cada línea, por lo que está unida a la variedad de productos.

Ciclo de vida del producto.

“El ciclo de vida del producto tiene su origen en la biología, y se utiliza para orientar las acciones de marketing y para sus usos predictivos. Para aplicarlo, se tienen como referencia las ventas del producto realizadas en un determinado tiempo, pudiéndose distinguir cuatro fases fundamentales”⁵⁶.

Antes de plantear la estructura del portafolio de productos es importante y necesario conocer en qué etapa o ciclo se encuentra el mismo a continuación hablaremos de cada una de ellas.

⁵⁴ SANTESMASES MESTRE, M. (2008).”*Marketing, Conceptos y Estrategias*” Quinta Edición. Madrid: Pirámide. Pág. 185

⁵⁵ Idem., Pág. 185

⁵⁶ SERRANO GOMEZ, F. “*Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*”. 2005, Madrid: Esic. Pág. 186

a) “Etapa de Introducción: tiene lugar desde que el producto se pone a la venta, hasta que las ventas comienzan a crecer rápidamente”⁵⁷:

- ❖ Reducido deseo por el producto, ya que atiende a necesidades poco desarrolladas.
- ❖ Reticencias de los distribuidores que no quieren colocar en la lineal un producto que no conocen
- ❖ Ralentización de la introducción, que suele ir por frase o regiones, lo que conlleva problemas logísticos.
 - ❖ El producto suele estar orientado al cliente innovador.
 - ❖ Se requiere un mayor esfuerzo de marketing.
 - ❖ Monopolio, hasta la llegada de nuevos competidores con otros productos imitadores.
 - ❖ Los compradores que adquieran el producto en esta etapa marcaran definitivamente el público objetivo, y por tanto, la imagen y el posicionamiento.

b) “Etapa de crecimiento: se inicia con un rápido incremento de las ventas y finaliza cuando este se ralentiza”⁵⁸:

- ❖ Mayor presencia del producto en los establecimientos.
- ❖ Más transmisión de información entre consumidores, que comentan la existencia del producto.
- ❖ Incremento de la competencia.
- ❖ Más gastos promocionales y de comunicación
- ❖ Se deben tener en cuenta las características del producto, ya que un producto de compra frecuente alcanza la fase de crecimiento debido a las compras de reposición.

⁵⁷ Idem., Pág. 187

⁵⁸ SERRANO GOMEZ, F. “*Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*”. 2005, Madrid: Esic. Pág. 188

c) “Etapa de Madurez: se inicia cuando las ventas empiezan a crecer más lentamente, y finaliza cuando comienza su decrecimiento pronunciado”⁵⁹:

- ❖ Saturación del mercado.
- ❖ Máximo históricos de ventas.
- ❖ Periodo de estabilidad, aunque difícil de mantener debido a la cantidad de competidores.
- ❖ La competencia se basa en el precio.
- ❖ Es necesaria una distribución capaz de canalizar un gran volumen de mercancías, lo que conlleva fallos e ineficiencias en los canales de distribución.

d) “Etapa de declive: se inicia con un descenso continuado y pronunciado de las ventas y finaliza con la desaparición del producto o con la existencia de una demanda residual”⁶⁰:

- ❖ Las ventas bajan por los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores, por la aparición de nuevos productos o porque desciende el interés general por el producto.
- ❖ Suele conllevar cambios en la actividad competitiva de la compañía; además, no afecta igual a todos los productos, ya que depende de la importancia que tenga cada uno.

Es necesario para IMPORED contar con un portafolio de productos que no solo le de facilidades en el manejo de cartera dentro de la misma, sino que también se le brinde al cliente la comodidad de poder observar la línea o gama de productos con los que cuenta y puede brindarles la empresa.

⁵⁹ SERRANO GOMEZ, F. “*Gestión, Dirección y Estrategia de Producto*”. 2005, Madrid: Esic. Pág. 188

⁶⁰ Idem., Pág. 188

Esta herramienta le permite identificar en que ciclo se encuentra sus productos, de manera que al precisarlos se pueda tomar medidas y definir estrategias que permitan mantener o mejorar dependiendo de cuál sea el caso. El fin de realizar este portafolio de productos es brindar a la empresa la facilidad y rapidez de poder mostrar el producto a sus clientes.

1.8 Producción

Se basa en la fabricación de los productos de la empresa, teniendo en cuenta cada uno de los procesos por los cuales tiene que pasar la materia prima, durante la producción, para obtener el producto terminado.

1.8.1 Análisis de la producción.

Es importante realizar un análisis de producción dentro de la empresa ya que esto permite conocer los diferentes factores como: mano de obra, materia prima, maquinaria, infraestructura etc., que se requieran para la fabricación del producto.

De igual manera se aplican herramientas que nos permitan analizar los mecanismos y métodos que se utilizan durante la fabricación, cabe recalcar que las técnicas que se suelen utilizar en este estudio son de gran aporte, ya que una de sus funciones es detectar elementos que pudieran estar afectando la productividad de la organización y por ende la rentabilidad de la misma.

El objetivo de esta indagación es conocer las ventajas y desventajas que intervienen en la producción, permitiéndole a la empresa crear estrategias que se valgan de las fortalezas, las mismas que como fin reforzar las debilidades detectadas en esa área.

La tecnología sin duda es un factor importante, en cada una de las funciones de la empresa sobre todo en lo que se trata de producción, el hombre se ha ido encaminando a crear objetos que hagan más fácil la vida de las personas y el funcionamiento de las empresas, en este caso se tiene que estar al tanto de las maquinarias que constantemente

se lanzan al mercado las cuales de cierta manera puedan contribuir en los procesos de producción de la organización.

Además es necesario hacer un estudio de la capacidad de producción que tiene la empresa, con la finalidad de implementar tácticas que permitan incrementar la fabricación de productos utilizando mecanismos que le permita a la entidad laboral de manera eficiente y eficaz optimizando recursos y abaratando y así poder cumplir puntualmente, con los pedidos realizados por la cartera de clientes con los que cuenta la organización.

Existen componentes importantes que son parte del área de producción entre las que vamos a estudiar esta infraestructura y la maquinaria.

Infraestructura.

Es el área donde se realiza el proceso de transformación de la materia prima, adicionalmente se puede decir que también son todos los elementos requeridos los cuales están arraigados a este factor, para hacer efectiva la producción.

Maquinaria.

Es necesario disponer con la maquinaria adecuada para la fabricación de un producto, teniendo en cuenta siempre las tecnologías que permiten desarrollar de manera eficiente la producción.

Tanto la infraestructura como la maquinaria deben estar confabuladas para la mejora de la organización, ya que al fortalecer estos factores se puede contar con una amplia capacidad productividad para la empresa; logrando así satisfacer las necesidades de los clientes, y de esta manera contribuir al beneficio de la misma.

1.9 Indicadores de Desempeño

“Son aquellos que conducen cambios en la organización (KPI – Key Performance Indicator). Esta clase de indicadores se les llama indicadores líderes puesto que empujan

a resultados finales dentro de la organización. Un lugar típico para estos indicadores son las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo”.⁶¹

“Se reconoce un indicador de desempeño debido a que”:⁶²

- a) Dicen como se hace el trabajo de momento a momento
- b) Muestran pasos a seguir día a día
- c) Son más accesibles

Esta herramienta nos ayudara a medir el grado de los procesos y actividades que se están desarrollando dentro de la empresa IMPORED, a corregir inconsistencias, a controlar y evaluar las estrategias planteadas de manera que los indicadores demuestren una alternativa de evaluación para la toma de decisiones.

De tal manera que la necesidad de usar indicadores para la planificación se basa en que le orienta en la fijación de objetivos, metas, resultados e impactos, enfrentando de este modo los inestables y cambiantes entornos (internos y externos) que influyen en sus actividades.

1.9.1 Eficacia

“Eficacia es el grado en que algo (producto o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien algo que no tiene valor. Es el logro de resultados en relación a las metas establecidas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.⁶³

Evidentemente la eficacia es un indicador fundamental que la empresa IMPORED necesitaría ya que con ellas se podrá corregir, evaluar y priorizar la tareas de manera que

⁶¹ ALLES, Martha. “Gestión por competencias” por grupo editores Granica, edición limitada, 2003 pág. 302

⁶² Idem., pág. 302

⁶³ COVEY, Stephen. “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” por grupo editores Paidos, 2000 pág. 296

pueda tener la capacidad de alcanzar el objetivo deseado de la organización más rápido y mejor.

1.9.2 Eficiencia

“Eficiencia es lograr objetivos con aquello que se tiene. Si una organización dispone de un determinado número de recursos que son utilizados para producir productos o servicios, “eficiente” será lograr el mayor número de productos o servicios utilizando el menor número de recursos. "eficiente" es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone".⁶⁴

De esta manera la eficiencia dentro de la empresa IMPORED es fundamental ya que le permitirá tener la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles, cumpliendo con el objetivo planteado y en un tiempo óptimo.

Al medir este indicador le permitirá a la Empresa IMPORED conocer si se encuentra optimizando recursos o si no está haciendo bien las cosas.

1.10 Sostenibilidad Financiera

La idea de analizar la sostenibilidad financiera es que se pueda reflejar los datos reales con la implementación de una planeación estratégica por lo que es importante para la empresa “IMPORED” calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la tasa Interna de Retorno (TIR).

1.10.1 VAN

En la actualidad todas las empresas antes de implementar un plan o proyecto se basan en cálculos fundamentales para el desarrollo, en el cual se demuestran si es factible y rentable o no.

⁶⁴Idem., pág. 296

El cálculo del valor actual neto sirve para la valoración de inversiones en activos fijos, proporcionando una estimación actual de los flujos de la inversión.

Estos cálculos permitirán a la empresa “IMPORED” conocer la viabilidad financiera de nuestra propuesta para la implementación de una planeación estratégica para la misma.

$$\text{VAN} = -A + \frac{Q_1}{(1 + K)} + \frac{Q_2}{(1 + K)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1 + k)^n}$$

Figura 4.

Fórmula para calcular el Valor Actual Neto

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=formula+del+van&biw=1366&bih=662&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=qMsuVJiCFbb7sAS54oGIAQ&sqi=2&ved>

Dónde:

VA: Valor Actual Neto

A: Desembolso inicial requerido para la inversión

K: Tipo desactualización o de descuento aplicable a la inversión

Q: Flujo de caja de cada periodo

1.10.2 TIR

La tasa interna de retorno permite analizar el rendimiento de una inversión realizada en un periodo definido. Tanto la TIR, como el VAN (valor actual neto), nos permitirá medir el rendimiento que tendría poner en práctica la propuesta de la planificación estratégica para la empresa IMPORED, de manera que se puede analizar la factibilidad que tendría el proyecto dentro de la organización.

$$\text{TIR} = \sum_{t=1}^n [\text{FCt}^n / (1 + i)^t] - I_0 = 0$$

Figura 5.

Fórmula para calcular la Tasa Interna de Retorno

Fuente: <https://www.google.com.ec/search?q=formula+de+la+tasa+interna+de+retorno&biw>

Dónde:

I_0 : Inversión inicial

FC: Flujo de caja del proyecto (ingresos menos egresos)

i : Tasa de descuento o costo de oportunidad del capital

t : Tiempo

n : Vida útil del proyecto

RESUMEN CAPITULO I

En este capítulo se analizó todos los factores intervinientes en la planificación estratégica con la finalidad de comprender la importancia que tienen dentro del funcionamiento de las organizaciones.

Las teorías utilizadas en este capítulo, son la base para el desarrollo de una planificación, ya que nos permiten comprender a cabalidad cada uno de sus conceptos con el fin de definir puntualmente su importancia dentro de una empresa.

Los temas utilizados se han recopilado de varios autores reconocidos en el ámbito empresarial, siendo estos la guía que nos permitirá desarrollar estrategias viables para IMPORED, además dan paso a estudiar la misión, visión, objetivos y demás herramientas definidas actualmente en la empresa.

Por tal razón se ha plasmado en este capítulo herramientas, que serán de ayuda al momento de realizar un análisis completo a la organización, también servirán a sus directivos a la hora de tomar decisiones.

En el siguiente capítulo se analizará la situación actual que vive la empresa IMPORED.

CAPITULO II

2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA IMPORED

La formulación de esta capítulo nos permitirá reconocer la situación actual de la empresa, permitiéndonos analizar factores influyentes en el desarrollo de la organización tanto externos como internos, otorgándonos ideas y herramientas, las cuales nos facilitara la creación de estrategias para el procedimiento de la planeación estratégica.

2.1 Datos Generales de la Empresa IMPORED

La empresa IMPORED, se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca en la avenida Remigio Crespo 13-30 y Santa Cruz sus teléfono son 4203650/4203659, dedicada a la fabricación de textiles para el hogar como sabanas, edredones, cortinas, almohadas y manteles solo por temporada navideña y a la comercialización de toallas, y cortinas. La organización se encuentra registrada en la Cámara de Comercio, siendo su representante legal y propietario el Economista Rene Peralta.

2.1.1 Historia

La empresa EDEN nace de la idea del propietario; a quien le interesaban temas como comercio, producción y fabricación. Quien después de haber obtenido el título de economista, trabajo en una entidad financiera sintiéndose un tanto inconforme. Al verse atraído por la comercialización decide a finales del año 1992, crear una empresa dedicada a la fabricación de textiles para el hogar; contando con dos máquinas rectas y una maquina overlock y con tan solo dos personas; la primera se encargaba de la producción y la segunda cumplía el rol de secretaria, viéndose el dueño obligado a manejar las ventas, ya que era algo muy pequeño y no se contaba con el capital suficiente aún, para contratar personal y mucho menos para adecuar la infraestructura.

Para el año 1994, el volumen de ventas de la empresa había crecido teniendo así que aumentar su maquinaria y por ende buscar un lugar más amplio y adecuado para el desarrollo normal de la producción, a medida que los años pasaban ya no solo se

distribuía en la ciudad de Cuenca, sino también Quito, Ambato, Riobamba, El oriente norte, en las provincias como Morona Santiago, Cañar, El Oro. Al aumentar su demanda se ve obligado aceptar la propuesta de su hermana, a quien le interesaba invertir capital en la organización.

Conforme pasaban los años la empresa iba creciendo aún más, llegando a cubrir gran parte del mercado nacional. Después de 20 años El Economista Rene Peralta se ve en la necesidad de disolver el acuerdo con su hermana; quien paso a ser propietaria única de la empresa EDEN.

En el año 2012 el Economista Rene Peralta, decide retomar la idea de negocio que surgió en el año 1992, llamando a la organización IMPORED, que actualmente se encuentra en el mercado ubicada en la ciudad de Cuenca. Se le fue muy difícil volver a surgir pero al dedicarse antiguamente a contactar clientes y crear lazos, los cuales fueron de gran ayuda para que la nueva organización distribuya a nivel nacional, lo que le permite ir creciendo.

2.2 Análisis de la Estructura Organizacional de la Empresa IMPORED

El presente análisis nos permitirá estudiar el sentido y la dirección de la organización, dando paso a comprender como funciona la empresa. Conociendo su razón de ser, su objetivo a futuro, los valores y políticas que se manejan internamente.

2.2.1 Misión

Actualmente IMPORED no cuenta con una misión definida, pero su propietario nos supo manifestar que su razón de ser es brindar a los clientes productos innovadores de calidad y un servicio personalizado.

2.2.2 Visión

Actualmente la empresa IMPORED no cuenta con una visión establecida, pero el objetivo a futuro que quiere lograr el propietario es ser líder en la fabricación de textiles cubriendo la mayor parte del mercado nacional.

2.2.3 Organigrama

El economista Rene Peralta propietario de la empresa IMPORED nos dio a conocer de una manera general el organigrama que sería el siguiente:

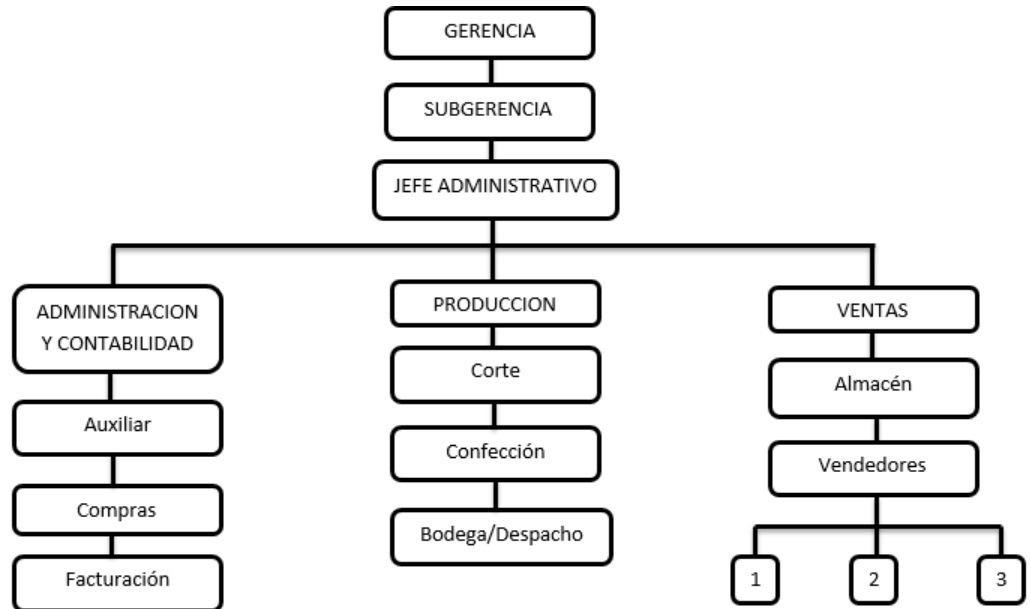


Figura 2.6

Organigrama Actual de IMPORED

Fuente: Entrevista al Economista Rene Peralta Propietario de la empresa

Elaborado por: Las Autoras

En el cual nos podemos dar cuenta que la empresa al no estar legalmente constituida, tiene establecido un organigrama informal.

2.2.4 Valores Organizacionales

La empresa IMPORED no tiene definidos los valores a manejarse dentro de la organización, ni principios administrativos. Pero indirectamente manejan la honestidad, respeto y contribución. Según nos supo manifestar el jefe administrativo.

2.2.5 Políticas

La empresa no posee un reglamento interno, manejándose solamente con el código de trabajo para fijar políticas a sus colaboradores como:

- ❖ Hora de entrada y salida
- ❖ Días laborables
- ❖ Pago de horas extras
- ❖ Vacaciones y decimos

2.3 Análisis de la Gestión de Recursos Humanos

El siguiente análisis nos permitirá estudiar factores que influyen en la contratación y manejo del personal de la empresa. Examinando el funcionamiento de tres puntos clave como el reclutamiento, capacitación y motivación.

2.3.1 Reclutamiento

Para la contratación de personal nuevo la empresa considera los siguientes puntos:

- ❖ Recomendación por empleados
- ❖ Anuncios en el periódico
- ❖ Recepción de carpetas
- ❖ Selección de carpetas
- ❖ Entrevistas a los seleccionados
- ❖ Reunión para seleccionar al más idóneo
- ❖ Contratación

2.3.2 Capacitación

La empresa no maneja charlas de inducción, seminarios o cursos internos de temas laborales ni conocimientos básicos de su puesto de trabajo.

Según lo dicho por la jefe administrativa de la organización toman como capacitación los tres meses que otorga la ley en los artículos 3 y 4 del Código de Trabajo que

fundamentan la libertad de trabajo y contratación, para que el trabajador adquiera conocimientos de su área ya sea solo o con ayuda de sus compañeros.

2.3.3 Motivación

Según las encuestas realizadas, la motivación al personal no es considerado como un punto importante en la organización, cabe recalcar que la mayoría de sus colaboradores no se sienten a gusto laborando en la empresa debido a que no reciben a menudo ningún tipo de reconocimiento ya sea físico o moral.

Como motivación la empresa toma en cuenta entregar un reconocimiento en fin de año a los mejores empleados, pero sus colaboradores lo toman como un obsequio de navidad.

Para lograr un estudio profundo del talento humano con el que cuenta la organización, fue necesario realizar una encuesta individual, a todos los trabajadores de IMPORED; con el fin de conocer cada una de sus opiniones; para definir claramente la situación de los colaboradores, analizando el nivel de satisfacción que siente laborando dentro de la empresa. La encuesta fue realizada a los 19 trabajadores de IMPORED, y se obtuvo los siguientes resultados:

1. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfecho	2	10.5	10.5
	Satisfecho	13	68.4	78.9
	Insatisfecho	4	21.1	100.0
	Total	19	100.0	100.0

Tabla 2.2

Satisfacción Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

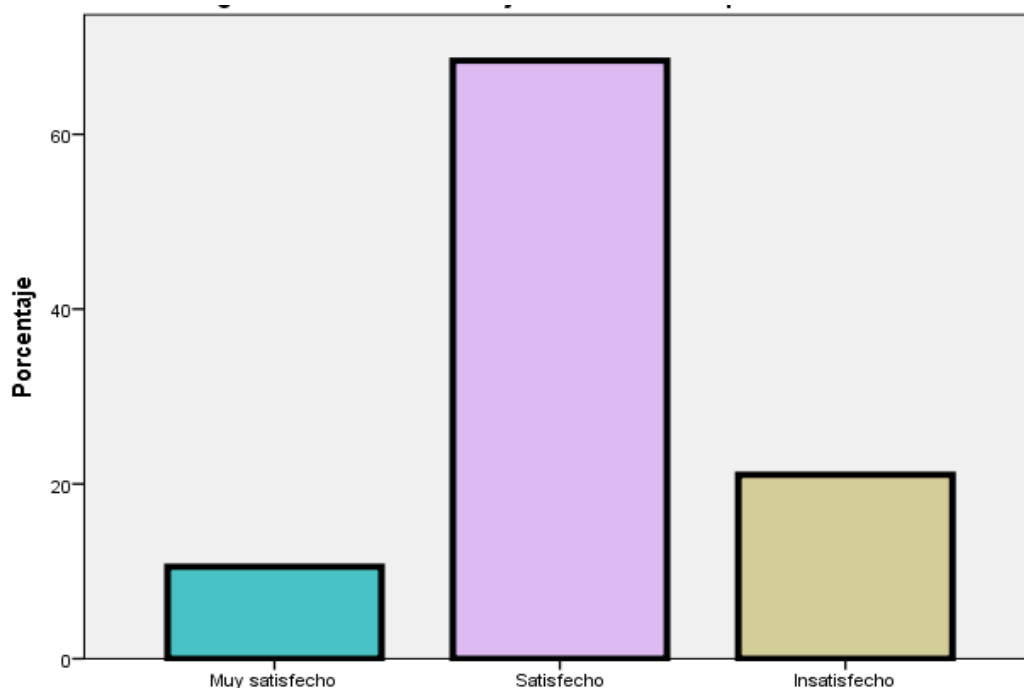


Figura 2.7

Satisfacción Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Una vez realizada la encuesta a los trabajadores de la empresa IMPORED, nos dieron a conocer que un 10.5 % están muy satisfechos de laboral en la organización dentro del área administrativa esto se debe al buen trato que brindan sus jefes, según lo que se pudo observar, mientras que el 68.4% se sienten satisfechos realizando sus tareas y el 21.1% se siente insatisfechos trabajando en la área de producción, debido a que no están a gusto con el trato y la falta de atención de sus jefes hacia ellos; lo cual se pudo confirmar con las visitas que hemos realizado.

2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	47.4	47.4	47.4
Válidos NO	10	52.6	52.6	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.3

Comprobar si las responsabilidades están bien definidas

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

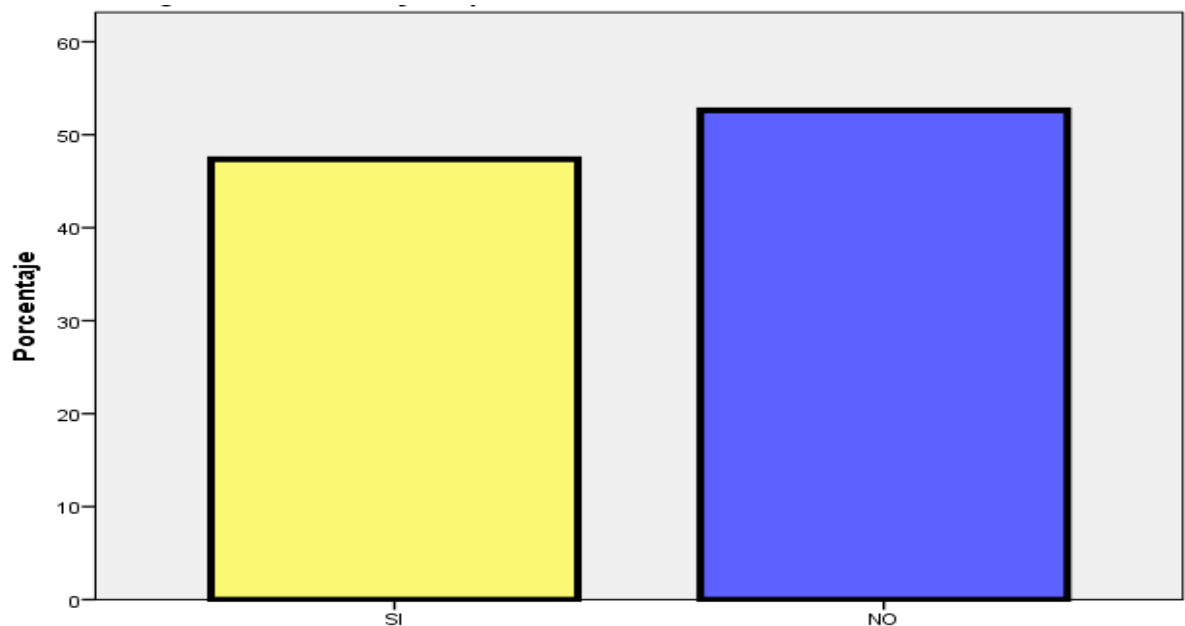


Figura 2.8

Comprobar si las responsabilidades están bien definidas

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

El 47.4% de los trabajadores de la organización manifiesta que sus funciones y responsabilidades se encuentran bien definidas, y el 52.6% que no lo están, debido a que

existen momentos donde se les encarga desarrollar tareas diferentes a las que ellos habitualmente realizan.

3. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	14	73.7	73.7	73.7
Válidos NO	5	26.3	26.3	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.4

Desarrollo al máximo de habilidades

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

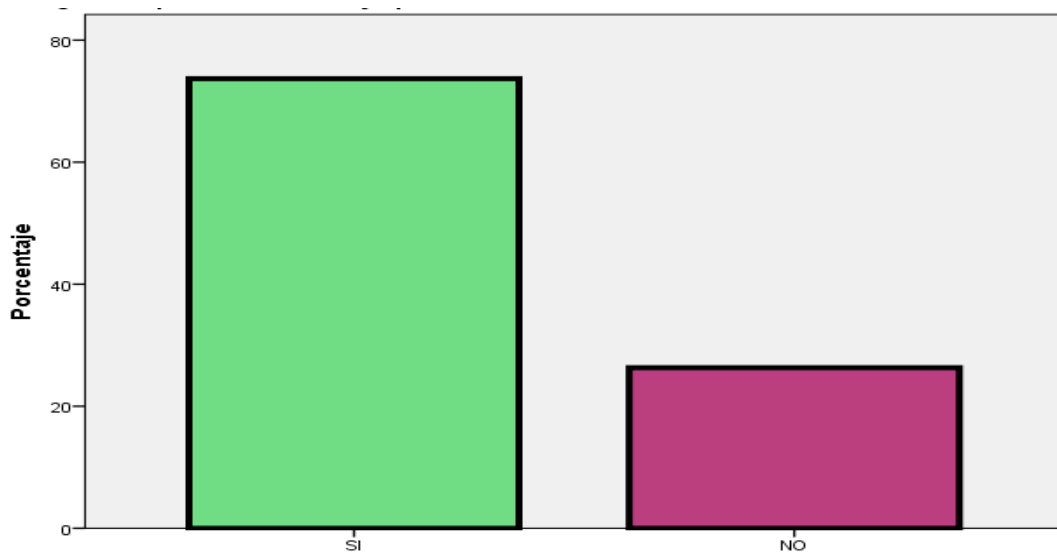


Figura 2.9

Desarrollo al máximo de habilidades

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Se puede observar que el 73.7 % manifiesta que su puesto de trabajo le permite desarrollar a plenitud todas sus habilidades y el 26.3% de los trabajadores dicen que su

lugar de trabajado no les permite tener el desenvolvimiento deseado; debido a la magnitud de sus funciones.

4. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a las que realiza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5.3	5.3	5.3
Casi siempre	10	52.6	52.6	57.9
Válidos De vez en cuando	7	36.8	36.8	94.7
Nunca	1	5.3	5.3	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.5

Realiza funciones ajenas a las que desempeña

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

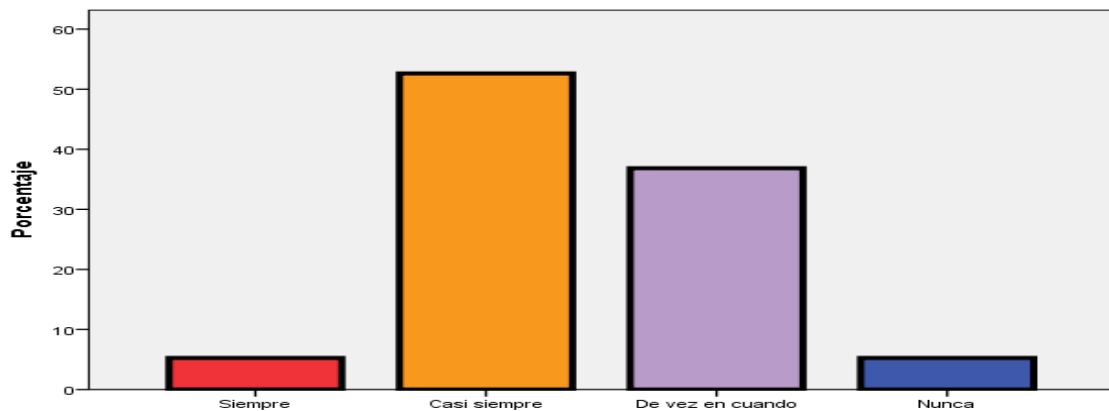


Figura 2.10

Realiza funciones ajenas a las que desempeña

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

El 5.3% de los colaboradores manifiestan que siempre se les pide realizar tareas ajenas a las suyas, el 52.6% dijo que casi siempre le solicitan cumplir con actividades diferentes a las que hacen habitualmente, el 36.8% de vez en cuando y el 5.3% manifestó que nunca se les asigna labores distintas.

5. ¿Cómo califica Ud. la relación con sus compañeros de trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	6	31.6	31.6	31.6
Buena	9	47.4	47.4	78.9
Mala	3	15.8	15.8	94.7
Pésima	1	5.3	5.3	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.6

Relación Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

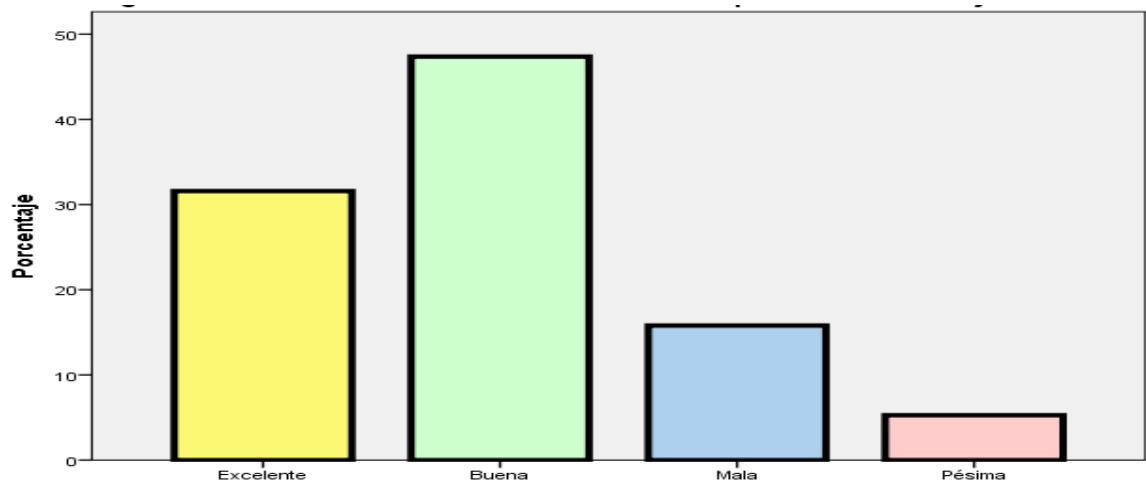


Figura 2.11

Relación Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

El 31.6% del personal manifiesta que existe una excelente comunicación dentro de la empresa, el 47.4% de los trabajadores califican la relación entre compañeros como buena, 15.8% opina que es mala y el 5.3% manifestó que el ambiente entre los colaboradores es pésima, debido a la falta de compañerismo que suele existir en algunos momentos.

6. ¿Cómo califica la relación con su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	5	26.3	26.3
	Buena	11	57.9	84.2
	Mala	3	15.8	100.0
	Total	19	100.0	100.0

Tabla 2.7

Relación laboral con el jefe

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

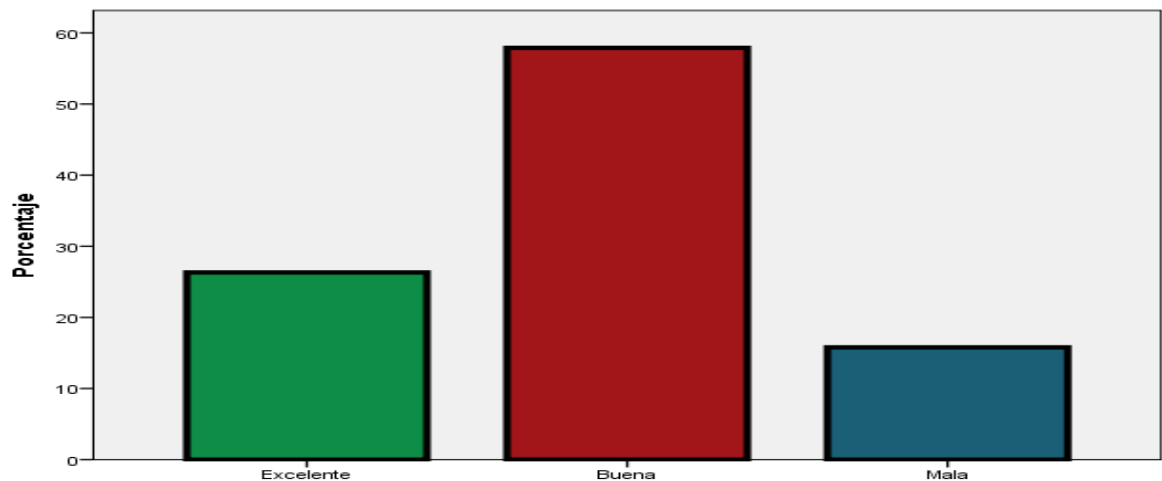


Figura 2.12

Relación laboral con el jefe

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Los resultados de la encuesta, nos dice que el 26.3% califican la relación con su jefe como excelente, el 57.9% buena y el 15.8% mala, debido a la falta de comunicación existente con algunos colaboradores de la organización.

7. ¿El ambiente de trabajo le produce Stress?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	16	84.2	84.2	84.2
NO	3	15.8	15.8	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.8

Laborar le produce Stress

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

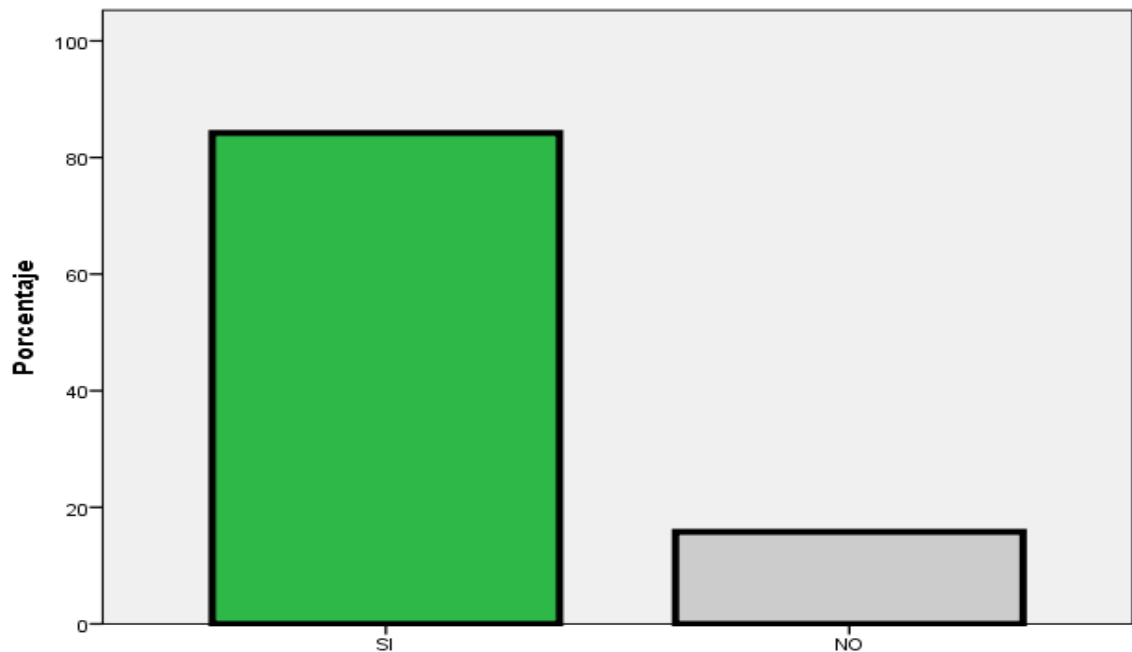


Figura 2.13

Laborar le produce Stress

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Se puede Observar que al 84.2% el ambiente de trabajo le produce stress, esto se debe a la presión que siente cuando realizan sus labores, a la asignación de tareas adicionales y de vez en cuando a la falta de instrucciones para cumplir con su trabajo y el 15.8% manifestó que no siente ningún inconveniente en el entorno de la organización.

8. ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	9	47.4	47.4	47.4
NO	10	52.6	52.6	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.9

Funcionamiento de la comunicación interna

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

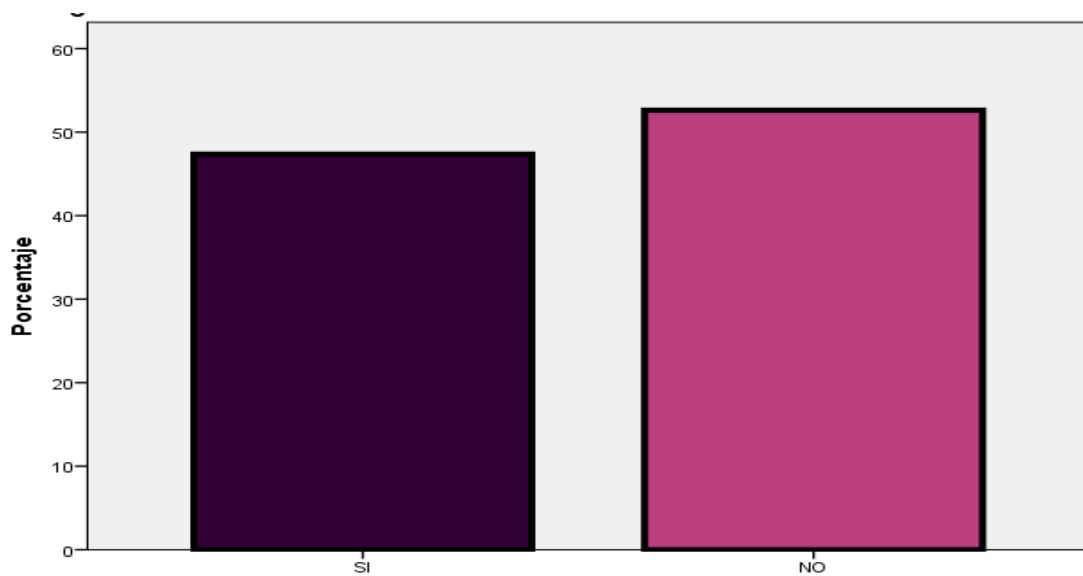


Figura 2.14

Funcionamiento de la comunicación interna

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Según los datos obtenidos, el 47.4% afirma que la comunicación dentro de su área funciona correctamente; mientras que el 52.6%, manifestó que no, debido al poco interés de relacionarse entre compañeros de trabajo; lo que ha dado paso a desacuerdos y malos entendidos.

9. ¿Cuándo le envían hacer una actividad le detallan cada una de las instrucciones para realizarla?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	17	89.5	89.5	89.5
Válidos NO	2	10.5	10.5	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.10

Recibe Instrucciones

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

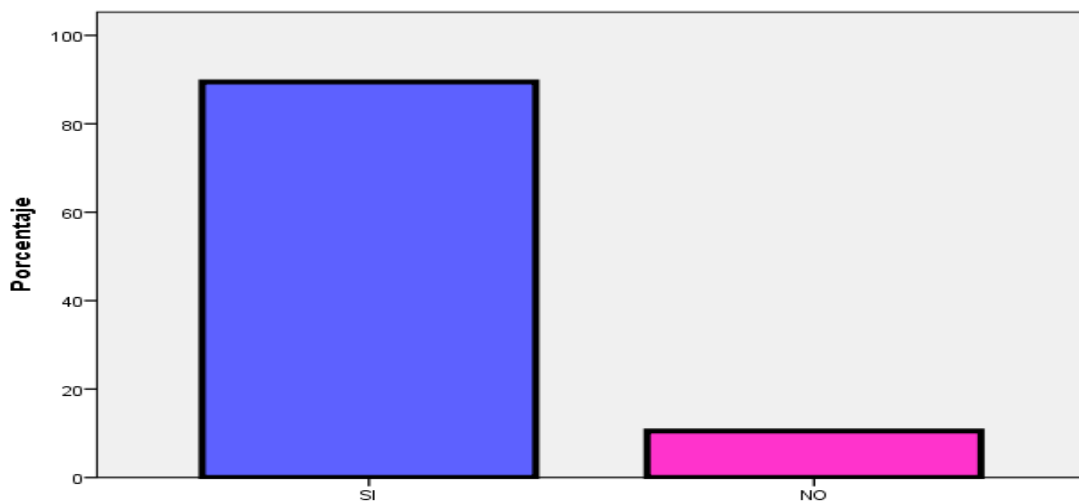


Figura 2.15

Recibe Instrucciones

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

El 89.5 % de los trabajadores manifiestan que cuando son enviados a realizar una nueva actividad le detallan cada una de las instrucciones para realizarlo, y el 10.5 % indicaron que no reciben ningún tipo de instructivo para cumplir las tareas asignadas dentro de la empresa

10. ¿Las condiciones de trabajo dentro de la empresa son seguras?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	52.6	52.6	52.6
Válidos NO	9	47.4	47.4	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.11

Condiciones de Trabajo Seguras

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

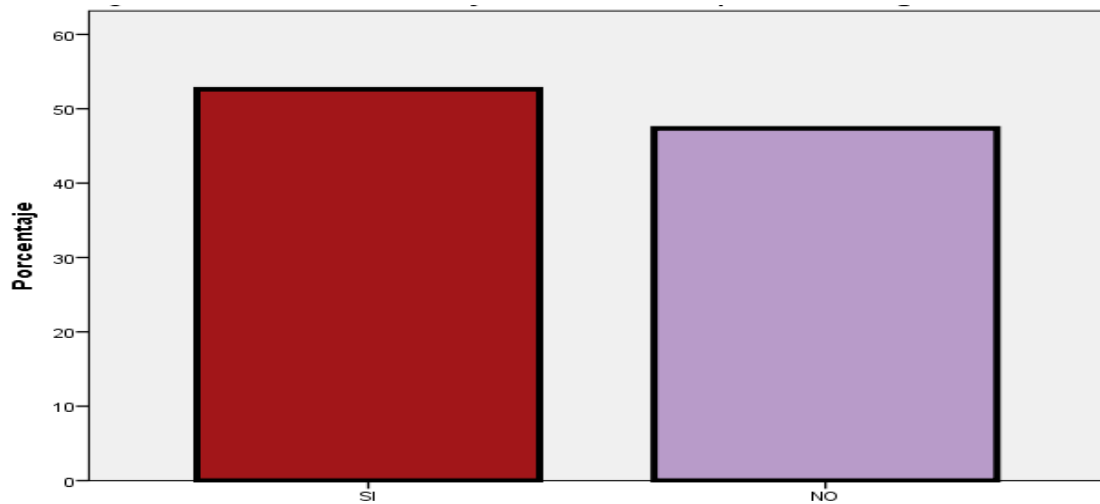


Figura 2.16

Condiciones de Trabajo Seguras

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Según los datos obtenidos en la encuesta, el 52.6% de los trabajadores de la empresa indicaron que su lugar de trabajo, si le proporciona seguridad, mientras que el 47.4% manifestó que no; esto se debe a la falta de adecuación del puesto donde laboran ya que tienen espacios reducidos e incómodos para poder moverse.

11. ¿con que frecuencia recibe capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	19	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.12

Capacitación Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

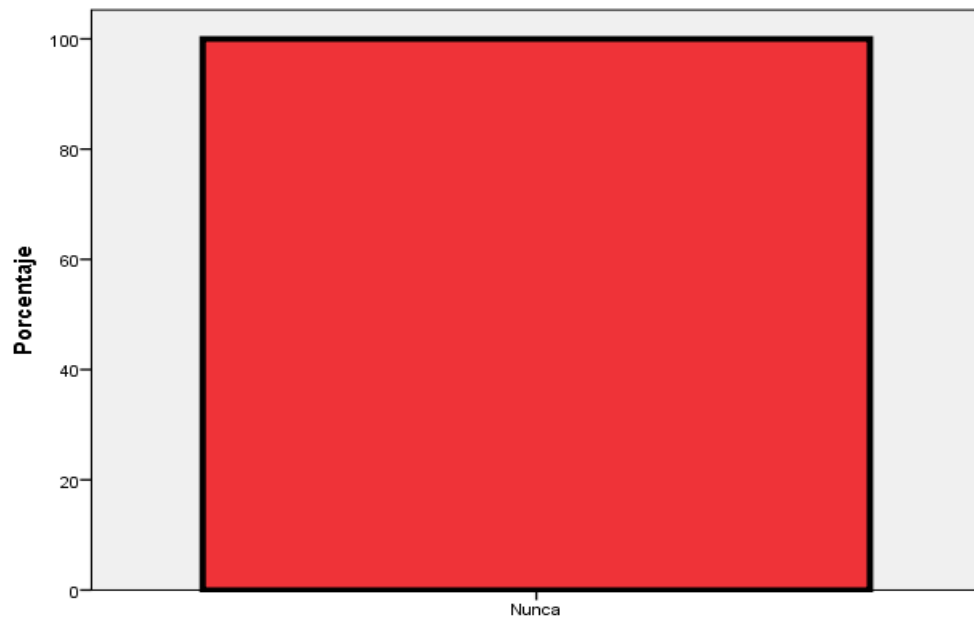


Figura 2.17

Capacitación Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

El 100% de los trabajadores de la empresa manifestó que no reciben ningún tipo de capacitación, esto se debe a que la organización no les brinda cursos, charlas o seminarios que aporten al desarrollo de las actividades que realizan cada uno de sus colaboradores.

12. ¿Le hacen un reconocimiento especial cuando obtuvo una mejora para la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	31.6	31.6	31.6
Válidos NO	13	68.4	68.4	100.0
Total	19	100.0	100.0	

Tabla 2.13

Reconocimiento Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

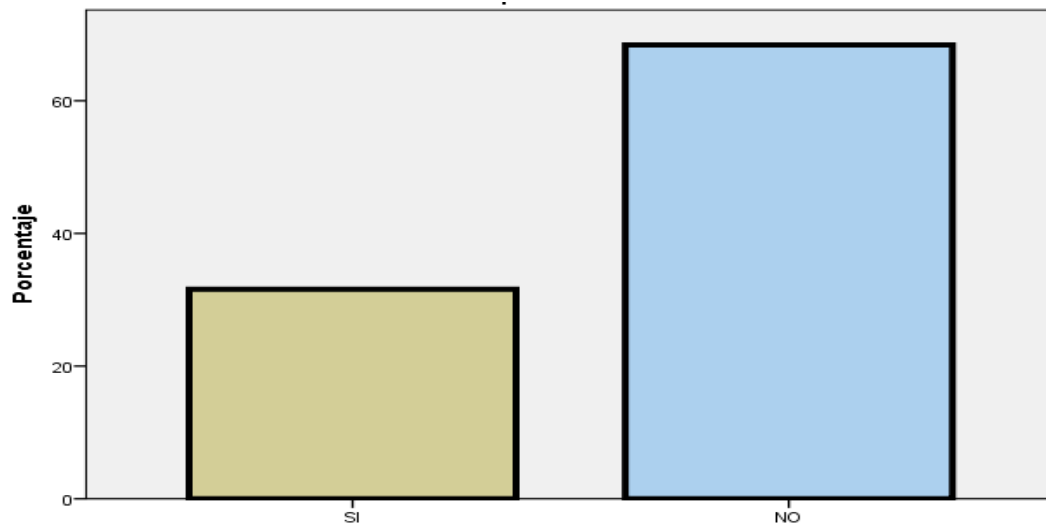


Figura 2.18

Reconocimiento Laboral

Fuente: Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las Autoras

Se observa, que el 31.6% manifestó que la organización si les ha brindado un reconocimiento especial por el aporte que han logrado al realizar su trabajo, mientras que el 68.4% dijo que no. Esto se debe a la falta de interés por parte de la organización hacia sus trabajadores.

2.3.3.1 Conclusión de la Encuesta realizada a IMPORED para medir su Satisfacción Laboral

Según la información que nos han proporcionado los trabajadores de IMPORED, hemos llegado a la conclusión que la empresa cuenta con una buena relación laboral entre compañeros y con su jefe, recalando que en su minoría existe una inconformidad, lo que da paso a que la comunicación y el trabajo en equipo no se dé; de la manera más eficiente como debería ser. Perjudicando a la empresa ya que no se puede cumplir a cabalidad las responsabilidades adquiridas.

Un factor importante que el propietario no está tomando en cuenta es el valor que le debe dar a cada uno de los trabajadores, ya que no les ofrece incentivos de ningún índole que proporcionen satisfacción laboral, además es notable que existe dentro de la organización; una despreocupación por brindarles a sus colaboradores; capacitaciones o seminarios, sobre cómo realizar y mejorar sus actividades a desempeñar.

Loa actividades a realizar dentro de la empresa no están bien definidas para cada colaborador; pues algunos trabajadores manifestaron que existen momentos en que se les pide ejecutar actividades distintas a las que realizan, lo que a más de generarles una sobre carga, no les permite especializarse en una sola labor.

2.4 Análisis del Entorno de la Empresa IMPORED

Dentro de este análisis se estudiaran factores que ayudaran a tener una visión clara del macro y micro entorno es por ello que se va a realizar, los siguientes análisis: Análisis PEST, Análisis de la Industria, Análisis de las cinco fuerzas de Porter, Cadena de Valor

y Análisis FODA; de tal manera que se tendrá un enfoque preciso del entorno en donde se desenvuelve IMPORED.

2.4.1 Análisis del Macro entorno

Este análisis permite realizar estudios de cuatro ámbitos externos importantes como son: Político, Económico, Social y Tecnológico que dan paso al desarrollo y crecimiento de la organización.

2.4.1.1 PEST

Esta herramienta nos permite realizar un análisis de cuatro factores importantes dentro del entorno de la organización como son: Político, Económico, Social y Tecnológico, estos elementos desempeñan un papel importante ya que da la oportunidad de crear estrategias que serán implementadas a futuro.

2.4.2.1.1 Político

La empresa IMPORED está actualmente registrada en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cuenca, ya que esta Institución apoya y actúa en representación del sector comercial en gestiones que pretenden el desarrollo de la actividad empresarial ante las organizaciones públicas y privadas, a nivel local y nacional.

La empresa al estar afiliada a la Cámara de Comercio, cuenta con servicios y beneficios tales como: capacitación gratuita, capacitación empresarial, asesorías legales, acceso a créditos bancarios de consumo hasta un monto de \$20.000 con las tasas de interés más bajas del mercado, con y sin garante hasta 36 meses plazo, gracias a la alianza que tiene esta institución con: el Banco de Machala, el Banco de Guayaquil y la Cooperativa Alfonso Jaramillo. Además poseen un convenio con factor LOGROS de Ecuador S.A. que pone a disposición el plan de compra de facturas efectivo YA;

LISTADO DE SOCIOS ACTIVOS

Para datos de contacto como e-mail o teléfonos visite nuestra [GUÍA COMERCIAL](#)

Actualizado a Septiembre 2014

#	ESTABLECIMIENTO	REPRESENTANTE	DIRECCION	ACTIVIDAD_COMERCIAL
309	PERALTA OCHOA RENE ENRIQUE	RENE ENRIQUE PERALTA OCHOA	LORENZO PIEDRA 13-50 Y HORTENCIA MATA	OTROS MAYORISTAS TEXTILES

Tabla 2.14

Listado de Socios Activos

Fuente: <http://www.cccuenca.com.ec/guia-comercial>

Debido a la actividad económica que IMPORED realiza la ley establece que la política comercial tendrá como objetivo evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.⁶⁵

2.4.1.2 Económico

Al pertenecer la empresa IMPORED a la Cámara de Comercio solo está sujeta a los beneficios que la misma ofrece, pero el gobierno nacional mediante sus programas impulsa al desarrollo productivo; para que las organizaciones nacionales elaboren productos de calidad, aprovechando las facilidades otorgadas, con el fin de ayudar al crecimiento económico sostenible de las empresas privadas y públicas. Según dice:

La Carta Fundamental, impone al Estado el deber de impulsar y velar por un comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, promoviendo la reducción de las distorsiones de la intermediación y promoción de su sustentabilidad, asegurando de esta manera la transparencia y eficiencia en los mercados, mediante el fomento de la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades.⁶⁶

⁶⁵ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Artículo 304, numeral 6.

⁶⁶ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Artículo 336.

La empresa al no estar registrada en el Ministerio de Industrias y Productividad, no tiene acceso a los beneficios que esta institución otorga a sus miembros como exoneración de impuestos, perjudicándose, ya que no se reconoce el esfuerzo que realiza para sobresalir en su medio.

Los cambios existentes en la economía del país como: la inflación y la tasa de desempleo; afectan al desempeño de la empresa.

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %

Tabla 2.15

Variaciones de la Tasa de Inflación

Fuente: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

La inflación afecta directamente a la empresa, ya que al elevarse la tasa, se corre riesgo de no poder acceder a la cantidad de materia prima necesaria para cumplir con la producción requerida; y por otro lado los clientes también se ven afectados, ya que la moneda al perder valor adquisitivo, les generaría comprar la misma cantidad que adquirirían anteriormente pero a mayor precio; lo que claramente provocaría una disminución en las ventas de la Organización.

FECHA	VALOR
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %

Tabla 2.16

Variaciones de la Tasa de Desempleo

Fuente: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Las variaciones en la tasa de desempleo pueden afectar positiva o negativamente a la economía del país; ya que al existir un nivel alto de personas desempleadas, se genera una disminución en las compras y ventas del mercado nacional, afectando de manera directa a la empresa. Por lo que es beneficioso que la población económicamente activa sea más alta que la tasa de Desempleo.

2.4.1.1.3 Social

La cultura y costumbres Ecuatorianas dependen de las regiones del país; la empresa IMPORED al distribuir a tres de estas regiones como son: Costa en las provincias de El Oro y Guayas, Sierra en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Azuay y Cañar y Oriente en las provincias de Morona Santiago y el oriente norte, conoce los

gustos y preferencias de los consumidores, examinando de manera empírica los deseos de los clientes.

Esta empresa está enfocada a la fabricación de textiles en algodón, plumón, tela bramante y pintex; y a la comercialización de productos terminados como: toallas, cortinas y manteles buscando satisfacer las necesidades específicas de los clientes, es por ello que tiene un compromiso con la sociedad de entregar productos bien elaborados y con materia prima de calidad, para que los consumidores se sientan satisfechos.

La empresa IMPORED se encuentra bajo la dirección y supervisión del Economista Rene Peralta, y al pertenecer a la Cámara de Comercio le facilita la realización de convenios con otros miembros de esta organización.

2.4.1.1.4 Tecnológico

Este factor es fundamental para la empresa, debido a que la maquinaria, equipos, accesorios, herramientas y materias primas forman parte indispensable en la producción de la organización ya que son elementos principales para la obtención de un producto de calidad.

IMPORED cuenta con la maquinaria necesaria para la fabricación de los productos pero si se diera el caso de que se lanzara al mercado internacional una maquinaria que realice una producción más eficiente, la empresa al querer obtenerla no se beneficiaría de la exoneración de impuestos, por lo que una compra de esta magnitud, implicaría una inversión alta, para la adquisición e instalación y por ende contar con el personal calificado para la operación de la máquina.

La empresa al no tener una debida organización dentro del proceso productivo se ha impedido el crecimiento y el desarrollo obtenido por la fabricación de nuevos productos.

La empresa cuenta con la siguiente maquinaria:



Figura 2.19

Maquina Overlock

Fuente: Empresa IMPORED

Elaborado por: Las Autoras

Actualmente la empresa cuenta con cuatro máquinas overlock, las mismas que son utilizadas para realizar tejidos en los diferentes productos que ofrece IMPORED.



Figura 2.20

Máquina Rectas

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las Autoras

La empresa cuenta con siete maquinas rectas, que sirven para la confección de los productos.



Figura 2.21

Maquinas Recubridoras.

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las Autoras

La empresa cuenta con dos máquinas recubridoras, utilizadas para la fabricación de los textiles.



Figura 2.22

Mesa Cortadora

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las Autoras

La empresa cuenta con una sola mesa cortadora, la misma que se utiliza para medir y cortar la tela según las dimensiones que sean requeridas para la fabricación de cada producto.



Figura 2.23

Máquina de planchado industrial

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las autoras

La empresa cuenta con una sola máquina de planchado, por la cual pasan todas las telas para luego ser confeccionados.



Figura 2.24

Mesa para cobertores

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las autoras

IMPORED, posee una mesa para cobertores, edredones, la cual es utilizada para rellenar con espuma y plumón los productos que requieren este material.

2.4.2 Análisis de la Industria

Este análisis permite realizar un estudio a la industria de textil, a la cual pertenece la empresa IMPORED debido a su actividad económica.

Las provincias con mayor número de industrias dedicadas a esta actividad son: Pichincha, Imbabura, Azuay y Guayas, debido a que cuentan con empresas productoras de textiles, tanto de prendas de vestir o manufacturas para el hogar.

El sector textil genera varias plazas de empleo directo en el país, llegando a ser el segundo sector manufacturero que más mano de obra emplea, después del sector de

alimentos, bebidas y tabacos. Según estimaciones hechas por la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador – AITE, alrededor de 50.000 personas laboran directamente en empresas textiles, y más de 200.000 lo hacen indirectamente.⁶⁷

Este estudio nos servirá, para examinar los factores intervinientes en la industria como proveedores, clientes, competidores, desarrollo de actividades entre otros; que influyen en el crecimiento de la organización.

2.4.2.1 Fuerzas de Porter

Este modelo estratégico, nos permitirá analizar a profundidad cinco factores importantes que se detallarán y explicarán a continuación:

2.4.2.1.1 Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Los clientes de la empresa IMPORED, presentan un poder de negociación fuerte, debido al número de empresas existentes en el mercado dedicadas a la misma actividad comercial y que ofrecen productos similares; los convenios que se realizan entre las partes, son factores importantes ya que el precio pactado, la forma de pago y al entrega del producto lo definen los compradores.

IMPORED, tiene clientes fijos, que adquieren sus productos con frecuencia; de manera que se puede considerar como clientes fieles de la empresa; a continuación se detallaran algunos:

CLIENTES	CIUDAD
Comercial Gallegos	Machala
Comercial Gallardo	Cuenca
Casa del Toldo 1	Machala

⁶⁷ <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>

Comercial Dolores	Cuenca
Casa del Toldo 2	Machala
Comercial Cedeño	Machala
Novedades Mishell	Machala
Almacén de Plástico	Cuenca
Comercial Ávila	Machala
Novedades Yesgal	Machala

Tabla 2.17

Cientes fijos

Fuente: Entrevista al Propietario de la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

La empresa lleva tan solo dos años en el mercado por lo que no cuenta con una lista amplia de clientes fieles, pero la elaboración de productos de calidad y un servicio adecuado, mediante un trato respetuoso y amable, ha sido una buena estrategia de crecimiento; creando así lazos fuertes que ayudan a que los consumidores regresen a comprar los productos que ofrece IMPORED.

Para poder obtener un conocimiento profundo, y analizar la satisfacción de los clientes fijos de la organización al adquirir los productos, fue necesario realizar una encuesta a cada uno de ellos, pudiendo observar que en su mayoría se encuentran ubicados en otras ciudades, dándonos cuenta que el número de consumidores en Cuenca es bastante reducido. También debemos recalcar que se logró realizar diez encuestas debido a la distancia existente y a la falta de predisposición por algunos de los compradores.

1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos de IMPORED?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De uno a tres meses	1	10.0	10.0	10.0
De cuatro a seis meses	1	10.0	10.0	20.0
Más de un año	8	80.0	80.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla 2.18

Que tiempo lleva adquiriendo los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

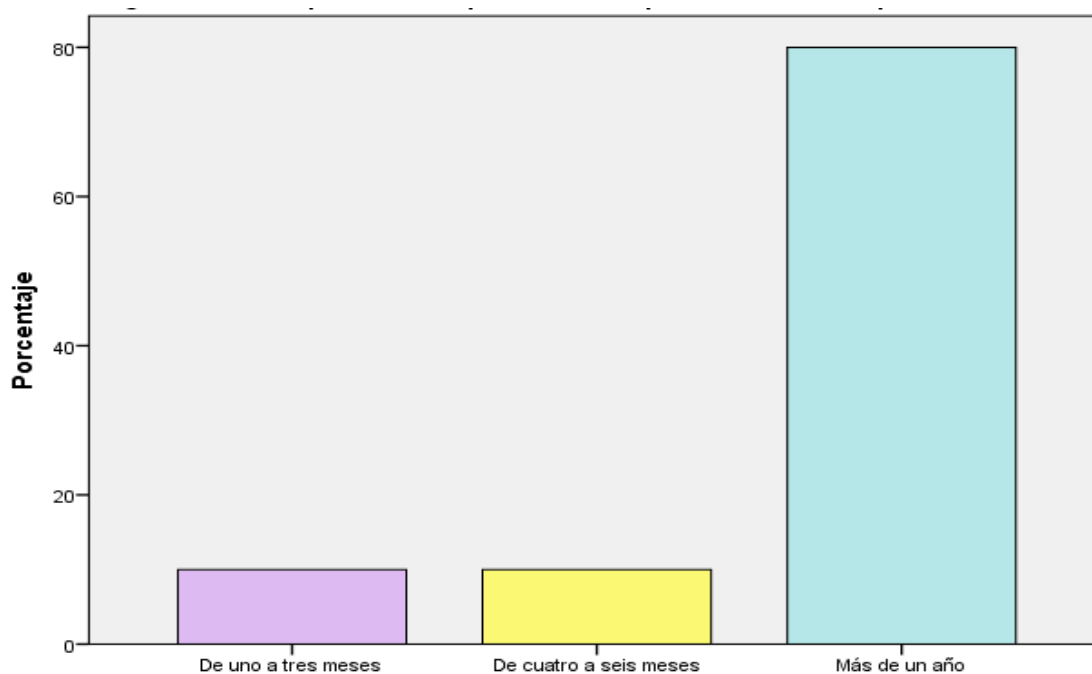


Figura 2.25

Que tiempo lleva adquiriendo los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

El resultado obtenido manifiesta que el 10% de los Clientes, llevan adquiriendo los productos de IMPORED, de uno a tres meses, en un 10% se puede observar que existen consumidores que compran de cuatro a seis meses y el 80% consumen más de un año, debido a la buena calidad y a la excelente atención que ofrecen a sus compradores.

2. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1-3 meses	8	80.0	80.0	80.0
Válidos Cada 6 Meses	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla 2.19

Frecuencia de compras de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

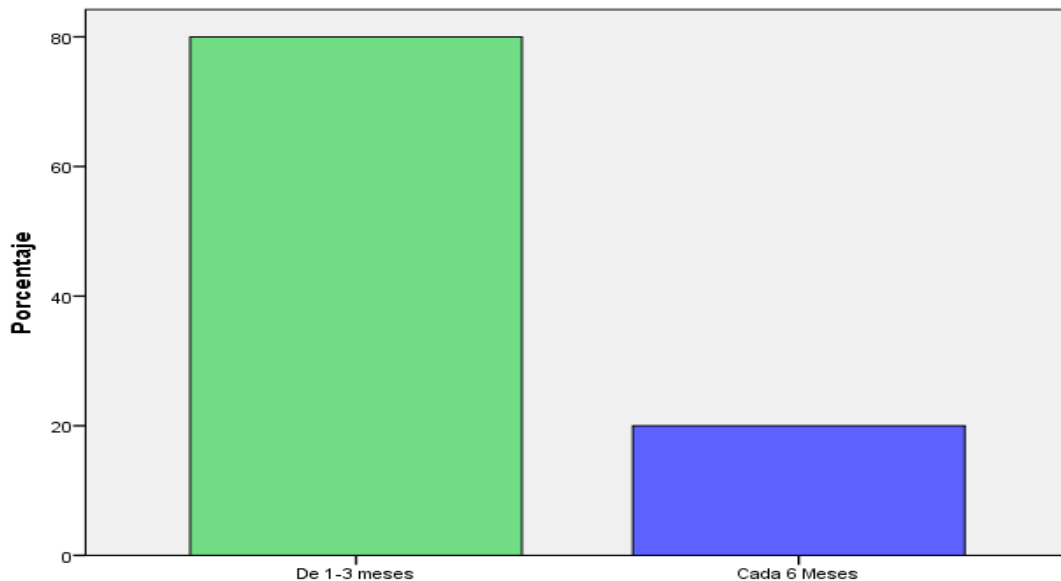


Figura 2.26

Frecuencia de compras de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

Según la encuestas realizadas dan como resultado que el 80% de los clientes compran frecuentemente los productos; lo que se da a notar que tienen una gran acogida en el mercado, y el 20% adquieren los productos cada 6 meses debido a que son comerciales pequeños y por ende su volumen de ventas es menor.

3. ¿Qué le parece el servicio que brinda la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	9	90.0	90.0	90.0
Válidos Bueno	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla 2.20

Servicio al Cliente

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

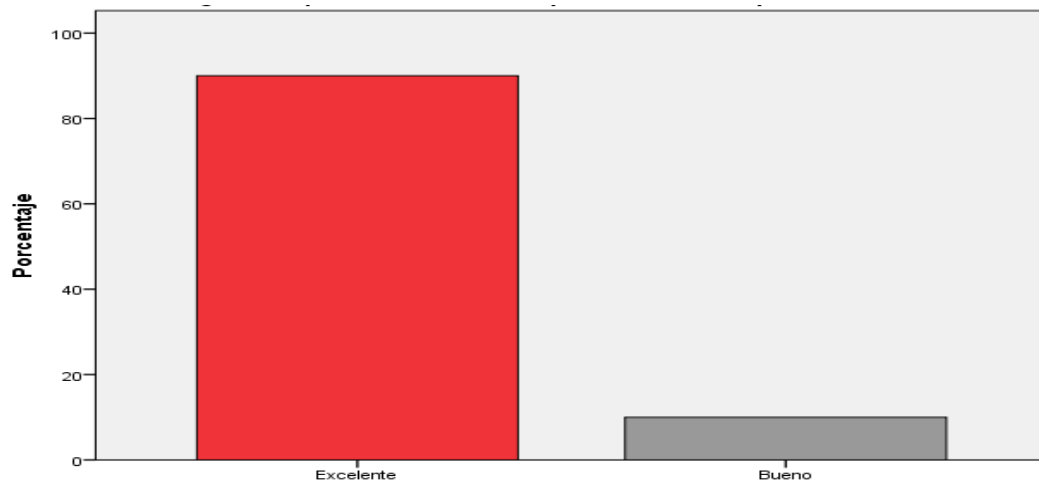


Figura 2.27

Servicio al Cliente

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

Los porcentajes de la encuesta, dan como resultado que el 90% de los clientes opinan que el servicio que presta IMPORED es excelente; debido a que cubren con todas las expectativas que como comprador requieren, atendiendo sus necesidades de manera inmediata, mientras tanto el 10 % opina que el servicio que presta es bueno, ya que al momento de adquirir sus productos no se encuentran totalmente satisfechos con la atención de la empresa.

4. ¿La calidad de los productos que ofrece IMPORED son?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Excelente	9	90.0	90.0	90.0
Válidos Bueno	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla 2.21

Calidad de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

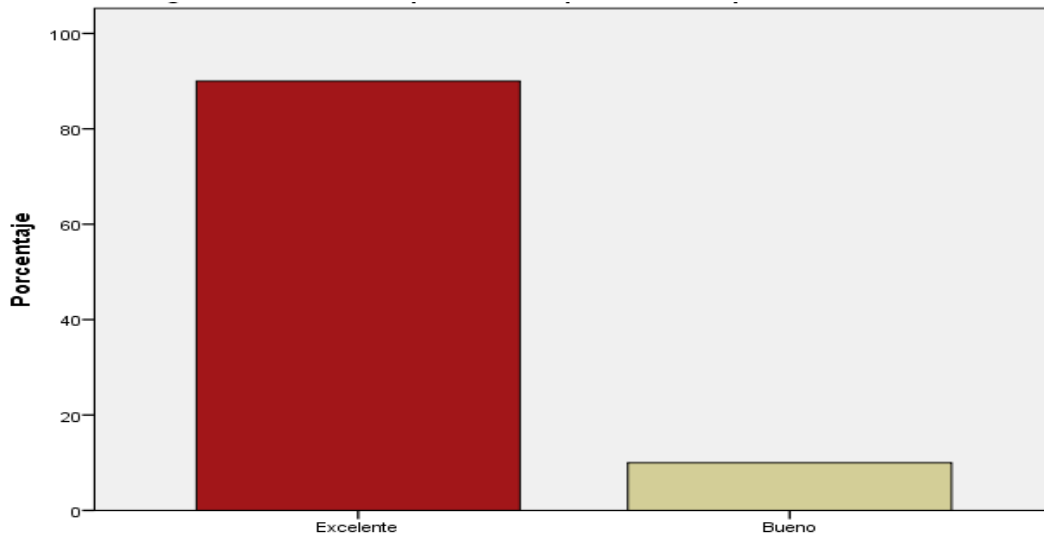


Figura 2.28

Calidad de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

Los clientes manifestaron que los productos que ofrece IMPORED son de excelente calidad obteniendo el 90%, debido a que la empresa adquiere materia prima de alto nivel y por ende sus fabricaciones de los textiles se han visto reflejadas en sus ventas, y el 10% opinaron que los productos ofrecidos son de buena calidad notándose que no están cubriendo con todas las expectativas.

5. ¿Los precios de los productos que ofrece IMPORED son?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Accesibles	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.22

Precios de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

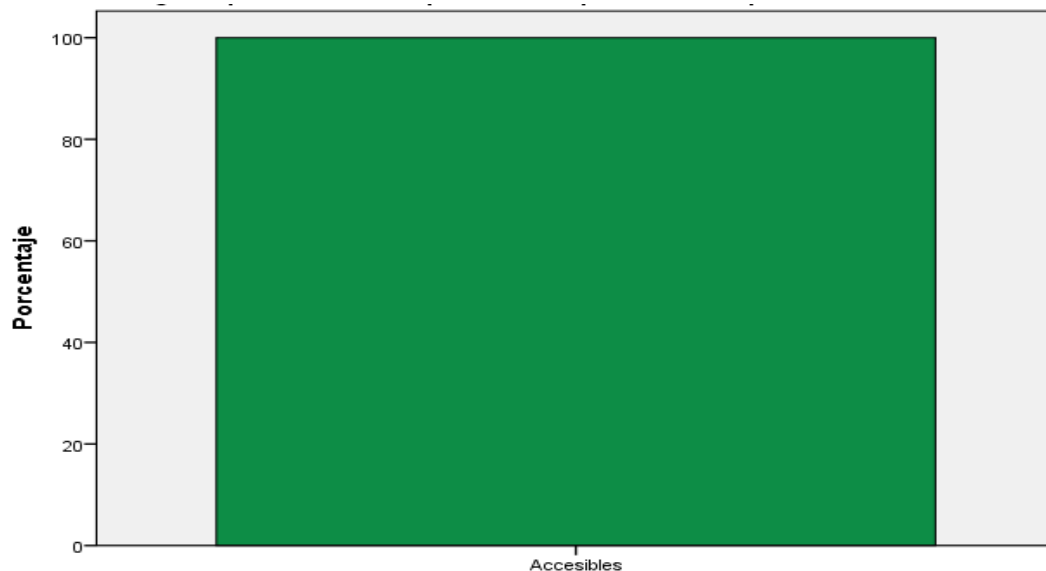


Figura 2.29

Precios de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

El resultado de la encuesta refleja que el 100% de los clientes manifiesta que los precios de los productos que ofrece IMPORED son accesibles; debido a la preocupación de la empresa por elaborar y ofrecer productos de excelente calidad a precios bajos con el fin de satisfacer a los consumidores y por ende lograr un aumento en su demanda.

6. ¿En comparación con otras empresas que ofrecen productos similares a los de IMPORED, estos son?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mejor	2	20.0	20.0	20.0
Igual	7	70.0	70.0	90.0
Peor	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla 2.23

Comparación de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

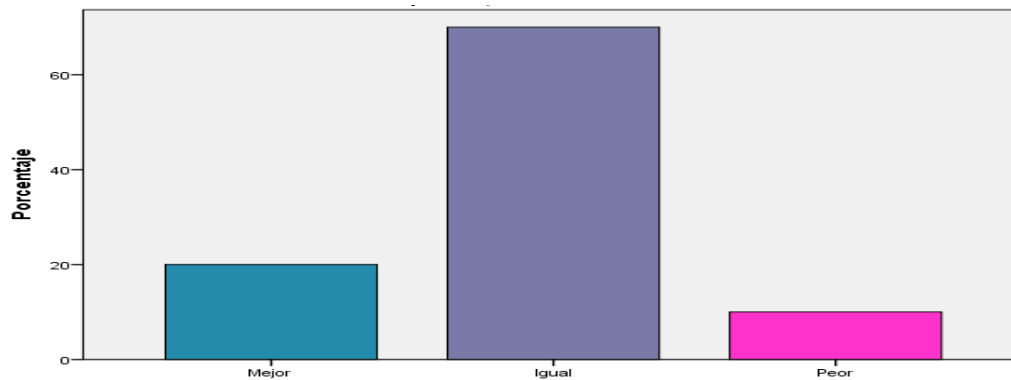


Figura 2.30

Comparación de los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

Los resultados obtenidos demuestran que el 20% de los clientes opinaron que los productos que fabrica IMPORED, son mejores que los de su competencia, debido a que innova sus modelos, el 70% manifestó que van a la par y el 10% dijo que no se sienten a gusto con la mercancía recibida.

7. ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas y \o negocios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.24

Recomendaría a la empresa

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

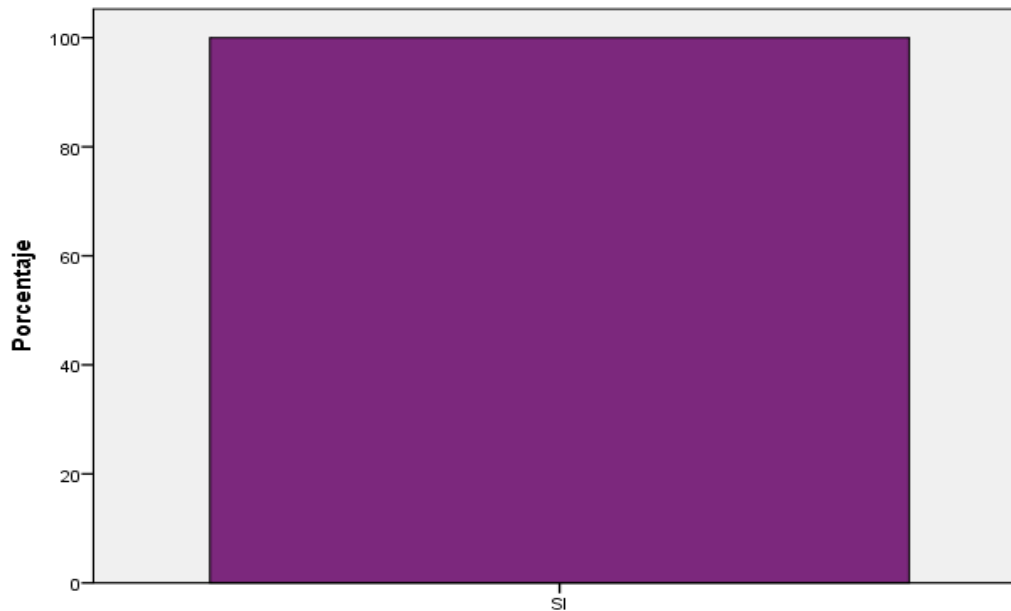


Figura 2.31

Recomendaría a la empresa

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

El 100% de los clientes de IMPORED manifestó, que si recomendaría la empresa a familiares, amigos u otros negocios, ya que le parecen interesantes los productos que brinda la organización.

8. ¿Compraría usted el producto de nuevo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	10	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.25

Compraría de nuevo los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

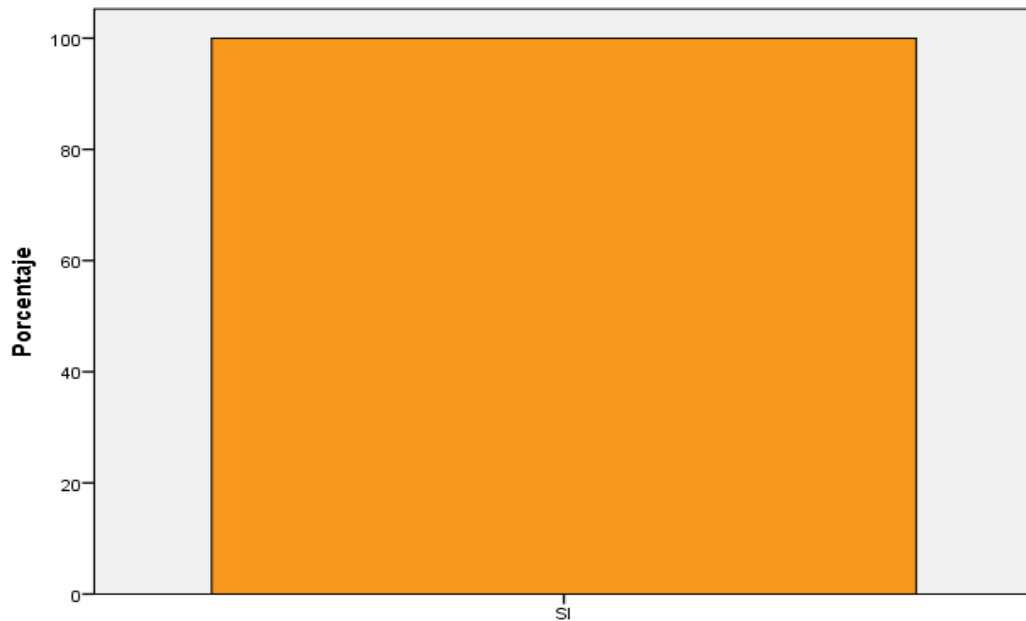


Figura 2.32

Compraría de nuevo los productos

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

Los clientes de IMPORED, se sienten completamente satisfechos con los productos que han recibido de la empresa, por lo que el 100% de ellos los sigue adquiriendo y están dispuestos a volver a comprar cuando lo necesiten.

9. ¿Qué le sugeriría mejorar a la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mejorar la distribución del producto	6	60.0	60.0	60.0
Incrementar variedad en los productos	2	20.0	20.0	80.0
Mejorar los precios del producto	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Tabla 2.26

Recomendaciones para la empresa

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

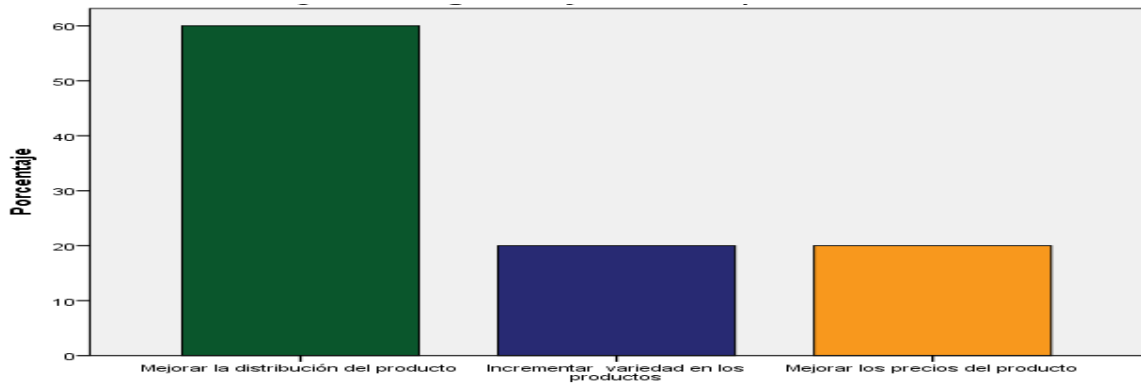


Figura 2.33

Recomendaciones para la empresa

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

Los resultados obtenidos, reflejan que el 60% de los clientes opinaron que la empresa debería mejorar la distribución del producto, ya que el pedido en algunos momentos no llega a tiempo, mientras que el 20% sugirió que se incremente variedad e innovación en sus productos ya que les gustaría contar con una gama más amplia y el 20% restante pide que se mejoren los precios.

2.4.2.1.1 Conclusión de la encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Las encuestas realizadas a los clientes de IMPORED, nos han proporcionado la información necesaria para medir la satisfacción de los compradores, llegando a la conclusión que la organización cuenta con un nivel aceptable en el mercado, ya que los consumidores se sienten conformes con los productos y servicios que ofrece la misma.

IMPORED, elabora productos modernos que se adaptan a las necesidades de sus clientes con precios accesibles y de buena calidad, lo que logra que se realicen compras frecuentes por parte de los consumidores.

También se pudo obtener sugerencias de parte de los clientes, con el objetivo de orientar el desarrollo de estrategias de la organización; lo que proporcionara un “gana-ganar” basado en realizar mejoras que satisfagan a los compradores, con el fin de que la empresa obtenga clientes fijos y eleve el volumen de ventas.

2.4.2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El número de proveedores de IMPORED es bastante reducido, y su poder de negociación depende del volumen de compras de los materiales y materias primas. En el mercado existen pocas empresas que expendan la materia prima, principal para la fabricación de los textiles, lo que le genera a la organización una dependencia de las condiciones que le propongan sus proveedores, entre esas están: Precios, formas de pago, fechas de entrega y disposiciones generales.

Unos de los proveedores más importantes que posee la empresa, es una fábrica de telas que se encuentra ubicada en China, siendo estos los que abastecen el 60% de su materia prima, entre las telas que se adquieren están: Tela polar y Felpada.

Su segundo proveedor es la empresa Tejidos Pintex ubicada en Ecuador, la cual abastece el 40% de tela bramante que requiere IMPORED para la fabricación de algunos productos.

La empresa IMPORED, cuenta con tres suministradores de materiales y accesorios para la confección y fabricación de los productos, estos son: Briseños quien abastece el 90%, Salvador Pacheco Mora y Gerardo Ortiz tan solo el 10% de los suministros requeridos.

2.4.2.1.3 Amenazas de nuevos competidores

Para ingresar a la industria textil, no existen barreras que dificulten el ingreso de nuevas empresas al mercado, orientadas a la misma actividad económica que IMPORED.

La fabricación de textiles para el hogar es un mercado atractivo, lo que da paso a que empresas nuevas se interesen en realizar este tipo de trabajo, pues al contar con la maquinaria, el personal, la infraestructura y conocimientos adecuados se convierte en un negocio viable.

2.4.2.1.4 Amenazas de Productos Sustitutos

En un mercado globalizado es posible el ingreso de productos sustitutos extranjeros como el peruano, creando a los consumidores la posibilidad de escoger algo diferente satisfaciendo la misma necesidad.

Dentro de los textiles para el hogar, se puede encontrar diversos tipos de productos que cumplen la misma función elaborados con materia prima diferente a los que fabrica y

comercializa IMPORED entre estos están: la cobija peruana elaborada con lana de llama, las cobijas tejidas con palillos, manteles plásticos o tejidos, cortinas de plástico o persianas, almohadas ortopédicas, toallas de mano que estarían sustituidas por las toallas de papel y las sabanas por una funda o protector de colchón. Que si bien son ciertos todos los artículos nombrados anteriormente cubren con la necesidad del consumidor; mas no brindan la misma comodidad, ni representan la calidad que se ofrece en los productos de la empresa.

2.4.2.1.5 Rivalidad Entre Competidores

Dentro de la industria textil existen, varias empresas dedicadas a la misma actividad comercial que IMPORED, los cuales tienen más años laborando en el mercado y por esa razón los competidores cubren gran parte de la demanda del mercado y por ende se encuentran posicionados dentro del mismo.

La competencia más fuerte que IMPORED, enfrenta es la empresa EDEN ubicada en la ciudad de Cuenca, en la avenida de las Américas y Francisco Ascasubí; que se dedica a la fabricación de sabanas, manteles, toallas, edredones, almohadas etc., hace unos meses atrás la organización se encontraba localizada cerca de su rival, por lo que su propietario vio la necesidad no solo de cambiarse por su infraestructura, sino porque surgía inconvenientes o equivocaciones de parte de sus clientes.

2.4.2.2 Cadena de Valor

ACTIVIDADES DE APOYO	
	<p>IMPORED, cuenta con departamentos establecidos para lograr un mejor funcionamiento en las operaciones de la empresa, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera:</p>

<p>INFRAESTRUCTURA</p>	<p>Gerencia</p> <p>Subgerencia y Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Administración y Contabilidad ❖ Ventas ❖ Facturación ❖ Área de materia prima ❖ Oficina de Despacho ❖ Producción y Bodega <p>En el mes de julio la organización opto por un local más amplio, para el desarrollo de las actividades lo que le ha permitido distribuir de mejor manera sus departamentos.</p> <p>La dimensión del local donde se encuentra actualmente ubicada la empresa es de 970 metros cuadrados de construcción; dividida en tres pisos, primer piso subterráneo donde está la oficina de despacho y el área de materia prima, en el segundo se encuentra el área administrativa y el almacén de exhibiciones y en el tercer piso producción y bodega.</p>
<p>DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>La empresa cuenta con 22 empleados, los cuales están repartidos en las diferentes áreas que posee la organización, los cuales tienen el conocimiento y la experiencia para desempeñar cada una de sus actividades.</p> <p>Actualmente la empresa no cuenta con el departamento de recursos humanos, pero la encargada</p>

	<p>de la contratación y manejo del personal es la subgerente la Sra. Dunia Jaramillo esposa del propietario de la organización, cabe recalcar que el valor brindado a sus colaboradores no es el apropiado, el cual se ve reflejado en el descontento que presentan sus trabajadores; como se mencionó anteriormente IMPORED no ofrece capacitaciones, ni recompensa al personal.</p>
<p>DESARROLLO TECNOLOGICO</p>	<p>Actualmente la empresa cuenta con maquinarias y materiales adecuados, utilizados para la realización de sus productos, lo cual no es suficiente para el abastecimiento de su demanda, debido a la mala organización y distribución de su área productiva.</p> <p>IMPORED necesita trabajar en los conocimientos y preparación de todo su personal para mejorar la elaboración de los productos y brindar un servicio de calidad, con el fin de aportar al crecimiento de la empresa.</p>
<p>ABASTECIMIENTO</p>	<p>La organización se abastece de materias primas, materiales, maquinarias y de más insumos requeridos para el funcionamiento y la fabricación de los productos.</p> <p>La empresa mensualmente gasta un aproximado de \$26,083.25 dólares .americanos, al adquirir materia prima como tela polar, felpada, bramante, pintex, también plumón y algodón para la fabricación de</p>

	<p>almohadas.</p> <p>La compra mensual de materiales como hilo, tijeras, regletas, agujas entre otros, generan un gasto estimado de \$285,00 dólares americanos.</p> <p>La empresa va adquiriendo maquinaria según cómo vaya aumentando el volumen de pedidos entre las que posee están: maquina overlock valorada en \$1369.98, maquina recta valorada en \$650.00, maquina recubridora valorada en \$1468.16, máquina de planchado industrial valorada en \$7392.00, mesa cortadora valorada en \$656.80 y la mesa de cobertores valorada en \$448.00. Estas maquinarias reciben un mantenimiento semanal y compra de repuestos si estas lo requieren, generando un gasto aproximado de \$31.38.</p>
ACTIVIDADES PRIMARIAS	
LOGISTICA INTERNA	<p>Las materias primas y materiales que llegan a la empresa para la fabricación de los productos son recibidas por el Jefe de Producción Sr. David Albarracín y supervisadas por la jefe de compras la ingeniera Lourdes Atience quien después de certificar que los insumos estén en buen estado, se encarga de controlar el almacenamiento y distribución necesaria en cada área; también se encarga de contactar a los proveedores para suministrarse de materia prima y materiales que se requieran.</p>
	<p>La empresa dispone de una jordana de labores que consta de 08h00 am a 13h00 pm y de 15h00 pm a</p>

<p style="text-align: center;">OPERACIONES</p>	<p>18h00 pm, que conforman las ocho horas laborables establecidas en la ley.</p> <p>Los pedidos realizados a la empresa se entregan en un plazo de 15 días a sus clientes, pero internamente se procura tener el producto terminado en 8 días y los 7 días restantes son utilizados para el doblaje, empaque y distribución de la mercancía.</p>
<p style="text-align: center;">LOGISTICA EXTERNA</p>	<p>Dentro de las instalaciones de la empresa se puede contar con una área de almacenamiento de los productos terminados (bodega), también existe un espacio donde se exhiben los productos que ofrece la empresa, para que las personas interesadas puedan acercarse y observar los acabados, la calidad, tela etc., de los textiles que requieran, si un cliente temporal realiza un pedido pequeño en ese momento la atención es inmediata y entregado al instante.</p> <p>Los pedidos que van realizando los clientes, luego de pasar por facturación, son despachados por el jefe de producción.</p> <p>Los pedidos que se realizan fuera de la ciudad, son enviados por medio de transporte terrestre, actualmente la empresa trabaja para la distribución hacia la Costa con transportes Angamarca y Comitrans, hacia el Oriente con transportes Cabrera y hacia la Sierra con transportes Viajeros.</p>
	<p>La empresa no realiza ningún tipo de publicidad que induzca a la compra del producto, la temática que ellos utilizan es contar con tres vendedores repartidos</p>

MERCADO Y VENTAS	<p>en las tres regiones del país donde distribuye IMPORED, que son: Costa, Sierra y Oriente.</p> <p>Los descuentos y promociones que realizan a los clientes dependen del volumen de la compra.</p>
SERVICIO	<p>IMPORED, se ha caracterizado por brindar a sus clientes un buen servicio, ofreciéndoles garantía en el producto que vende. Con el fin de respaldar el trabajo realizado y satisfacer a los consumidores.</p>

Tabla 2.27

Análisis de la Cadena de Valor

Fuente: Entrevista realizada al gerente propietario de IMPORED Economista. Rene Peralta

Elaborado por: Las autoras

2.4.3 Análisis del Micro entorno

El análisis del micro entorno requiere el estudio de factores internos como las fortalezas y debilidades que cuenta la empresa; y factores externos como oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo de IMPORED.

Debido a la importancia de los elementos ya mencionados nos vimos en la necesidad de reconocer cada uno de ellos dentro y fuera de la organización

2.4.3.1 Análisis FODA



Figura 2.34

Análisis FODA

Fuente: Análisis realizado a la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

2.4.3.2 Matriz BCG





Crecimiento de la Demanda	Alto	Participación Relativa en el Mercado	
		Alta	Baja
		Cobertores o Edredones	Manteles
			
	Baja	Producto Estrella	Producto de Interrogación
		Sabanas y Almohadas	Toallas y Cortinas
			
		Productos Vaca Lechera	Productos Perro

Tabla 2.28

Matriz BCG

Fuente: Entrevista realizada al gerente propietario de IMPORED Economista. Rene Peralta

Elaborado por: Las autoras

❖ **Producto Estrella**

El producto estrella de la empresa son los cobertores o edredones ya que para su elaboración se requiere una alta inversión de dinero, obteniendo una mayor participación en el mercado; estos productos se encuentra en etapa de crecimiento

❖ **Producto Vaca Lechera**

Los productos que más vende IMPORED son las sabanas y almohadas por lo que son fabricados continuamente logrando una participación alta en el mercado y a su vez generando utilidades o rentabilidades para la empresa.

❖ **Producto Perro**

Entre los productos perro se encuentran las toallas y cortinas ya que no son muy demandados en el mercado obteniendo una baja participación, y por ende le genera a la empresa pocas utilidades.

❖ **Producto Interrogante**

El producto interrogante de la empresa son los manteles, ya que generan una baja participación en el mercado, pues sus pedidos no son constantes debido a que la empresa solo fabrica este producto por temporada.

2.5 Marketing Mix

Esta herramienta nos permitirá analizar cuatro elementos indispensables, a la hora de crear estrategias de mercado que logren captar la atención de los consumidores.

2.5.1 Producto

La empresa IMPORED ofrece a los clientes una extensa gama de productos, enfocándose en la necesidad de los consumidores, de esta manera la organización fabrica y comercializa; teniendo disposición los siguientes artículos:

ARTICULOS QUE FABRICA Y COMERCIALIZA IMPORED:



Figura 2.35

Productos que ofrece IMPORED

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las autoras

Detalle de productos fabricados y comercializados por la empresa IMPORED:

FABRICACIÓN		
SABANAS	Estampadas	Una plaza y media
		Dos plazas
		Dos plazas y media
	Llanas	Una plaza y media
		Dos plazas
		Dos plazas y media
COLCHAS	Térmica	
	Afelpada	
	Importada	Una plaza y media
		Dos plazas
		Dos plazas y media
COBERTORES	Regina	Una plaza y media
		Dos plazas
		Dos plazas y media
ALMOHADAS	Plumón o Algodón	Estampada
		Llana
CORTINAS	Lucia	
SET NAVIDEÑO	Mantel y Cortinas	Nota: solo se producen de manera temporal
COMERCIALIZACIÓN		
	Baño	

TOALLAS	Mediana
	Pequeña
CORTINAS	Clarisa

Tabla 2.29

Productos que ofrece IMPORED

Fuente: Empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

La empresa se ha caracterizado por fabricar sus productos con materiales de calidad; ofreciéndole al consumidor comodidad y durabilidad al momento de hacer uso de los mismos; y de esta manera lograr cubrir las necesidades de los compradores con el fin de satisfacerlos satisfaciendo.

IMPORED, se preocupa por dar a cada uno de sus productos un tratamiento especial, ya que tienen en cuenta que al ofrecer un producto bueno, obtendrán fidelidad de parte de sus clientes y un reconocimiento como empresa.

La empresa fabrica sus productos de manera empírica, sin realizar un estudio adecuado y necesario para comprender los gustos y preferencias que van surgiendo en los consumidores, ya que la moda y tendencia varían constantemente.

1. ¿Tipo de negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hotel	61	37.9	37.9	37.9
Hostería	29	18.0	18.0	55.9
Válidos Hostal	44	27.3	27.3	83.2
Clínica	27	16.8	16.8	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.30

Tipo de negocio

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

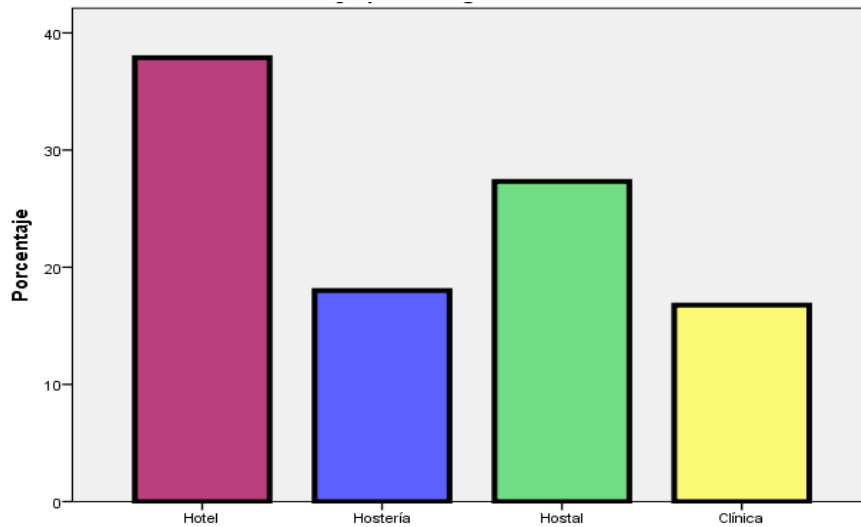


Figura 2.36

Tipo de Negocio

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

El resultado que se refleja son porcentajes de los usuarios de posibles clientes encuestados que obtuvieron el servicio en cada uno de los negocios; y estos son hoteles con un 37.9%, hostería un 18%, hostal 27.3% y clínicas con un 16.8%. Observando claramente que respondieron más personas que utilizaron el servicio de hotel y hostal y un menor grupo de personas en clínicas y hosterías.

2. ¿Se siente a gusto con los textiles utilizados por la entidad que le brindo el servicio?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	136	84.5	84.5	84.5
Válidos NO	25	15.5	15.5	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.31

Agrado de los textiles utilizados

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras

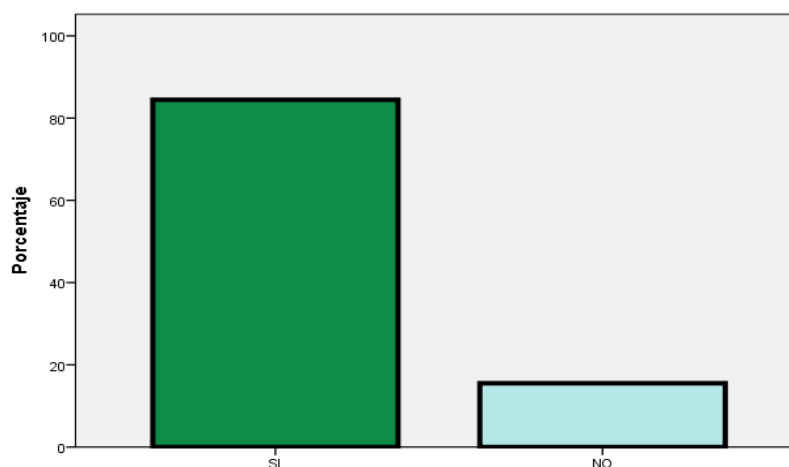


Figura 2.37

Agrado de los textiles utilizados.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

Los usuarios que utilizaron los textiles en cada una de las organizaciones que les brindó el servicio manifestaron un 84.5% que se sintieron a gusto con los textiles; y por otro lado un 15.5% se sintieron insatisfechos o en desagrado.

3. ¿Qué tipo de tela prefiere para las sábanas?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algodón	45	28.0	28.0	28.0
Lana	8	5.0	5.0	32.9
Seda	19	11.8	11.8	44.7
Bramante	65	40.4	40.4	85.1
Pintex	3	1.9	1.9	87.0
Hilo	21	13.0	13.0	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.32

Tela preferida para las sábanas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

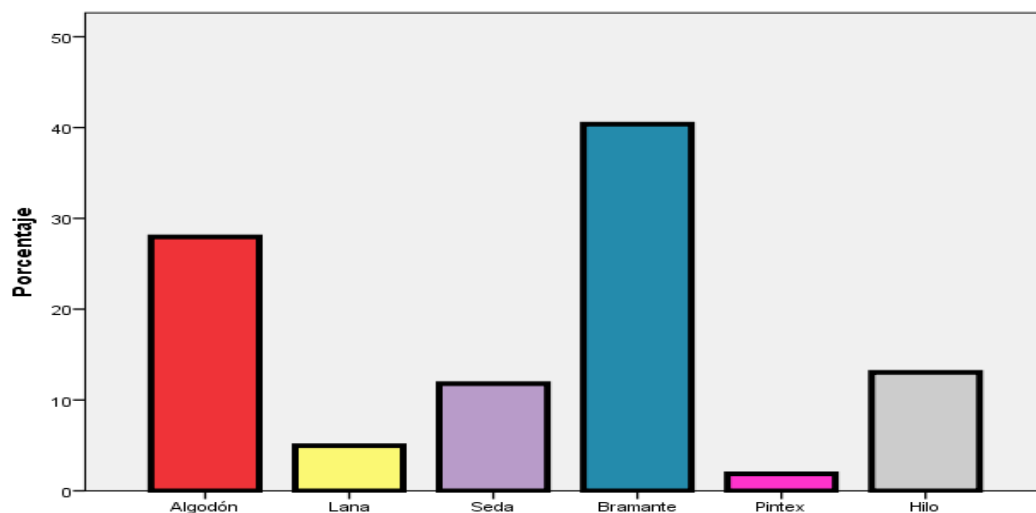


Figura 2.38

Tela preferida para las sabanas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

Los porcentajes de la encuesta dan como resultado que el 40.4% de los usuarios prefieren una tela bramante para sus sabanas, mientras tanto el 28% opina que se siente más a gusto con tela algodón; por otro lado elaborados con hilo un 13%, tela de seda un 11.8%, tela pintex un 1.9%, y de lana un 5% son llamativos y de agrado para los mismos ya que se siente mejor con cada uno de estas telas ya mencionadas anteriormente.

4. ¿Qué tipo de material prefiere para una almohada?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Látex	17	10.6	10.6	10.6
Espuma	19	11.8	11.8	22.4
Válidos Algodón	38	23.6	23.6	46.0
Plumón	87	54.0	54.0	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.33

Material preferida para las almohadas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

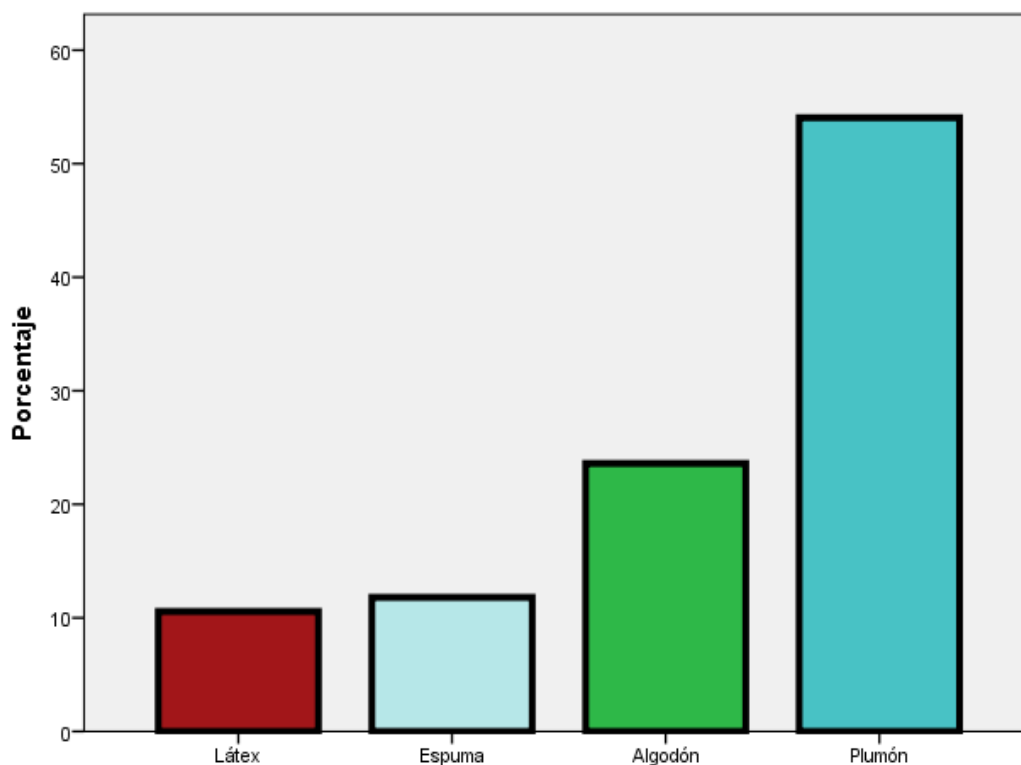


Figura 2.39

Material preferida para las almohadas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

Los resultados obtenidos reflejan que un 54% de los usuarios de posibles clientes para IMPORED prefieren que las almohadas sean rellenas con plumón, mientras tanto un 23.6% consideran que preferirían algodón, por otro lado un 11.8% de espuma y un 10.6% de látex por mayor comodidad al momento de usarlas.

5. ¿Qué tipo de tela prefiere para las cortinas?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tela Pesada	38	23.6	23.6	23.6
Tela Liviana	30	18.6	18.6	42.2
Válidos Tela Anti ácaros	89	55.3	55.3	97.5
Tela Bramante	4	2.5	2.5	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.34

Tela preferida para las cortinas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

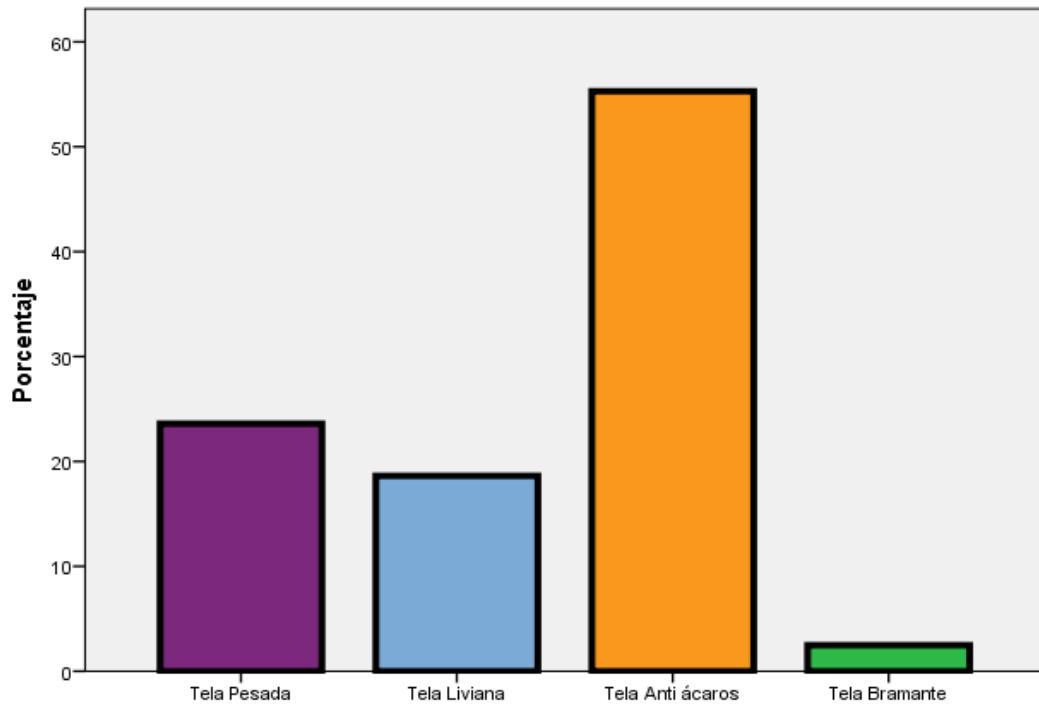


Figura 2.40

Tela preferida para las cortinas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

Los usuarios de posibles clientes para IMPORED manifestaron un 55.3% que al momento de adquirir cortinas preferirían que sean elaboradas con tela anti ácaros; pero por otro lado un 23.6% le gusta que sea tela pesada para sentirse mejor al momento de usarlas, un 18.6% elegirían tela liviana y un 2.5% tela bramante.

6. ¿Cómo le gustaría el diseño decorativo en los textiles?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Simple	53	32.9	32.9	32.9
Representaciones artísticas	65	40.4	40.4	73.3
Formas geométricas	43	26.7	26.7	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.35

Diseño decorativos en los textiles.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

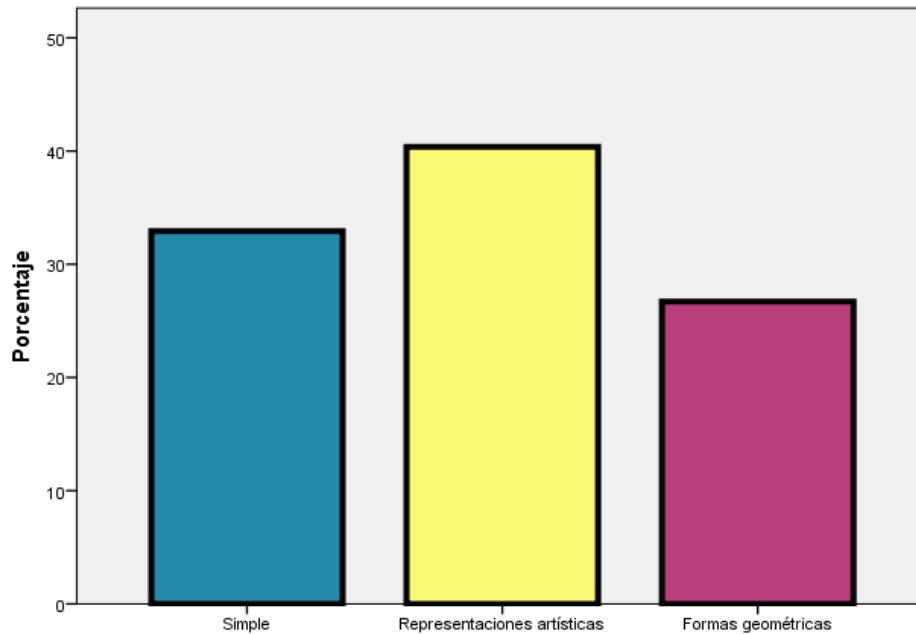


Figura 2.41

Diseño decorativo en los textiles.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

El 40.4% de los usuarios de posibles clientes para IMPORED indicaron que les agrada mucho los diseños decorativos en representaciones artísticas; otros prefieren simples o llanas; y un 26.7% les simpatiza más que tengan formas geométricas.

7. ¿Qué tipo de tela prefiere para las toallas?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algodón	113	70.2	70.2	70.2
Poliéster	20	12.4	12.4	82.6
Válidos Lino	27	16.8	16.8	99.4
Acrílico	1	.6	.6	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.36

Tela preferida para las toallas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

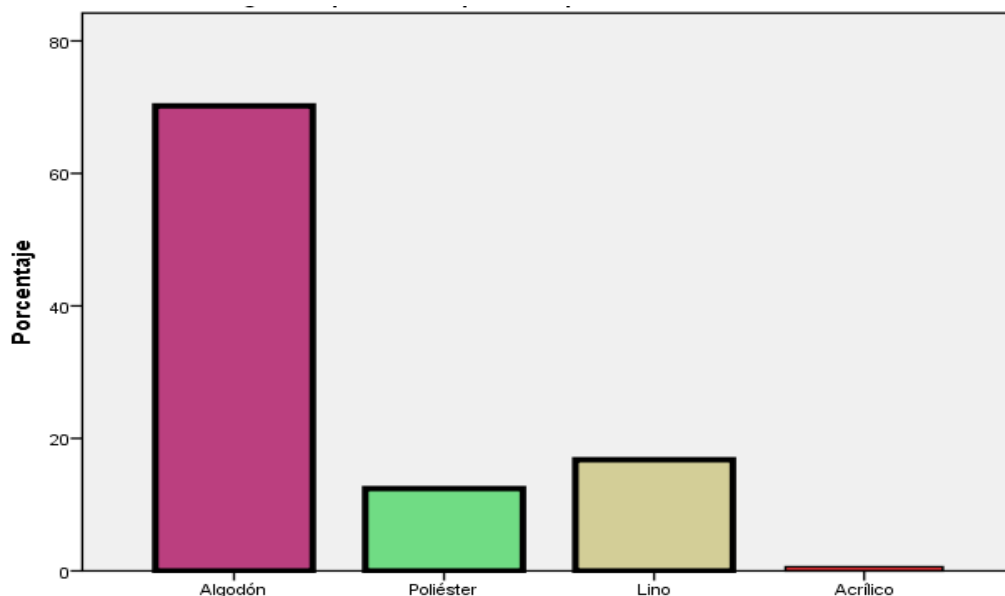


Figura 2.42

Tela preferida para las toallas.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

Los usuarios encuestados indicaron que para las toallas preferirían que sea de algodón para mayor comodidad con un porcentaje mayoritario de 70.2%; pero por otro lado a un 16.8% elegirían de lino, un 12.4% de poliéster y un 6% optarían por acrílico.

8. ¿Qué tipo de tela prefiere para los edredones?:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Tela Bramante	10	6.2	6.2	6.2
Algodón	67	41.6	41.6	47.8
Duvets	84	52.2	52.2	100.0
Total	161	100.0	100.0	

Tabla 2.37

Tela preferida para los edredones.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

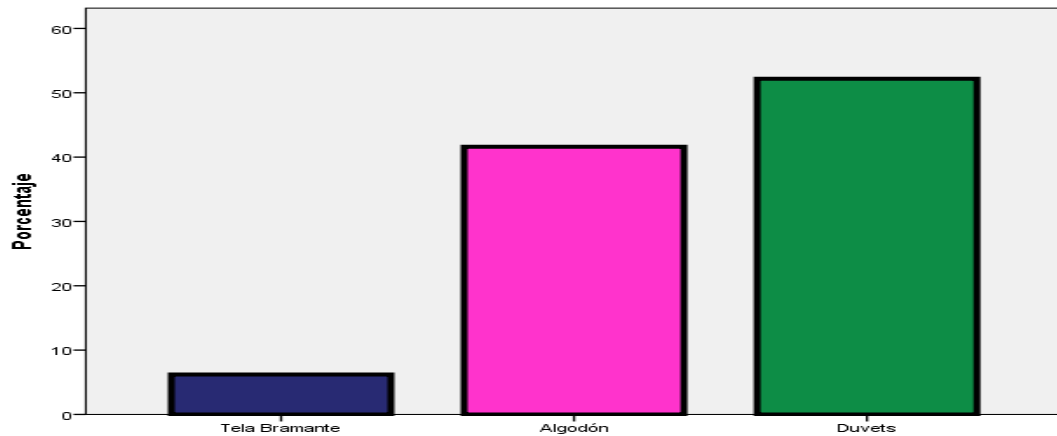


Figura 2.43

Tela preferida para los edredones.

Fuente: Encuesta para medir la satisfacción de los usuarios de posibles clientes para IMPORED en el año 2014

Elaborado por: Las autoras.

Los resultados reflejados en esta pregunta nos muestra que el 52.2% de los usuarios de posibles clientes para IMPORED desean los duvets ya que son llamativos y de moda; el 41.6% escogerían que los edredones sean elaborados de algodón, y un porcentaje minoritario de un 6.2% de tela bramante.

2.51.1 Conclusión de la encuesta para los usuarios de los posibles clientes de IMPORED de la ciudad de cuenca en el año 2014

Los resultados adquiridos en esta encuesta demuestran que las personas están dispuestas al cambio y que cada día que pasa; la moda y la tendencia varían, y que cada vez las exigencias en la calidad y la variedad del producto son más grandes.

Dentro del mercado existen empresas que ofrecen textiles innovadores apegados a la moda; permitiéndoles crecer y tener una mayor concentración en el mercado, es por ello que estos resultados nos permitirá realizar estrategias adecuadas y las recomendaciones pertinentes para que la empresa innove y fabrique productos que vayan de acuerdo a los deseos y necesidades de los consumidores.

Cabe recalcar que la opinión de los usuarios de los posibles clientes para IMPORED es de gran utilidad ya que ellos son los que directamente utilizan el producto y tienen más claro cuáles son sus preferencias otorgándole a la empresa la opción de implementar nuevos diseños y utilizar nuevas telas para fabricar productos innovadores diferentes a los existentes en el mercado.

2.5.2 Precio

IMPORED, ofrece a sus clientes productos de calidad a precios accesibles, con el fin de poder ir ganando mercado, recalcando que dentro de esta Industria textil, existe un gran número de competidores.

A continuación de detallaran el precio de cada uno de los artículos que expende la empresa:

FABRICACIÓN			
SABANAS	Estampadas	Una plaza y media	\$18.98
		Dos plazas	\$22.06
		Dos plazas y media	\$25.25
	Llanas	Una plaza y media	\$18.61
		Dos plazas	\$21.88
		Dos plazas y media	\$24.81
COLCHAS	Térmica		\$ 5.27
	Afelpada		\$14.11
	Importada	Una plaza y media	\$41.31
		Dos plazas	\$48.67
		Dos plazas y media	\$51.66

COBERTORES	Regina	Una plaza y media	\$31.83
		Dos plazas	\$40.02
		Dos plazas y media	\$43.08
ALMOHADAS	Plumón o Algodón	Estampada	\$ 5.10
		Llana	\$ 5.10
CORTINAS	Lucia		\$26.60
SET NAVIDEÑO	Mantel y Cortinas	Nota: solo se producen de manera temporal	\$14.00
COMERCIALIZACION			
TOALLAS	Baño		\$10.02
	Mediana		\$ 5.56
	Pequeña		\$ 4.44
CORTINAS	Clarisa		\$27.60

Tabla 2.38

Precios de los productos que ofrece IMPORED

Fuente: Empresa IMPORED.

Elaborado por: Las autoras

2.5.3 Promoción

La empresa actualmente no aplica promociones o publicidad adecuadas, que aporten al crecimiento de la misma, la única promoción que utilizan está basada en el volumen de ventas que adquieren sus clientes, obsequiándole de uno a dos artículos más; dependiendo de las docenas que compran.

Cabe recalcar que la publicidad da un realce e imagen a la empresa, este es uno de los puntos más débiles que actualmente están afectando a IMPORED, ya que un mal manejo de sus promociones y publicidad han sido el primer causal para que sus consumidores no los diferencie de la competencia.

Según lo dicho por la Ingeniera Diana Cordero administradora de la organización, no es necesario e indispensable para IMPORED implementar un departamento de publicidad y promoción que sea el encargado de manejar la comunicación externa e interna, entre empresa y cliente, lo que nos dio a notar que la organización se resiste al cambio.

2.5.4 Plaza

La empresa vio la necesidad de ubicarse en un local más amplio, con la finalidad de alejarse de su mayor competidor, ya que anteriormente se encontraba cerca del mismo, lo cual afectaba no solo las ventas, sino también su imagen ya que se presentaba en los clientes una confusión, por lo mencionado en los puntos anteriores.

La empresa a pesar de distribuir en diferentes provincias de país no cuenta con sucursales o bodegas que aporten a una buena logística y distribución de la mercancía, teniendo solamente su matriz en la ciudad de Cuenca.

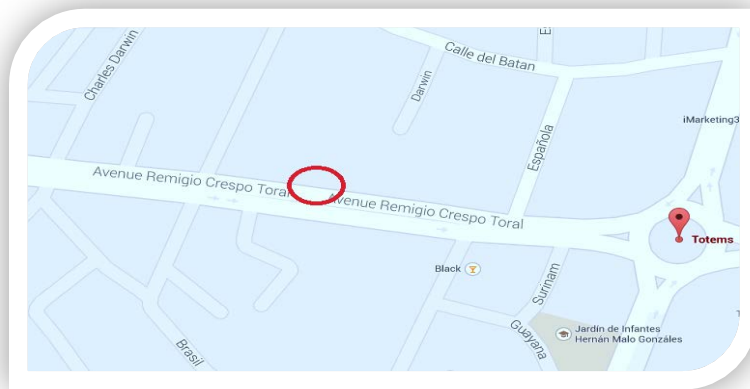


Figura 2.44

Croquis de la empresa IMPORED

Fuente: [//www.google.com.ec/maps/place/Ave+Remigio+Crespo+Torale,+Cuenca/@-2.8973387,-79.0193626,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91cd1872fc6dd511:0xfabdf12607e665d8](https://www.google.com.ec/maps/place/Ave+Remigio+Crespo+Torale,+Cuenca/@-2.8973387,-79.0193626,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91cd1872fc6dd511:0xfabdf12607e665d8)

Elaborado por: las Autoras

Con el fin de que la empresa busque y se enfoque en nuevos nichos de mercado, fue necesario la realización de una encuesta dirigida a los hoteles, hosterías, hostales y clínicas de la ciudad de Cuenca, los cuales requieren de textiles para el funcionamiento de su negocio, esta indagación también tiene como objetivo medir el nivel de reconocimiento que tiene la empresa dentro del mercado local, y así brindar a la organización una idea y motivos para crear estrategias que permitan obtener nuevos clientes y a la vez ganar mercado.

1. ¿Tipo de negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hotel	34	46.6	46.6	46.6
Hostería	6	8.2	8.2	54.8
Válidos Hostal	13	17.8	17.8	72.6
Clínica	20	27.4	27.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Tabla 2.39

Tipo de negocio

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

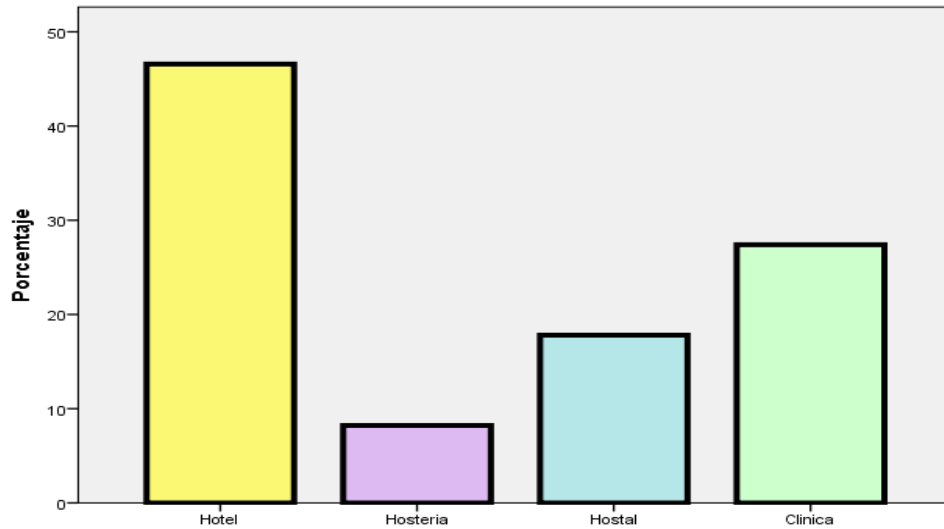


Figura 2.45

Tipo de negocio

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

Los datos obtenidos, demuestran que el 46.6% de las encuestas se realizaron a hoteles, debido a que en la ciudad de Cuenca existe un gran número y a la predisposición de los representantes de cada entidad, el 8.2% se realizó a hosterías, el 17.8% a hostales y el 27.4% a clínicas.

2. ¿Con que frecuencia adquiere textiles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Cada tres meses	8	11.0	11.0	11.0
Cada seis meses	17	23.3	23.3	34.2
Anualmente	48	65.8	65.8	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Tabla 2.40

Frecuencia de compra de textiles

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

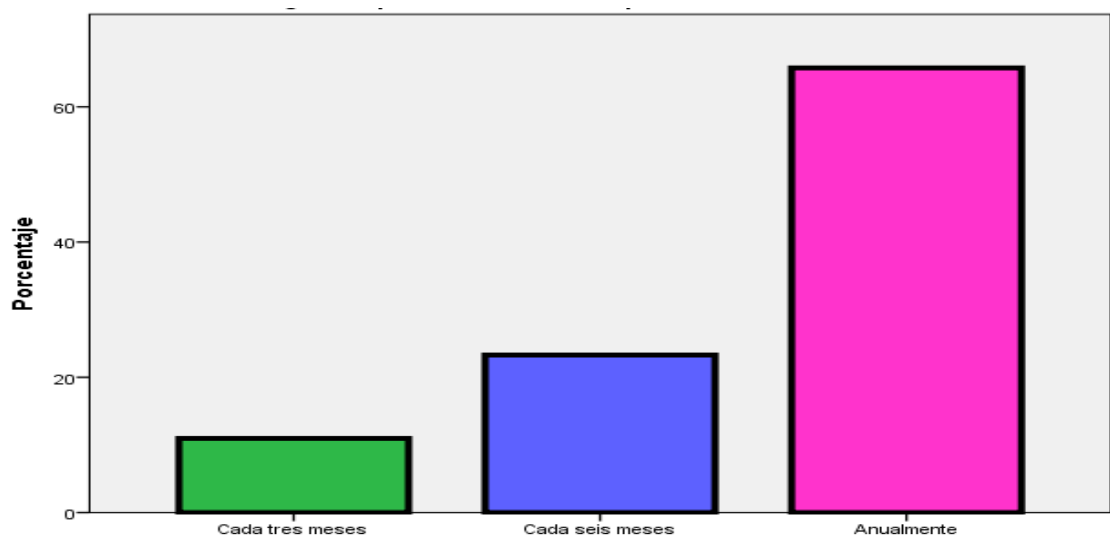


Figura 2.46

Frecuencia de compra de textiles

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

El 11% nos manifestó, que cada tres meses adquieren textiles para su negocio, mientras que el 23.3% realizan compras cada seis meses y el 65.8% lo hace anualmente, esto se debe a que compran una gran cantidad con el fin de abastecerse para todo el año y así no tener que realizar más gastos en la adquisición de textiles durante todo este tiempo.

3. ¿Usted tiene acuerdos con alguna empresa para el abastecimiento de los textiles necesarios para su negocio?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	30	41.1	41.1	41.1
Válidos NO	43	58.9	58.9	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Tabla 2.41

Tiene proveedores fijos

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

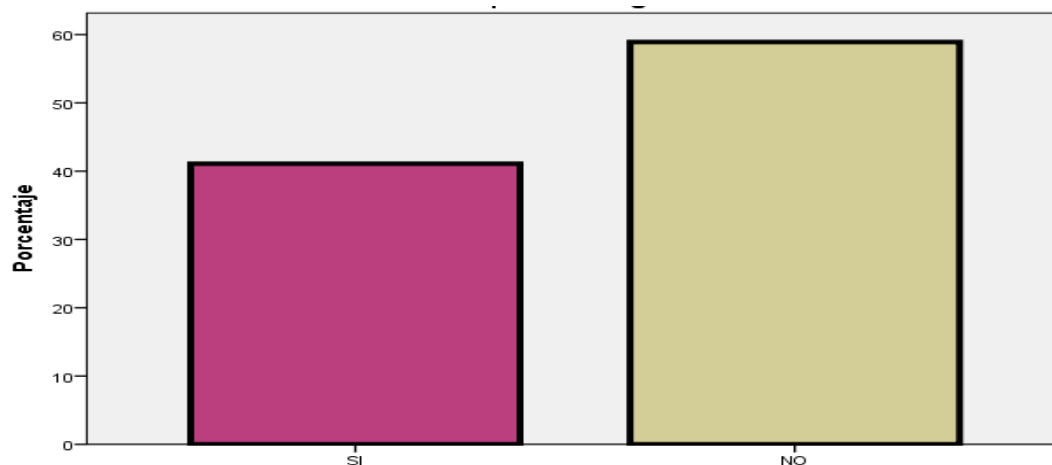


Figura 2.47

Tiene proveedores fijos

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

El 41.1% manifestó que si cuentan con proveedores fijos, esto se debe a los productos de calidad, el buen servicio, las promociones y descuentos que les ofrecen, mientras que el 58.9% prefiere comprar a diversas empresas dedicadas a la fabricación de textiles para el hogar, debido a la insatisfacción que sienten por el producto que han recibido

4. ¿Al momento de elegir un proveedor que aspectos toma en cuenta?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Puntualidad	3	4.1	4.1	4.1
Precio	12	16.4	16.4	20.5
Válidos Calidad	57	78.1	78.1	98.6
Formas de Pago	1	1.4	1.4	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Tabla 2.42

Que debe ofrecer el proveedor

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

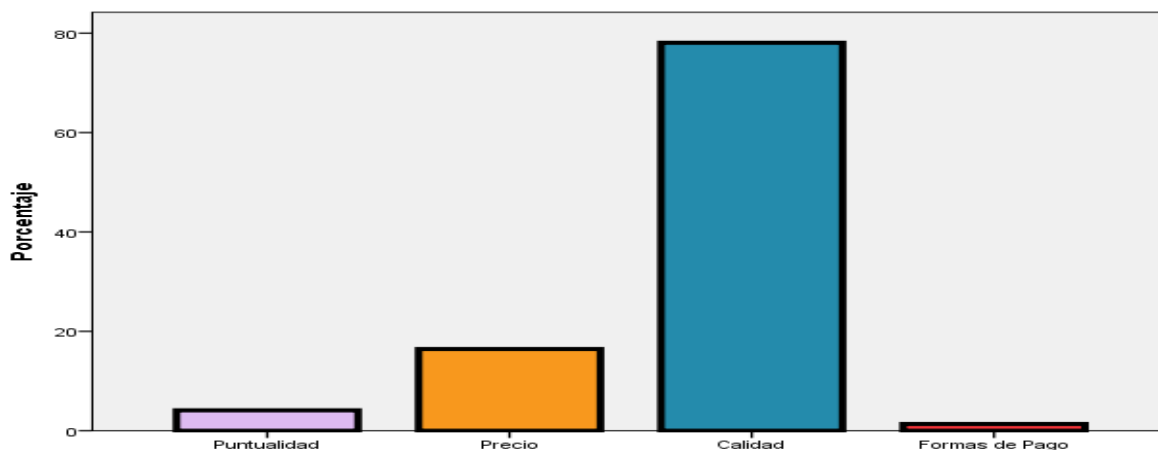


Figura 2.48

Que debe ofrecer el proveedor

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

Se puede observar que el 4.1% manifestó que a la hora de elegir un proveedor el aspecto que más toman en cuenta es la puntualidad, el 16.4% dijo que el precio es un factor importante para realizar una compra, el 78.1% prefieren calidad en los productos, debido a la duración y comodidad que estos generan a las personas y el 1.4% evalúan las formas de pago, esto se debe a la falta de dinero disponible en el momento de comprar la mercancía requerida.

5. ¿Está satisfecho con los productos y servicios de sus proveedores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	55	75.3	75.3	75.3
Válidos NO	18	24.7	24.7	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Tabla 2.43

Nivel de satisfacción con los proveedores actuales

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

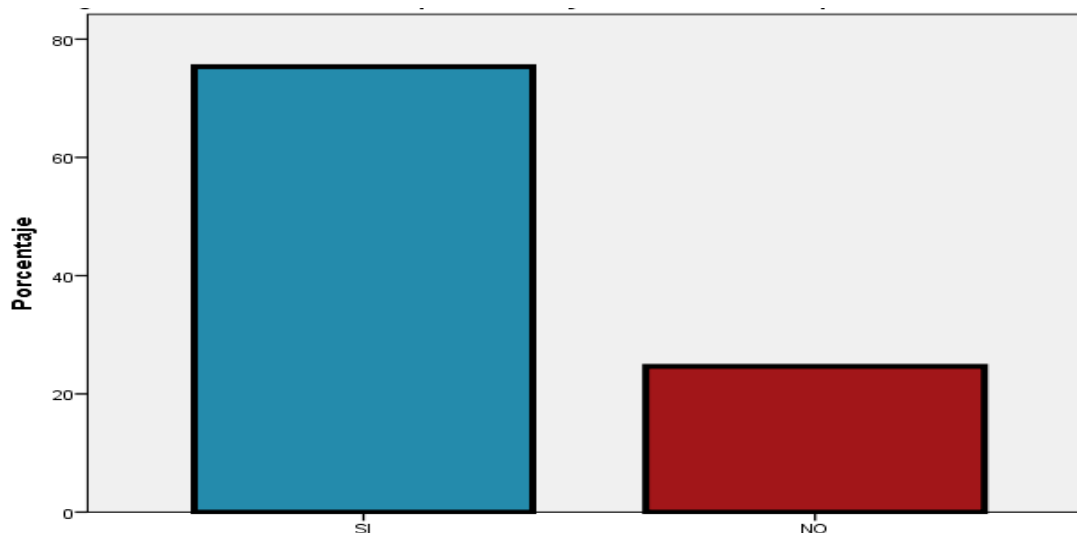


Figura 2.49

Nivel de satisfacción con los proveedores actuales

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

El 75.3% manifestó que si se sienten a gusto con los productos y servicios que les ofrecen sus proveedores, mientras que el 24.7% no, esto se debe a la insatisfacción que han tenido por la compra de textiles de mala calidad, los cuales no tienen durabilidad, ni ofrecen comodidad a los clientes.

6. ¿Por qué razón cambiaría Ud. de proveedor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Irresponsabilidad	5	6.8	6.8	6.8
Pésimo servicio	3	4.1	4.1	11.0
Falta de promociones	7	9.6	9.6	20.5
Válidos No le ofrece variedad	3	4.1	4.1	24.7
Insatisfacción en la calidad	55	75.3	75.3	100.0
Total	73	100.0	100.0	

Tabla 2.44

Por qué cambiaría de proveedor

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

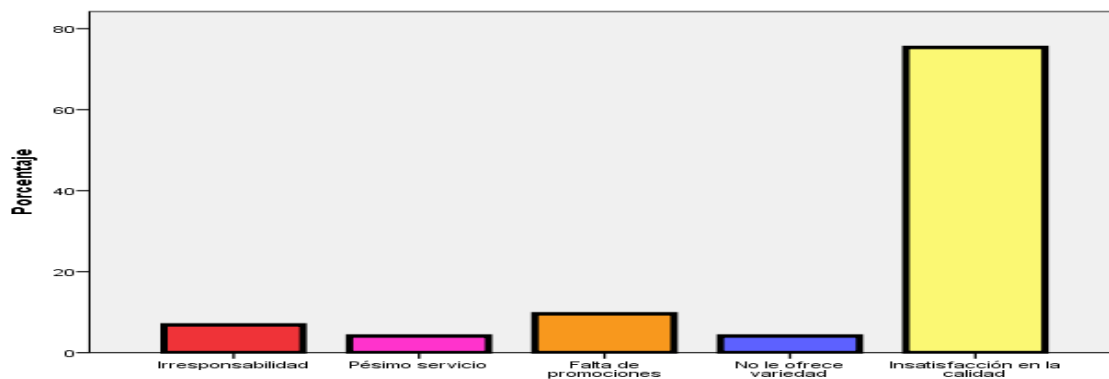


Figura 2.50

Por qué cambiaría de proveedor

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

Los resultados de la encuesta manifiestan que el 6.8% cambiarían de proveedor si este fuera irresponsable en la entrega de la mercancía, el 4.1% lo hiciera si recibiera un pésimo servicio, el 9.6% en cambio por la falta de promociones, mientras que el 4.1% por la poca variedad en los productos y el 75.3% buscaría otro proveedor sí, no se siente satisfecho con los textiles que adquirido, debido a que los compradores buscan productos de calidad con el fin de que estos perduren por un buen tiempo y así poder ahorrar dinero.

7. ¿Conoce Ud. La empresa IMPORED?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos NO	73	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.45

Conocimiento de la existencia de la empresa IMPORED

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

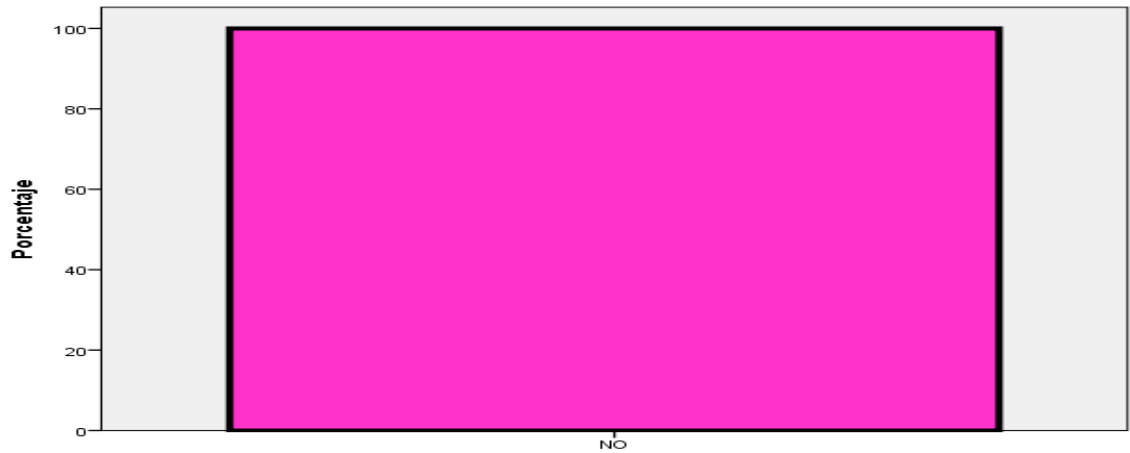


Figura 2.51

Conocimiento de la existencia de la empresa IMPORED

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

Se puede observar que el 100% de los negocios encuestados no conocen la existencia en el mercado de la empresa, Debido a que IMPORED no aplica ningún tipo de publicidad que le permita darse a conocer en el medio, y este es uno de los motivos más grandes por lo cual la organización no ha ganado mercado en la ciudad de Cuenca.

8. ¿Si su respuesta es No, le gustaría conocer los productos que elabora la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	73	100.0	100.0	100.0

Tabla 2.46

Interés por conocer los productos de IMPORED

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

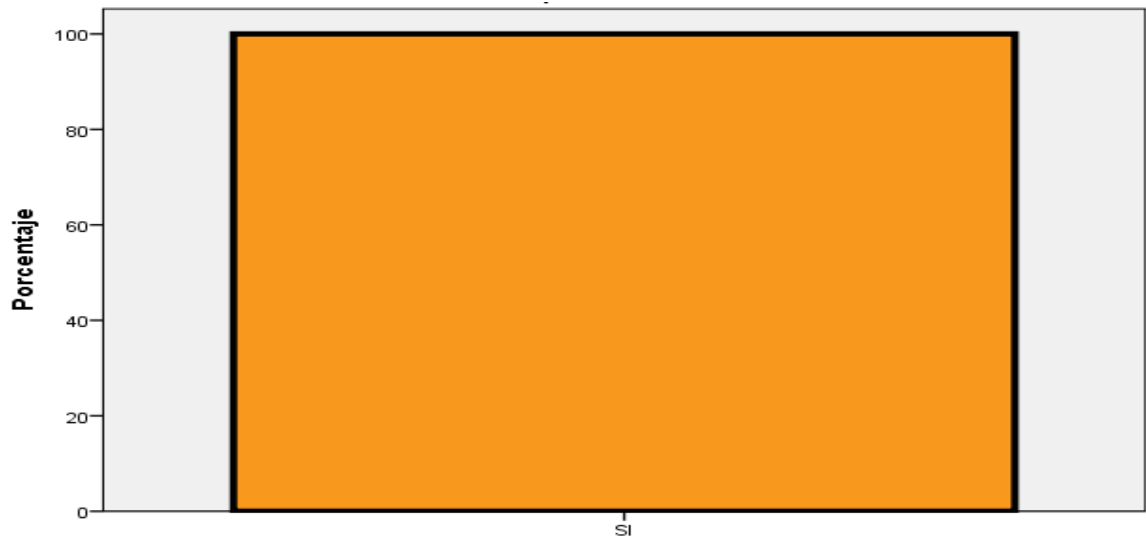


Figura 2.52

Interés por conocer los productos de IMPORED

Fuente: Encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

El 100% de los negocios encuestados manifestó que si les gustaría conocer los textiles que fabrica y comercializa la empresa IMPORED, debido a que ellos, siempre están en la búsqueda de nuevas propuesta de productos, otorgándole a la organización la posibilidad de darse a conocer.

2.5.4.1 Conclusión de la encuesta para futuros clientes de la ciudad de Cuenca en el año 2014 para la empresa IMPORED

Los resultados obtenidos demuestran que los negocios en su mayoría buscan nuevas ofertas de productos que estén presentes en el mercado, con el fin de tener alternativas al momento de realizar su compra, pues no todos se sienten a gusto con los proveedores, por lo que hasta el momento no cuentan con uno fijo, uno de los factores más importantes que toman en cuenta es la calidad de los textiles ya que para ellos, es indispensable no solo por la durabilidad, sino también por la comodidad que ofrecen a sus clientes.

Durante la realización de la encuesta, se pudo notar el interés que tienen los representantes de cada negocio por conocer los productos que ofrece IMPORED, por lo

que la empresa debe aprovechar esta oportunidad, para obtener nuevos clientes y de paso darse a conocer en el mercado.

2.6 Análisis de la producción

Uno de los problemas que presenta la empresa IMPORED, es su capacidad productiva ya que la producción no genera la cantidad de productos requerida para cubrir con la demanda lo que ha generado un descontento en los clientes.



Figura 2.53

Proceso de producción de la empresa

Fuente: Entrevista realizada al jefe de producción de la empresa IMPORED el Sr. David Albarracín

Elaborado por: Las autoras

El objetivo de la organización es crear un proceso productivo eficiente que le permita a la empresa fabricar productos de calidad, con buenos acabados; con el fin de satisfacer a

sus clientes, lo cual actualmente no se está cumpliendo a cabalidad ya que existe problemas en la producción debido a falta de organización, personal mínimo y personas capacitadas para laboral de manera eficaz dentro de la empresa.

La empresa cuenta con 13 personas laborando en el área de producción las cuales son distribuidas de la siguiente manera:

- ❖ 1 jefe de Producción
- ❖ 2 personas encargadas en medir y cortar la tela (tiempo estimado de la obra (10 minutos).
- ❖ 2 personas en planchado (tiempo estimado de la obra 5 minutos).
- ❖ 6 personas en confección; repartidas de la siguiente manera: tres personas se dedican a la fabricación de cobertores y edredones, dos a la elaboración de sabanas, cortinas y manteles y una solo se encarga de confeccionar las almohadas.
- ❖ 2 personas bodega/ despacho.

El tiempo que les toma la elaboración de cada cobertor o edredón es aproximado de 1 hora y 30 minutos, lo que quiere decir que entre las tres personas fabrican 15 diarios, 75 semanales y 300 unidades mensuales.

El tiempo que les toma a las dos personas fabricar sabanas, cortinas o manteles es aproximadamente de 20 minutos, lo que quiere decir que diarias se fabrican 48, semanales 240 y mensuales 960 unidades.

El tiempo que toma la elaboración de almohadas es aproximado de 15 minutos. Lo que quiere decir que la persona encargada de fabricar este producto, confecciona 32 diarios, 160 semanales y 640 unidades mensuales.

Realmente la producción de cobertores o edredones debería tomar un tiempo aproximado de 45 minutos a 1 hora, mientras que las sabanas, cortinas o manteles de 10 a 13 minutos y las almohadas 10 minutos.

El proceso productivo que maneja la empresa IMPORED, notoriamente no es eficiente y esto se presenta en el proceso de confección de los productos, ya que existen 13 máquinas de las cuales solo son utilizadas 6 máquinas rectas, quedando vacías 1 maquina recta, 4 máquinas overlock y 2 recubridoras, de manera que las mismas personas encargadas de la maquina recta, utilizan las sobrantes para seguir con la confección de los productos, lo que genera que la producción no sea rápida ya que estos trabajadores tienen que cumplir diferentes procesos para la fabricación de una sola unidad.

2.7 Resultados de la Investigación realizada

En este punto se resumirá de manera concreta, el análisis previamente realizado en este capítulo, con el fin de puntualizar el impacto que ha generado en cada una de las áreas los resultados que hemos obtenido.

Para lograr un estudio claro de la empresa y su entorno, fue necesario realizar investigaciones de ciertos parámetros internos y externos que influyen en el funcionamiento de la organización, como también efectuar entrevistas al propietario de IMPORED, a la jefa administrativa y al jefe de producción quienes nos supieron explicar y dar a conocer diversos componentes importantes para el desarrollo de este capítulo, no hay que dejar de lado las encuestas que se hicieron con el fin de obtener datos reales que aporten a la realización de este análisis las cuales son:

- ❖ Encuesta para verificar la satisfacción laboral dentro de la empresa IMPORED en el año 2014
- ❖ Encuesta para medir la satisfacción de los clientes de IMPORED en el año 2014
- ❖ Encuesta para los usuarios de los posibles clientes de IMPORED de la ciudad de Cuenca en el año 2014

- ❖ Encuesta para futuros clientes de la ciudad de cuenca en el *año* 2014 para la empresa IMPORED.

2.7.1 Impacto de los resultados obtenidos en las diversas Áreas de la Empresa IMPORED

La realización de este análisis nos ha permitido reconocer los impactos más relevantes que existe en las tres áreas que tiene IMPORED; a continuación detallaremos los hechos que perjudican el correcto funcionamiento y crecimiento de la organización: problema

ÁREA	CAUSA	IMPACTO
ADMINISTRATIVA	Desperdicios de los recursos de la empresa	❖ Falta de liquidez
	Desconocimiento de control y manejo administrativo	❖ Falta de coordinación ❖ Desorganización
	Objetivos y funciones no especificados	❖ Mal cumplimiento de labores ❖ Trabajadores no tienen claro los objetivos
VENTAS	Descoordinación en la logística	❖ Reducción en la ventas ❖ Entrega atrasada de los pedidos
PRODUCCIÓN	Inexperiencia en el personal	❖ Producción ineficiente
	Rotación en el personal	❖ Confusión de cargos
	Inexistencia del departamento de recursos humanos	❖ Trabajadores insatisfechos

	ambiente laboral pesado	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falla en la comunicación del personal ❖ Poca contribución de parte de los colaboradores. ❖ Niveles elevados de stress en el personal

Tabla 2.47

Impacto en las áreas de IMPORED

Fuente: Análisis y Descripción de la Situación Actual de la Empresa

Elaborado por: Las autoras

2.7.2 Definición del perfil estratégico actual

En este capítulo se analizó la situación actual de la empresa IMPORED, quienes nos brindaron información necesaria para conocer su realidad y tener una visión clara de todos los elementos internos y externos que conforman la empresa y contribuyen al desarrollo de la misma.

Con el fin de obtener un conocimiento amplio y consistente fue necesario realizar estudios del entorno de IMPORED y aplicar metodologías de investigación como entrevistas y encuestas dirigidas a empleados la cual nos dio como resultado que existe un ambiente laboral poco agradable para los colaboradores quienes nos supieron manifestar la inconformidad que tienen laborando en la organización ya que existe un descuido por parte de los directivos de la empresa. Por otro lado los resultados que obtuvimos en el análisis de los clientes fijos de la organización fueron buenos ya que nos supieron expresar que se sienten bien con el producto y servicio adquirido, pero consideran que IMPORED debe mejorar su logística y distribución.

IMPORED lleva tan solo dos años en el mercado lo que ha generado que sus bases principales como misión, visión y objetivos nos estén debidamente estructurados; presentando inconvenientes al momento de dirigir o encaminar hacia la meta a sus trabajadores. El motivo por el cual IMPORED ha logrado obtener clientes es por la amistad que el propietario ha tenido con los mismos; mas no porque la empresa aplique algún tipo de publicidad que le permita promocionar su producto con el fin de crear un reconocimiento de la marca e ir ganando mercado; pudiéndonos dar cuenta en el desarrollo de la encuesta a futuros clientes.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA IMPORED

Para la formulación de este capítulo, fue de mucha importancia la realización de los anteriores ya que en estos se pudo definir los conceptos a poner en práctica y a la vez analizar la situación actual, estudiando el entorno de manera externa e internamente con el fin de obtener información precisa para desarrollar un plan estratégico funcional, formulando estrategias convenientes e idóneas que aporten y aseguren un buen futuro a la organización, con el fin de posicionarse dentro de la ciudad de Cuenca.

3.1 Propuesta de Estructuración de la Filosofía Institucional de la Empresa IMPORED

En este punto plantaremos una propuesta para la empresa IMPORED, donde se formulará la razón de ser de la organización, la meta a alcanzar y los valores a manejarse dentro de la empresa, valiéndonos del análisis realizado en el capítulo anterior a la misma.

3.1.1 Misión

“Somos una empresa seria dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de textiles para el hogar, con propósitos claros encaminados a complacer a nuestros clientes con productos de calidad diseñados con las nuevas tendencias de la moda, ofreciéndoles un servicio personalizado con el fin de cubrir sus expectativas.”

3.1.2 Visión

“Ser una empresa textil líder en el mercado local y nacional, ofreciéndoles a nuestros clientes una amplia gama de productos innovadores, elaborados con la más alta tecnología y con los estándares de calidad requeridos, ligados a satisfacer a nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo de la comunidad”

3.1.3 Valores Organizacionales

Una organización debe contar con valores organizacionales que encaminen a todos sus colaboradores a crear un ambiente laboral agradable, comprometiéndose a alcanzar el objetivo y metas propuestas por la empresa.

IMPORED, no cuenta con valores establecidos, por lo que actualmente el ambiente no es el apropiado para sus trabajadores, lo que ha generado inconvenientes laborales que no les ha permitido un mejor funcionamiento. Por lo que se ha visto la necesidad de plantear una propuesta de valores adecuados a manejarse dentro de la organización.

3.1.3.1 Matriz Axiológica

Mediante esta matriz axiológica podemos plantear una propuesta de los valores idóneos que la empresa necesita para su crecimiento y funcionamiento, también se ha tomado como grupo de referencia a todos los que externamente le rodean a IMPORED.

Grupo de referencia	Sociedad	Clientes	Familia	Estado	Colaboradores	Propietario	Proveedores
Valores y Principios							
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X

Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Colaboración	X		X	X	X	X	
Puntualidad		X		X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Calidad		X			X	X	X
Competitividad	X	X		X			X
Disciplina	X	X	X	X	X	X	X
Pro actividad	X	X			X	X	
Disponibilidad al cambio		X		X	X	X	X
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X		X	X	X	X
Aprendizaje					X	X	
Compromiso	X	X	X	X	X	X	X

Cordialidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad Social	X			X		X	
Responsabilidad ambiental	X			X		X	

Tabla 3.48

Matriz axiológica para IMPORED

Fuente: Resultados del análisis realizado en la capítulo II

Elaborado por: Las autoras

Los valores que se han planteado en esta matriz van acorde al funcionamiento y necesidades que posee la empresa IMPORED. Con el fin de proporcionar principios que puedan ser utilizados y llevados a la practica en la organización.

3.1.3.2 Valores

A continuación describiremos los valores planteados en la matriz axiológica, como una propuesta para la empresa:

Responsabilidad: Es el cumplimiento en todo ámbito laboral que permite administrar, orientar y valorar las consecuencias de los actos realizados, actuando de forma consiente.

Respeto: Reconocer, apreciar y valorar a la sociedad, a los clientes, a la familia, a el estado, a los colaboradores de la empresa, a el propietario y a los proveedores ya que son fundamentales para el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Colaboración: Estar dispuestos a trabajar en conjunto para que se pueda lograr algo que no se hubiese podido realizar sin ayuda, lo cual represente un beneficio para la empresa, por ejemplo: entre la sociedad y el estado o los colaboradores y el propietario.

Puntualidad: Cumplir a tiempo con las actividades y labores necesarias para tener un orden en el lugar y momento adecuado, por ejemplo: ingreso y salida de los colaboradores, entrega de los pedidos en la fecha acordada a los clientes, pago puntual a proveedores y obligaciones tributarias con el estado.

Honestidad: Consiste en expresarse con sinceridad y coherencia en las actividades comerciales, actuando con franqueza y diciendo siempre la verdad con el fin de alcanzar de manera justa los objetivos y metas de la empresa.

Calidad: Preocuparse en adquirir materia prima que cumplan con los estándares de calidad y a su vez contar con personal calificado con el fin de satisfacer a sus clientes con los productos fabricados.

Competitividad: Desarrollar ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición dentro del mercado.

Disciplina: enfocarse en respetar los reglamentos establecidos desarrollando correctamente las actividades propuestas, cumpliendo con los horarios y dirigiéndose a los superiores jerárquicamente de una manera en particular.

Pro actividad: Contribuir de manera positiva en situaciones difíciles, aportando con ideas que ayuden a guiar en la toma de decisiones o que contribuyan al crecimiento de la organización.

Disponibilidad al cambio: Aceptar lo cambios que se vayan dando conforme pase el tiempo, como enfocarse en un nuevo segmento, implementación de nuevas tecnologías,

ampliación de líneas de productos, obtención de nuevos proveedores o actualizaciones en las políticas gubernamentales, permitiéndole crear mejores relaciones sociales e incluso implementando alianzas estratégicas.

Cumplimiento: Ejecutar correctamente una determinada obligación, según los requisitos previamente establecidos.

Lealtad: Comprometerse con la organización, brindándole fidelidad aún en circunstancias cambiantes o adversas.

Aprendizaje: Capacitarse constantemente con el fin de obtener nuevos conocimientos que permitan formar una empresa eficiente, creando ventajas competitivas.

Compromiso: Comprometerse a cumplir con sus obligaciones, ya sea con aquello que se ha propuesto o que se le ha sido encomendado.

Cordialidad: Fortalecer las relaciones humanas, siendo amables ya sea dentro o fuera de la organización.

Responsabilidad Social: Contribuir voluntariamente al desarrollo de la comunidad, ofreciendo fuentes de empleo que aporten al buen vivir.

Responsabilidad ambiental: Contribuir voluntariamente al cuidado del medio ambiente, reciclando y reutilizando los materiales, participando en campañas ambientales propuestas por el estado.

3.2 Estructura Organizacional

A continuación plantearemos dos propuestas de organigramas, basándonos en el que ha sido establecido por la organización y presentado en el capítulo anterior.

3.2.1 Organigrama Posicional

Con el diseño del organigrama posicional describiremos los diferentes niveles de autoridad, coordinación y apoyo, así también especificaremos los nombres de cada uno de los colaboradores con su respectivo cargo.

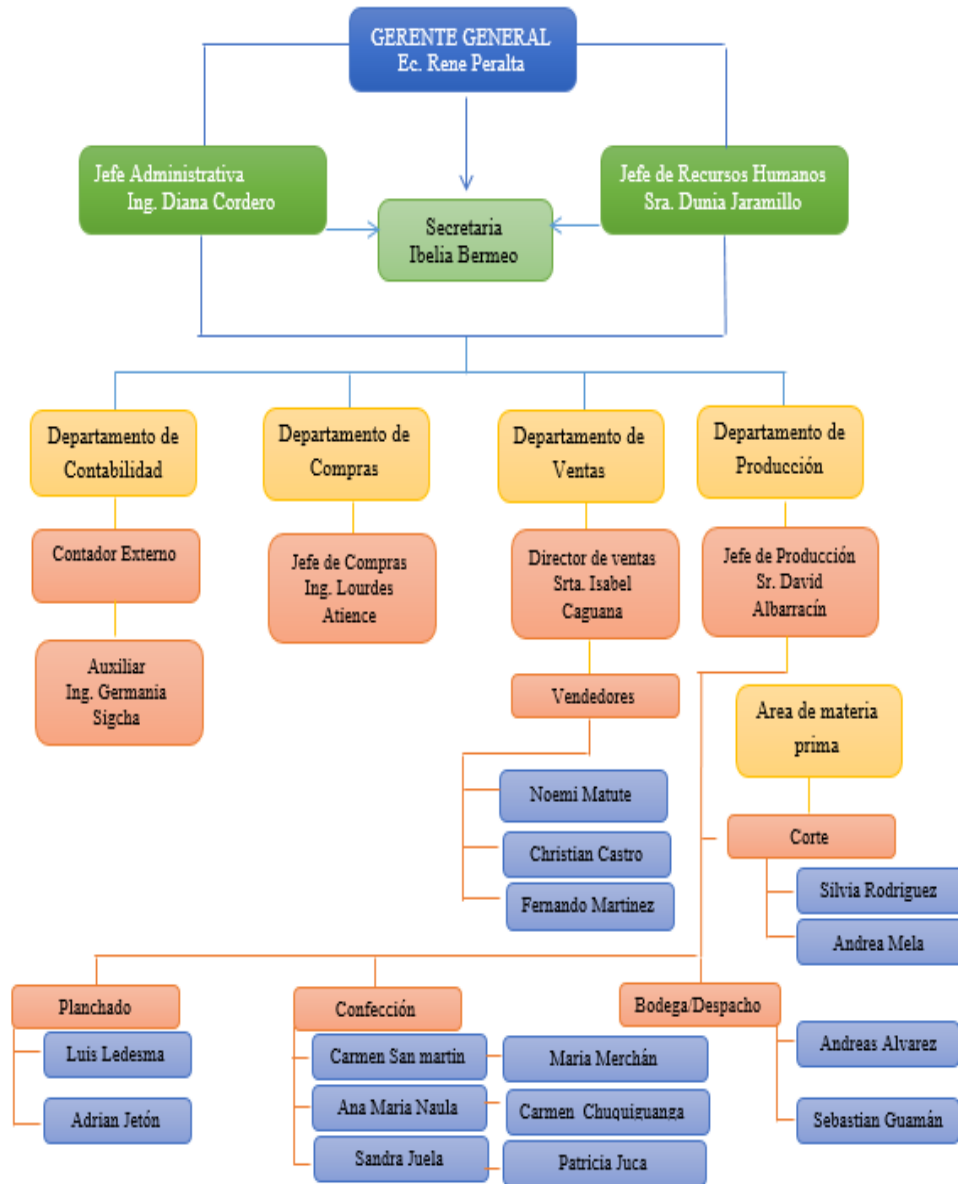


Figura 3.54

Propuesta de un organigrama posicional para IMPORED

Fuente: Análisis del organigrama establecido por la organización

Elaborado por: Las autoras

3.2.2 Organigrama Funcional

Con el diseño del organigrama funcional describiremos los diferentes niveles de autoridad, coordinación y apoyo, así también especificaremos las actividades y funciones que deben cumplir cada uno de los colaboradores en el cargo que ocupa.

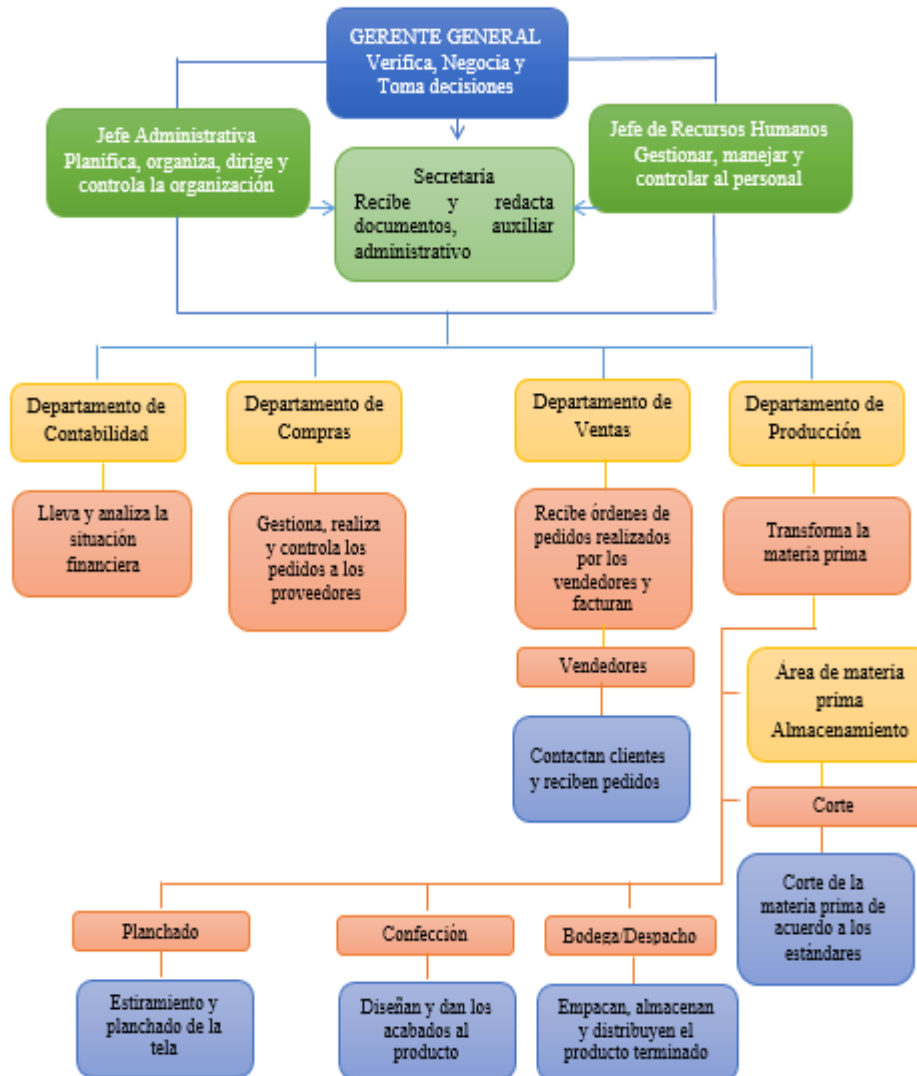


Figura 3.55

Propuesta de un organigrama funcional para IMPORED

Fuente: Análisis del organigrama establecido por la organización

Elaborado por: Las autoras

3.3 Formulación de Políticas

Contar con un reglamento interno es indispensable para una organización ya que le permite marcar parámetros y orientar a los que laboran dentro de la misma, y es por esto que nos vemos en la necesidad de proponer políticas enfocadas a la actividad de IMPORED.

3.3.1 Nivel de Producción

A continuación plantearemos una propuesta de políticas para el área de producción, destinadas a crear un lugar de trabajo seguro y civilizado.

- ❖ Los trabajadores que laboren en el área de producción deberán ingresar con su vestimenta respectiva.
- ❖ Los trabajadores deberán informar a su superior, el jefe de producción sobre fallas en el funcionamiento de la maquinaria.
- ❖ El jefe de producción supervisará que la entrega de productos se realice con la oportunidad y calidad comprometida con el cliente.
- ❖ El jefe de producción deberá informar al gerente general sobre el avance de los trabajos en proceso.
- ❖ Los colaboradores deberán acatar y promover el cumplimiento de las actividades designadas.
- ❖ Los trabajadores deben cuidar los materiales entregados a cada uno de ellos, para la elaboración de los textiles.
- ❖ Los colaboradores del área deben proponer acciones para el desarrollo de nuevas líneas de productos y servicios.

- ❖ El jefe de producción semanalmente deberá presentar el inventario de la materia prima y materiales utilizados y sobrantes a su superior.
- ❖ Los colaboradores no deberán sustraer ningún tipo de material, que sea propiedad de la empresa.
- ❖ Los trabajadores que laboran en el área de planchado, al momento de realizar su actividad deberán utilizar los guantes mascarilla y gafas industriales necesarios para evitar cualquier daño a su persona.
- ❖ El jefe de producción supervisará que los diseños y contenidos se realicen conforme a las especificaciones técnicas de la orden de pedido.
- ❖ Cada empleado que labora en el área de producción deberá solicitar anticipadamente a su superior, el suministro de materia prima y materiales que se requieren en el proceso de producción, así como verificar que estos cumplan con los requisitos solicitados.
- ❖ El personal que labore en bodega y despacho supervisará el proceso de salida del producto terminado.
- ❖ El jefe de producción deberá programar y realizar el proceso de las órdenes de trabajo, siempre en estrecha coordinación con la gerencia general.
- ❖ El jefe de producción deberá asegurar el adecuado y eficiente funcionamiento del equipo y tecnología a cargo del área.
- ❖ Los colaboradores que laboran dentro del área, deberán estar sujetos, a lo que le asignen expresamente el jefe de producción y la gerencia general.

- ❖ Los desperdicios de materia prima y materiales deberán ser clasificados y almacenados, por cada uno de los trabajadores que realizan la confección del producto.
- ❖ En caso que se presente un altercado, riña o un mal entendido entre compañeros inmediatamente, se deberá informar al jefe de producción el cual dará solución al inconveniente.

3.3.2 Nivel Administrativo

- ❖ Es política mantener informados a sus colaboradores sobre reglamentos, normas, procesos y procedimientos de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cual es el rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencias.
- ❖ Los jefes, son los responsables de que en su área operativa se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de actividades.
- ❖ Sin el permiso del jefe de administración o gerente general, ningún trabajador podrá salir del lugar de trabajo durante las horas de labor. El permiso será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de autoridad y en casos estrictamente permitidos por la ley.
- ❖ Tanto el personal administrativo como personal de producción se encaminarán a un mismo fin ya que se encuentran obligados cada quien a realizar su actividad como parte productiva y administrativa.

- ❖ Tanto el área administrativa como el área de producción de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable que será quien responda por la eficiencia y eficacia del proceso.
- ❖ Los jefes de área deben comunicar a los colaboradores, sucesos nuevos que se estén dando en la misma, de manera que sus subordinados estén al tanto y aporten de manera positiva, lo cual le permita a la empresa generar un nivel de confianza óptimo tanto de superiores como subordinados.
- ❖ Los colaboradores de la empresa, deberán respetar la estructura organizacional de la compañía debidamente estructurada.
- ❖ Los empleados de la compañía deben guardar consideración y respeto a los jefes, obedecer y cumplir las órdenes de los superiores.
- ❖ No se debe encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado.
- ❖ Los colaboradores no deberán ingerir dentro de las instalaciones de la empresa bebidas alcohólicas y estupefacientes o ingresar a la compañía bajo sus efectos.
- ❖ Si los colaboradores luego de ser contratados, se comprobare que el trabajador es adicto a las bebidas alcohólicas o estupefacientes, la adicción será causal de visto bueno.
- ❖ Es obligación de los jefes de cada área estimular el trabajo conjunto y armonioso del personal a su servicio y propiciar por los medios más adecuados el bienestar de todos.

- ❖ Respetar los derechos políticos y religiosos de sus trabajadores y desterrar toda forma de racismo y discriminación entre empleados.

- ❖ IMPORED, establece como norma a favor de sus trabajadores, la estabilidad en el trabajo, exigiendo solamente que se observe buena conducta, asistencia regular, responsabilidad, productividad y cumplimiento de los contratos de trabajo.

- ❖ De ser necesario el gerente general podrá exigir una prueba práctica de capacidad a todo el personal que labora en la empresa.

- ❖ El gerente general reconocerá gratificaciones para aquellos trabajadores que demuestren eficiencia, dedicación, responsabilidad y agilidad en el desempeño en las tareas encomendadas.

- ❖ Cada fin de mes se realizara una reunión de gerencia en la cual deberán estar presentes los jefes de cada área para tratar temas relaciones con el funcionamiento de cada uno de los departamentos a su cargo.

- ❖ El reconocimiento de gratificaciones es potestad única y exclusiva del Gerente General, sin que en manera alguna se constituya en una obligación.

- ❖ Auspiciar cuando fuere posible, actos sociales, deportivos y culturales que contribuyan a la unidad laboral.

- ❖ Cada colaborador que se la haya asignado un puesto de trabajo debe ejercerlo con responsabilidad y debe acatarse a las órdenes de su superior.

- ❖ Cumplir con los horarios establecidos dentro de la empresa, basándose en las ocho horas diarias y cuarenta semanales.

- ❖ Cada jefe de área deberá controlar la asistencia diaria del personal a su cargo.
- ❖ El pago de la remuneración se cubrirá en su totalidad y se lo entregara a cada uno de los colaboradores en cheque. Salvo los casos en que el trabajador pida que se le realice el pago en efectivo, pagos parciales o anticipados y que el gerente general lo autorice.
- ❖ En caso de que el colaborador no se presente a trabajar durante 48 horas, automáticamente se le pedirá la renuncia, salvo que éste, proporcione previo aviso o presente un certificado médico del IESS.

3.4 Mejoramiento de los Recursos Humanos

El personal es el recurso más importante de la organización, por lo que cada empresa debe contar con un departamento destinado al manejo y control de los colaboradores, de tal manera que se formulará una propuesta encaminada al mejoramiento del ambiente laboral de IMPORED, con el fin de crear un compromiso y satisfacción en sus colaboradores, logrando así un direccionamiento y comprensión en la organización.

3.4.1 Reclutamiento

A continuación se planteará una propuesta, con el fin de mejorar el mecanismo de reclutamiento utilizado por la empresa:

- ❖ El Gerente General junto con la jefa de Recursos Humanos deben definir y analizar el perfil competitivo del candidato que se desea contratar para que forme parte de la empresa.
- ❖ IMPORED deberá Formular anticipadamente un borrador del anuncio que va a cargar en las distintas vías para el reclutamiento del personal; ya que esto le servirá para que se verifique y se observe si esta toda la información que el candidato

requiere como: email de la empresa para que el postulante envíe su currículum vitae, dirección, teléfono y el perfil competitivo que aprobó previamente el departamento de Recursos Humanos junto con el Gerente General.

- ❖ Una vez definido y analizado el perfil del candidato se podrá colocar anuncios vía internet en las bolsas de trabajo más concurridas, estas pueden ser en: www.Multitrabajos.com, www.computrabajos.com, www.clasificados.com etc., ya que son herramientas que no poseen ningún costo y fáciles de utilizar.
- ❖ También deberá hacer uso de anuncios en los principales periódicos de la ciudad de Cuenca, como: El Mercurio y El Tiempo; permitiéndole a IMPORED una gran variedad de postulantes para escoger al candidato idóneo.
- ❖ Una vez publicado el anuncio en las distintas vías de comunicación el candidato va a enviar su currículum como está estipulado en el anuncio.
- ❖ La jefa de Recursos Humanos receptorá los correos de todos los postulantes que hayan enviado su currículum; la cual hará un pre selección de los aspirantes que hayan cumplido con el perfil competitivo que aprobó la empresa.
- ❖ Recursos humanos llamará a cada uno de los candidatos seleccionados para otorgarle una cita, con la fecha y hora establecida.
- ❖ Recursos Humanos hará una entrevista preliminar a los candidatos seleccionados, una prueba de conocimiento, y una prueba psicológica, con el fin de conocer si son aptos o no para ocupar el puesto requerido.
- ❖ Una vez evaluados a todos los candidatos, la jefa de Recursos Humanos seleccionara al que haya cumplido con las pruebas y con el perfil competitivo, fijándole una fecha y hora para indicarle el cargo a desempeñar, las funciones que realizará, la remuneración que recibirá, el tiempo que trabajará en la empresa.

- ❖ El departamento de recursos Humanos se tomara unos días para la preparación y obtención de los documentos que necesita para formalizar y celebrar la firma del contrato con el candidato seleccionado.

3.4.2 Capacitación

A continuación se planteara una propuesta de un plan de capacitación para mejorar y fortalecer sus conocimientos y aptitudes de cada uno de los trabajadores que laboran dentro de IMPORED elevando así el nivel de rendimiento:

- ❖ Una vez contratado a los candidatos la jefa de Recursos Humanos deberá hacer una inducción, la cual permitirá que el trabajador contratado conozca la empresa, a sus compañeros y el puesto que va a ocupar.
- ❖ La jefa de Recursos Humanos junto con el Gerente General deben coordinar y armar un calendario para asignar fechas en las cuales los trabajadores puedan acceder a una capacitación externa.
- ❖ El Gerente General junto con la Jefa de Contabilidad y Recursos Humanos deben fijar un presupuesto anual de inversión para el plan de capacitación.
- ❖ El Gerente General debe Fijar y coordinar con los jefes de cada uno de los departamentos para que ellos desarrollen charlas con el fin de solucionar problemas de desempeño.
- ❖ La jefa de Recursos Humanos debe gestionar y buscar a capacitadores independientes o empresas que se dediquen a capacitarles a los trabajadores de IMPORED, estos pueden ser Consultorios Moran Cedillo, SECAP, Cámara de Comercio etc; ya que el personal debe estar capacitado por lo menos 2 veces al año según la necesidad que tengan cada uno de los departamentos.

- ❖ El Gerente General debe brindarles a sus colaboradores la ayuda necesaria y la predisposición para que los trabajadores que requieran cursos o seminarios externos obviamente ligados a la actividad que realiza dentro de la empresa, lo hagan, con el propósito que los mismos trabajadores que se actualizaron y capacitaron vengan a impartir los conocimientos a los demás compañeros de IMPORED.
- ❖ La jefa de recursos Humanos debe realizar talleres de relaciones humanas con el personal de IMPORED con el fin de mejorar el ambiente interno entre compañeros.
- ❖ A más de capacitarles en los conocimientos y destrezas deben proporcionarles a sus trabajadores charlas de seguridad laboral y de posibles catástrofes por ejemplo organizando simulacros.

3.4.3 Motivación

A continuación se planteara una propuesta de acciones motivacionales con el fin de que los colaboradores de IMPORED se sientan a gusto laborando y realizando sus actividades dentro de la misma. Asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización.

- ❖ El jefe de recursos humanos deberá armar un diseño en el cual se detallaran las acciones e incentivos a brindar a los trabajadores, estableciendo junto con el jefe de Contabilidad un presupuesto que permita el desarrollo de cada uno de las actividades planteadas.
- ❖ El diseño de acciones e incentivos propuestos deberán ser presentados al Gerente General quien se encargara de aprobar, rechazar o realizar cambios al mismo.
- ❖ El Gerente General y la jefa de Recursos Humanos deberán relacionarse constantemente con los colaboradores de la organización con el fin de escuchar sugerencias, peticiones o quejas que estén interfiriendo en las realizaciones de las actividades.

- ❖ El Gerente General debe dar reconocimientos verbales a los colaboradores que estén realizando sus actividades de manera eficiente.
- ❖ El jefe de Recursos Humanos debe preparar una reunión semestral de no más de 20 minutos donde se presenten reflexiones motivacionales destinadas a valorar su trabajo y su integridad.
- ❖ El último día laboral de cada mes terminada la jornada de trabajo se realizara una reunión destinada a celebrar a los cumpleaños del mes.
- ❖ Realizar una reunión de fin de año con todos los colaboradores de la organización con el fin de socializar y crear lazos que ayuden a mejorar el ambiente laboral, dentro de este acto se reconocerá a los trabajadores que más han destacado en el año otorgándoles un incentivo físico, monetario o verbal.
- ❖ A cada jefe departamental se le entregara fichas de evaluación para cada uno de los trabajadores, los cuales serán entregadas al jefe de Recursos Humanos los primeros días de diciembre de cada año quien se encargara de definir al colaborador que mejor desempeño sus actividades para entregarle un bono o un obsequio.(ANEXO N°6)

3.5 Planteamiento de Metas y objetivos estratégicos

En este punto se planteara una propuesta de metas y objetivos claves relacionados a cumplir con la expectativa de la empresa.

3.5.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo que propondremos serán fijados de acuerdo a la necesidad que presenta la empresa IMPORED con el fin de hacerles más eficientes por lo que a continuación se detallaran:

Objetivo 1.

- ❖ Lograr la aceptación en el mercado de la ciudad de Cuenca con el fin de obtener una mayor rentabilidad.

Actividades:

- ❖ Realizar campañas publicitarias donde se destaque la imagen de la empresa y se dé a conocer el producto que fabrica IMPORED, mediante el uso de redes sociales, radio, banners, tarjetas de presentación.
- ❖ Realizar la entrega puntual de los pedidos a los clientes.
- ❖ Innovar los modelos en los productos que fabrica IMPORED con el fin de atraer a nuevos segmentos.
- ❖ Realizar visitas personales a los clientes antiguos.

Objetivo 2.

- ❖ Adquirir una mayor eficiencia en la fabricación de los productos de IMPORED.

Actividades:

- ❖ Contratar personal para la utilización de las maquinas vacías, con el fin de mejorar el proceso productivo.
- ❖ Capacitar al personal de la empresa con el fin de obtener una mano obra calificada.
- ❖ Incentivar a los colaboradores de la empresa a realizar sus actividades de manera eficiente, logrando un mayor número de unidades producidas.
- ❖ Impulsar a la realización del trabajo en equipo.

Objetivo 3.

- ❖ Mejorar el ambiente laboral de la empresa IMPORED.

Actividades:

- ❖ Realizar actos sociales de integración con el fin de crear lazos fuertes entre el personal.
- ❖ Definir cada una de las actividades que tienen que realizar cada uno de los trabajadores.
- ❖ Crear un departamento de Recursos Humanos.

Objetivo 4.

- ❖ Mejorar la logística y distribución de los pedidos realizados a IMPORED.

Actividades:

- ❖ Realizar alianzas con empresas de transportes para enviar los pedidos a las diferentes ciudades.
- ❖ Contactar y supervisar a los clientes si el pedido ha sido entregado oportunamente.

Objetivo 5.

- ❖ Incrementar las ventas en un 15% anual.

Actividades:

- ❖ Captar la atención de más clientes dentro de la ciudad de Cuenca.
- ❖ Realizar nuevas promociones acerca de los productos.

Objetivo 6.

- ❖ Evitar los desperdicios de tela realizando artículos pequeños que pueden generar ingresos a la empresa.

Actividades:

- ❖ Concientizar a los trabajadores para que reciclen los retazos sobrantes de tela.

3.5.2 Objetivos a Largo Plazo

Objetivo 1.

- ❖ Adquirir un local propio con la infraestructura adecuada para realizar un funcionamiento eficiente dentro de la organización.

Actividades:

- ❖ La empresa deberá obtener un crédito empresarial en una de las distintas Instituciones Financieras dentro de la ciudad de Cuenca destinada a la adquisición de un local.

3.5.3 Fijación de Metas

- ❖ Incrementar la cartera de clientes en un 10% anual mediante la publicidad, promociones que den a conocer la empresa y los productos que esta ofrece, con el fin de captar un nuevo segmento.
- ❖ Incrementar la producción en un 20%, generando un incremento en la demanda, Cumpliendo a tiempo con los pedidos.
- ❖ Crear un ambiente laboral idóneo para todos los colaboradores de IMPORED con el fin de eliminar el nivel de stress aumentando así en un 60% la eficiencia laboral para el nuevo año.

Para el logro de estas metas se necesitara que los colaboradores de IMPORED estén dispuestos a trabajar en equipo y a realizar sus labores de manera eficaz con el fin de llegar a un bien común que es el crecimiento y desarrollo continuo de la empresa.

Será de gran importancia que los trabajadores sean flexibles a los cambios que se presenten en el entorno ya sea estos tecnológicos, sociales y de productividad.

Recalcando que el gerente General de IMPORED debe tener la capacidad de desarrollar un correcto liderazgo con el fin que los colaboradores acepten el cambio.

3.6 Formulación de Estrategias

Toda empresa debe formular estrategias adecuadas que le permitan cumplir con las metas establecidas por tal razón propondremos estrategias de penetración y desarrollo de mercado, y desarrollo de producto.

3.6.1 Estrategia de Penetración de Mercado

La empresa IMPORED debe aumentar su participación en el mercado utilizando estrategias como:

- ❖ Se deberá realizar visitas a los clientes con el fin de realizar ventas personales dándoles a conocer a fondo cada una de las características de los productos que ofrece IMPORED y a su vez brindándoles un buen servicio.

- ❖ Se debe realizar cuñas publicitarias en las emisoras de radio más sintonizadas de la ciudad de Cuenca como: la suprema estación 96.1 FM, radio la Voz del Tomebamba 1070 AM, y radio La Roja 93.7 FM, con el fin de dar a conocer la empresa y los productos que ofrece.

Radios

RADIO	DURACIÓN	COTIZACIÓN
	30 segundos paquete de 10 cuñas diarias excepto Sábado y 13 cuñas el domingo como bonificación	660,00 mensual 607,20 (valor especial mensual) pero con contrato de 12 meses.
	30 segundos paquete de 10 cuñas diarias de lunes a sábado	1019,20 mensual 873,60 (valor ofertado mensual) pero con contrato para 12 meses
	30 segundos paquete de 10 cuñas diarias de lunes a viernes	1176,00 mensual 1008,00 (valor ofertado mensual) pero con contrato para 3 meses

Tabla 3.49

Cotizaciones para Cuñas Publicitarias

Fuente: Empresa de Radios de Cuenca

Elaborado por: Las autoras

- ❖ Se deberá elaborar banners publicitarios, que serán colocados en ferias, centros comerciales con el fin de atraer a nuevos consumidores para ampliar la cartera de clientes, valorado en \$180.00 uno de 2 metros de largo x 80 cm de ancho en Publidiseños.

Banners

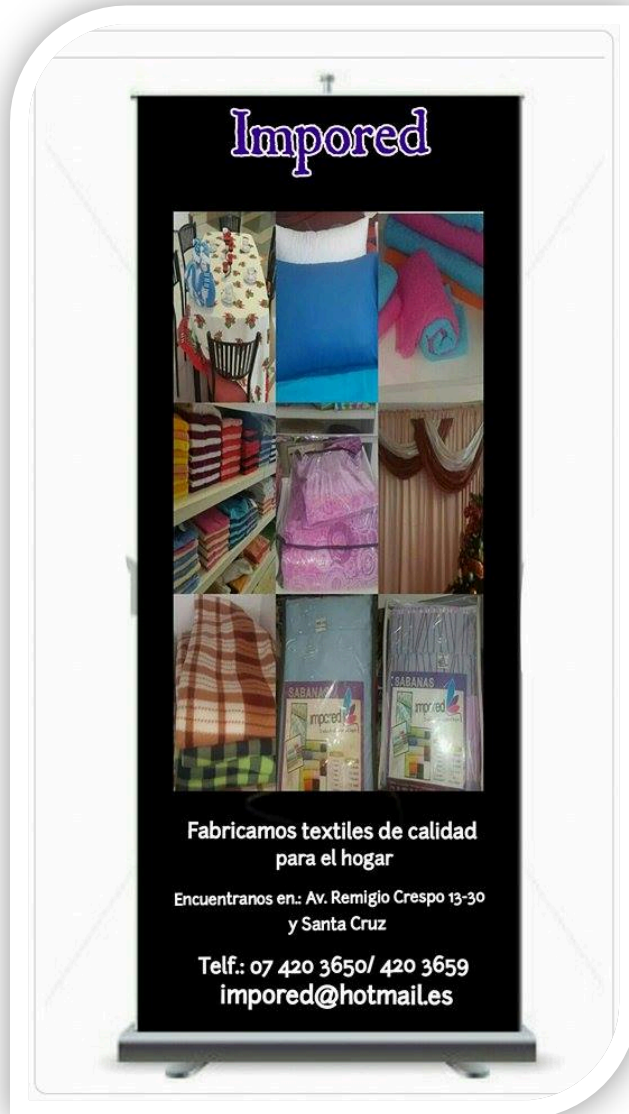


Figura 3.56

Propuesta de Banners para IMPORED

Fuente: Empresas Publicitarias

Elaborado por: Las autoras

- ❖ Se debería entregar flyers al público en general ya sea en ferias o fuera de las instalaciones de la empresa. Cotizando un precio de \$85,00 dolares por cada millar en la imprenta CenterGraf

Flayers



Figura 3.57

Propuesta de flyers para IMPORED

Fuente: Empresas Publicitarias

Elaborado por: Las autoras

- ❖ Se deberá manejar la Publicidad Pop mediante la entrega de obsequios como esferos, llaveros, libretines, tomatodos en ferias o al momento que se le hace entrega del pedido a los diferentes clientes y estos deberán contener el logo y la información básica de la empresa con el fin de que más personas visualicen y tengan en su mente a la empresa, se

encuentra valorado ente \$1.00 a \$3.50 esto va a depender del articulo que se requiera en Publidiesños.

Publicidad Pop



Figura 3.58

Propuesta de Publicidad Pop para IMPORED

Fuente: Empresas Publicitarias

Elaborado por: Las autoras

- ❖ Se debería realizar tarjetas de presentación las cuales deben entregarse a cada uno de los clientes que se va a visitar o a negocios por ejemplo: Hoteles, Hosterías, clínicas y Hostales, cotizando en Centergraf Imprenta, un precio de \$60,00 dólares cada millar de tarjetas platicadas en mate.

Tarjetas De Presentación



Figura 3.59

Propuesta de Tarjetas de Presentación

Fuente: Empresas Publicitarias

Elaborado por: Las autoras

- ❖ El internet es una herramienta que permite la comunicación y el acercamiento de personas o empresas y más aún las redes sociales ya que se puede hacer publicaciones importantes en las que se dan a conocer sus productos y la imagen corporativa de la empresa, así también les permite que sus clientes o nuevos clientes den opiniones, sugerencias o ideas que ayuden al crecimiento de IMPORED es por ello que se planteara una propuesta de una página en Facebook y una cuenta en Instagram motivo por el cual estas dos redes sociales son las más concurridas.

Facebook

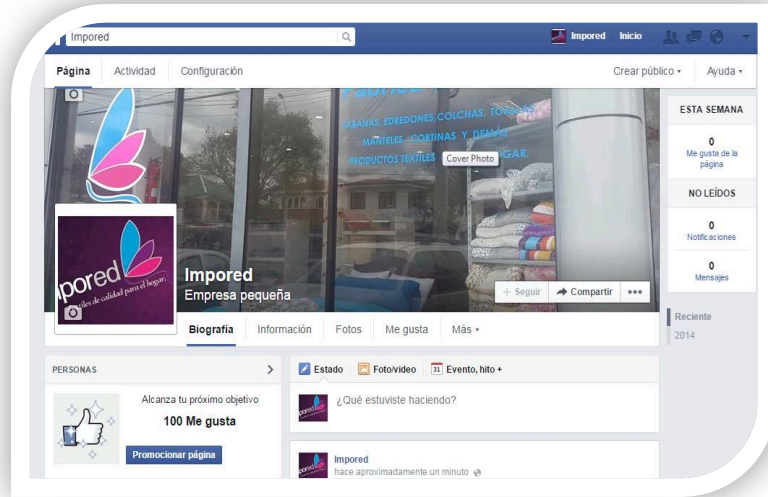


Figura 3.60
Propuesta de una Página en Facebook
Fuente: Internet
Elaborado por: Las autoras

Instagram

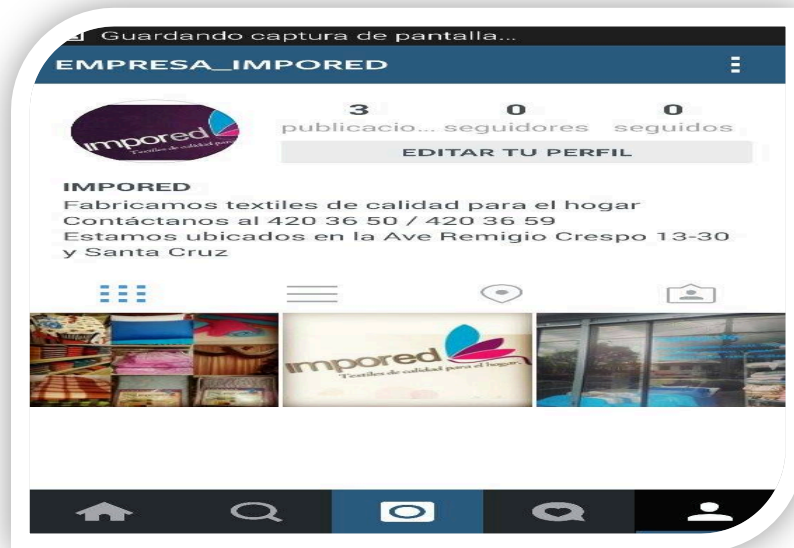


Figura 3.61
Propuesta de una cuenta en Instagram
Fuente: Internet
Elaborado por: Las autoras

3.6.2 Estrategia de Desarrollo de Mercado

La empresa IMPORED debe enfocarse en la obtención de nuevos segmentos potenciales siendo capaz de lograr captar la atención de los mismos, por ello que a continuación se propondrá estrategias de desarrollo de mercado.

- ❖ Enganchar a nuevos clientes por medio de precios especiales a los hoteles, hosterías, hostales y clínicas ya que IMPORED no está tomando en cuenta este segmento.
- ❖ Brindarles a los negocios la posibilidad de que los productos requeridos puedan personalizarlos con el nombre o logotipo que soliciten.
- ❖ Invitar a los administradores de los hoteles, hosterías, hostales, clínicas a una visita a la empresa para mostrar su producción.
- ❖ Contratar a agentes de ventas temporales para hacer las visitas a los distintos negocios de Hostales, Hoteles, Hosterías y clínicas.
- ❖ Otórgales una tarjeta de afiliación con la cual se les conceda beneficios como descuentos, promociones.
- ❖ Brindarles a los negocios antes mencionados productos adicionales por un total de compra previamente establecido por IMPORED.
- ❖ Brindar a los negocios la posibilidad a que sus colaboradores puedan adquirir textiles con un precio de afiliado.
- ❖ Ofrecer los productos directamente a los consumidores finales.

De igual manera se debe fabricar productos de calidad que ofrezcan comodidad y durabilidad durante su uso con el fin de enganchar a nuevos clientes. Que exigen estándares altos de calidad y variedad en la mercadería que necesitan.

3.6.3 Estrategia de Desarrollo de Producto

La empresa IMPORED debe innovar nuevos productos de calidad utilizando tecnología avanzada e implementando modelos de acuerdo a las nuevas tendencias existentes en el mercado pero también debe enfocarse en crear productos variados permitiéndose distinguirse de la competencia como:

- ❖ IMPORED debe implementar dentro de sus productos, lo que actualmente ha llamado la atención de los consumidores como son los duvets ya que estos tienen el mismo uso de una sobrecama pero con la diferencia que son más elegantes y está en auge.
- ❖ Otro producto que IMPORED debería implementar los forros para colchón ya que estos pueden llegar a cumplir la misma función de una sábana con la diferencia que le da una protección total al colchón.
- ❖ Implementar almohadas ortopédicas y anti ácaros ya que los clientes se fijan en la comodidad y en la salud.
- ❖ Crear diseños únicos con el fin de que los clientes se sientan identificados y atraídos por los modelos, colores, etc.
- ❖ Incorporar nuevas materias primas que permitan la elaboración de productos innovadores cubriendo con la calidad requerida.
- ❖ Innovar todos sus productos para una mejor adaptación y aceptación de los clientes.

3.6.4 Matriz FODA Cruzado

La utilización de esta herramienta nos permitirá combinar los factores internos y los externos con el fin de dar soluciones eficientes y necesarias que permitan el crecimiento de la empresa IMPORED.

MATRIZ CRUZADA	
Fortalezas Oportunidades (FO)	Fortalezas Amenazas (FA)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar nuevos productos con los estándares de calidad que permita el desarrollo y acogida de nuevos segmentos en el mercado. ❖ Brindar un servicio personalizado que logre la fidelización de los clientes en mismo que ayude a distinguirse de la competencia. ❖ Capacitar a los colaboradores de la empresa para el desarrollo eficiente de sus funciones acogiendo a los programas e incentivos que el gobierno propone. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dar a conocer la empresa y los productos mediante la utilización de herramientas publicitarias. ❖ Analizar constantemente las nuevas tendencias existentes en el mercado. ❖ Reusar materiales o desperdicios de la materia prima con el fin de utilizarlos para extender la línea de productos. ❖ Establecer acuerdos en los precios con los proveedores para evitar un riesgo de pagar más debido a un alza de precios. ❖ Obtener materia prima Nacional de calidad.
Debilidades Oportunidades (DO)	Debilidades Amenazas (DA)
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprovechar créditos empresariales con el fin de mejorar la producción ampliando la capacidad productiva. ❖ Establecer correctamente las funciones que tendrá que ejercer cada empleado de la empresa. ❖ Incentivar a los colaboradores a 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar la planificación estratégica con el fin de llevar a cabo las actividades o tácticas propuestas encaminadas al crecimiento de la empresa cumpliendo con las metas establecidas.

<p>que aporten al crecimiento de la organización ya sea con ideas o cambios.</p>	<p>❖ Establecer buenas relaciones con los clientes y los proveedores.</p>
--	---

Tabla 3.50

Matriz FODA Cruzado

Fuente: Análisis a la Empresa IMPORED

Elaborado por: Las autoras

3.7 Acciones de Marketing

En este punto se planteara una propuesta de las diferentes acciones de marketing que puede poner en práctica la empresa IMPORED con el propósito de lograr un reconocimiento en el mercado, aumentando su cartera de clientes e incrementando su nivel de ventas.

3.7.1 Estructura de un Portafolio de Productos

Es esencial para la organización contar con un portafolio o catalogo que le permita mostrar sus productos a los clientes de manera rápida y sencilla, es por ello que propondremos tácticas para la estructura correcta del portafolio.

En el portafolio de productos establecido por la empresa IMPORED debe contener toda la información relacionada a la misma. Las cuales son:

- ❖ Historia de la empresa
- ❖ Tiempo en el mercado
- ❖ Ubicación
- ❖ Misión
- ❖ Visión
- ❖ Objetivos

- ❖ Principios y valores organizacionales
- ❖ Estructura organizacional

Esta es la primera parte que debe constar en el portafolio ya que permite que los clientes conozcan a fondo la empresa desde donde proviene y hasta dónde quiere llegar.

- ❖ Clasificación de los productos
- ❖ Denominación del producto
- ❖ Características del producto
- ❖ Imagen del producto
- ❖ Funciones y usos del producto
- ❖ Precio estimado del producto

La segunda parte les permitirá a los clientes de IMPORED conocer lo que la empresa produce o comercializa.

3.7.1.1 Amplitud

Para facilitar el desarrollo del portafolio la empresa debe tener claro las líneas de producción y comercialización que posee. A continuación propondremos pasos para la exposición de los productos en el portafolio o catálogo.

- ❖ Describir todas las líneas de textiles que fabrica IMPORED.
- ❖ Detallar todos los productos derivados de cada línea.
- ❖ Una vez detallado lo mencionado anteriormente se debe manejar un estándar de tamaños en la figura que muestra el producto con el fin que este sea visible y que el cliente lo pueda apreciar.

3.7.1.2 Profundidad

En este punto se toma en cuenta las características que posee cada producto es por ello que a continuación propondremos que factores deben incluirse en el portafolio o catálogo.

- ❖ Describir las medidas y tamaños con la que se cuenta en cada producto.
- ❖ Describir los colores con lo que se dispone en cada producto.
- ❖ Especificar los modelos y diseños de cada producto.
- ❖ Puntualizar los estándares de calidad con los cuales son fabricados los productos.
- ❖ Y por último debe constar el precio establecido para cada producto.

Según el análisis del capítulo anterior se ha visto la necesidad de plantear a la empresa IMPORED una propuesta basada en implementar nuevos diseños en sus productos los cuales pueden ser artísticos o representaciones geométricas. Aquí un ejemplo de diseños que se puede implementar:



Figura 3.62

Propuesta de diseños para IMPORED

Fuente: catálogos y revistas de moda de textiles.

Elaborado por: Las autoras

3.8 Mejoramiento de la Capacidad Productiva

Es esencial que la capacidad productiva con la que cuenta una organización sea suficiente para cumplir con todos los pedidos que realicen los clientes, al analizar a la empresa IMPORED se vio que su producción no abastece con su demanda y por ende no genera mayores ingresos, por lo que nos vemos en la necesidad de proponer acciones destinadas a mejorar su capacidad en la fabricación.

3.8.1 Infraestructura

A continuación se formulara una propuesta para mejorar el área en donde está ubicada la producción:

- ❖ Cada tipo de tela y cada material a utilizarse en la producción debe tener su respectivo código de tal manera que se cree un inventario que facilite ver o controlar la materia prima existente, y así abastecerse y evitar problemas de escasez que genere una paralización en el área productiva y por ende represente pérdidas para la empresa.
- ❖ En el área de materia prima se debería ordenar de manera sistemática cada material o tela por código ya anteriormente asignado, lo que permite que los colaboradores de esta área no pierdan el tiempo buscando, creando así una producción eficiente.
- ❖ Se debería crear un aspecto ordenado en el área de producción ya que actualmente no se lo visualiza de esta manera lo que ha generado inconformidad en los trabajadores por ende la producción tiende a ser ineficiente.
- ❖ Ubicar el área de materia prima en un espacio donde no tenga contacto con humedad, polvo u otros factores que alteren o degenere la calidad del producto.
- ❖ Ubicar adecuadamente el área de producción en un espacio en donde se pueda distribuir eficientemente cada una de las maquinas, brindándole comodidad a los

trabajadores y minimizando el nivel de stress; ya que actualmente el espacio no es seguro, causa confusiones y obstáculos en la movilización del personal.

- ❖ Implementar extintores en áreas específicas dentro de la empresa y señalizaciones con el fin de evitar daños brindándoles seguridad a los trabajadores.

3.8.2 Maquinaria

A continuación se formulara una propuesta para optimizar el tiempo en la producción de cada producto:

- ❖ Contratar personal calificado para el manejo de las maquinarias de acabado que se encuentran vacías, lo que permite optimizar tiempo ya que actualmente el personal encargado de coser la materia prima también realiza los acabados de la misma, generando una pérdida de tiempo en la producción.
- ❖ Especificar el tiempo que se requiere en cada una de las actividades que se realiza en la fabricación de los productos.
- ❖ Se puede minimizar el nivel de stress de los trabajadores evitando la sobrecarga de labores por lo que se debe destinarles actividades específicas con el fin de generar un ritmo eficiente en la producción.

3.9 Indicadores

El planteamiento de los indicadores de gestión permitirá evaluar constantemente el desempeño de cada área que conforma a la empresa IMPORED mediante los resultados obtenidos se podrá ejecutar tácticas o actividades que beneficien a la organización.

3.9.1 Eficacia

Miden el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, se enfocan en el qué se debe hacer. Para este indicador se deben conocer y definir los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera.

- ❖ **Medición de clientes:** Dara a conocer el incremento de la cartera de clientes a través de las campañas publicitarias realizadas en el tiempo estimado.

$$\left(100 \left(\frac{\text{Numero de clientes actuales}}{\text{Numero de clientes anteriores}} \right) - 100 \right)$$

- ❖ **Eficacia mensual en la entrega de pedidos:** se verifica cual es el porcentaje de eficiencia en los pedidos.

$$100 \left(\frac{\text{Entregas Realizadas a Tiempo}}{\text{Entregas Realizadas}} \right)$$

- ❖ **Indicador de clientes antiguos o perdidos:** sirve para dar a conocer el porcentaje de los clientes recuperados a través de las visitas realizadas, en un tiempo determinado.

$$100 \left(\frac{\text{clientes Recuperados}}{\text{total de clientes antiguos o perdidos}} \right)$$

- ❖ **Indicador de análisis de clientes satisfechos:** este indicador permitirá conocer el porcentaje de los clientes que fueron atendidos con sus pedidos oportunamente.

$$100 \left(\frac{\text{Total Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes Atendidos}} \right)$$

- ❖ **Indicador de Comercialidad:** permite medir el incremento de las ventas obtenidas en el año actual.

$$\left(100 \left(\frac{\text{Ventas del año actual}}{\text{Ventas del año anterior}} \right) - 100 \right)$$

3.9.2 Eficiencia

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso.

- ❖ **Indicador de productividad:** Este indicador permitirá medir el incremento de producción en el año actual.

$$\left(100 \left(\frac{\text{Producción Actual}}{\text{Producción Anterior}} \right) - 100 \right)$$

- ❖ **Productividad de la mano de Obra:** este indicador le permite a la empresa conocer cuantas unidades de productos se pueden realizar si se incrementa un número específico de colaboradores.

$$\frac{\text{Artículos actuales}(\text{Número de trabajadores actuales} + \text{Número de trabajadores nuevos})}{\text{Número de trabajadores actuales}}$$

- ❖ **Ingresos con los artículos reciclados:** este indicador sirve para medir el incremento de los ingresos por la fabricación de nuevos productos con los retazos o desperdicios de la materia prima y materiales.

$$\left(100 \left(\frac{\text{Ingresos de ventas actuales con artículos adicionales}}{\text{Ingresos de ventas anteriores sin } \textit{artículos adicionales}} \right) - 100 \right)$$

- ❖ **Medición de gastos:** este indicador permitirá medir el incremento que se generara en los gastos, a partir de la adquisición del préstamo, destinado a la compra de un local para la empresa IMPORED.

$$\left(100 \left(\frac{\text{Gastos actuales con préstamo}}{\text{Gastos anteriores sin préstamo}} \right) - 100 \right)$$

3.10 Sostenibilidad Financiero

En este punto se realizara proyecciones de acuerdo con la situación actual de la empresa IMPORED con el fin de conocer que tal rentable le seria a la empresa aplicar la propuesta de la planificación estratégica.

También vamos hacer una proyección con el préstamo que se va hacer para la adquisición de un terreno con su debida tabla de amortización.

DATOS HISTORICOS DE VENTAS		
AÑOS	CLIENTES	VENTAS
2013	200	1140545.00
2014	250	1274297.27

Tabla 3.51

Datos Históricos de Ventas

Fuente: Balance General IMPORED

Elaborado por: Las autoras

PROYECCIÓN DE VENTAS SIN EL PLAN ESTRATEGICO									
AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	1427212.94	1598478.50	1790295.91	2005131.42	2245747.20	2515236.86	2817065.28	3155113.12	3533726.69

Tabla 3.52

Calculo de proyección de ventas

Elaborado por: Las autoras

ESTADOS DE FLUJOS PROYECTADOS SIN EL PLAN ESTRATEGICO									
CONCEPTOS AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	1427212.94	1598478.50	1790295.91	2005131.42	2245747.20	2515236.86	2817065.28	3155113.12	3533726.69
Ventas	1427212.94	1598478.50	1790295.91	2005131.42	2245747.20	2515236.86	2817065.28	3155113.12	3533726.69
COSTOS Y GASTOS	1264452.132	1293495.71	1325486.76	1360776.56	1399758.52	1442873.25	1490614.22	1543534.11	1602251.91
Costo de ventas	959030.002	963357.15	967703.81	972070.09	976456.07	980861.84	985287.49	989733.11	994198.78
Gastos Variables	72963.76	73292.97	73623.67	73955.86	74289.55	74624.75	74961.45	75299.68	75639.43
Gastos Fijos	203226.84	227614.06	254927.75	285519.07	319781.36	358155.13	401133.74	449269.79	503182.17
Depreciación	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53
SALDO ANTES DE IMPUESTO	162760.81	304982.79	464809.15	644354.87	845988.68	1072363.61	1326451.07	1611579.01	1931474.78
15% Trabajadores	24414.12	45747.42	69721.37	96653.23	126898.30	160854.54	198967.66	241736.85	289721.22
22% Impuesto a la Renta	35807.38	67096.21319	102258.014	141758.0703	186117.5092	235919.995	291819.2345	354547.382	424924.451
SALDO DESPUES DE IMPUESTOS	102539.31	192139.16	292829.77	405943.57	532972.87	675589.08	835664.17	1015294.77	1216829.11
(+) Depreciación	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53	29231.53
Capital de trabajo	-105355.35	-2665.92	-5606.74	-8855.23	-12448.13	-16426.54	-20836.53	-25729.68	197924.13
Reinversión					-12000				
FLUJO NETO DE EFECTIVO	26415.49	218704.76	316454.56	426319.86	537756.27	688394.06	844059.17	1018796.62	1443984.77

Tabla 3.53

Proyección de Flujos de Efectivo

Elaborado por: Las autoras

Ventas 2014
1274297.27

Incremento de ventas
15%

PROYECCIÓN DE VENTAS CON EL PLAN ESTRATEGICO									
AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS	1401727.00	1611986.05	1853783.95	2131851.55	2451629.28	2819373.67	3242279.72	3728621.68	4287914.93

Tabla 3.54

Proyección De Ventas

Elaborado por: Las autoras

Tabla 3.55

INVERSION PROPUESTA									
Incentivos Varios	5,000.00	6,000.00	7,200.00	8,640.00	10,368.00	12,441.60	14,929.92	17,915.90	21,499.08
Capacitación	2,000.00	2,400.00	2,880.00	3,456.00	4,147.20	4,976.64	5,971.97	7,166.36	8,599.63
Publicidad	3,500.00	4,200.00	5,040.00	6,048.00	7,257.60	8,709.12	10,450.94	12,541.13	15,049.36
Contratación de personal	2,555.88	2,744.76	2,947.60	3,165.43	3,399.35	3,650.56	3,920.34	4,210.05	4,521.18
TOTAL	13,055.88	15,344.76	18,067.60	21,309.43	25,172.15	29,777.92	35,273.17	41,833.45	49,669.26

Tabla 3.55

Calculo para la Inversión del Plan Estratégico

Elaborado por: Las autoras

ESTADOS DE FLUJOS PROYECTADOS CON EL PLAN ESTRATEGICO									
CONCEPTOS AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	1,401,727.00	1,611,986.05	1,853,783.95	2,131,851.55	2,451,629.28	2,819,373.67	3,242,279.72	3,728,621.68	4,287,914.93
Ventas	1,401,727.00	1,611,986.05	1,853,783.95	2,131,851.55	2,451,629.28	2,819,373.67	3,242,279.72	3,728,621.68	4,287,914.93
COSTOS Y GASTOS	1,271,054.57	1,308,182.11	1,350,037.60	1,397,325.49	1,450,855.86	1,511,560.29	1,580,510.07	1,658,937.14	1,748,258.21
Costo de Ventas	960,106.93	965,521.94	970,967.48	976,443.74	981,950.88	987,489.08	993,058.52	998,659.37	1,004,291.81
Gastos Variables	73,045.70	73,457.67	73,871.98	74,288.61	74,707.60	75,128.95	75,552.68	75,978.80	76,407.32
Gastos Fijos	208,670.41	239,970.97	275,966.62	317,361.61	364,965.85	419,710.73	482,667.34	555,067.44	638,327.55
Depreciación	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53
SALDO ANTES DE IMPUESTO	130,672.43	303,803.93	503,746.35	734,526.06	1,000,773.42	1,307,813.38	1,661,769.65	2,069,684.54	2,539,656.72
15% Trabajadores	19,600.86	45,570.59	75,561.95	110,178.91	150,116.01	196,172.01	249,265.45	310,452.68	380,948.51
22% Impuesto a la Renta	28,747.93	66,836.87	110,824.20	161,595.73	220,170.15	287,718.94	365,589.32	455,330.60	558,724.48
Pago de cuota prestamo			22,645.39	22,645.39	22,645.39	22,645.39	22,645.39	22,645.39	
SALDO DESPUES DE IMPUESTOS	82,323.63	191,396.48	294,714.81	440,106.02	607,841.86	801,277.03	1,024,269.49	1,281,255.87	1,599,983.73
(+) Depreciación	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53	29,231.53
Capital de trabajo	- 106,579.22	- 3,487.96	- 7,428.61	- 11,889.48	- 16,948.18	- 22,694.00	- 29,229.59	- 36,673.01	- 234,930.04
Reinversión					- 12,000.00				
Inversión propuesta	13,055.88	15,344.76	18,067.60	21,309.43	25,172.15	29,777.92	35,273.17	41,833.45	49,669.26
Prestamos Bancario			100,000.00						
compra de terreno			- 100,000.00						
FLUJO NETO DE EFECTIVO	- 8,079.94	201,795.29	298,450.12	436,138.64	582,953.05	778,036.64	988,998.26	1,231,980.94	1,814,476.05

Tabla 3.56

Calculo de Flujo Neto de Efectivo con Plan Estratégico

Elaborado por: Las autoras

Préstamo \$	100000
Tasa	0.0953
Periodos	6
Cuota	\$22,645.39

Tabla 3.57

Información para el Préstamo Bancario

Elaborado por: Las autoras

AMORTIZACION					
NUMERO CUOTA	AÑO	CUOTA	CAPITAL	INTERES	SALDO
0	-	-	-	-	100000
1	2017	\$22,645.39	\$13,115.39	9530	\$86,884.61
2	2018	\$22,645.39	\$14,365.29	\$8,280.10	\$72,519.31
3	2019	\$22,645.39	\$15,734.30	\$6,911.09	\$56,785.01
4	2020	\$22,645.39	\$17,233.78	\$5,411.61	\$39,551.22
5	2021	\$22,645.39	\$18,876.16	\$3,769.23	\$20,675.06
6	2022	\$22,645.39	\$20,675.06	\$1,970.33	\$0.00

Tabla 3.58

Calculo De Amortización Del Préstamo

Elaborado por: Las autoras

3.10.1 VAN

FLUJO NETO DE EFECTIVO	- 8,079.94	201,795.29	298,450.12	436,138.64	582,953.05	778,036.64	988,998.26	1,231,980.94	1,814,476.05
FLUJO NETO DE EFECTIVO SIN PLAN	26,415.49	218,704.76	316,454.56	426,319.86	537,756.27	688,394.06	844,059.17	1,018,796.62	1,443,984.77
TOTAL FLUJO NETO	- 34,495.43	- 16,909.48	- 18,004.44	9,818.78	45,196.78	89,642.58	144,939.09	213,184.31	370,491.28

Tabla 3.59

Comparación Entre Los Dos Flujos

Elaborado por: Las autoras

CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO		
Inflación	3.76	%
Tasa efectiva pasiva	5.18	%
Riesgo país	3.16	%
TOTAL	12.1	%

Tabla 3.60

Calculo Para La Tasa de Descuento

Elaborado por: Las autoras

CANTIDAD	FLUJOS
-34495.43	F1
-16909.48	F2
-18004.44	F3
9818.78	F4
45196.78	F5
89642.58	F6
144939.09	F7
213184.31	F8
370491.28	F9
VAN	\$408,756.37

Tabla 3.61

Calculo del VAN

Elaborado por: Las autoras

3.10.2 TIR

CANTIDAD
-34495.43
-16909.48
-18004.44
9818.78
45196.78
89642.58
144939.09
213184.31
370491.28
TIR

Tabla 3.62

Calculo

Elaborado por: Las autoras

RESUMEN CAPITULO III

En este capítulo se planteó la propuesta de implementar elementos con los cuales la empresa actualmente no cuenta, debido a que solo lleva dos años laborando en el mercado local y nacional, lo que hasta el momento le ha complicado la estructuración organizacional de la misma.

Se propuso una misión y visión encaminadas a la razón de ser de IMPORED y a lo que en un futuro quiere lograr, además nos vimos en la necesidad de plantear valores, políticas para el área administrativa y de producción, así mismo dos organigramas con la finalidad de organizar y definir una estructura jerárquica y funcional, facilitándoles a clientes y colaboradores poder ubicarse de manera rápida y oportuna.

También se propuso objetivos a corto y largo plazo cada uno con sus respectivas actividades que se deben realizar para cumplirlos, dando pie a la fijación de metas propuestas acorde a lo requerido.

A más de ellos se planteó tácticas que influyan al mejoramiento del ambiente laboral de la organización y actividades encaminadas a campañas publicitarias otorgándole alternativas a utilizar con el fin de lograr la aceptación en el mercado de Cuenca.

Con el fin de que la empresa pueda medir a futuro los resultados obtenidos al aplicar la propuesta, fue necesario plantear una serie de indicadores de eficacia y eficiencia; para analizar la factibilidad del proyecto se realizó dos proyecciones que demuestren la rentabilidad del mismo.

CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este proyecto se determinó lo siguiente:

- ❖ La empresa IMPORED no cuenta con el direccionamiento y manejo apropiado de todos los recursos que conforman la misma.
- ❖ El personal que labora en la organización no se encuentra satisfecho con las disposiciones que se dictan ya que la empresa al no estar organizada adecuadamente genera una sobrecarga en sus trabajadores provocando en ellos un nivel de stress alto, lo que no les permite laborar eficientemente.
- ❖ La falta de ejecutar acciones de marketing ha generado que la imagen y los productos no sean reconocidos dentro del mercado cuencano ya que a través de las investigaciones realizadas nos pudimos dar cuenta que los negocios y/o personas no tienen idea ni han escuchado alguna vez de la organización.
- ❖ Las investigaciones realizadas a los clientes fieles de IMPORED dieron como resultado que la empresa se caracteriza por ofrecer productos de calidad a buenos precios y por brindar un excelente servicio.
- ❖ Una de las oportunidades que encontramos al hacer las encuestas fue que los consumidores están prestos a negociar con la empresa IMPORED para el expendio de los productos.
- ❖ La falta de organización, dirección y control en el área productiva, da como resultado una producción ineficiente ya que los colaboradores requieren más tiempo para fabricar los productos lo que le genera que los pedidos no cumplan con el tiempo requerido por el cliente.
- ❖ La implementación de las estrategias planteadas en este proyecto dan un resultado positivo que se refleja en el análisis financiero que se realizó con el fin de conocer si es o no rentable aplicar la propuesta.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa IMPORED lo siguiente:

- ❖ Tomar en cuenta la propuesta planteada con el fin que la empresa cuente con una planeación estratégica que le asegure su crecimiento.
- ❖ Se recomienda que la empresa realice visitas personales a los negocios con el fin de darse a conocer y lograr captar un nuevo segmento para generar una mayor utilidad.
- ❖ También se recomienda que capacite, incentive e integre a todos los colaboradores de la empresa con el fin de mejorar el ambiente laboral, contar con personal capacitado y minimizar los niveles de stress.
- ❖ Se recomienda que realice un plan publicitario efectivo logrando posicionarse en la mente del consumidor e ir ganado territorio en mercado de la ciudad de Cuenca y evitar que exista confusiones en los clientes.
- ❖ Se recomienda que reestructure al personal y espacio del área de producción ya que hasta el momento no es apropiado para llevar a cabo las actividades, de igual manera debe definir funciones que deberá realizar cada uno de los trabajadores.
- ❖ Mantener reuniones con todo sus trabajadores para informar cambios a los cuales deben regirse, o logros que obtuvo la empresa con el fin de agradecer el desempeño de cada uno de ellos.
- ❖ Desarrollar planes de precios, capacitaciones, incentivos, estrategias, marketing, hacer investigaciones de mercado constantemente para conocer los cambios de moda, tendencias y las tácticas implementadas por su competencia directa o indirecta.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARMSTRONG, Gary, “Introducción al marketing / Gary Armstrong, Philip Kotler, Michael Harker Ross Brennan María Jesús Merino Sanz, Teresa Pintado Blanco y José María Juan.” Edición Madrid: Paerson Educación, 2011.
2. BATEMAN, Snell- ADMINISTRACION Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo, 2012.
3. CHARLES W.L, G. R. (2009). Administacion Estrategica. Mexico: Mc Graw Hill.
4. CHARLES W.L, G. R. (2009). Administacion Estrategica. Mexico: Mc Graw Hill.
5. CHIAVENATO Idalberto Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones, 8va Edición.
6. DONAIRE, M. M. (2007). Gerencia Estrategica de Mercadeo. México: CENGAGE Learning.1
7. FERRELL y HARTLINE Michael D. libro estrategia de marketing quinta edición D.R. 2012 por CENGAGE Learning Editores, S.A. DE C.V
8. FRED R. David 2013 - Administración Estratégica Décimo Cuarta Edición.
9. GALLARDO Hernández José Ramón 2012 – Administración Estratégica Primera Edición
10. HERRERA, P, Elieser- Gestión Estratégica Organizacional cuarta edición, 2012.
11. HERNÁNDEZ, G, José Ramón, 2012 – Administración Estratégica Primera Edición.
12. JHONSON Gerry. Kevan Scholes, R. W. (2010). Fundamentos de Estrategias. Madrid: Pearson.

13. MUNCH Lourdes, SANDOVAL Paloma, TORRES Gustavo, RICALDE Esperanza;
Nuevos fundamentos de mercadotecnia, 2010
14. PORTER, M. E. (2009). Estrategia Competitiva. Madrid: Pirámide.1
15. RÍOS Giraldo, Ricardo Mauricio, del libro Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión.
16. SCHOOL, N. R. (s.f.). Marketing and Management (Vol. 1). New York.1
17. THOMPSON Arthur A, PETERAF, Margaret A, GAMBLE John E, A.J.STRICKLAND
III LIBRO ADMINISTRACION ESTRÁTEGICA- TEORIA Y CASOS CUARTA
EDICION.
18. SERNA GOMEZ, H.. Gerencia Estratégica. Bogotá: R Editores. (1999)
19. REYES PONCE, A. Administración por objetivos. México: Limusa S.A (2005).
20. SALAZAR Francis, (2008). Gestión Estratégica De Negocios (2004).
21. MARTINEZ, Guillen, M. d. La Gestión Administrativa. Madrid: Díaz de Santos S.A (2003).

REFERENCIAS ELECTRONICAS

Título: Organigrama Funcional.

Recuperación: (06/09/2014)

<http://dspace.internacional.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/322/1/910024.pdf>

Título: Formula para el Cálculo VAN

Recuperación: (27/09/2014)

<https://www.google.com.ec/search?q=formula+del+van&biw=1366&bih=662&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ei=qMsuVJiCFbb7sAS54oGIAQ&sqi=2&ved>

Título: Formula del Cálculo de la TIR

Recuperación: (28/09/2014)

<https://www.google.com.ec/search?q=formula+de+la+tasa+interna+de+retorno&biw>

Título: Lista de Socios de la Cámara De Comercio

Recuperación: (25/10/2014)

<http://www.cccuenca.com.ec/guia-comercial>

Título: Tasa de Inflación Banco Central

Recuperación: (26/10/2014)

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Título: Tasa de Desempleo

Recuperación: (15/11/2014)

http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Título: Croquis de la dirección de IMPORED

Recuperación: (25/11/2014)

www.google.com.ec/maps/place/Ave+Remigio+Crespo+Torale,+Cuenca/@-2.8973387,-79.0193626,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91cd1872fc6dd511:0xfabdf12607e665d8

ANEXO 1



ENCUESTA PARA VERIFICAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA IMPORED EN EL AÑO 2014

El propósito de esta encuesta es que IMPORED, se beneficie con sus opiniones. Y los resultados obtenidos servirán para desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la situación de la empresa.

Marque con una (x) su respuesta.

No es necesario poner su nombre. Debido a que la encuesta es estrictamente de carácter académico, por lo que se guardará confidencialidad.

9. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy Insatisfecho

10. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

SI

NO

11. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?

SI

NO

12. ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a las que realiza?

Siempre Casi siempre De vez en cuando Nunca

13. ¿Cómo califica Ud. la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente Buena Mala Pésima

14. ¿Cómo califica la relación con su jefe?

Excelente Buena Mala Pésima

15. ¿El ambiente de trabajo le produce Stress?

SI NO

16. ¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?

SI NO

17. ¿Cuándo le envían hacer una actividad le detallan cada una de las instrucciones para realizarla?

SI NO

18. ¿Las condiciones de trabajo dentro de la empresa son seguras?

SI NO

19. ¿con que frecuencia recibe capacitación?

Cada 3 meses Cada 6 meses Cada 12 meses Nunca

20. ¿le hacen un reconocimiento especial cuando obtuvo una mejora para la empresa?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2



**ENCUESTA PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE
IMPORED EN EL AÑO 2014**

El objetivo de esta encuesta es evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de IMPORED y a la vez se beneficie conociendo cada uno de las opiniones. Los resultados obtenidos servirán para desarrollar estrategias que aporten a la mejora de la situación actual de la empresa.

Marque con una (X) su respuesta.

NOMBRE **O** **EMPRESA**

.....

10. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos de Impored?

- De uno a tres meses
- De cuatro a seis meses
- Entre seis meses y un año
- Más de un año

11. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la empresa?

- De 1-3 meses Cada 6 Meses Anualmente

12. ¿Qué le parece el servicio que brinda la empresa?

- Excelente Bueno Malo Pésimos

13. ¿La calidad de los productos que ofrece Impored son?:

- Excelente Bueno Malo Pésimos

14. ¿Los precios de los productos que ofrece Impored son?:

- Accesibles Altos Exagerados

15. ¿En comparación con otras empresas que ofrecen productos similares a los de Impored, estos son?:

Mucho mejor
Mejor
Igual
Peor

16. ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas y \o negocios?

SI NO

17. ¿Compraría usted el producto de nuevo?

SI NO

18. ¿Qué le sugeriría mejorar a la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



**ENCUESTA PARA FUTUROS CLIENTES DE LA CIUDAD DE CUENCA EN
EL AÑO 2014 PARA LA EMPRESA IMPORED**

El objetivo de esta encuesta es conocer los posibles interesados en adquirir el producto que ofrece la empresa IMPORED.

La empresa IMPORED se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca y se dedica a la fabricación de textiles.

Marque con una (X) su respuesta. Elija una sola opción

1. ¿Tipo de negocio?

- Hotel:
- Hostería:
- Hostal
- Clínica:

2. ¿Con que frecuencia adquiere textiles?

- Cada tres meses Cada seis meses Anualmente

3. ¿Usted tiene acuerdos con alguna empresa para el abastecimiento de los textiles necesarios para su negocio?

- SI NO

4. ¿Al momento de elegir un proveedor que aspectos toma en cuenta?

- Puntualidad Precio
- Calidad Formas de Pago

5. ¿Está satisfecho con los productos y servicios de sus proveedores?

- SI NO

6. ¿Por qué razón cambiaría Ud. de proveedor?

Irresponsabilidad

Pésimo servicio

Falta de promociones

No le ofrece variedad

Insatisfacción en la calidad

7. ¿Conoce Ud. La empresa Impored?

SI

NO

8. ¿Si su respuesta es No, le gustaría conocer los productos que elabora la empresa?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 4



ENCUESTA PARA LOS USUARIOS DE LOS POSIBLES CLIENTES DE IMPORED DE LA CIUDAD DE CUENCA EN EL AÑO 2014

El propósito de la encuesta es conocer gustos y preferencias de los usuarios al momento de utilizar el servicio brindado por los posibles clientes de IMPORED, referente a los textiles que se usen para la comodidad y presentación de las mismas.

Marque con una (X) su respuesta. Elija una sola opción

1. ¿Tipo de negocio?

Hotel:

Hostería:

Hostal

Clínica:

2. ¿Se siente a gusto con los textiles utilizados por la entidad que le brindo el servicio?

SI

NO

3. ¿Qué tipo de tela prefiere para las sabanas?

Algodón

Bramante

Lana

Pintex

Seda

Hilo

4. ¿Qué tipo de material prefiere para una almohada?

Látex

Espuma

Algodón

Plumón

5. ¿Qué tipo de tela prefiere para las cortinas?

Tela Pesada

Tela Anti ácaros

Tela Liviana

Tela Bramante

6. ¿Cómo le gustaría el diseño decorativo en los textiles?

Simple

Representaciones artísticas

Formas geométricas

7. ¿Qué tipo de tela prefiere para las toallas?

Algodón

Lino

Poliéster

Acrílico

8. ¿Qué tipo de tela prefiere para los edredones?

Tela Bramante

Algodón

Duvets

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 5

Para medir el número de encuestas a realizar a los usuarios de los posibles clientes de la ciudad de Cuenca durante el año 2014, fue necesario visitar El Ministerio de Turismo, para obtener datos reales del número de personas que visitan la ciudad, el Ing. Mauricio Rodas nos facilitó el número de turistas en el mes de Septiembre, que fue de 394 visitantes.

Número	
Turistas Sep.	394
2014	
Z- Nivel de confianza	90% - 1.645
P	0.5
Q	1-0.5= 0.5
E	0.05

$$n = \frac{(1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 394}{(394 - 1) \times (0.05)^2 + (1.645)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{266.5434625}{0.9825 + 0.67650625}$$

$$n = \frac{266.5434625}{1.65900625}$$

$$n = 161$$

ANEXO 6

EMPRESA IMPORED	FORMATO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO	CÓDIGO: PÁGINA: 1 de 1 No. VERSIÓN: 1
----------------------------	---	---

PERIODO DE PRUEBA PERIODO 1 AÑO MAS 1 AÑO

_____ NOMBRE DEL TRABAJADOR	_____ CARGO	_____ CÓDIGO
_____ FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA	_____ FECHA DE EVALUACIÓN	

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada factor antes de calificar, se evaluará el desempeño, más no a la persona. Marque con una (X) en el grado de calificación que más se ajuste a la actuación del trabajador.

FACTOR	EXCELENTE (5)	MUY BUENO (4)	BUENO (3)	REGULAR (2)	DEFICIENTE (1)
INTERÉS POR EL TRABAJO Muestra interés por el trabajo que realiza					
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO Domina los aspectos relacionados al puesto de trabajo					
CANTIDAD DEL TRABAJO Su producción de trabajo es acorde a los requisitos de la empresa					
CUMPLIMIENTO DE INSTRUCCIONES Se preocupa por cumplir tareas en el tiempo asignado					
COLABORACIÓN Cooperera con requerimientos adicionales del trabajo					
RELACIONES CON SUPERVISORES Y COMPAÑEROS Establece con facilidad sus relaciones tanto con superiores y compañeros de trabajo					
CUMPLIMIENTO DE NORMAS Cumple con Políticas, Reglamentos y Disposiciones de la empresa					
ORIENTACIÓN AL LOGRO Propone alternativas para realizar eficientemente el trabajo					

OBSERVACIONES: _____

_____ NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR	_____ CARGO DEL EVALUADOR	_____ FIRMA TRABAJADOR
--	-------------------------------------	----------------------------------

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS:

PUNTAJE TOTAL PORCENTAJE

OBSERVACIONES: _____
