

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TEMA:

**Planeación estratégica de la empresa textil SDALETH
mediante implementación de estrategia de integración
vertical hacia adelante (2023 – 2025).**

AUTOR:

Carranza Sánchez, Guillermo Alexander

**Componente práctico del examen complejo previo a la
obtención del título de
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTORA

Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.

**Guayaquil, Ecuador
19 de septiembre del 2022**

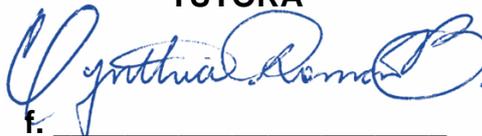


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

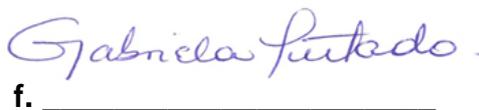
Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Carranza Sánchez, Guillermo Alexander** como requerimiento para la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

TUTORA


f. _____

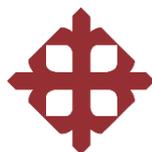
Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA


f. _____

Ing. Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth Mgs.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Carranza Sánchez, Guillermo Alexander**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Planeación estratégica de la empresa textil SDALETH mediante implementación de estrategia de integración vertical hacia adelante (2023 – 2025)** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR

f. _____
Carranza Sánchez Guillermo Alexander



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Carranza Sánchez, Guillermo Alexander**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Planeación estratégica de la empresa textil SDALETH mediante implementación de estrategia de integración vertical hacia adelante (2023 – 2025)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR

f. _____
Carranza Sánchez Guillermo Alexander



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

REPORTE URKUND

URKUND

Documento: [Carranza Sanchez Guillermo Alexander.doc](#) (D141967681)

Presentado: 2022-07-11 21:24 (-05:00)

Presentado por: guillermocarranza_s@outlook.com

Recibido: cynthia.roman.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Revisión de plagio de tesis Guillermo Carranza [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 14 páginas, se componen de texto presente en 2 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

- <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica>
- <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- <https://cienciadigital.org/revistaciadigital2/index.php/ConcienciaDi>
- http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-362020200

Fuentes alternativas

0 Advertencias. Reiniciar Compa

100% # 17 Activo Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / D12... 100%

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TEMA:

Planeación estratégica de la empresa textil SDALETH mediante implementación de estrategia de integración vertical hacia adelante (2023 – 2025)

AUTOR:

Carranza Sánchez, Guillermo Alexander

Componente práctico del examen complejo
previo a la obtención del título de

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme alcanzar esta meta en mi vida. A mis padres, que, gracias a sus esfuerzos, motivaciones y su confianza todo esto ha sido posible. A mis hermanos, por sus consejos e incondicional apoyo. A mis amistades, a los que conocí en mi vida universitaria y quienes hicieron de esta etapa una de las mejores experiencias. Por último, pero no menos importante a mi tutora Ing. Cynthia Román, por sus conocimientos brindados, paciencia y guía para poder realizar de la mejor manera el presente proyecto.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi señora madre Lic. Rosario Sánchez, quien siempre me ha brindado su amor, confianza y apoyo incondicional en todo momento, quién ha sido un pilar fundamental en mi vida. Una persona fuerte, resiliente, trabajadora y dedica a su familia. Este logro también es de ella.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. Gabriela Hurtado.

Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

Ec. LUCIN CASTILLO VIRGINIA CAROLINA Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

Ec. FREIRE QUINTERO CESAR ENRIQUE PhD
OPONENTE

f. 

Ing. ROMAN BERMEO CYNTHIA LIZBETH Mgs.
REVISOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Carranza Sánchez Guillermo Alexander

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	2
Antecedentes	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	6
Objetivos	7
Objetivos General	7
Objetivos Específicos	7
Limitaciones	8
Delimitaciones	8
Alcance	8
Preguntas de Investigación.....	8
Metodología.....	8
Alcance	8
Enfoque	9
Diseño y tipo de investigación	9
Técnicas para la recolección y análisis de datos	10
Análisis de los resultados	11
Encuesta dirigida a consumidores finales	11
Encuesta dirigida a distribuidores minoristas	15
CAPÍTULO 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
1.1 Estado del arte.....	21
1.1.1 Planeación estratégica: Antecedentes.....	21
1.1.2 Etapas de la Planeación Estratégica	23
1.2 Marco Conceptual.....	26
1.3 Marco Referencial.....	28

1.3.1	Caso: Empresa Textil Negocio D&T Magic	28
1.3.2	Caso: Empresa Textil Modatex S.A	29
1.3.3	Caso Internacional: Empresa Textil Krosh	29
1.3.4	Caso Internacional: Empresa DKCHE	30
1.4	Marco Legal	31
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO		33
2.1	Análisis PESTEL.....	33
2.2	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	36
2.3	Análisis FODA.....	38
2.3.1	Matriz EFI.....	42
2.3.2	Matriz EFE	43
2.4	Matriz de Perfil Competitivo	44
2.5	Matriz Perceptual	45
2.6	Matriz Espacial.....	46
2.7	Matriz QSPM.....	48
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DELANTE		50
3.1	Revalorización de la misión y visión	50
3.1.1	Misión.....	50
3.1.2	Visión	50
3.1.3	Estrategia Genérica de Porter que se va a aplicar.....	50
3.2	Objetivo Corporativo (largo plazo)	51
3.3	Objetivos Anuales	51
3.4	Organigrama de SADALETH S.A.	52
3.5	Políticas de Apoyo	52
3.6	Presupuesto de planeación estratégica	61

CAPÍTULO 4. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	66
4.1 Cuadro de Mando Integral	66
4.2 Ratios Financieros	67
4.3 Análisis de escenarios proyectados	69
4.3.1 Flujo de Efectivo de SADALETH en condiciones normales	69
4.3.2 Flujo de Efectivo de la propuesta	70
4.3.3 Análisis TIR, VAN, PRI, ROI	72
4.3.4 Escenarios Financieros	72
RECOMENDACIONES	74
APÉNDICES	79

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	36
Tabla 2. Análisis FODA.....	38
Tabla 3. Evaluación de los factores internos	42
Tabla 4. Evaluación de los factores externos	43
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo	44
Tabla 6. Evaluación de fortalezas	48
Tabla 7. Evaluación de debilidades	48
Tabla 8. Evaluación de oportunidades.....	49
Tabla 9. Evaluación de amenazas	49
Tabla 10. Política de apoyo para el año 1	53
Tabla 11. Política de apoyo para el año 2.....	54
Tabla 12. Política de apoyo para el año 3.....	55
Tabla 13. Política de apoyo para el año 4.....	57
Tabla 14. Política de apoyo para el año 5.....	58
Tabla 15. Presupuesto planeación estratégica del año 1	61
Tabla 16. Presupuesto planeación estratégica del año 2	62
Tabla 17. Presupuesto planeación estratégica del año 3	63
Tabla 18. Presupuesto planeación estratégica del año 4	64
Tabla 19. Presupuesto planeación estratégica del año 5	65
Tabla 20. Cuadro de Mando Integral	66
Tabla 21. Razones de liquidez.....	67
Tabla 22. Razones de endeudamiento	67
Tabla 23. Indicadores de rentabilidad	68
Tabla 24. Indicadores de rendimiento.....	68
Tabla 25. Flujo de Efectivo en condiciones normales	69
Tabla 26. Flujo de efectivo de la propuesta	70
Tabla 27. Evaluación financiera del proyecto	72
Tabla 28. Evaluación de los escenarios financieros	72

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Edad del encuestado	11
Figura 2 Talla del encuestado.....	12
Figura 3 Cantidad de prendas que adquiere por año.....	12
Figura 4 Frecuencia de compra de ropa	13
Figura 5 Factor que valora al comprar una prenda	13
Figura 6 Precio que suele pagar por prendas.....	14
Figura 7 Preferencia de compra.....	14
Figura 8 Cantidad de docenas que compra al mes.....	15
Figura 9 Frecuencia con que realiza sus compras.....	15
Figura 10 Precio que está dispuesto a pagar por prenda	16
Figura 11 Forma en la que paga la mayoría de sus compras	16
Figura 12 Plazo que le gustaría tener crédito directo.....	17
Figura 13 Forma en que le gustaría hacer las órdenes de compra.....	17
Figura 14 Forma en que prefiere elegir prendas de vestir	18
Figura 15 Tipo de prendas que compra en mayor cantidad.....	18
Figura 16 Tallas que compra con mayor frecuencia	19
Figura 17 Rango de edad de la clientela	19
Figura 18 Las temporadas (carnaval, navidad, etc.) son condiciones para la compra de sus productos.....	20
Figura 19 Cambios Estratégicos	22
Figura 20. Análisis de los factores políticos	33
Figura 21. Análisis de los factores económico y social	34
Figura 22. Análisis de los factores tecnológico, ambiental y legal	35
Figura 23. Matriz de Mapeo Perceptual	45
Figura 24. Matriz Espacial	46
Figura 25. Estrategias resultantes de la Matriz de Mapeo Perceptual	47
Figura 26 Estrategia genérica de Porter	51
Figura 27. Organigrama de SADALETH S.A.	52

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico por un periodo de tres años (2023 – 2025) para la empresa textil SADALETH con la finalidad de diversificar el modelo de negocio implementando una estrategia vertical hacia adelante para los estratos socioeconómicos medio y bajo. Para lograrlo, se llevó a cabo un análisis estratégico que incorporó matrices como: PEST, Porter, FODA, Matriz Espacial, Matriz QSP, Matriz de Perfil Competitivo y Matriz Perceptual para identificar la posición que tiene la compañía SADALETH dentro de la industria y evaluar el grado de atractivo de una estrategia de integración vertical hacia adelante. Además, se llevó a cabo una encuesta dirigida a consumidores finales y distribuidores minoristas, para establecer qué tan conveniente resultaría hacer una alianza estratégica o abrir un canal de ventas directa, ya sea en línea o por catálogo. Finalmente, se hizo un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto, en función de indicadores de retorno de la inversión como el TIR, VAN, PRI y beneficio – costo.

Palabras Claves:

Integración Vertical, Ventaja Competitiva, Proceso de Producción, Crecimiento Económico, Planeación Estratégica y Estándares de Calidad.

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a strategic plan for a three-year period (2023 - 2025) for the textile company SADALETH in order to diversify the business model by implementing a forward vertical strategy for the middle and low socioeconomic strata. To achieve this, a strategic analysis was carried out incorporating matrices such as: PEST, Porter, SWOT, Spatial Matrix, QSP Matrix, Competitive Profile Matrix and Perceptual Matrix to identify the position of the company SADALETH within the industry and evaluate the degree of attractiveness of a vertical forward integration strategy. In addition, a survey was conducted among end consumers and retail distributors to establish how convenient it would be to make a strategic alliance or open a direct sales channel, either online or by catalog. Finally, a financial analysis was made to determine the feasibility of the project, based on return on investment indicators such as IRR, NPV, PRI and benefit-cost.

Key words:

Vertical Integration, Competitive Advantage, Production Process, Economic Growth, Strategic Planning and Quality Standards.

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à développer un plan stratégique pour une période de trois ans (2023 - 2025) pour l'entreprise textile SADALETH afin de diversifier le modèle d'affaires en mettant en œuvre une stratégie verticale vers l'avant pour les couches socio-économiques moyennes et inférieures. Pour ce faire, une analyse stratégique a été réalisée en intégrant des matrices telles que: PEST, Porter, SWOT, Matrice spatiale, Matrice QSP, Matrice du profil concurrentiel et Matrice perceptuelle afin d'identifier la position de l'entreprise SADALETH au sein de l'industrie et d'évaluer le degré d'attractivité d'une stratégie d'intégration verticale en amont. En outre, une enquête a été menée auprès des consommateurs finaux et des distributeurs de détail afin d'établir l'opportunité d'une alliance stratégique ou d'un canal de vente directe, en ligne ou par catalogue. Enfin, une analyse financière a été réalisée pour déterminer la faisabilité du projet, sur la base d'indicateurs de retour sur investissement tels que le TRI, la VAN, le PRI et le coût-avantage.

Mots-clés:

Intégration verticale, avantage concurrentiel, processus de production, croissance économique, planification stratégique et normes de qualité.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la planeación estratégica es considerada como una herramienta muy importante dentro del campo empresarial, debido a que permite que las organizaciones alcancen sus objetivos planteados hacia el crecimiento futuro. La planificación estratégica es utilizada por las empresas como un proceso sistemático que impulsa el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto los accionistas (J. González & Rodríguez, 2019).

Una correcta planeación estratégica se convierte en una de las herramientas más poderosas porque contribuye al desarrollo de planes para el futuro; promueve la gestión eficiente de los recursos, tanto económicos como humano; y ayuda a identificar las falencias que la empresa tenga, en la medida que se toman acciones para corregir los problemas detectados. Dicho esto, la planeación estratégica que cada empresa desarrolle se convertirá en su manual a seguir durante un periodo de tiempo establecido; un soporte en la toma de decisiones. De esta forma, se podrá minimizar los riesgos y alcanzar las metas establecidas (Araya, 2017).

Jaramillo y Tenorio (2019) expresan que:

La importancia de la planeación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir (p. 4).

Según Velásquez et al., (2013) son varias las causas que pueden hacer que una empresa fracase, algunas de las principales es la falta de gestión por parte de sus directivos, una adecuada planeación estratégica hace una gran diferencia permitiendo adaptarse a los cambios del entorno y de esta forma más competitivo en el mercado. La falta de planeación estratégica en el sector textil conlleva al quiebre de las empresas en sus primeros años y en caso de no quebrar tienden a estancarse. Esto debido a que no cuentan con

estrategias de expansión, los procesos de producción son obsoletos y en algunos casos empíricos, las estrategias de marketing y venta se hacen de manera tradicional (Mora Contreras, 2011).

Para efectos de este trabajo, se tomó como referencia el caso de SADALETH, una pequeña empresa textil que se dedica a la producción de prendas hospitalarias, deportivas, corporativas y casual en la provincia de Esmeraldas, tanto para sector público como privado. Actualmente, ofrece un servicio de maquila para una distribuidora localizada en la ciudad de Guayaquil. En SADALETH se considera necesario disponer de un correcto plan estratégico, a fin de que pueda evaluar su situación actual para la formulación de estrategias que promuevan su crecimiento.

Los dos principales problemas de SADALETH son: el trabajo se realiza de manera empírica; es decir, de acuerdo con el conocimiento de la propietaria y, segundo, su fuerte dependencia de ingresos por parte del sector público. Con base en la problemática de la compañía se considera como opción viable la aplicación de una estrategia de integración vertical hacia delante, la misma que permitirá tener mayor acercamiento con el cliente, debido a que SADALETH de momento es fabricante de textiles, lo que se plantea es impulsar la venta a distribuidores mayoristas o mediante un retail que ayude a estrechar los lazos con el consumidor final (S. Jaramillo & Tenorio, 2019).

Por lo tanto, con base a lo expuesto, a partir de la estrategia propuesta se espera lograr: una producción en mayor escala; reducción de los tiempos de producción; apertura de nuevos mercados con socios estratégicos minoristas; diversificación de las fuentes de ingreso; control sobre el flujo de efectivo; y la estandarización de prendas, para volverse más competitiva dentro del mercado esmeraldeño, pero con proyección de crecimiento a ciudades como Guayaquil o Quito.

Antecedentes

Textiles SADALETH nace de la experiencia de la Lic. Rosario Sánchez, quien dedico años de su vida a la docencia tanto en la materia de contabilidad como en el arte de la confección, con el objetivo de satisfacer una demanda de prendas de vestir casual y gala bajo pedido. Para el 2005 en la ciudad de Quinindé, provincia de Esmeraldas adquiere tres máquinas industriales con las cuales inicia operaciones el taller de confección en un pequeño espacio en el domicilio de su propietaria. Su buen trato, sus prendas a medida, la calidad de sus productos y sobre todo su carisma le permitieron hacerse conocer en la ciudad.

En el año 2008 se crea el proyecto “Hilando el Desarrollo” bajo la Dirección De La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Este programa consiste en entregar uniformes escolares a los estudiantes de instituciones públicas (Saltos et al., 2016). La Lic. Rosario Sánchez ve la oportunidad de negocio ya que era un océano azul y decide incursionar en este proyecto siendo una de las pioneras en el cantón de Quinindé y de la provincia de Esmeraldas.

Para el año 2010 textiles SADALETH contaba con alrededor de 30 máquinas industriales, empleaba a unas 50 personas tanto de forma directa como indirecta que en su mayoría eran mujeres cabezas de hogar. La capacidad de producción era de alrededor de 52 mil prendas durante el periodo que duraba de este proyecto el cual iniciaba en febrero con las contrataciones y terminaba en mayo con las entregas. Debido al volumen alto de producción este programa se vuelve la principal fuente de ingreso de la empresa.

En el año 2012 el mercado comienza a mostrar sus primeros índices de saturación. Las primeras operarias que aprendieron del negocio en SADALETH se independizaron colocando sus propios talleres, esto más la facilidad en los procesos de contratación, la falta de controles en cuanto a talleres fantasmas y la evaluación de conocimientos en cuanto a producción textil hicieron que la oferta aumente mientras la demanda se mantenía igual.

En el año 2016 el mercado se satura por completo por un aumento considerable de la oferta adicionalmente la demanda baja, consecuentemente

el nivel de contratación bajó de forma significativa en un 35%. Hay que mencionar que otra porción de los ingresos provienen de otras entidades estatales, pero estas no suelen ser constantes y de gran valor. En este año también cambia la forma de contratar ya que ligaron el número de prendas al nivel de producción registrado en el Servicio Nacional de Compra Públicas (SERCOP), esto repercutió de gran manera a los ingresos de la empresa.

Actualmente, SADALETH cuenta con 12 colaboradores tanto directa como indirectamente. Se está tratando de diversificar los ingresos ya que la mayor proporción de estos no pueden depender solo del sector público, por eso se está brindando maquila a una distribuidora textil ubicada en la ciudad de Guayaquil. SADALETH es una empresa que, con un correcto plan estratégico, puede desarrollarse de forma vertical, de esta forma poder conseguir sus objetivos establecidos.

Planteamiento del problema

Con base a los antecedentes expuestos el problema central de investigación se relaciona con la falta de un plan estratégico dentro de la empresa SALADETH, lo cual ha limitado el crecimiento económico de la compañía, a lo largo de su trayectoria. Esta situación ha sido el punto de partida para otras problemáticas como la dependencia de una cartera específica de clientes, sobre todo del sector público, y el mantenerse en su zona de confort. En este sentido, el problema se ha origina por las siguientes causas:

Maquinaria: La maquinaria con la que se cuenta, actualmente, en su mayoría ha cumplido su vida útil, por lo que los mantenimientos tienen que realizarse con mayor frecuencia de lo habitual, ya que al no hacerse presentan daños y detienen la producción. Adicionalmente, se necesita maquinaria moderna que cuente con eficiencia energética, que pueda realizar mejores y diversos tipos de acabados.

Producción: La línea de producción establecida tiende a saltarse procesos. Falta de planificación en la elaboración por lo que los tiempos de entrega se aplazan. Existe carencia de metas de fabricación.

Recurso Humano: Falta de capacitación en cuanto a manejo de accesorios de maquinarias que brindan acabados de calidad. Las colaboradoras no

cuentan con una motivación dentro de la empresa por lo que tienden a no concientizar su trabajo.

Ingresos: La mayor fuente de ingresos proviene del sector público y suelen ser eventuales, además varía el precio de órdenes de compra por lo que no se puede contar con un presupuesto fijo y de esta forma no se maneja correctamente el flujo de caja. El medio donde se encuentra ubicada la empresa, es pequeño poblacionalmente y a su vez existe gran cantidad de competencia.

Financiamiento: Debido a un problema financiero de uno de los socios, la empresa ha tenido dificultades para capitalizarse y, de esta forma, poder invertir en las necesidades de la empresa.

Ventas y Redes Sociales: No se cuenta con estrategias de ventas hacia el consumidor final, ya que se cuenta con gran dependencia de las contrataciones públicas. No se tiene presencia digital y tampoco se invierte en publicidad.

En caso de que la problemática no sea corregida oportunamente, es posible que SALADETH perciba efectos como estancamiento económico, por mantenerse en su zona de confort; reducción de la participación que tiene en el mercado, por causa del aumento de la competencia, sobre todo talleres textiles informales y el contrabando de mercadería desde las fronteras; disminución de las ventas y los niveles de rentabilidad del negocio, debido a que los clientes optarían por desplazarse a la competencia, ante la falta de un canal de comunicación más directo con los consumidores finales. Por tanto, es vital que el negocio disponga de una herramienta valiosa como el plan estratégico para tomar las mejores decisiones posibles acerca de cómo afianzar su crecimiento económico en el futuro.

Justificación

El presente proyecto de titulación tuvo como fin analizar en qué situación se encuentra la empresa SADALETH mediante el análisis del macro, meso y micro entorno, para así establecer cómo estos factores afectan a la empresa.

Teniendo en cuenta estas falencias se establecieron objetivos, consecuentemente aplicando estrategias que permitan tomar correcciones y así alcanzar las metas propuestas.

La planificación estratégica permite detectar todas las problemáticas y errores que aquejan a la empresa, pudiendo mejorarlas a través del análisis: MEFE, análisis de 5 fuerzas de Porter, matriz CPM, MEFI, FODA Consolidado, matriz espacial, matriz QSPM y matriz perceptual que ayudan a mejorar los métodos de manejo tanto en áreas administrativas, financieras, producción y logística.

Objetivos

Objetivos General

Desarrollar un plan estratégico por un periodo de tres años (2023 – 2025) para la empresa textil SADALETH con la finalidad de diversificar el modelo de negocio implementando una estrategia vertical hacia adelante para los estratos socioeconómicos medio y bajo.

Objetivos Específicos

- Definir el proceso de planeación estratégica a aplicar en la empresa SADALETH.
- Estudiar los entornos macro, meso y micro por medio de las herramientas de la planeación estratégica para el diseño de los planes de acción de la estrategia de integración vertical hacia adelante.
- Diseñar los objetivos corporativos y anuales que contribuyan a la correcta implementación de la integración vertical del negocio en el período 2023 – 2025.
- Diseñar los procesos de evaluación y control mediante el cuadro de mando integral y mapa estratégico que sirvan como indicadores de gestión de la planeación estratégica del negocio.
- Analizar la viabilidad económica-financiera de la propuesta de planeación estratégica para SADALETH.

Limitaciones

Una de las limitaciones que de este proyecto es la veracidad de información recolectada por parte de los encuestados.

Delimitaciones

El presente proyecto corresponde a un trabajo de titulación de tipo emprendimiento, la cual tiene como objetivo realizar una planeación estratégica de la empresa textil SADALETH mediante de estrategia de integración vertical hacia adelante (2023-2025)

Alcance

SADALETH es una empresa textil oriunda de Quinindé que busca aumentar su producción y controlar la distribución. Todo esto posible gracias al uso de planeación estratégica y de una integración vertical hacia adelante.

Preguntas de Investigación

¿Cuánto va a costar implementar esta planeación estratégica?

¿En qué tiempo se recuperará la inversión?

¿Cómo se financiará?

¿Cuál es el mercado objetivo?

¿Cuál es el punto de equilibrio?

¿Cuáles serán las estrategias de venta?

Metodología

Alcance

La presente investigación se desarrolla bajo un alcance transversal, debido a que la toma de datos se realizará en un momento único del tiempo y no en varios períodos. Por tanto, no se hacen comparaciones, sino que se analizan los criterios de los individuos que forman parte del estudio, y se lo expresa tal como se manifiestan en su entorno natural. En este caso, se justifica al momento de hacer un levantamiento de datos, tanto a consumidores finales, como a distribuidores mayores del sector textil, con los que la empresa SADALETH puede tener un acercamiento en la venta de sus productos.

Enfoque

El análisis de los datos se manejará desde un enfoque cuantitativo, debido a que se emplean herramientas que implican la medición de datos, tanto desde la toma de datos como la tabulación y elaboración de tablas y datos estadísticos; así como también en el análisis estratégico, donde los diferentes factores del entorno serán evaluados a partir de matrices cuantitativas que determinen el impacto que tienen las fortalezas y oportunidades de SADALETH para contrarrestar las debilidades y amenazas que se manifiestan en la industria textil. De igual manera, en la evaluación financiera de los datos, para establecer la viabilidad económica de los datos analizados como parte de la estrategia de integración vertical que se propone, para afianzar el crecimiento económico de la compañía.

Diseño y tipo de investigación

El diseño de la investigación es no experimental, debido a que los datos presentados no serán manipulados a conveniencia, sino que se mostrarán de la forma más realista posible. Además, para el respaldo de cierta información estadística o financiera se recurrirá a fuentes oficiales de organismos como el INEC, el Banco Central del Ecuador o la Asociación de Productores Textiles, para tener datos veraces al momento de formular una estrategia apropiada para SALADETH.

Por otro lado, la investigación es descriptiva porque se enfoca en la caracterización del patrón de comportamiento del cliente potencial de SADALETH. En esta caso, la estrategia de integración vertical apunta hacia entablar relaciones más cercanas con el distribuidor mayorista o el consumidor final, para el desarrollo de un canal de distribución y comunicación, que le permita a la compañía, tener mayor cercanía, empatía y mejorar su capacidad de respuesta con el consumidor, con el propósito de lograr un crecimiento económico apropiado en el corto y mediano plazo. Especialmente, en la diversificación del mercado meta, para no depender de un número limitado de clientes, como se venía desarrollando la actividad, sino que exista la posibilidad de ampliar la cartera y proyectar un crecimiento

económico sostenible, no sólo dentro de Quinindé, sino expandiéndose hacia otros mercados.

Técnicas para la recolección y análisis de datos

El levantamiento de datos se apoya de técnicas como la encuesta y la observación directa de la industria textil donde se desenvuelve SADALETH. En este caso, es importante explicar que la encuesta utiliza un cuestionario de preguntas cerradas o estandarizadas, para captar la opinión general del mercado meta, determinado a partir de la posibilidad de entablar relaciones comerciales más cercanas con los distribuidores mayoristas de textiles o directamente con el consumidor final. El propósito de este análisis es identificar el patrón de comportamiento del mercado meta y establecer la estrategia más conveniente para SADALETH en cuanto a aceptación del mercado, costo de inversión y rentabilidad en un horizonte máximo de 3 a 5 años.

Por otro lado, el análisis de los datos se hace en función de herramientas de la planeación estratégica, como el análisis PESTEL, la matriz FODA, EFI, EFE, Mapeo Perceptual, Perfil Competitivo y Espacial, con el propósito de determinar la posición que tiene la empresa SADALETH dentro de la industria textil de Quinindé y así, evaluar el grado de atractivo de esta industria, en función a la posición financiera de la compañía, su postura competitiva y su estabilidad en el macro ambiente.

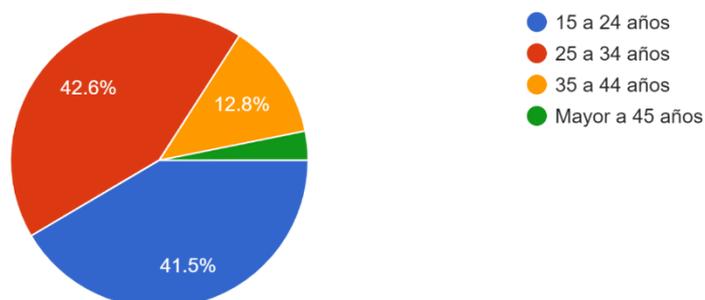
Finalmente, con los datos que se recojan a lo largo de esta investigación se procede a la elaboración de un análisis financiero, a partir de un presupuesto de inversión, costos y gastos, y financiamiento. Posteriormente, se evalúan todos estos recursos mediante indicadores de rentabilidad como la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el período de recuperación. Todo esto en conjunto ayudará a establecer la viabilidad económica de la estrategia de integración vertical propuesta para SADALETH.

Análisis de los resultados

Encuesta dirigida a consumidores finales

Figura 1

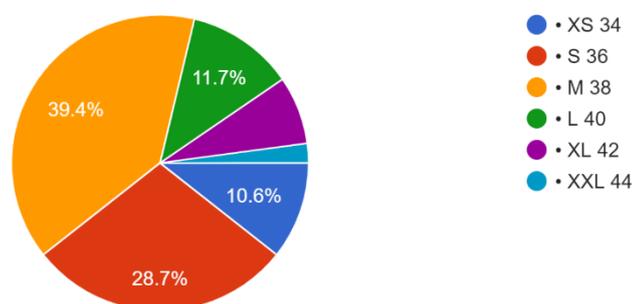
Edad del encuestado



La edad de los encuestados oscila entre los 25 a 34 años, así lo manifestó el 42.6%; entre los 15 a 24 años el 41.5%, mientras que solo el 12.8% alrededor de los 35 a 44 años. Se demuestra que los encuestados pertenecen en su mayoría a una población adolescente y juvenil, esto conlleva gustos y opiniones inclinados a la tendencia actual, siendo favorable para el desarrollo de la propuesta que busca captar este tipo de clientes, esto facilitará el diagnóstico de la investigación porque se contará con información veraz.

Figura 2

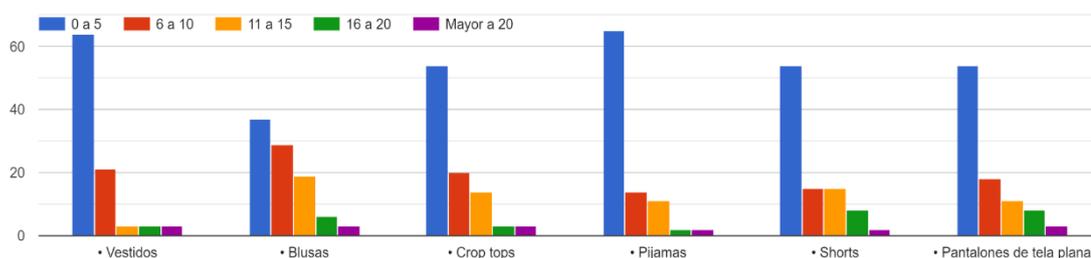
Talla del encuestado



En esta pregunta se quiere obtener información precisa de las tallas, para así identificar el volumen de oferta en cuánto al tamaño de una prenda. El 39.4% manifiesta que es talla “M”, el 28.7% sostiene que su talla es “S”, el 11.7% coincide en ser talla “L” y solo el 10.6% en ser talla “XXL”. El mercado mayoritariamente selecto por ser adolescentes y jóvenes bordean tallas small o sea pequeñas y medianas o medium.

Figura 3

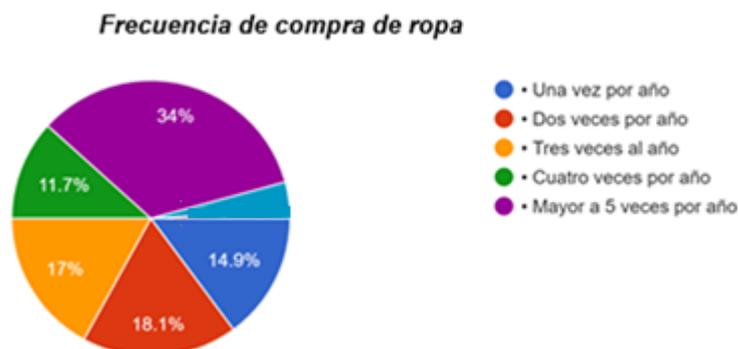
Cantidad de prendas que adquiere por año



Por medio de esta gráfica se explica que las blusas son las prendas más compradas durante el año, alrededor del 28% compra entre 6 a 10 unidades, el 18% entre 11 – 15 de cada una, mientras que el 20% manifiesta que adquiere entre 6 – 10 vestidos, crop tops y el 18% sostiene que al año compra las mismas unidades mencionadas en pantalones de tela, mientras que los shorts son vendidos con menor frecuencia entre 16 – 20 unidades anualmente es lo que indica menos del 10% de la muestra, las pijamas en el año se comercializan de 0 – 5 unidades respectivamente.

Figura 4

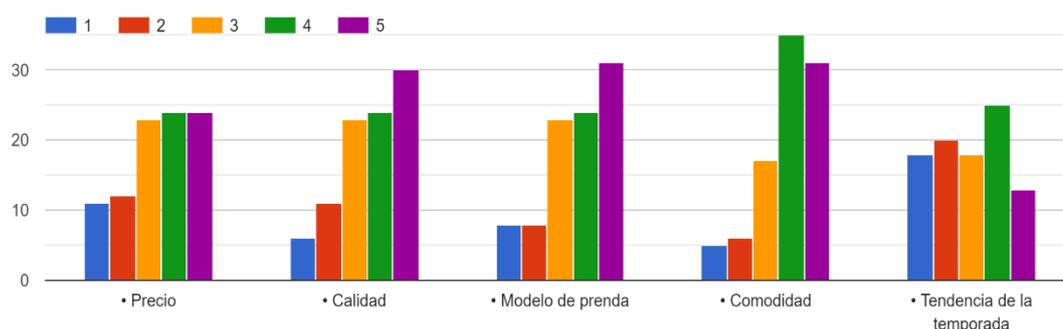
Frecuencia de compra de ropa



El 34% de la muestra detalla que compra ropa más de 5 veces al año, el 18,1% manifiesta que adquiere ropa dos veces por año, el 17% tres veces en el año, el 11,7% cuatro veces por año y el 14,9% una vez por año. Bajo este contexto la mayoría de las personas encuestadas adquieren variedad de vestimentas en el año, pero no con mucha frecuencia debido a que la inflación ha encarecido los precios, generando que el sueldo promedio solo alcance para subsistir.

Figura 5

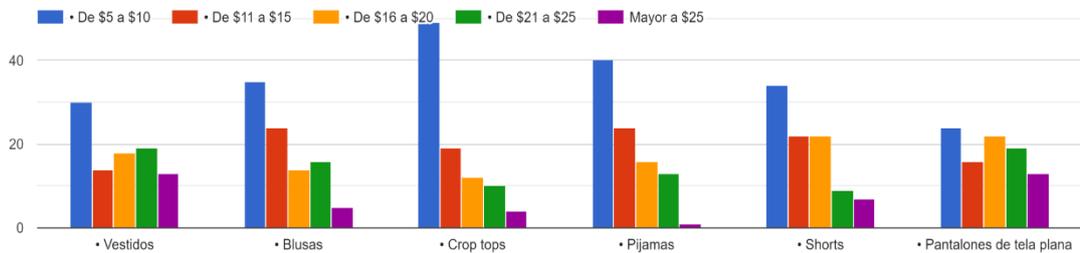
Factor que valora al comprar una prenda



De acuerdo a los parámetros expuestos una de las características más valorada es la comodidad, posteriormente hay quienes consideran importante el modelo de la prenda, ya que debe estar dentro de la tendencia actual, ajustarse a la talla y físico de la persona, tener el color deseado, así que el diseño es muy importante al momento de elegir. Hay quienes consideran la calidad por encima del precio y la tendencia de temporada, ya que la ropa es

un mercado que se mueve mucho en la ciudad, siempre que el diseño o modelo marque una tendencia se crean muchas formas cómodas de llegar al consumidor, hasta con cómodas cuotas.

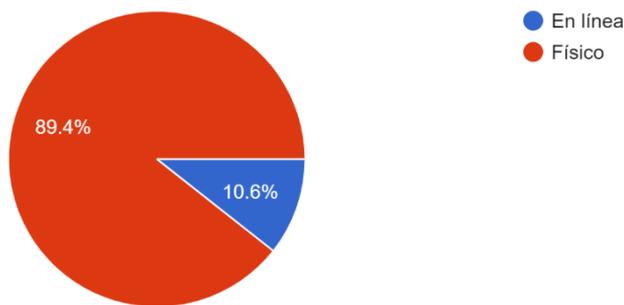
Figura 6 Precio que suele pagar por prendas



En este parámetro se evalúa el precio promedio para cancelar una prenda como: crop tops la mayoría coincidió que en \$5 - \$10 dólares, este rango de precio es el referido para muchas prendas de no tan gran acabado como: blusas, pijamas, shorts; mientras hay quienes consideran que por los vestidos y pantalones de tela plana pagarían hasta \$25 y solo un pequeño porcentaje más de \$25.

Figura 7

Preferencia de compra

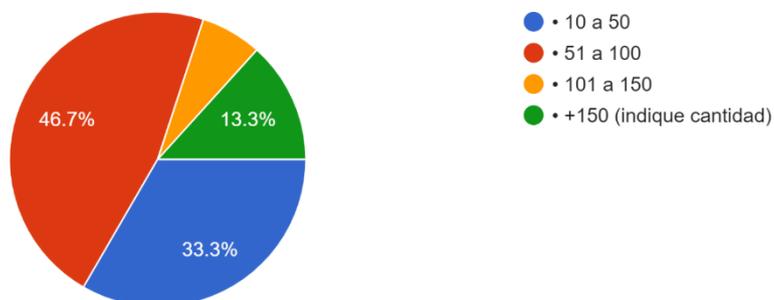


El 89.4% de los encuestados coincide en que prefieren realizar sus compras en físico, mientras que solo un 10.6% en línea, la ropa es un mercado muy versátil, sin embargo, por las condiciones y parámetros de elección es que un cliente decide o no optar por estas, bajo este contexto las estrategias de venta deben proporcionar al cliente beneficios en este aspecto, así como la calidad y tela de prendas que sea adaptable para cualquier tipo de contextura.

Encuesta dirigida a distribuidores minoristas

Figura 8

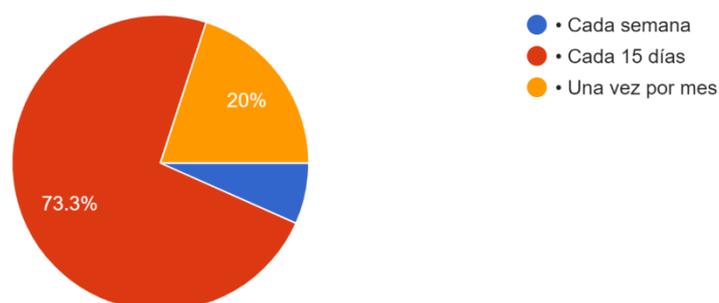
Cantidad de docenas que compra al mes



La adquisición de prendas de vestir es comprada en cantidades grandes de 51 a 100 docenas, así lo manifestó el 46,7% de la muestra; el 33,3% sostiene que de 10 a 50 docenas y solo el 13,3% más de 150 docenas respectivamente. Bajo este contexto se evidencia que las compras de los negocios minoristas son muy relevantes, se adquieren a un precio bastante accesible donde el comerciante puede obtener su ganancia para hacer el negocio viable y se convierta en el sustento de muchas familias.

Figura 9

Frecuencia con que realiza sus compras

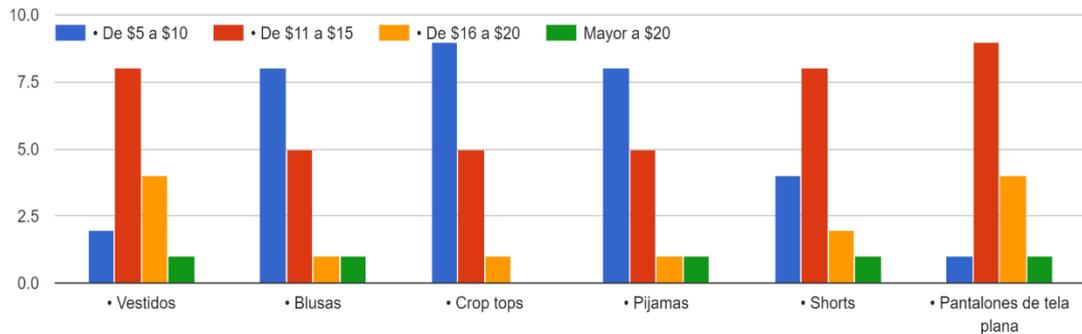


El 73,3% de la muestra manifiesta que realiza sus compras cada 15 días, el 20% detalla que una vez por mes y el 6,7% restante las realiza cada semana. Se evidencia que la frecuencia de compra es variada y oportuna, siendo 15 días un periodo bastante corto, es decir que el negocio se mueve bastante rápido y esto es bueno para el comercio, ya que el flujo de inventario debe

variar y económicamente es rentable para los diferentes negocios de cada sector.

Figura 10

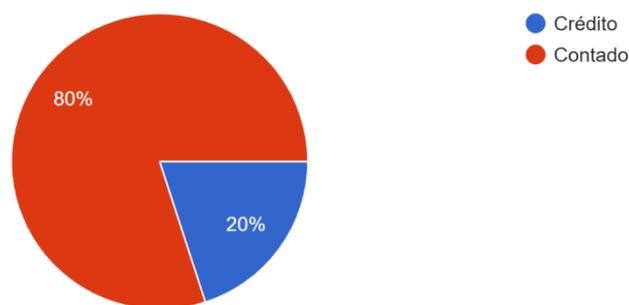
Precio que está dispuesto a pagar por prenda



El precio disponible a pagar por prendas adquiridas al por menor es de \$11 - \$15 en pantalones de tela plana, mientras que por los crop tops, blusas y pijamas dependiendo la calidad los comerciantes pagarían entre \$5 - \$10 también, mientras que por los shorts y vestidos según el diseño y la calidad cancelarían de \$11 - \$15. La variedad de precio y criterios de elección siempre va a depender de lo que el cliente requiera y le guste al momento de elegir.

Figura 11

Forma en la que paga la mayoría de sus compras

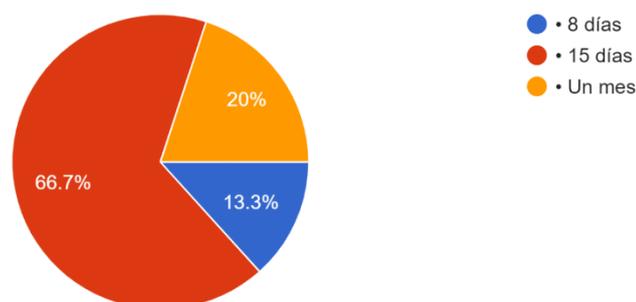


El 80% de los comerciantes sostiene sus compras en efectivo, esto es positivo porque le genera liquidez a la fábrica, mientras que solo el 20% paga sus compras a plazo y crédito. Bajo este contexto, esta referencia nos permite identificar la forma y manera de realizar sus transacciones y comercializarlas, ya que una forma de atraer clientes es dando facilidades de pago, para la fábrica esta manera debe ser analizada por expertos en finanzas, ya que el

objetivo no es vender a través de una cartera inflada de cuentas por cobrar, sino asegurar la recaudación del efectivo a través de un mecanismo conveniente para la fábrica y los comerciantes.

Figura 12

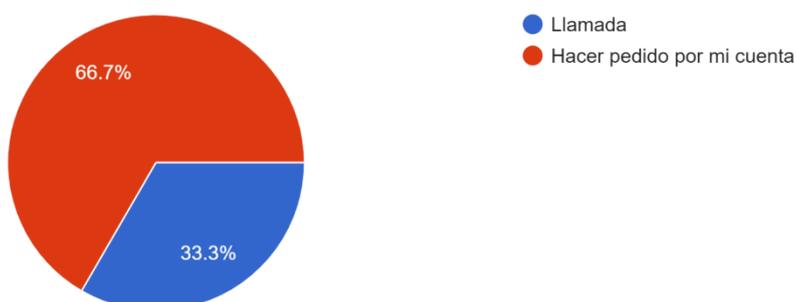
Plazo que le gustaría tener crédito directo



Las compras a crédito son convenientes de realizar en un periodo de 15 días, así lo manifestó el 66.7% de la muestra; el 20% detalla que en un mes y el 13.3% restante en 8 días. Los periodos de crédito en este negocio deben ser cortos, ya que el precio de venta al consumidor final no es alto, siendo accesible y pagadero en quincena y fin de mes. Bajo este contexto la fábrica puede generar estrategias de pronto pago que afiancen la fidelidad de los minoristas en volver y mantener activo su beneficio de descuentos o bonos que pueden ser analizados y gestionado por el área de marketing.

Figura 13

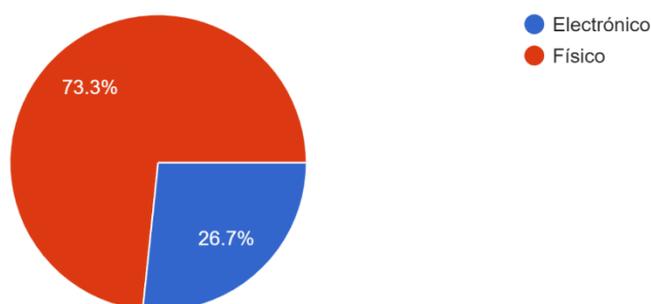
Forma en que le gustaría hacer las órdenes de compra



En la mayoría de casos las compras suelen ser gestionadas a través de pedidos que los minoristas realizan por su cuenta, así lo manifestó el 66.7% de la muestra; mientras que el 33.3% adquiere sus productos por llamada. En

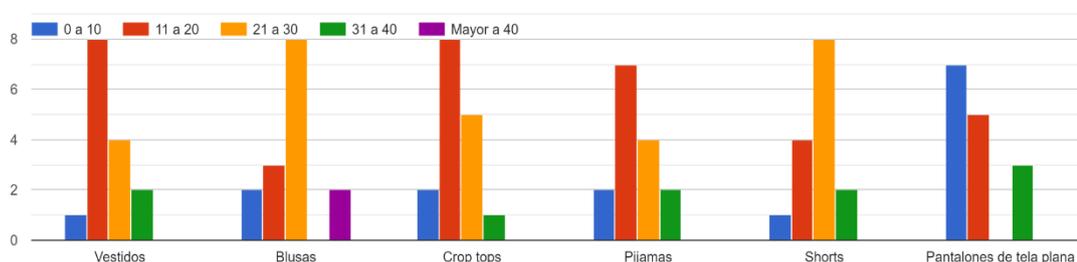
el caso de la mayoría prefieren ir al lugar y revisar modelos, calidad, tallas, color y así poder elegir las prendas directamente sin intermediarios, sin embargo, la cuarta parte de la muestra gestiona a través de llamadas teniendo conocimiento de lo que compra a través de los catálogos que salen de forma periódica.

Figura 14
Forma en que prefiere elegir prendas de vestir



El 73.3% de los encuestados prefiere un catálogo físico al momento de elegir sus prendas, mientras que el 26.7% se decide por un catálogo electrónico. La decisión de los diferentes catálogos se da por la necesidad de cada minorista, hay quienes organizan sus pedidos por medio de un elemento tangible, mientras que otros prefieren la comodidad de algo electrónico y pueden organizar su negocio a través esta guía virtual si mayor inconveniente, sin embargo, la decisión de la guía de compra está a la disposición del cliente.

Figura 15
Tipo de prendas que compra en mayor cantidad

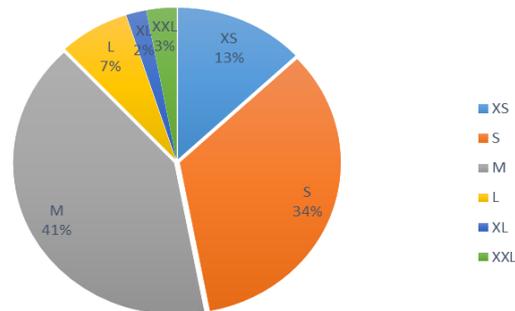


En esta gráfica se muestra el tipo y la cantidad de prendas, los vestidos, crop tops y pijamas son adquiridos entre 11 – 20 media docenas; las blusas y los shorts alrededor de 21 – 30 media docenas, los pantalones de tela plana entre

0 – 10 media docenas. Pese a que se ha mencionado lo que compra la mayoría, la versatilidad en sus compras va a depender de la rotación. Es importante que la fábrica gestione medios de publicidad digital donde se dé a conocer los estilos, modelos, tendencias de moda y forma en las que cada persona puede combinar sus prendas.

Figura 16

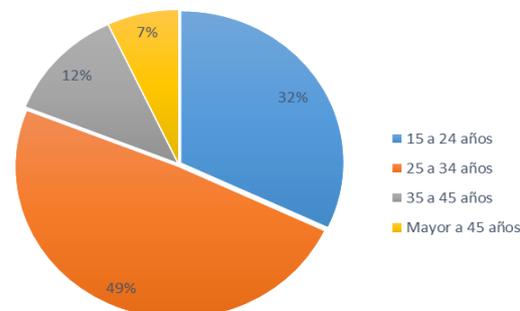
Tallas que compra con mayor frecuencia



Las tallas más compradas por los minoristas son “S” o small, así lo manifestó el 34% de la muestra, mientras que el 41% escoge talla “M” o medium, un porcentaje minoritario representado por el 13% prefiere “XS”, mientras que hay quienes escogieron tallas grandes como: L y bordean el 7%, XL 2%, XXL 3%. Se demuestra que las tallas más escogidas y de preferencia son la mediana y pequeña, ya que gran parte de la población adolescente y joven está teniendo cuidado de su peso haciendo ejercicio o actividad física que le permite estar dentro del parámetro de talla para su estatura, ya que por lo general los ecuatorianos somos pequeños.

Figura 17

Rango de edad de la clientela

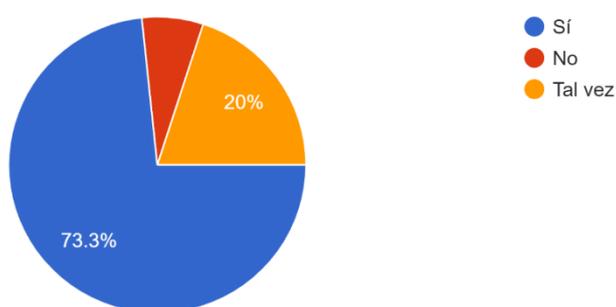


De conformidad con los resultados obtenidos se aprecia que los distribuidores minoristas tienen un target bastante juvenil, dado que casi la mitad de sus clientes tienen edades entre los 25 y 34 años, pero también tienen un

importante grupo, conformado por el 32% de la muestra, que tiene edades entre 15 y 24 años. Es decir, el mercado meta de estos distribuidores se ubica entre los 15 y 34 años. Por tanto, la ropa debe estar orientada a la presentación de diseños novedosos, de vanguardia y que denoten un espíritu juvenil, con colores vivos.

Figura 18

Las temporadas (carnaval, navidad, etc.) son condiciones para la compra de sus productos



De acuerdo con el 73% de los encuestados, las temporadas si se convierten en condicionantes para realizar la compra de sus productos. Esto se debe a que, por cambio de temporada suelen haber diseños que resultan más atractivos para los clientes y otros que pasan de moda. Entonces, a los distribuidores les conviene entender qué cambios traen consigo las nuevas temporadas, para de acuerdo con eso poder adquirir productos que tengan un buen nivel de rotación de inventario.

CAPÍTULO 1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 Estado del arte

1.1.1 Planeación estratégica: Antecedentes

La estrategia como se conoce actualmente tiene sus orígenes hace miles de años atrás específicamente en el área militar, tan así, que la palabra estrategia proviene del griego *strategos* que significa ganar la guerra.

Existen grandes exponentes de la estrategia militar en la historia de la humanidad como Alejandro Magno, quién a pesar de contar con un ejército reducido pudo derrotar al rey persa Darío, esto gracias a sus estrategias y de esta forma se convirtió en unos de los grandes conquistadores de la historia (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016). Por otra parte, se narra el conflicto entre troyanos y griegos, los primeros resistían perfectamente detrás de sus impenetrables murallas, los griegos al ver que sus soldados caían al pie de las murallas decidieron usar una brillante estratagema; decidieron construir un caballo de madera tan grande que en su interior cabían un puñado de soldados, hicieron creerles a los troyanos que habían sido derrotado y partían, como muestra de respeto entregarían ese caballo, el desenlace de la historia ya se conoce.

El imperio romano, uno de los más grandes, vastos, rico tanto económicamente, culturalmente e intelectual se construyó gracias a su ejército. Estos revolucionaron las estrategias militares, lo que les permitió crear un gran imperio. Por último y no menos importante tenemos al general chino Sun Tzu, cuyos principios para ganar la guerra sirvieron como guía para más adelante escribir el libro *El arte de la guerra* cerca del siglo V. a.C. Este libro da enseñanzas como la importancia de conocer los aspectos internos y externos del ejército, tener conocimiento del entorno en donde se luchará, estudiar al enemigo tanto sus fortalezas como debilidades (García et al., 2017). Teniendo en cuenta estas variables permite tener una realidad del conflicto y de esta forma diseñar una buena estrategia que permita alzarse con la victoria.

El arte de la guerra tuvo un gran impacto por lo que grandes estrategias militares hoy en día lo siguen leyendo y practican sus enseñanzas. No solamente ha tenido impacto en el área militar sino también en el empresarial, ya que, existen adaptaciones al mundo de los negocios.

Figura 19

Cambios Estratégicos

Factor Periodo	Económico	Político y legal	Tecnológico	Social	Administrativo
Década de los 50	Necesidad Escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80	Calidad total	Política de Empresa	Autos pequeños Fácil manejo y parqueo Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad total Apoyar
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Ti Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería
2000	Enfoque de mercado Innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	Marketing Psicología organización Finanzas Planeación Competitividad
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Fenómeno del niño Manejo sostenible	La paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos RSE Envejecimiento poblacional	Liderazgo coaching agente de cambio

Nota. Reproducida del libro Dirección Estratégica 2da edición Palacios (2016).

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria (García et al., 2017). Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento (Contreras, 2013).

Según Palacios, la planificación estratégica es identifica por ser “Retroactiva, es decir, mira el pasado. Actual, o sea, responde al presente. Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio. Estratégica y prospectiva para

analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro” (2016).

Por otra parte, otro autor expresa lo siguiente:

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos (Roncario, 2019).

Por último, Fred, expresa que:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (2008).

1.1.2 Etapas de la Planeación Estratégica

Una planificación estratégica se puede plantear de diversas formas, todo depende del punto de vista del autor. Torres (2014) indica que “El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias” (p.5).

La formulación de la estrategia consiste en crear la misión, visión de la empresa e identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, a su vez comprender las fortalezas y debilidades internas, también hay que establecer objetivos tanto para el corto como largo plazo, con

esto se busca establecer nuevas estrategias que marcaran el nuevo rumbo de la organización (Romero et al., 2017).

Por otra parte, la implementación de la estrategia que se le suele llamar etapa de la acción pretende que se creen objetivos periódicos, se establezcan políticas, se motive a los colaboradores y por último destinar recursos para poder desarrollar las estrategias planteadas (Medina et al., 2019). Esta es considerada como la parte más difícil de la planeación estratégica, ya que, se requiere disciplina, compromiso y sacrificio de todo el personal a actuar.

Por último, tenemos a la evaluación de la estrategia que es la etapa final de la planeación estratégica, en la cual se evalúan los resultados de la segunda etapa que es la implementación. Una evaluación de los resultados se toma en cuenta que estrategias están funcionando y cuáles no, de esta forma se busca ajustar de mejor manera la estrategia para que pueda obtener un mejor resultado en el futuro (Adilson, 2008). En esta fase existen tres actividades para evaluar las estrategias que son: 1) revisar el ambiente interno y externo que son la base de las actuales estrategias, 2) medir el desempeño, 3) tomar las correcciones correspondientes.

Según Equipo Editorial Etecé, los siguientes procedimientos son los pasos a seguir:

- Definir y luego alcanzar el objetivo propuesto.
- Aprovechar las ventajas competitivas para destacar sobre el resto.
- Diseñar una metodología apropiada para los recursos disponibles, el entorno en el que se encuentra y las dinámicas que se enfrenta.
- Lograr un método dinámico, flexible y adaptable a los imprevistos, que permita resolver los problemas que surjan.
- Proponer un plan que sea medible y corregible en términos de efectividad.

- Una buena planificación establece las bases para los demás procesos administrativos, como la organización, la dirección y el control (2021).

Por otra parte, Zona Económica (2022) expresa que la planeación estratégica debe considerar los siguientes puntos:

- 1- Definir o revisar los valores, visión y misión de la organización: Estos puntos son claves dentro de la organización ya que los valores definen la cultura de la empresa, son principios que direccionan el comportamiento de los colaboradores. Por otra parte, la visión permite visualizarse en donde y como quiere estar la compañía, por último, la misión narra en que tipo de negocio la empresa se desarrolla, el valor agregado que aporta tanto a sus productos como a sus clientes.
- 2- Llevar a cabo un análisis del entorno: Esta etapa es primordial ya que se deben evaluar las condiciones de la organización, tanto internas como externas. Aquí se pueden usar varias herramientas, pero una de las más utilizadas es el análisis FODA.
- 3- Desarrollar una serie de objetivos de largo plazo: Los objetivos a largo plazo deben estar alineados a la visión de la empresa.
- 4- Desarrollar un plan de acción para lograr esos objetivos: Esta es la fase de ejecución de la planeación estratégica, cuando previamente se haya evaluado el entorno de la empresa, en esta fase se desarrollará y ejecutarás las estrategias para poder alcanzar las metas planteadas.
- 5- Desarrollar procedimientos para monitorear el progreso y modificar la estrategia o el plan de acción basándose en cambios objetivos en el entorno: Finalmente se cuenta con la fase de medición y control de las estrategias. Se evalúa la efectividad de las estrategias mediante indicadores y dependiendo de los resultados se tomarán decisiones si cambiar por completo las estrategias o modificarlas.

1.2 Marco Conceptual

En esta sección se describen algunos términos vitales para profundizar el conocimiento académico de la planeación estratégica:

- **Cadena de Valor:** es una herramienta que describe la forma en que se llevan a cabo las actividades dentro de una empresa que desencadenan en todas las partes de un proceso (Jaramillo, 2017). Por lo general, esta cadena desagrega niveles de procesos estratégicos, claves y de apoyo. El propósito es detallar la forma en que se elabora un producto o servicio y cómo esto aporta valor al consumidor.
- **Economía de escala:** desde el punto de vista microeconómico es la capacidad que tiene una compañía de producir una gran cantidad de bienes, pero a bajos costos. Por tanto, a medida que la producción se incrementa, los costos bajan (Carro & González, 2016).
- **Estrategia:** en el campo administrativo, las estrategias son el marco general de las ideas hacia donde apunta la compañía y responde la interrogante ¿qué se quiere hacer? o ¿a dónde se quiere llegar? De manera que así resulta más adecuada la orientación de decisiones y actividades dentro de una compañía para cumplir las metas trazadas (Porter, 2008).
- **Integración horizontal:** tiene que ver con la estrategia que adopta un negocio para ofrecer su producto en diferentes mercados, para lo cual adquiere o se fusiona con sus competidores para ampliar participación de mercado. El propósito de esta estrategia es reducir costos de operación, mejorar la diferenciación de los productos y fomentar el posicionamiento de la compañía para negociar con los proveedores, impulsando algo que se conoce como economía de escala (J. González & Rodríguez, 2019).
- **Integración vertical:** es aquella estrategia de nivel corporativo que se fundamenta en ingresar a nuevos sectores para favorecer la competitividad de los bienes y servicios actuales. Esta integración puede ser hacia delante para realizar labores que le conciernen a los proveedores y gestionar los insumos que giran en torno al proceso de producción; o hacia delante, para estar más cerca de los consumidores finales.

- **Marketing:** es el conjunto de acciones que ayudan a identificar los patrones de conducta de los consumidores, con el propósito de diseñar estrategias más personalizadas que capten su interés, y ayuden a mejorar la comercialización de los bienes y servicios (Almeida, 2018).
- **Plan:** Se trata de una intención o proyecto para llevar a cabo una actividad en particular. Implica un conjunto sistemático que suele elaborarse previo al desarrollo de una actividad, pero se la organiza, dirige y encausa correctamente, debido a que detalla con precisión qué elementos deben considerarse para realizar algo o cumplir una meta (Marulanda Valencia et al., 2014).
- **Proceso administrativo:** es un conjunto de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo dentro de una compañía y son relevantes para tomar decisiones enfocadas a cumplir un propósito en particular, así como aprovechar los recursos humanos, técnicos o materiales (S. González et al., 2020).
- **Productividad:** es una medida que se utiliza para calcular el total de bienes o servicios que pueden producirse en función a cada factor utilizado, ya sea tiempo, trabajo, capital, y cualquier otro recurso. Así es posible determinar, por ejemplo, cuánto se puede producir en un día, semana o mes (Sañol, 2006).
- **Ventaja Competitiva:** se trata de un concepto que describe un factor de distinción que una empresa tiene sobre otra y que la vuelve más competitiva; es decir, sobresaliente dentro de una industria. Puede ser una o más características que le dan un carácter superior a una compañía frente a sus competidores más cercanos. Esta ventaja puede ser relativa, dado que se mide en función de su ubicación en el mercado (Arellano Díaz, 2017).

1.3 Marco Referencial

El sector textil no es la excepción en la aplicación de planificación estratégica por lo que a continuación se presenta los siguientes casos.

1.3.1 Caso: Empresa Textil Negocio D&T Magic

La empresa de producción textil Negocio D&T Magic del cantón Cuenca, que para el año 2018 contaba con 21 años de experiencia en sector textil, pese a tener vasta experiencia en este sector la empresa se encontraba estancada desde hace algunos años por lo que decidieron aplicar estrategias de planificación para poder mermar este problema y continuar con su crecimiento. Entre los principales problemas de la empresa textil Negocio D&T Magic son:

- Alta rotación del personal que en la mayoría de los casos son mujeres con hijos que dejan el trabajo para dedicarse a la crianza de estos.
- Otra dificultad es la baja motivación del personal ya que no se sienten comprometidos.
- Falta de decisión para participar en ferias que ha mermado ganancias extras.
- No hay un enlace directo con el consumidor final, ya que se tiene total dependencia de intermediarios.
- El rango de créditos de entre 90 a 120 días no permite tener un correcto flujo de caja.

Esta empresa diseñó un plan estratégico basado en el análisis de FODA cruzado. Como primer paso se realiza un FODA, luego dado los resultados se realiza el FODA cruzado que se fragmentaron en tres partes. La primera corresponde al estudio FO, en donde se cruzan las fortalezas con las oportunidades para de esta mejor tener metas realistas; de la misma forma se aplica para FA fortalezas con amenazas, por último, DO que son debilidades con oportunidades. Esto se complementará más adelante con indicadores de cumplimiento, responsables y un diagrama de Gantt para establecer los tiempos de acción de las tareas.

1.3.2 Caso: Empresa Textil Modatex S.A

El segundo caso es de la empresa textil Modatex S.A que data de 1993 en la ciudad de Cuenca de origen familiar. Esta empresa esta dedicada a la distribución de telas locales como internacionales, a su vez, otra rama del negocio es la línea de producto acabado en donde comercializan prendas de vestir de adultos y niños tanto para hombres como mujeres, venta de productos para el hogar como sábanas, edredones entre otros. Modatex S.A en la mayoría de su historia no ha contado con un plan estratégico que dirija el norte de la empresa, en donde el conocimiento empírico de sus propietarios ha primado; esto ha tenido como consecuencia que la compañía no vea crecimientos.

Modatex S.A ha comprendido que la planeación estratégica es un gran paso para poder alcanzar nuevas metas y lograr salir del estancamiento en donde se encontraban, es por eso que han decidido usar herramientas como de la teoría de las cinco fuerzas de Porter y análisis PESTEL que ayuden a comprender, asimilar el micro y macro entorno de la empresa.

Una de las herramientas para comprender el aspecto macro es el análisis PESTEL, que ayuda a comprender los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por otra parte, el uso de las cinco fuerzas de Porter se centró en la obtención de fuentes del mercado para comprender en donde la compañía tendrá oportunidades y amenazas. El uso de estas herramientas permitió obtener una clara información en aspectos macro y micro, con la cual permitieron desarrollar los objetivos a desarrollar.

1.3.3 Caso Internacional: Empresa Textil Krosh

La empresa textil Krosh tiene sus orígenes en el año 2004 en Bogotá, Colombia. Sus primeros pasos fueron de intermediario textil, es decir, compra y venta de prendas de vestir, el propietario al ver el potencial del mercado decide producir y comercializar las prendas de vestir para obtener mayor margen de ganancias, lo que permitió mejorar los ingresos de la empresa.

Por otra parte, el manejo de la empresa se ha hecho en base a la expertis del propietario, por lo que la compañía ha experimentado un estancamiento, los objetivos y metas no se han cumplido a cabalidad, no posee ningún plan

estratégico ni políticas internas, falta de creación de prendas nuevas y, por último, estas falencias han conllevado a perder una porción del mercado.

Una vez comentado los problemas que Textil Krosh atravesaba, el propietario decide implementar una planeación estratégica usando herramientas como: FODA cruzado en donde se evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, matriz PCI el cual analiza el entorno interno y ver qué tan preparado se encuentra hacia las oportunidades y amenazas del ambiente externo. Para analizar el factor externo se aplicará un análisis PESTEL y una matriz POAM.

Una vez que se haya realizado los análisis internos y externos de la empresa se realiza el respectivo desarrollo de estrategias que irán ligados a los objetivos empresariales previamente desarrollados. Se usarán indicadores para medir la efectividad de dichas estrategias y de esta forma ir tomando correcciones en el camino, para de esta forma alcanzar las metas propuestas.

1.3.4 Caso Internacional: Empresa DKCHE

La empresa textil DKCHE es una empresa colombiana que nace de la visión de su propietario, se especializa en la producción de prendas para mujeres, hombres y dotación empresarial. Esta empresa presenta problema en el área de producción debido a que a una deficiente distribución de materia prima lo que ocasiona desperdicio de insumos como hilos, telas, botones, entre otros.

A su vez, la productividad es baja ya que no cuentan con un espacio para almacenar materia prima, esto sumado a que no se cuenta con una correcta reposición de stock de materias primas por lo que crea desabastecimiento y de esta forma se paraliza la producción. Otra falencia es la poca capacitación que cuentan los colaboradores lo que agrava aún más el proceso de producción.

Para esta planeación estratégica se ha usado la herramienta del análisis PESTEL para comprender el entorno en donde se desarrolla la empresa, mientras que para analizar la empresa como tal se implementó herramientas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA. Una vez la empresa analizó aspectos internos como externos de la empresa se procede a

desarrollar las debidas estrategias empresariales que permitirá a DKCHE poder alcanzar con sus propósitos empresariales futuros.

1.4 Marco Legal

Las empresas que quieran constituirse en el Ecuador primero deben definir en qué tipo de compañía desean constituirse. La Superintendencia de Compañías establece los siguientes requisitos para la creación de una empresa:

- 1 Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
- 2 Escoger el nombre de su empresa.
- 3 Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- 4 Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es 400 dólares y para S. A. es 800 dólares)
- 5 Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- 6 Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7 Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- 8 Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9 Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- 10 Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.

11 Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.

12 Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.

13 Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.

14 Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.

15 Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos. (Ministerio de Trabajo, 2021)

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que ayuda a identificar la influencia que los factores externos de la industria textil pueden generar para la empresa SDALETH. A continuación, se presenta una breve interpretación de estos datos.

Figura 20.

Análisis de los factores políticos

Factor	Detalle	Plazo			Impacto
		Corto plazo (1 año o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)	
Político	Importación de insumos textiles	X			Negativo
	Compras públicas		X		Negativo
	Acuerdos comerciales		X		Negativo

El escenario político que gira en torno a la industria textil no es el más alentador, dado que se identificaron tres aspectos negativos, como el aumento de los costos de los insumos textiles, lo cual está asociado con un efecto colateral de la pandemia y la guerra entre Rusia y Ucrania, donde los costos de los fletes marítimos, así como también el precio del petróleo ha encarecido ciertas fibras textiles, especialmente las sintéticas.

Por otro lado, en Ecuador, no hay una política de compras públicas clara que apoye a la industria textil, la misma que apenas representa el 8% a nivel interno. Esto es importante porque el Estado ecuatoriano era uno de los

principales clientes de SADALET en su momento, y esto ha venido mermando por esta situación. Finalmente, la necesidad de entablar nuevos acuerdos comerciales como países estratégicos para la importación de insumos a costos competitivos, podría ser una alternativa para mitigar el aumento que afecta a la industria textil en general.

Figura 21.

Análisis de los factores económico y social

Económico	PIB	Presentó un crecimiento del 4.2% en 2021, mostrando una recuperación económica importante.	X		Positivo
	Gasto de consumo final de los hogares	Presentó un aumento del 10% en 2021, superando el período de pandemia.	X		Positivo
	Exportaciones textiles	El crecimiento de las exportaciones textiles en casi 27% en 2020 es parte del plan de mejora competitiva que ha desarrollado el sector y que aspira a contar con la cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	X		Positivo
Social	Preferencia por marcas textiles extranjeras	El consumidor ecuatoriano valora más los textiles importados, debido al prestigio de su marca, a pesar de que el producto nacional también es de calidad, pero de precio más alto.	X		Negativo

Referente al entorno económico, la situación es favorable para la industria textil, dado que se muestran indicios de recuperación económica, en la cual el PIB creció 4.2%, superando inclusive las proyecciones del Banco Central que lo ubicaban entre 2.5% y 3.5% como máximo. Además, en 2021 hubo un aumento del 10% en el gasto de consumo final de los hogares, lo cual es importante porque esto significa que la demanda empieza a crecer y se abren mayores oportunidades para destinar esos recursos en la compra de textiles, especialmente, vestimenta como un producto necesario para los hogares; y finalmente, el tema de las exportaciones textiles ecuatorianas ha mostrado una tasa de crecimiento del 27% sólo en 2020, lo cual es alentador para la industria.

Por otro lado, en el tema social se identificó una amenaza, relacionada con las preferencias de los consumidores por marcas textiles extranjeras, ya sea por dos factores: (1) el prestigio de la marca; y (2) los bajos precios en que se comercializan productos procedentes de Perú y Colombia, cuya mano de obra

es más barata y, por ende, comercializan textiles a precios muy bajos, lo que vuelve una competencia desigual y desleal en algunos casos, cuando esta mercadería es movida ilegalmente por contrabando.

Figura 22.

Análisis de los factores tecnológico, ambiental y legal

Tecnológico	Uso de plataformas virtuales	Plataformas como las redes sociales se han convertido en el medio de comunicación preferido para interactuar con los consumidores y plantear estrategias que capten su interés.		X		Positivo
Ambiental	Producción textil con visión ambiental	En los últimos años el tema ambiental ha cobrado importancia en los procesos industriales. El sector textil ecuatoriano desde hace cinco años ha empezado a invertir en proyectos de mejoramiento productivo, reciclaje y producción más limpia.			X	Positivo
Legal	Promoción a la actividad empresarial	Art. 23 del COPCI establece incentivos de carácter tributario, reducción del pago del impuesto a la renta para nuevas inversiones.		X		Positivo
	Ley de defensa al consumidor / Ley de comunicación	La publicidad que se realice en torno a los productos de la compañía deben ser fieles a sus características, materiales, y procedencia, sin caer en prácticas de publicidad engañosa.		X		Positivo
	Ley de emprendimiento e innovación	Desarrollo de nuevos negocios a partir del uso de plataformas digitales, aplicaciones móviles, e-commerce, etc.		X		Positivo

En el entorno tecnológico, se determina que el uso de plataformas virtuales, en particular, redes sociales y portales de e-commerce pueden convertirse en esa vitrina para que SADALETH aproveche su alcance en la promoción y distribución de marca, inclusive en ciudades circundantes a Quinindé, o expandirse a mercados más atractivos y mayor poder adquisitivo como Quito o Guayaquil.

En el contexto ambiental, la industria textil se está enmarcado dentro de una visión ambiental. Esto se debe a que desde 2017 se viene promoviendo desde el gremio, el desarrollo de proyectos que logren un mejoramiento productivo, enfocado en el reciclaje y la producción más limpia. Esto involucra también el uso de fibras textiles consideradas ecológicas como el bambú, y el reciclaje de textiles para minimizar el desperdicio de telas en excelente estado.

Referente al marco legal que regula a la industria textil, se han considerado tres elementos vitales, como los incentivos empresariales descritos en el

COPCI, donde establece una reducción progresiva del impuesto a la renta e inclusive la exoneración del mismo, para nuevos proyectos de inversión; así como también del ISD para importación de insumos ligados en los procesos productivos locales.

Por otro lado, la Ley de Comunicación y Ley de Defensa del Consumidor son importantes para que la publicidad y promoción de los productos de SADALETH respeten el marco jurídico que gira en torno a la descripción veraz de las características del producto, evitando caer en polémicas por estafa, publicidad engañosa y todo tipo de estrategias inapropiadas para captar clientes. Y como último punto, la Ley de Emprendimiento e Innovación, abre un abanico de oportunidades para el uso de plataformas virtuales que impulsen el crecimiento de negocios, ya sea mediante redes sociales, aplicaciones digitales o portales de e-commerce.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta útil para determinar el grado de atractivo de una industria, en este caso, el sector textil para la empresa SADALETH y cómo pueda hacer frente ante proveedores, clientes y competidores. A continuación, se presenten los resultados de este análisis.

Tabla 1.
Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

5 FUERZAS DE PORTER	ANÁLISIS	GRADO	RENTABILIDAD
RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Después de SADALETH, en el mercado de Quinindé existen otras cinco empresas textiles legalmente formadas, cuya participación de mercado representa casi el 60% de forma conjunta. Por tanto, la rivalidad es baja porque SADALETH tiene mayor participación de forma individual.	BAJA	MEDIA - ALTA
PODER DE NEGOCIACION CON PROVEEDORES	Los proveedores están conformados por las empresas que venden harina fibras textiles y demás insumos para la confección de prendas de vestir. Aquí se depende mucho de las importaciones, las cuales están encareciendo sus costos.	BAJA	MEDIA - ALTA

PODER DE NEGOCIACION CON CLIENTES	Los clientes pueden optar por los otros 5 competidores, pero SADALETH se destaca por sus precios competitivos, capacidad productiva y la calidad de su producto.	MEDIO	MEDIO
NUEVOS ENTRANTES	Es fácil ingresar en esta industria, de manera informal, pero si se quiere competir a escala masiva, se requiere altos montos de inversión y no cualquiera dispone del capital para montar una planta de producción textil.	ALTA	ALTA
PRODUCTOS SUSTITUTOS	La industria textil no tiene en sí un producto sustituto, pero para este caso, podría considerarse las tiendas departamentales que se dedican a la venta de textiles importados.	BAJA	MEDIA

Se puede concluir que el grado de atractivo de la industria textil de Quinindé es medio, debido a que, pese a que el porcentaje de participación de mercado de los competidores existentes es bajo, hay una alta posibilidad del ingreso de nuevos competidores. Por tanto, es importante abrirse paso a otras ciudades de gran potencial de expansión comercial como Quito.

A pesar de que SADALETH tiene plenamente identificados a su competencia directa, existe una alta rivalidad en determinados canales de distribución, sin embargo, SADALETH cuenta con una capacidad productiva y calidad de productos muy difíciles de igualar y, como tal, el mercado tiene una especial preferencia por las cualidades de su producto. Por otro lado, el precio del producto es una de las motivaciones por el cual el consumidor podría optar por la competencia, especialmente, si se trata de productos de origen peruano o colombiano.

2.3 Análisis FODA

Tabla 2.
Análisis FODA

	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del uso de internet y plataformas digitales en Ecuador • Posibilidad de acogerse a programas de financiamiento público • Incentivos de carácter tributario en el COPCI • Apertura de alianzas estratégicas con distribuidores • Recuperación económica • Mejora de la confianza del consumidor / aumento del gasto de consumo final de los hogares • Producción textil con visión ambiental 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de nuevos competidores en la industria textil • Competencia desleal, especialmente al importar prendas de países vecinos (Perú) • Informalidad en el sector textil • Preferencia del consumidor por marcas textiles extranjeras • Aumento del costo de los insumos textiles • Rebrote de la pandemia del Covid-19 y medidas de confinamiento
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos • Productos elaborados con insumos de calidad • Personal calificado en la elaboración de textiles • Cartera de clientes ya consolidada • Atención personalizada a los clientes • Valor agregado en la fabricación de textiles • Reconocimiento de marca en el mercado 	<p>Estrategia (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca SDALETH por sus precios competitivos en el mercado, valiéndose del uso de plataformas virtuales. • Aprovechar los incentivos de carácter tributario para importar insumos de mejor calidad y bajo costo. • Mejorar la atención de los clientes, a partir de la apertura de alianzas estratégicas con distribuidores. 	<p>Estrategia (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el prestigio de la marca SDALETH a partir de certificación de procesos de calidad. • Mejorar la propuesta de valor a través de un aumento de la productividad que permita una economía de escalas.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con integración horizontal ni vertical • Le hace falta esquematizar su estructura en una gestión por procesos • Poca experiencia en el área de marketing y publicidad en plataformas virtuales • No se ha expandido hacia otros mercados de crecimiento potencial • Falta de canales de distribución 	<p>Estrategia (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una estrategia de integración vertical, a partir del desarrollo de alianzas estratégicas con los distribuidores. 	<p>Estrategia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A futuro tener mayor cercanía con el consumidor, a partir de una estrategia de integración vertical que permita venta directa al consumidor mediante canales virtuales.

• Limitaciones financieras		
----------------------------	--	--

A partir del análisis FODA, se han podido identificar un total de siete estrategias que serán parte del marco que ayudará a definir el plan estratégico y operativo de la empresa SADALETH, con el propósito de impulsar el crecimiento económico de la compañía. A continuación, se explica el enfoque de cada una:

Posicionar la marca SALADETH utilizando plataformas virtuales: Es claro que la marca tiene cierto reconocimiento en el mercado de Quindé, pero en otras áreas de influencia comercial quizás no tiene ese impacto deseado. Razón por la cual, se recomienda el uso de plataformas virtuales que ayuden a impulsar ese posicionamiento en función a atributos como calidad y precios competitivos, a fin de captar el interés del consumidor.

Aprovechar los incentivos de carácter tributario para importar insumos de mejor calidad y bajo costo: Este es uno de los temas más interesantes, debido a que la situación actual refleja un aumento de los costos de importación, y los insumos textiles por lo general se importan en el país. Ante esta situación, la exoneración del pago del ISD y la devolución de impuestos como el IVA, podrían ser valiosos para reducir los costos de producción de los textiles en la fábrica de SADALETH y así obtener precios más competitivos o mejores márgenes de contribución para los accionistas.

Mejorar la atención de los clientes a partir de alianzas estratégicas con distribuidores: Esta es una de las principales motivaciones de la compañía, en su búsqueda por dejar de depender de la contratación pública y enfocarse a vender su producto a distribuidores mayoristas que hagan llegar su producto al consumidor final. Por ejemplo, un aspecto interesante sería trabajar con tiendas departamentales como De Prati, Eta Fashion o RM donde se pueda ofrecer una línea de ropa que tenga mayor acogida en el mercado.

Aumentar el prestigio de la marca SADALETH a partir de la certificación de procesos de calidad: El fin de esta estrategia es tratar de contrarrestar la presencia de productores textiles que, informalmente, realizan sus actividades, o en el peor de los casos, venden textiles bajo contrabando de países vecinos que, por sus costos bajos, es difícil competir. Por tanto, si se

aumenta el prestigio mediante la certificación de los procesos se podría crear mayor conciencia en el consumidor que apoya el producto ecuatoriano.

Mejorar la propuesta de valor a través de un aumento de la productividad que permita una economía de escalas: Este es uno de los puntos más interesantes de promover una estrategia de integración vertical hacia delante, dado que se busca aumentar la producción para cubrir la nueva demanda hacia donde apunta SDALETH y eso puede llevar a un marco de desarrollo dentro de una economía de escalas, logrando ser más competitivos en costos dentro del mercado. Esto es vital para mejorar la propuesta de valor para el cliente, pues la calidad se mantendría, aunque los costos podrían verse más reducidos.

Diseñar una estrategia de integración vertical, a partir del desarrollo de alianzas estratégicas con los distribuidores: SDALETH busca expandir su oferta a través del desarrollo de alianzas estratégicas con empresas de distribución al por mayor. En este caso, se espera cerrar acuerdos con tiendas departamentales de ropa como De Prati, Eta Fashion, RM o Super Éxito, así como también con ciertos supermercados que tienen líneas de ropa como Rio Store o Supermaxi, para que sea comercializada en estos establecimientos y se mejore la logística de distribución hacia el consumidor final.

A futuro tener mayor cercanía con el consumidor, a partir de una estrategia de integración vertical de venta directa: Otro de los grandes avances que se pretende alcanzar con esta estrategia es tener un acercamiento directo con el consumidor, pero esto sería a mediano plazo, una vez que la marca ya haya ganado cierto prestigio y posicionamiento. Ante lo cual, una de las formas de distribuirlo directamente al consumidor podría ser mediante un canal de e-commerce, a fin de ahorrarse la inversión en una tienda o local de venta de ropa, sino que se pruebe qué tan atractivo es para el consumidor final comprar directamente al fabricante SDALETH, a través de una venta en línea.

2.3.1 Matriz EFI

Tabla 3.
Evaluación de los factores internos

Fortalezas		Peso	Calificación	Ponderación
1	Precios competitivos	0.15	4	0.60
2	Productos elaborados con insumos de calidad	0.10	4	0.40
3	Personal calificado en la elaboración de textiles	0.05	4	0.20
4	Cartera de clientes ya consolidada	0.10	3	0.30
5	Atención personalizada a los clientes	0.05	3	0.15
6	Valor agregado en la fabricación de textiles	0.05	3	0.15
7	Reconocimiento de marca en el mercado	0.10	3	0.30
Debilidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	No cuenta con integración horizontal ni vertical	0.05	2	0.10
2	Le hace falta esquematizar su estructura en una gestión por procesos	0.05	2	0.10
3	Poca experiencia en el área de marketing y publicidad en plataformas virtuales	0.10	2	0.20
4	No se ha expandido hacia otros mercados de crecimiento potencial	0.05	2	0.10
5	Falta de canales de distribución	0.10	1	0.10
6	Limitaciones financieras	0.05	1	0.05
Total IFE Score		1.00		3.05

Los resultados de la matriz de factores internos arrojó una calificación de 2.75 lo que significa que la respuesta de la compañía SADALETH ante los factores internos está por encima del promedio. Esto se debe a que la suma de las fortalezas totaliza 2.10, a diferencia de las debilidades que fue 0.65. Por tanto, la empresa es capaz de sobrellevar sus debilidades potenciando sus fortalezas. De esta manera, que sea más competitiva la estrategia de integración vertical hacia adelante podría ser un punto vital para reducir las debilidades y así mejorar su posición dentro de la industria de textiles de Quinindé.

Además, otro aspecto vital podría ser esquematizar su estructura organizacional en un modelo de gestión por procesos que identifique procesos claves y de apoyo para agregar valor al cliente. Finalmente, el aprovechamiento de plataformas virtuales también es importante para lograr mayor presencia en el mundo virtual y así vender productos mediante un e-commerce que expanda su zona de influencia comercial.

2.3.2 Matriz EFE

Tabla 4.
Evaluación de los factores externos

Oportunidades		Peso	Calificación	Ponderación
1	Aumento del uso de internet y plataformas digitales en Ecuador	0.10	4	0.4
2	Posibilidad de acogerse a programas de financiamiento público	0.05	2	0.1
3	Incentivos de carácter tributario en el COPCI	0.05	3	0.15
4	Apertura de alianzas estratégicas con distribuidores	0.10	4	0.4
5	Recuperación económica	0.05	4	0.2
6	Mejora de la confianza del consumidor / aumento del gasto de consumo final de los hogares	0.10	4	0.4
7	Producción textil con visión ambiental	0.05	3	0.15
Amenazas		Peso	Calificación	Ponderación
1	Incremento de nuevos competidores en la industria textil	0.05	3	0.15
2	Competencia desleal, especialmente al importar prendas de países vecinos (Perú)	0.10	4	0.40
3	Informalidad en el sector textil	0.10	3	0.30
4	Preferencia del consumidor por marcas textiles extranjeras	0.10	4	0.40
5	Aumento del costo de los insumos textiles	0.10	4	0.40
6	Rebote de la pandemia del Covid-19 y medidas de confinamiento	0.05	2	0.10
Total EFE Score		1.00		3.55

El resultado de la matriz de factores externos determinan una ponderación de 3.55, lo que puede interpretarse como algo positivo porque la respuesta de la empresa SADALETH está por encima del promedio, y casi cerca de obtener una nota superior, dado que está más cerca de la nota 4. En este sentido, se interpreta que la empresa tiene la capacidad de aprovechar muy bien sus oportunidades para encarar sus amenazas, aunque estas también son bastante altas dentro de la industria textil.

Quizás, los aspectos más interesantes a considerar se relacionan con el hecho de usar plataformas virtuales para hacer promoción de los productos textiles, publicidad y entablar un canal de venta en línea. Además, la posible alianza estratégica con los distribuidores es esencial para ampliar la oferta comercial y también aumentar el estándar de calidad. De tal forma, que esto podría llevar a un proceso de certificación que se convierta en una ventaja competitiva para la compañía en el mediano y largo plazo.

2.4 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 5.
Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	<u>SADALETH</u>		<u>MARIETA</u>		<u>H. PAREDES</u>	
		Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje	Calif.	Puntaje
Publicidad/promoción de la marca	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Prestigio de la marca	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02
Innovación en procesos productivos de textiles	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Capital económico financiero	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Posicionamiento de mercado	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Canales de distribución	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Rentabilidad	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04
Lealtad del consumidor	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10
Calidad del producto	0.35	4	1.40	3	1.05	2	0.70
Precios competitivos	0.02	3	0.06	3	0.06	2	0.04
Relaciones con los clientes	0.02	3	0.06	1	0.02	1	0.02
Variación del producto	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.83		2.04		1.47

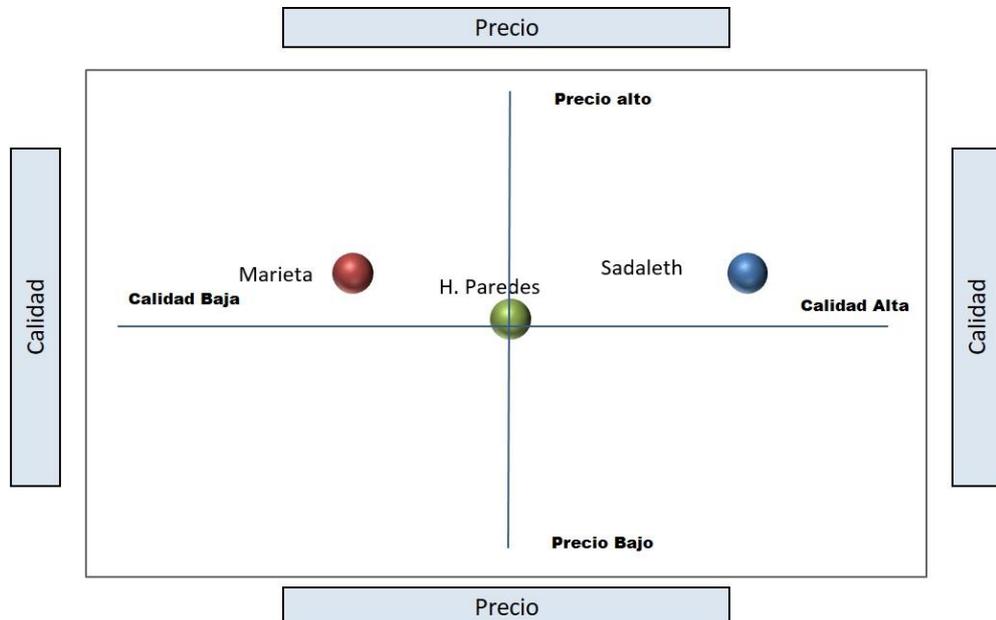
Al revisar los datos de la matriz de perfil competitivo, se establece que SADALETH es la compañía mejor puntuada, debido a que obtuvo una calificación de 2.83/4, siendo la calidad el factor crítico que le asegura el mayor éxito a la compañía, así como también el hecho de tener mayor publicidad y posicionamiento de marca en el mercado quinindeño. Esto es vital porque le asegura tener una mejor posición dentro de la industria de textiles, y se convierte en el punto de partida para enfocarse en su estrategia de integración vertical hacia adelante.

Las otras compañías que tienen una fuerte posición de mercado son Textiles Marieta y Textiles H. Paredes, con una calificación de 2.04 y 1.47 respectivamente. Aunque manejan un buen nivel de calidad, no se iguala al producto de SADALETH, dado que su técnica de producción es diferente, y los insumos que emplean no tienen la misma calidad. Por tanto, se tiene una ventaja competitiva en cuanto a calidad – precio sobre estos negocios.

2.5 Matriz Perceptual

Figura 23.

Matriz de Mapeo Perceptual

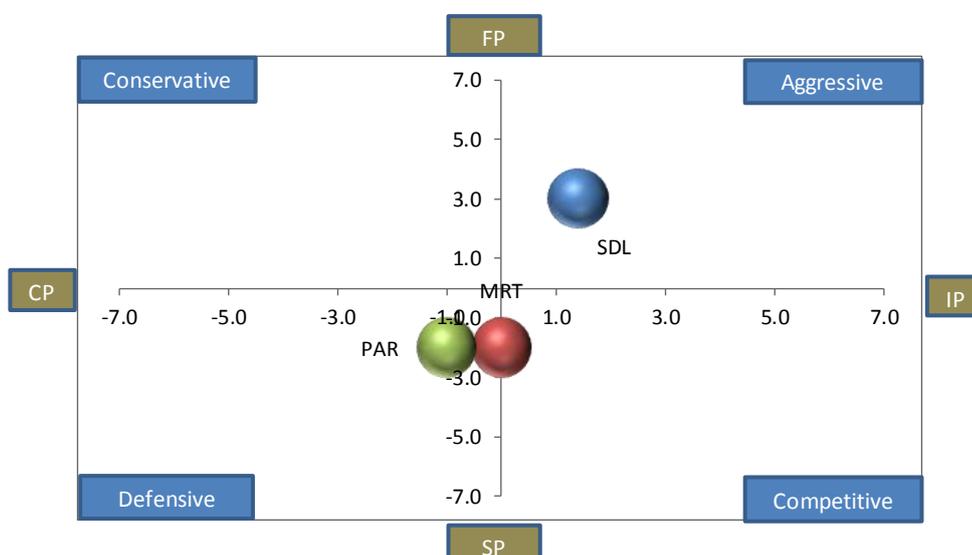


En la matriz perceptual se puede evidenciar de una forma más gráfica la posición de SADALETH y sus competidores dentro del mercado. Al analizar las variables precio y calidad como factores más importantes para el consumidor, se puede determinar que SADALETH se encuentra en el cuadrante superior derecho que establece que su producto es de alta calidad, pero asimismo, es un poco más alto con relación a sus competidores. Quizás, Textiles Marieta tiene un precio un poco más bajo que SADALETH, aunque su calidad no es igual, podría decirse que es buena. A diferencia de Textiles H. Paredes, que se encuentra en el centro de los ejes, aunque en este caso, su enfoque es más hacia precios bajos y calidad baja, por tratarse de una empresa con poca experiencia en el mercado y lo que busca es empezar a mejorar su cuota de participación.

2.6 Matriz Espacial

Figura 24.

Matriz Espacial



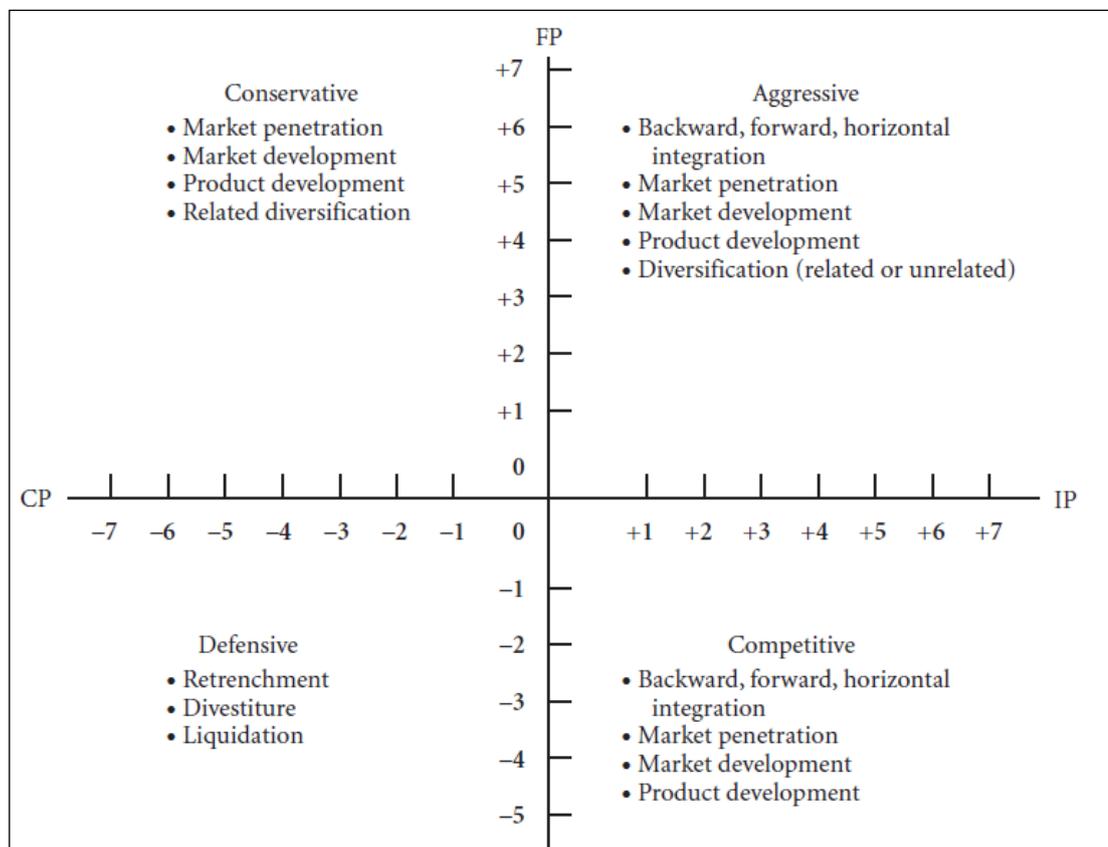
<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	
Liquidez Corriente	5	Legislación en el sector	-2
Endeudamiento	4	Cambios tecnológicos	-1
Rentabilidad	6	Elasticidad del precio de la demanda	-1
Ingresos	6	Presión competitiva	-4
Rotación de inventario	5	Barreras para acceder al mercado	-3
Financial Position (FP) Average	5.2	Stability Position (SP) Average	-2.2
<i>Internal Analysis:</i>		<i>External Analysis:</i>	
Competitive Position (CP)		Industry Position (IP)	
Participación de mercado	-2	Crecimiento potencial	5
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	5
Lealtad del consumidor	-5	Facilidad de acceder al mercado	5
Variedad de los productos ofrecidos	-5	Utilización de recursos	6
Control sobre proveedores y distribuidores	-7	Potencial de ganancias	7
Competitive Position (CP) Average	-4.2	Industry Position (IP) Average	5.6

Por otro lado, a partir de los datos de la matriz Espacial se establece que la posición de SADALETH es agresiva, dado que tiene una fuerte posición financiera, una interesante estabilidad económica y también dentro del mercado posee una ventaja competitiva establecida por una relación precio – calidad que es más alta que sus competidores. De esta forma, empresas como Textiles Marieta y H. Paredes tienen una posición más bien defensiva.

Con base en el análisis de la matriz de mapeo perceptual se pudo determinar que SDALETH se encuentra en el cuadrante de estrategia agresiva, ante lo cual sus posibles enfoque pueden ser: integración hacia adelante o hacia atrás; penetración del mercado; desarrollo del mercado; desarrollo de productos o la diversificación de productos relacionados o no relacionados. Por esta razón, la integración que se propone es vertical hacia adelante, pero tomando en consideración dos enfoques: (1) hacia el distribuidor mayorista que serían tiendas departamentales y (2) hacia el retail que implicaría una tienda propia de SDALETH con venta directa al consumidor final.

Figura 25.

Estrategias resultantes de la Matriz de Mapeo Perceptual



2.7 Matriz QSPM

Con base en los resultados de la matriz espacial se elaboró la matriz QSPM, para determinar cuál sería la estrategia más apropiada por la cual debería enfocarse la empresa SDALETH, entre las dos opciones descritas: (1) Distribuidor o (2) retail, es decir venta al por menor directamente al consumidor, ya sea por medio de tienda propia o canal de e-commerce.

Tabla 6.
Evaluación de fortalezas

Fortalezas	Peso	I. Vertical (distribuidor)		I. Vertical (Retail)	
		AS	TAS	AS	TAS
1 Precios competitivos	0.15	4	0.60	4	0.60
2 Productos elaborados con insumos de calidad	0.10	3	0.30	2	0.20
3 Personal calificado en la elaboración de textiles	0.05	0	0.00	0	0.00
4 Cartera de clientes ya consolidada	0.10	0	0.00	0	0.00
5 Atención personalizada a los clientes	0.05	0	0.00	0	0.00
6 Valor agregado en la fabricación de textiles	0.05	3	0.15	4	0.20
7 Reconocimiento de marca en el mercado	0.10	3	0.30	2	0.20

Tabla 7.
Evaluación de debilidades

Debilidades	Peso	I. Vertical (distribuidor)		I. Vertical (Retail)	
		AS	TAS	AS	TAS
1 No cuenta con integración horizontal ni vertical	0.05	1	0.05	2	0.10
2 Le hace falta esquematizar su estructura en una gestión por procesos	0.05	0	0.00	0	0.00
3 Poca experiencia en el área de marketing y publicidad en plataformas virtuales	0.10	3	0.30	2	0.20
4 No se ha expandido hacia otros mercados de crecimiento potencial	0.05	0	0.00	0	0.00
5 Falta de canales de distribución	0.10	3	0.30	2	0.20

Tabla 8.
Evaluación de oportunidades

Oportunidades	Peso	I. Vertical (distribuidor)		I. Vertical (Retail)	
		AS	TAS	AS	TAS
1 Aumento del uso de internet y plataformas digitales en Ecuador	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Posibilidad de acogerse a programas de financiamiento público	0.05	0	0.00	0	0.00
3 Incentivos de carácter tributario en el COPCI	0.05	0	0.00	0	0.00
4 Apertura de alianzas estratégicas con distribuidores	0.10	3	0.30	4	0.40
5 Recuperación económica	0.05	0	0.00	0	0.00
6 Mejora de la confianza del consumidor / aumento del gasto de consumo final de los hogares	0.10	4	0.40	4	0.40
7 Producción textil con visión ambiental	0.05	3	0.15	3	0.15

Tabla 9.
Evaluación de amenazas

Amenazas	Peso	I. Vertical (distribuidor)		I. Vertical (Retail)	
		AS	TAS	AS	TAS
1 Incremento de nuevos competidores en la industria textil	0.05	0	0.00	0	0.00
2 Competencia desleal, especialmente al importar prendas de países vecinos (Perú)	0.10	3	0.30	3	0.30
3 Informalidad en el sector textil	0.10	3	0.30	3	0.30
4 Preferencia del consumidor por marcas textiles extranjeras	0.10	3	0.30	4	0.40
5 Aumento del costo de los insumos textiles	0.10	4	0.40	3	0.30
6 Rebrote de la pandemia del Covid-19 y medidas de confinamiento	0.05	0	0.00	0	0.00
TOTAL			4.55		4.35

Al final de la evaluación de los diferentes factores, se obtuvo una nota de 4.55 y los resultados determinaron que lo más apropiado sería que SADALETH se enfoque en vender sus productos a través de un distribuidor mayorista, ya sea una tienda departamental como De Prati o una cadena de supermercados como El Rosado, Corporación Favorita o Tía que dentro de su oferta de productos de consumo masivo, también cuentan con una línea de ropa que es bastante accesible para el consumidor, y se podría convertir en un aspecto interesante que le ayude a afianzarse en la industria textil, no sólo de Quinindé, sino también en ciudades con mayor poder adquisitivo como Quito o Guayaquil.

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA DELANTE

3.1 Revalorización de la misión y visión

3.1.1 Misión

(1) Ofrecer un producto textil de excelente calidad; (2) alcanzando precios competitivos que satisfagan la necesidad de los consumidores; (3) bajo prácticas laborales que fortalezcan las capacidades de los trabajadores para garantizar un equipo de trabajo en equipo (4) comprometido en la mejora continua y la innovación. (5) Cuidar al medio ambiente impulsando procesos de producción textil con insumos ecológicos y procesos productivos de bajo impacto ambiental. (6) Distinguirnos en el mercado por nuestros factores de diferenciación en la calidad de materiales y conocimiento de nuestros colaboradores, (7) logrando una rentabilidad que proyecte un crecimiento económico sostenible, (8) a través de valores y prácticas leales (9) que permitan formar un prestigio y buen nombre de la marca SADALETH en el mercado ecuatoriano.

3.1.2 Visión

Convertir a SADALETH en la fábrica de textiles líder dentro del mercado de Quinindé, con proyección hacia mercados de gran expansión comercial para el año 2027, alineado al desarrollo de sistema de gestión de calidad, innovación y cuidado del medio ambiente.

3.1.3 Estrategia Genérica de Porter que se va a aplicar

Para impulsar la integración vertical hacia adelante, la estrategia genérica de Porter que se aplicará estará en función al enfoque, de manera que el mercado meta al que se pretende llegar es a los distribuidores, con precios competitivos, para que estos a su vez hagan llegar el producto al consumidor final. Por tanto, para SADALETH es imperativo garantizar un estándar de calidad que cumpla la expectativas de marcas reconocidas como De Prati, Eta Fashion o RM, cuyas tiendas departamentales tienen gran acogida en el mercado ecuatoriano.

Figura 26

Estrategia genérica de Porter

	Liderazgo en Costo	Diferenciación	Enfoque
Grande	Tipo 1: Liderazgo en costo – bajo costo Tipo 2: Liderazgo en costo y mejor valor.	Tipo 3: Diferenciación	
Pequeña		Tipo 3: Diferenciación	Tipo 4: Enfoque – Bajo Costo Tipo 5: Enfoque – Mejor Valor

3.2 Objetivo Corporativo (largo plazo)

Incrementar el volumen de ventas en 30% a partir de una estrategia de integración comercial hacia adelante, que involucre la distribución de productos textiles hacia las principales tiendas departamentales del país, para los próximos cinco años, en la empresa textil SADALETH S.A.

3.3 Objetivos Anuales

Año 1: Mejorar la capacidad productiva a un promedio de 4.000 prendas mensuales

Año 2: Incrementar mensualmente las ventas de SADALETH a una tasa del 2% en promedio.

Año 3: Planificar la construcción de nuevo centro de producción y adquisición de maquinarias de alta tecnología.

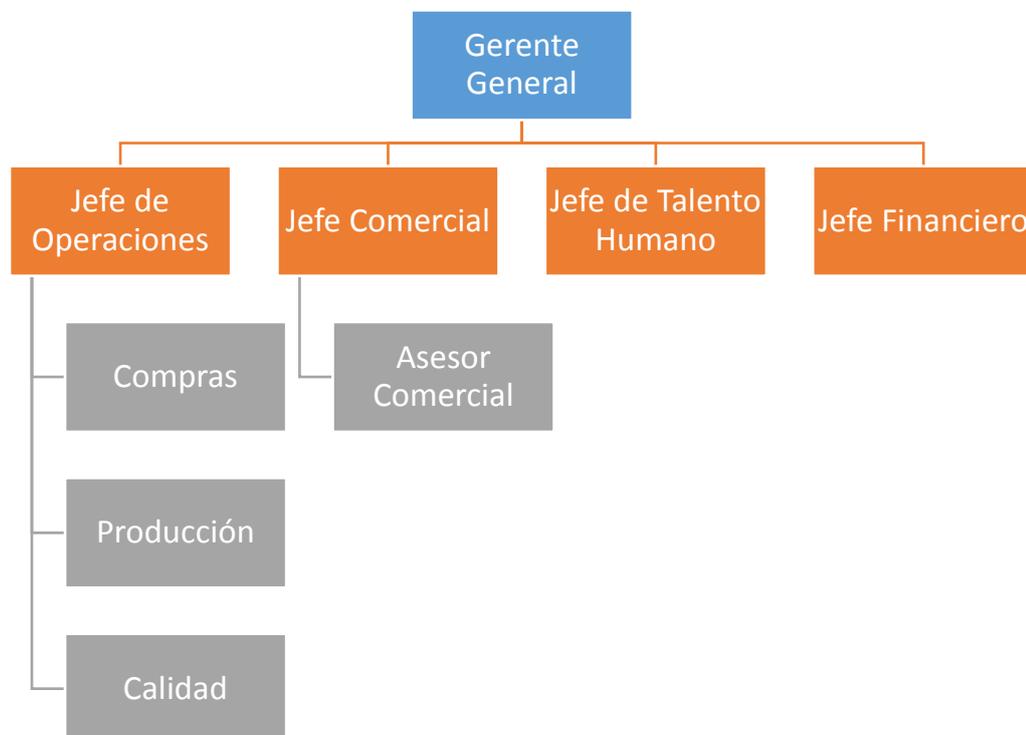
Año 4: Posicionar la marca SADALETH en el mercado nacional, tomando como punto de referencia ciudades como Quito y Guayaquil.

Año 5: Promover el desarrollo de canales virtuales para la venta en línea de los productos de SADALETH, así como también la apertura de tiendas físicas.

3.4 Organigrama de SADALETH S.A.

Figura 27.

Organigrama de SADALETH S.A.



Las áreas que integran la estructura organizacional de la compañía son: Gerencia General dirigida por la Sra. Rosario Sánchez, quien a su vez está encargada de la Jefatura de Producción y el área Comercial; también está el Jefe de Talento Humano, y la Jefatura Financiera que es llevada a cabo por el Sr. Guillermo Carranza, quien a su vez se encarga del área de calidad, para verificar que todas las prendas sean confeccionadas con base al mismo patrón que exige SADALETH y se cumpla con los estándares solicitados, a fin de evitar devoluciones o quejas de los clientes. Por tanto, esta tarea es vital para garantizar un alto nivel de satisfacción.

3.5 Políticas de Apoyo

Una vez que se han planteado los objetivos tanto a nivel corporativo o largo plazo, como los objetivos anuales, en esta sección se describen las políticas de apoyo que deben llevarse a cabo, tanto a nivel general, como a nivel departamental para garantizar el cumplimiento de las mismas, según el área involucrada.

Tabla 10.*Política de apoyo para el año 1*

Año:	1
Objetivo:	Mejorar la capacidad productiva a un promedio de 4.000 prendas mensuales.
Política General de Apoyo:	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los procesos operativos de la organización deben documentarse, identificando responsable, documentos necesarios, decisiones y aspectos de control. • Antes de iniciar el proceso de producción, debe hacerse una planificación de la cantidad de prendas a elaborarse, con el propósito de garantizar un abastecimiento apropiado de los insumos.
Política por departamento	
Área de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Al momento de comprar insumos, debe hacerse una selección de proveedores, para tener un respaldo en caso de que alguno no sea capaz de abastecer los insumos por factores fortuitos. • El jefe de Operaciones es responsable de llevar a cabo un plan de mantenimiento de maquinarias para garantizar el óptimo funcionamiento de las mismas y evitar retrasos en la producción. • Todo insumo que llegue a la fábrica debe estar debidamente inventariado y registrado, para facilitar su contabilidad. • El personal a cargo de la confección de los textiles deben seguir el mismo estándar de calidad.
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una estrategia comercial atractiva para la promoción de los productos textiles. • Visitar a los clientes y entregar muestras gratis para que evalúen la calidad de los productos de SADALETH. • Elaborar una base de datos de los clientes, para hacerles seguimiento.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un presupuesto de los costos de producción a fin de evaluar posibles ajustes que mejoren los márgenes de rentabilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar los estados financieros para evaluar los avances en materia de rentabilidad y recuperación de la inversión. • Determinar qué cantidad de prendas es lo ideal para la venta, a fin de lograr una rentabilidad deseada por los accionistas.
--	--

Tabla 11.

Política de apoyo para el año 2

Año:	2
Objetivo:	Incrementar mensualmente las ventas de SADALETH a una tasa del 2% en promedio.
Política General de Apoyo:	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la producción debe ser destinada para la venta, con el propósito de aumentar el volumen de ventas. • Disponer de un inventario que sirva como stock de emergencia en caso de un aumento de la demanda. • Elaborar un catálogo de productos y muestras que faciliten la toma de decisiones por parte de los clientes, y agilicen los procesos de producción
Política por departamento	
Área de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo de las maquinarias para asegurar la operatividad del proceso de producción. • Coordinar oportunamente el abastecimiento de inventario con el proveedor de insumos. • Planificar los horarios de producción en función a la cantidad de operadores disponibles, y ver si es necesario subcontratar talleres de confección de forma temporal o resulta más conveniente enrolar nuevo personal.
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • El asesor comercial debe tener un acercamiento más directo con el cliente, ofreciéndole descuentos por volumen de compra y destacando la fidelidad. • El asesor comercial debe hacer un seguimiento periódico.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe impulsar estrategias que denoten la calidad, pero también la responsabilidad social de los procesos productivos de SADALETH, sobre todo el enfoque en el bajo impacto ambiental.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la forma en que el aumento de las ventas está incidiendo en la liquidez y rentabilidad de la compañía. • Gestionar correctamente los recursos económicos para disponer de capital de trabajo que permita la sostenibilidad del proceso productivo. • Hacer las proyecciones de las ventas, y cómo van evolucionando las tasas de crecimiento mensualmente. • Determinar qué costos pueden reducirse para mejorar los márgenes de rentabilidad.

Tabla 12.

Política de apoyo para el año 3

Año:	3
Objetivo:	Planificar la construcción de nuevo centro de producción y adquisición de maquinarias de alta tecnología.
Política General de Apoyo:	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el rediseño de la planta de producción. • Establecer un estándar de calidad que involucre tanto a colaboradores internos como externos de SADALETH. • Todo el personal de producción debe ser capacitado en el manejo de las maquinarias de alta tecnología, tanto en su manejo como en el mantenimiento.
Política por departamento	
Área de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los nuevos puestos de trabajo resultantes de la construcción del nuevo centro de producción. • Adquirir nueva maquinaria. • Adecuar el espacio pertinente para las máquinas adquiridas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar los principales cambios dentro del proceso de producción. • Informar con claridad los procesos de adquisición o proyectos • Capacitarse en el manejo de las nuevas maquinarias adquiridas. • Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo de las maquinarias para asegurar la operatividad del proceso de producción. • Coordinar oportunamente el abastecimiento de inventario con el proveedor de insumos. • Planificar los horarios de producción en función a la cantidad de operadores disponibles, y ver si es necesario subcontratar talleres de confección de forma temporal o resulta más conveniente enrolar nuevo personal.
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Promover estrategias que denoten la calidad, pero también la responsabilidad social de los procesos productivos de SADALETH, sobre todo el enfoque en el bajo impacto ambiental, a partir de la nueva maquinaria de alta tecnología. • Formarse sobre los nuevos procesos operativos resultantes de la ampliación de la capacidad instalada.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar correctamente los recursos económicos para disponer de capital de trabajo que permita la sostenibilidad del proceso productivo. • Hacer las proyecciones de las ventas, y cómo van evolucionando las tasas de crecimiento mensualmente. • Identificar aquellos costos y gastos del área productiva que pueden reducirse para mejorar los márgenes de rentabilidad. • Evaluar la forma en que se va recuperando la inversión del nuevo centro de producción, así como también de la maquinaria adquirida.

Tabla 13.*Política de apoyo para el año 4*

Año:	4
Objetivo:	Posicionar la marca SDALETH en el mercado nacional, tomando como punto de referencia ciudades como Quito y Guayaquil.
Política General de Apoyo:	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa debe haber realizado un estudio de mercado para detectar las nuevas necesidades de los consumidores en cuanto a gustos, preferencias y tendencias de la moda. • El dpto de marketing es el líder en cuanto a sugerencias para diseñar un producto conforme a las exigencias del mercado, pero debe trabajar en coordinación con operaciones y el área financiera para lograr un equilibrio en costos y producción. • Toda la compañía debe tener clara la misión, visión y objetivos corporativos.
Política por departamento	
Área de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • La parte de calidad es muy importante en el tema de posicionamiento, dado que se debe buscar un equilibrio entre el costo y la calidad de los materiales que van a utilizarse en la confección de las prendas. • Todo producto debe ser revisado por calidad para verificar que se cumpla con los estándares establecidos, evitando impurezas, cortes inapropiados, aparición de hilos, botones mal cocidos, y demás aspectos que puedan afectar al producto. • El área de operaciones debe seguir los lineamientos exigidos por las tiendas departamentales donde se venderán los productos.
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • El área comercial debe hacer una investigación profunda de los gustos y preferencias de los consumidores. • Innovar en la presentación de nuevas colecciones, junto con el área de operaciones, tomando como referencia tendencias, colores y demás estilos que se encuentren a la moda.

	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con tiempo los pedidos de las tiendas departamentales para gestionar la producción con el área de operaciones. • Tratar de asegurar la renovación de los contratos con las tiendas departamentales, en especial, exclusividad de marcas y diseños que sea exigidos dentro de las nuevas colecciones de ropa. • Desarrollar una campaña de marketing agresiva que involucre tanto canales virtuales como tradicionales para captar el interés del consumidor.
Área Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los costos de los materiales no sólo cumplan con el parámetro de precio, sino también que sean razonables con la calidad para garantizar un producto adecuado para el cliente. • Elaborar un presupuesto del capital de trabajo que se requiere para el lanzamiento de las nuevas colecciones. • Evaluar los retornos financieros de la inversión realizada en cada lanzamiento.

Tabla 14.
Política de apoyo para el año 5

Año:	5
Objetivo:	Promover el desarrollo de canales virtuales para la venta en línea de los productos de SADALETH, así como también la apertura de tiendas físicas.
Política General de Apoyo:	<ul style="list-style-type: none"> • A futuro, después de la marca SADALETH ya tenga más fuerza en el mercado, se pretende diseñar un canal virtual para la venta directa al consumidor, coordinando entrega puerta a puerta. • Todas las actividades que giren en torno a la venta en línea deben ser documentadas y archivadas en carpetas digitales, tanto en word, excel o pdf, dependiendo de la extensión del documento y respaldas en la nube del servidor de la compañía. • Capacitar a todo el personal en el manejo de plataformas virtuales. • Ir migrando poco a poco todos los procesos al plano digital para ir evitando registros manuales y

	<p>tener una mejor organización de la información de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe hacerse una retroalimentación periódica entre cada departamento para la validación de la información referente a los procesos de venta en línea.
Política por departamento	
Área de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Debido a que los procesos de venta en línea requieren de gran precisión en el inventario que se maneja, debe haber un cruce adecuado de la información entre el inventario disponible para la venta y el inventario de producción en proceso, para determinar el tiempo en que se repondrá una prenda de vestir o colección. • Tratar de manejar una producción estandarizada, que esté acorde con las tendencias del mercado y la evolución de la demanda. • Deber haber una constante comunicación entre el área comercial – facturación y operaciones para determinar los productos que tienen mayor o menor rotación. • Priorizar la producción de los productos que tienen mayor rotación y representan mayores ingresos para la compañía.
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Esta área tiene mayor vinculación con el cliente, por tanto debe interactuar con él por todos los canales de comunicación disponibles. • Atender oportunamente cualquier queja, reclamo o sugerencia de los consumidores. • Establecer una política de devoluciones clara, para casos donde el pedido haya sido gestionado erróneamente por la compañía. • Llevar una base de datos de los clientes más leales a la compra en línea para canalizar estrategias de marketing más personalizadas, a través de publicaciones por email, redes sociales y mensajería instantánea. • Gestionar una capacidad de respuesta oportuna en la logística del transporte de los productos comercializados en la plataforma virtual.

Área Financiera	<ul style="list-style-type: none">• Determinar los costos de inversión de la plataforma virtual.• Realizar los análisis de la viabilidad de la plataforma virtual.• Establecer la tasa de conversión de ventas.
------------------------	---

3.6 Presupuesto de planeación estratégica

Tabla 15.

Presupuesto planeación estratégica del año 1

Objetivos/Actividades		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año 1	Mejorar la capacidad productiva a un promedio de 4.000 prendas mensuales					
	Documentación de procesos					
Generales	Planificación del proceso de producción para abastecimiento oportuno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hacer una selección de proveedores de materias primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Realizar un plan de mantenimiento preventivo de las maquinarias	\$ 2,932.00	\$ 2,932.00	\$ 2,932.00	\$ 2,932.00	\$ 2,932.00
Operaciones	Todo insumo y material debe estar debidamente inventariado y registrado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Mantener un mismo estándar de calidad entre todo el personal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Desarrollar una estrategia comercial atractiva para la promoción de los productos textiles	\$ 4,800.00	\$ 3,600.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	\$ 1,200.00
Comercial	Entregar muestras gratuitas	\$ 2,500.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Elaborar una base de datos de los clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Elaborar un presupuesto de costos de producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiera	Proyectar los estados financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Lograr una rentabilidad deseada					
SUBTOTAL		\$ 10,232.00	\$ 6,532.00	\$ 5,332.00	\$ 5,332.00	\$ 4,132.00

Tabla 16.

Presupuesto planeación estratégica del año 2

Objetivos/Actividades		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año 2	Incrementar mensualmente las ventas de SDALETH a una tasa del 2% en promedio					
	Destinar toda la producción a venta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Disponer de un stock de emergencia.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operaciones	Elaborar un catálogo de productos y muestras para facilitar la toma de decisiones.	\$ -	\$ 420.00	\$ -	\$ -	\$ -
	Coordinar oportunamente el abastecimiento de inventario con el proveedor de insumos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Planificar los horarios de producción.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Ofrecer descuentos por volumen de compra y fidelidad	\$ -	\$ 6,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Comercial	Hacer seguimiento periódico al cliente.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Impulsar estrategias de responsabilidad social	\$ -	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
	Evaluar la liquidez y rentabilidad de la compañía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiera	Gestionar los recursos económicos de la compañía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hacer las proyecciones de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Determinar costos que pueden reducirse.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	SUBTOTAL	\$ -	\$ 9,420.00	\$ -	\$ -	\$ -

Tabla 17.

Presupuesto planeación estratégica del año 3

Objetivos/Actividades		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año 3	Planificar la construcción de nuevo centro de producción y adquisición de maquinarias de alta tecnología.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Participar en el rediseño de la planta de producción.	\$ -	\$ -	\$ 1,200.00	\$ -	\$ -
General	Establecer estándares de calidad.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Promover la capacitación del personal en el manejo y mantenimiento de maquinarias.	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ -
	Determinar nuevos puestos de trabajo.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operaciones	Adquirir nuevas maquinarias para el proceso productivo	\$ -	\$ -	\$ 14,660.00	\$ -	\$ -
	Adecuar el espacio para las máquinas adquiridas.	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ -
	Especificar los cambios dentro del proceso de producción.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comercial	Desarrollar estrategias que denoten la calidad y RSE de los procesos productivos de SADALETH	\$ -	\$ -	\$ 3,000.00	\$ -	\$ -
	Gestionar correctamente los recursos económicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Hacer las proyecciones de ventas para ver cómo evolucionan mensualmente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiera	Identificar aquellos costos y gastos del área productiva que pueden reducirse	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Evaluar la forma que se recupera la inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL		\$ -	\$ -	\$ 23,860.00	\$ -	\$ -

Tabla 18.

Presupuesto planeación estratégica del año 4

Objetivos/Actividades		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año 4	Posicionar la marca SADALETH en el mercado nacional, tomando como punto de referencia ciudades como Quito y Guayaquil	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Realizar un estudio de mercado para identificar nuevas necesidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500.00	\$ -
General	Trabajar en coordinación con otros departamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Tener clara la misión, visión y objetivos corporativos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Buscar equilibrio entre costos y calidad.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Operaciones	Seguir lineamientos exigidos por las tiendas departamentales donde se venderán los productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Conocer los gustos y preferencias de los consumidores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Innovar en la presentación de las nuevas colecciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000.00	\$ -
Comercial	Coordinar con tiempo los pedidos de las tiendas departamentales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Asegurar la renovación de contratos de exclusividad de marcas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Desarrollar una campaña de marketing agresiva en canales virtuales y tradicionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
	Verificar que los costos de los materiales cumplan el parámetro de calidad.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Financiera	Elaborar un presupuesto para el lanzamiento de las nuevas colecciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
	Evaluar los retornos financieros de la inversión.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,600.00	\$ 5,600.00

Tabla 19.

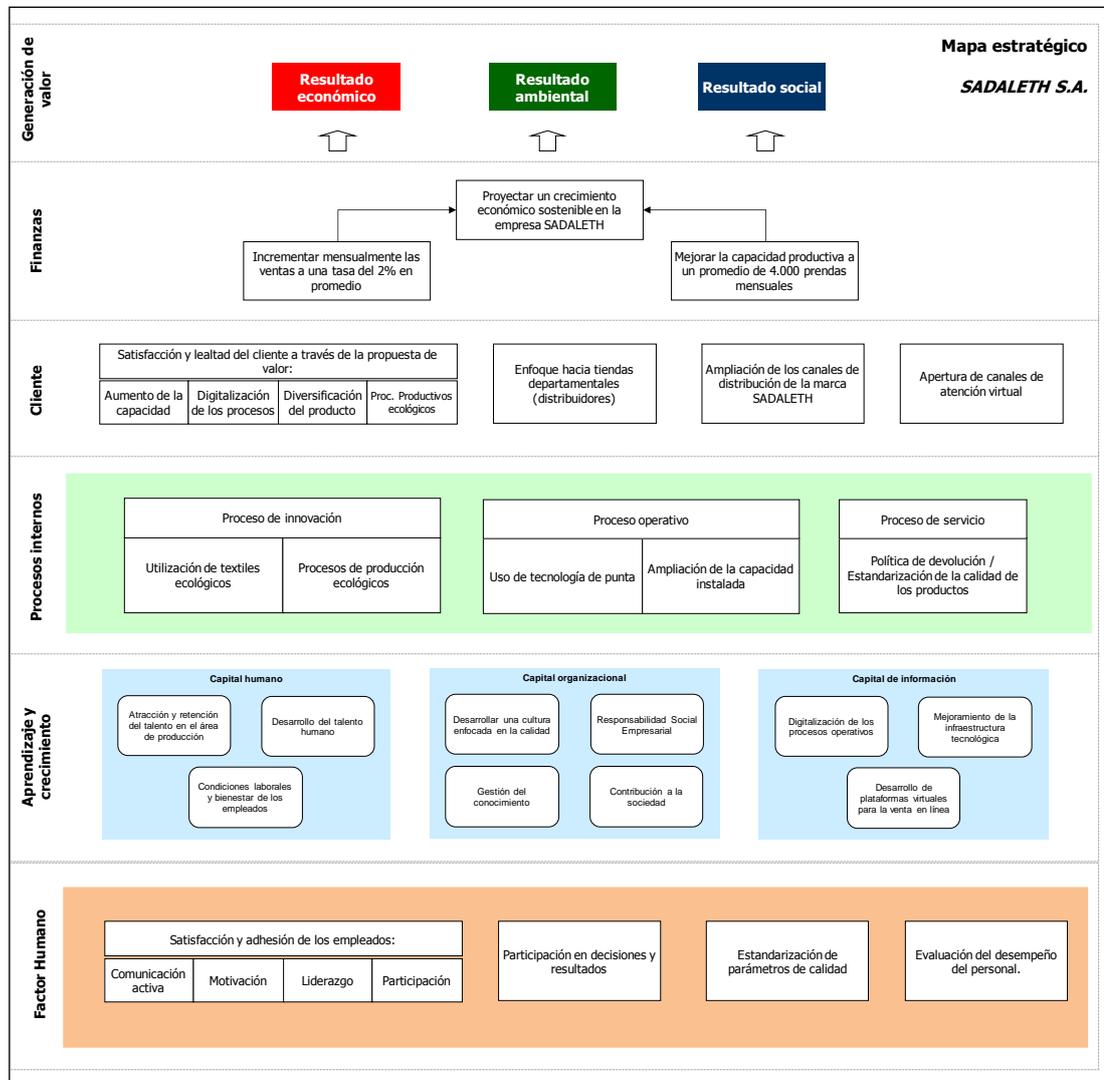
Presupuesto planeación estratégica del año 5

Objetivos/Actividades		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Año 5	Promover el desarrollo de canales virtuales para la venta en línea de los productos de SADALETH, así como también la apertura de tiendas físicas.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Diseñar un canal virtual para la venta directa al consumidor.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	2,500.00
	Documentar todas las operaciones.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Capacitar al personal en el manejo de plataformas virtuales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	750.00
Operaciones	Migrar los procesos manuales a digitales.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Retroalimentación periódica de la validación de los procesos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Hacer un cruce del inventario oportunamente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Priorizar la producción de productos con mayor rotación.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Interactuar con el cliente por todos los canales posibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Atender oportunamente las quejas, reclamos o sugerencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Comercial	Establecer una política de devoluciones clara.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Llevar una base de datos de los clientes más fieles.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Promover una respuesta ágil en la logística del transporte de los productos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Determinar los costos de inversión de la plataforma virtual.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
Financiera	Realizar los análisis de viabilidad de la plataforma virtual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
	Establecer la tasa de conversión de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-
SUBTOTAL		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	3,250.00

CAPÍTULO 4. CONTROL Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 Cuadro de Mando Integral

Tabla 20.
Cuadro de Mando Integral



A partir del cuadro de mando integral se puede determinar que la empresa SADALETH está enfocada en proyectar un crecimiento económico sostenible, a partir una estrategia de integración vertical hacia adelante, donde se vean involucrado las relaciones comerciales con los distribuidores minoristas, preferiblemente, tiendas departamentales que tengan un contacto más directo con el consumidor final. De esta forma, uno de los propósitos es aumentar la capacidad productiva a un promedio de 4.000 prendas mensuales al mes, desde el año 1 para mejorar su nivel de competitividad y diversificar su oferta de productos.

4.2 Ratios Financieros

Al calcular los índices financieros de la empresa SADALETH, aplicando únicamente el crecimiento generado por la propuesta. Vale destacar que actualmente la compañía produce alrededor de 1.500 a 1.800 prendas, por lo que la propuesta implica aumentar la producción hasta 4.000 prendas mensuales.

Aquí sólo se ha considerado el crecimiento de 2.000 prendas adicionales. En este sentido, los índices de liquidez serían bastante robustos, al generar 2.27 en el caso de la liquidez corriente y 2.19 para la prueba ácida, por lo que se interpreta que, por cada dólar en deuda de corto plazo, SADALETH entre \$1.19 y \$1.27 adicionales de activos corrientes para cubrirlos.

Tabla 21.

Razones de liquidez

Razones de Liquidez			
Índice de Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivos}}$	$\frac{39,857}{17,556}$	2.27
Prueba Ácida	$\frac{\text{Efectivo + Ctas. Por cobrar}}{\text{Pasivos}}$	$\frac{39,857}{18,160}$	2.19

En lo que respecta al nivel de endeudamiento se aprecia que el grado de autonomía es de 77%; es decir que por cada dólar de activos, el 77% corresponde a patrimonio, lo cual es bueno, porque significa que los niveles de endeudamiento son bajos. En este caso, corresponde al 22.7% de activos. Por lo que la compañía SADALETH alcanzaría un nivel de deuda bastante razonable para manejarla en el corto plazo.

Tabla 22.

Razones de endeudamiento

Razones de Endeudamiento			
Grado de Autonomía	$\frac{\text{Patrimonio Neto} * 100}{\text{Activos}}$	$\frac{59,745}{77,301}$	77.3%
Razón de Deuda	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$	$\frac{17,556}{77,301}$	22.7%

Los niveles de rentabilidad también serían bastante favorables pues, el margen neto se ubicaría en 19.3%. Esto significa que, por cada dólar en ventas, la empresa gana 19 centavos, lo cual es un margen bastante amplio considerando que la media del sector se ubica en 10% neto.

Tabla 23.

Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad			
Margen Neto	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{34,745}{180,000}$	19.3%

Por otro lado, acerca de los indicadores de rendimiento, se calculó el ROI y ROE, y se determinó que el retorno de los activos es de 45%. Esto quiere decir que, por cada dólar de activos, se generó \$ 0.45 en utilidades netas. Mientras que la rentabilidad económica corresponde al 58%; es decir, por cada dólar de patrimonio, se generarán \$ 0.58 de utilidades.

Tabla 24.

Indicadores de rendimiento

Indicadores de Rendimiento			
Rendimiento Sobre la Inversión ROI	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}}$	$\frac{34,745}{77,301}$	45.0%
Rendimiento Sobre el Capital ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}}$	$\frac{34,745}{59,745}$	58.2%

De esta forma, a partir de la inversión del proyecto estimada en \$ 43,160.00 se procedió a elaborar un presupuesto de ingresos y gastos operativos asociados con la venta de 2.000 prendas de vestir, a causa de la ampliación de la capacidad instalada de SADALETH. Por esta razón, se presentan los flujos de efectivo (sin propuesta) y el flujo de efectivo de la propuesta

4.3 Análisis de escenarios proyectados

4.3.1 Flujo de Efectivo de SADALETH en condiciones normales

Tabla 25.

Flujo de Efectivo en condiciones normales

	1	2	3	4	5
Ingresos	158,400.00	159,984.00	161,583.84	163,199.68	164,831.68
(-) Costo de Producción	78,502.38	79,273.68	80,052.69	80,839.48	81,634.15
Materia Prima Directa	35,064.94	35,415.58	35,769.74	36,127.44	36,488.71
Mano de Obra directa	32,129.55	32,450.85	32,775.35	33,103.11	33,434.14
Costos Indirectos de Fabricación	11,307.90	11,407.25	11,507.59	11,608.94	11,711.30
Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Depreciación	1,172.83	1,172.83	1,172.83	1,172.83	1,172.83
Gastos de Amortización	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Otros GGP	9,935.06	10,034.42	10,134.76	10,236.11	10,338.47
(=) Utilidad Bruta	79,897.62	80,710.32	81,531.15	82,360.19	83,197.52
Gastos Operacionales	47,378.19	54,433.44	62,546.97	71,877.53	82,607.68
Gastos Administrativos	19,435.09	22,311.74	25,619.89	29,424.26	33,799.29
Sueldos y Beneficios Sociales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Generales	19,177.68	22,054.33	25,362.48	29,166.85	33,541.88
Gastos de Depreciación	219.91	219.91	219.91	219.91	219.91
Gastos de Amortización	37.50	37.50	37.50	37.50	37.50
Gastos de Ventas	27,943.10	32,121.70	36,927.08	42,453.27	48,808.39
Sueldos y Beneficios Sociales	13,939.30	16,030.20	18,434.72	21,199.93	24,379.92
Gastos de Publicidad y Promoción	13,918.00	16,005.70	18,406.56	21,167.54	24,342.67
Gastos de Depreciación	73.30	73.30	73.30	73.30	73.30
Gastos de Amortización	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
(=) Utilidad Operacional	32,519.43	26,276.89	18,984.18	10,482.66	589.84
Gastos No Operacionales	1,713.36	1,612.33	1,483.61	0.00	0.00
Gastos Financieros	1,713.36	1,612.33	1,483.61	0.00	0.00
(=) Resultado antes de impuestos	30,806.07	24,664.56	17,500.58	10,482.66	589.84
Participación de Trabajadores	4,620.91	3,699.68	2,625.09	1,572.40	88.48
Impuesto a la Renta	5,760.74	4,612.27	3,272.61	1,960.26	110.30
Resultado Neto	20,424.43	16,352.60	11,602.88	6,950.00	391.07

4.3.2 Flujo de Efectivo de la propuesta

Tabla 26.

Flujo de efectivo de la propuesta

	0	1	2	3	4	5	Total
Inversión Inicial	(43,160)						
Ingresos		180,000.00	186,300.00	192,820.50	199,569.22	206,554.14	965,243.86
(-) Costo de Producción		78,502.38	81,201.92	83,995.93	86,887.74	89,880.76	420,468.74
Materia Prima Directa		35,064.94	36,292.21	37,562.44	38,877.12	40,237.82	188,034.52
Mano de Obra directa		32,129.55	33,254.08	34,417.98	35,622.61	36,869.40	172,293.62
Costos Indirectos de Fabricación		11,307.90	11,655.62	12,015.52	12,388.02	12,773.55	60,140.61
Sueldos y Beneficios Sociales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de Depreciación		1,172.83	1,172.83	1,172.83	1,172.83	1,172.83	5,864.16
Gastos de Amortización		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	1,000.00
Otros GGP		9,935.06	10,282.79	10,642.69	11,015.18	11,400.72	53,276.45
(=) Utilidad Bruta		101,497.62	105,098.08	108,824.57	112,681.47	116,673.38	544,775.12
Inflación			3.5%	3.5%	3.5%	3.5%	
Gastos Operacionales		47,378.19	49,024.41	50,728.25	52,491.73	54,316.93	253,939.52
Gastos Administrativos		19,435.09	20,106.30	20,801.02	21,520.04	22,264.23	104,126.68
Sueldos y Beneficios Sociales		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Generales		19,177.68	19,848.90	20,543.61	21,262.64	22,006.83	102,839.65
Gastos de Depreciación		219.91	219.91	219.91	219.91	219.91	1,099.53
Gastos de Amortización		37.50	37.50	37.50	37.50	37.50	187.50
Gastos de Ventas		27,943.10	28,918.11	29,927.24	30,971.69	32,052.69	149,812.83
Sueldos y Beneficios Sociales		13,939.30	14,427.18	14,932.13	15,454.75	15,995.67	74,749.02
Gastos de Publicidad y Promoción		13,918.00	14,405.13	14,909.31	15,431.14	15,971.23	74,634.80
Gastos de Depreciación		73.30	73.30	73.30	73.30	73.30	366.51
							62.50
Gastos de Amortización		12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	62.50
(=) Utilidad Operacional		54,119.43	56,073.67	58,096.31	60,189.74	62,356.45	290,835.60

Gastos No Operacionales		1,713.36	1,612.33	1,483.61	0.00	0.00	4,809.29
Gastos Financieros		1,713.36	1,612.33	1,483.61	0.00	0.00	4,809.29
(=) Resultado antes de impuestos		52,406.07	54,461.35	56,612.70	60,189.74	62,356.45	286,026.31
Participación de Trabajadores	15%	7,860.91	8,169.20	8,491.91	9,028.46	9,353.47	42,903.95
Impuesto a la Renta	22%	9,799.94	10,184.27	10,586.58	11,255.48	11,660.66	53,486.92
Resultado Neto		34,745.23	36,107.87	37,534.22	39,905.80	41,342.32	189,635.44
(+)/(-) Ajustes							
(+) Gastos de Depreciación y Amortización		1,716.04	1,716.04	1,716.04	1,716.04	1,716.04	8,580.20
(-) Redención de Capital		(603.87)	(1,296.94)	(1,425.66)	(1,567.15)	(1,722.69)	(6,616.32)
Flujo de Efectivo Neto	(43,160)	35,857.39	36,526.97	37,824.60	40,054.69	41,335.68	191,599.33
Calculo de la TIR	(43,160)	35,857.39	36,526.97	37,824.60	40,054.69	41,335.68	
Calculo del VAN Puro		36,461.27	37,823.91	39,250.26	41,621.84	43,058.36	
Valor Actual del Flujo de Efectivo		31,639	28,437	25,983	24,277	22,106	132,442

Este flujo de efectivo analiza únicamente los resultados que tendría SADALETH únicamente considerando la expansión de la capacidad instalada. De esta forma, la inversión corresponde a \$ 43,160.00 desagregadas en \$ 22 mil por concepto de edificio e instalaciones (ampliación), \$ 14,660.00 en la adquisición de nuevos equipos, \$ 2,500.00 en el desarrollo de una página web con posibilidad de e-commerce y \$ 4,000.00 de gastos. De esta forma, los ingresos proyectados fluctuarían entre \$ 180 mil y \$ 206 mil en cinco años. Al final del ejercicio, el resultado sería \$ 35,857.39 para el primer año, después de haber descontado costos, gastos e impuestos. Este valor se incrementaría hasta \$ 41,335.68 en el quinto período, determinando una utilidad acumulada por \$ 191,599.33, la cual se evalúa a través de los indicadores TIR y VAN.

4.3.3 Análisis TIR, VAN, PRI, ROI

La tasa de descuento del proyecto se calculó en 13.3%, lo que significa que este sería el rendimiento mínimo que se esperaría de la inversión. En este caso, el proyecto sería viable porque la TIR generada sería 81%. De esta manera, el valor actual neto (VAN) sería \$ 93,675, el cual es mayor que la inversión inclusive, lo que significa que la relación beneficio costo es 3 a 1, por tanto se acepta el proyecto, por que el período de recuperación sería de 2 años, 9 meses y 9 días.

Tabla 27.

Evaluación financiera del proyecto

Resumen de la Evaluación		
Valor Actual Neto PURO	93,675	El Proyecto ES VIABLE, SE ACEPTA
Tasa Interna de Retorno	81%	La Tasa de Retorno del proyecto SI es adecuada
Beneficio / Costo	3.1	: 1 Se Acepta el Proyecto
VAN	0.00	Comprobación
Tiempo promedio recuperación inversión	43,160	2 años 9 meses 9 días

4.3.4 Escenarios Financieros

Finalmente, al momento de calcular los escenarios financieros se aplicaron 2 casos, en el cual las ventas se modificaron para determinar qué tanto varían la TIR y VAN. En este caso, en el escenario pesimista, la TIR quedaría en 15% estando muy cerca de la tasa de descuento; y en un escenario optimista, la TIR sería 223%, dejando una relación beneficio costo de 9 a 1, sobre la inversión. Concluyendo así que el proyecto es viable en términos económicos.

Tabla 28.

Evaluación de los escenarios financieros

Análisis de Sensibilidad						
Empresa: SADALETH						
Moneda: US\$		Tasa de Descuento 13.3%				
Escenario	Ventas Estimadas docenas	Ventas	VAN	TIR	Beneficio Costo	Calificación
Real	18,000	965,244	89,282	81%	3.1	a 1 Viable
Optimista	24,000	1,611,746	354,638	223%	9.2	a 1 Viable
Pesimista	14,400	807,999	5,971	15%	1.0	a 1 Viable

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten establecer las siguientes conclusiones:

El proceso de planeación estratégica que se aplicó para la empresa SADALETH estuvo fundamentado en la creación de una estrategia de integración horizontal hacia adelante. Esto quiere decir que se propuso el desarrollo de una alianza estratégica con distribuidores minoristas para que sus productos lleguen con mayor facilidad al consumidor final.

A partir del análisis de los entornos macro, meso y micro, se consideró que, anteriormente, la compañía dependía de las compras públicas; por tanto, el Estado era su principal cliente, pero este modelo de negocio empezó a ser poco conveniente y se evaluó otra alternativa para proyectar el crecimiento económico. Por esta razón, se concluyó que era más conveniente que se iniciara un acercamiento con distribuidores minoristas y, a futuro, en la medida que la marca mejore su posicionamiento en el mercado, se opte por tiendas propias de SADALETH o promover la venta en línea o venta directa por catálogo.

Al momento de diseñar los objetivos corporativos se concluye que el propósito de toda esta estrategia es incrementar el volumen de ventas en 30% a partir de una estrategia de integración comercial hacia adelante, que involucre la distribución de productos textiles hacia las principales tiendas departamentales del país, para los próximos cinco años, en la empresa textil SADALETH S.A.

Además, se concluyó que para impulsar la estrategia de integración vertical hacia adelante, debería emplearse una estrategia genérica de enfoque. Esto quiere decir que el mercado meta al que se pretende llegar es a los distribuidores, con precios competitivos, para que estos a su vez hagan llegar el producto al consumidor final.

Finalmente, el proyecto sería viable porque la TIR generada sería 81%. De esta manera, el valor actual neto (VAN) sería \$ 93,675, el cual es mayor que la inversión inclusive, lo que significa que la relación beneficio costo es 3 a 1,

por tanto, se acepta el proyecto, por que el período de recuperación sería de 2 años, 9 meses y 9 días.

RECOMENDACIONES

A continuación, se establecen las siguientes recomendaciones que giran en torno a la estrategia de SADALETH.

- Es recomendable que se lleven a cabo más estudios relacionados con la aplicación de estrategias de integración vertical u horizontal, debido a que es una manera en que las compañías tienden a proyectar un crecimiento económico sostenible.
- Cuando SADALETH implemente esta propuesta, es importante que establezca ciertos indicadores de gestión (KPI) para determinar la forma en que van evolucionando los resultados y se alcanzan los objetivos corporativos.
- Es necesario que también se lleve a cabo una encuesta de satisfacción para evaluar la experiencia del cliente, y determinar qué aspectos deben mejorarse dentro del servicio de SADALETH para aumentar los niveles de satisfacción y lealtad del consumidor.
- Se deberían reinvertir las utilidades para el mejoramiento de los procesos productivos de la planta de SADALETH, para que se inserte dentro de una economía de escala, en la cual se produce más cantidades a menor costo, haciendo que esto se convierta en una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Adilson, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 9(1), 1–20.
- Almeida, I. (2018). Estrategias de marketing relacional en la fidelización de clientes de la empresa Ecuamerican s.a. de la ciudad de Guayaquil. *Universidad de Guayaquil,* 1(1), 1–84.
- Araya, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares. *TEC Empresarial,* 11(1), 23–24.
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de Las Ciencias,* 3(3), 72–83.
- Carro, R., & González, D. (2016). Productividad y Competitividad. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. (*Tesis de Maestría*). Universidad Nacional de Colombia, Barranquilla. Recuperado el 2022, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
- Delfín, P., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión,* 40, 184–202. <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Equipo Editorial Etecé. (16 de Junio de 2021). *Concepto*. Obtenido de <https://concepto.de/planeacion-estrategica/>
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (DECIMOPRIMERA ed.). Pearson Educación.
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios,* 38(52), 1–14. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85033676212&partnerID=MN8TOARS>

- González, J., & Rodríguez, M. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Díaz de Santos.
- González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa. *Revista Universidad EAFIT*, 12(4), 32–37.
- Jaramillo, R. A. (2017). Una mirada a la competitividad. *Dictamen Libre*, 1(20), 87–98. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.20.2893>
- Jaramillo, S., & Tenorio, J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor*, 3(1), 64–73.
- Marulanda, F., Montoya, I. A., & Vélez, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36(0), 204–236. <https://doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 27(2), 328–342.
- Ministerio de Trabajo. (2021). *Mites.gob.es*. Recuperado el junio de 2022, de <https://www.mites.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidos/crearempresa.htm>
- Mora, C. E. (2011). La Calidad del Servicio y la Satisfacción del Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146–162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>
- Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. Bogotá: Editorial ECOE. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/libros/direccion-estrategica-2da-edicion/>
- Peñafiel, J., Pibaque, M., & Pin, J. (8 de Noviembre de 2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *FIPCAEC*. Recuperado el 28 de Mayo de 2022, de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105#:~:text=En%20la%20actualidad%20la%20importancia,generadoras%20de%20empleo%20e%20ingresos.>

- Porter, M. E. (2008). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia. In Estrategia competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia (13th ed.). Grupo Editorial Patria S.A. http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf
- Pulido, D., & Torres, J. (2015). Propuesta de planeación estratégica en la empresa textiles KROSH LTDA. (*Tesis de licenciatura*). Universidad De la Salle, Bogotá, Colombia. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=3008&context=administracion_de_empresas
- Quiroa, M. (2020). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Román, C., & Martínez, L. (2017). *Salvaguardas y sus efectos en las ventas del sector automotriz de la provincia del Guayas entre 2015 y 2016*. 169-195.
- Román, C., & Quezada, M. (2017). *Incidencia de clusters en las exportaciones de banano de Ecuador hacia países de medio oriente durante el periodo 2012-2015*. 99-119.
- Romero, A., Monroy, R., & Ramírez, R. P. (2017). Estrategias para mejorar la productividad y competitividad de las empresas de calzado de Cúcuta. *Espacios*, 38(39), 1–10.
- Roncario, G. (2019). *Pensemos*. Obtenido de <https://pensemos.com/https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Que>
- Saltos, J., Mayorga, M., & Ruso, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Cofín Habana*, 11(2), 55–75.
- Sañol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 178–198.

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (Grupo Editorial Patria (ed.)). Instituto Politécnico Nacional.

Velásquez, A., Rodríguez, L., & Tejada Z, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Lyon Medical*, 219(12), 5. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>

Zona Económica. (2022). *Zona Económica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica>

APÉNDICES

Apéndice A. Encuesta para comerciante minorista

- 1) **¿Cuántas prendas compra por mes?**
 - 10 a 50
 - 51 a 100
 - 101 a 150
 - +150 (indique cantidad)

- 2) **¿Cada cuánto realiza sus compras?**
 - Cada semana
 - Cada 15 días
 - Una vez por mes

- 3) **¿Qué precio esta dispuesto a pagar por prenda?**
 - De \$5 a \$10
 - De \$10 a \$15
 - De \$15 a \$20

- 4) **¿La mayoría de sus compras son a crédito o contado?**
 - A crédito
 - Al contado

- 5) **¿A qué tiempo prefiere realizar su compra a crédito?**
 - 8 días
 - 15 días
 - Un mes

- 6) **¿Al momento de elegir las prendas prefiere un catálogo electrónico o las prendas en físico?**
 - Catálogo electrónico
 - Prendas en físico

- 7) **En una escala de 1 a 5 siendo 5 de mayor valor, elija ¿qué tipo prendas compra en mayor cantidad para su local?**
 - Vestidos
 - Blusas
 - Crop tops
 - Pijamas
 - Shorts
 - Pantalones de tela plana
 - Otras (indique cuál)

8) En una escala de 1 a 5 siendo 5 de mayor valor, elija ¿cuáles son las tallas que más compra?

- XS
- S
- M
- L
- XL
- XXL

9) En una escala de 1 a 5 siendo 5 de mayor valor, elija ¿cuál es el rango de edad de su clientela?

- 15 a 20
- 20 a 30
- 30 a 40
- Mayor a 40

10) Prefiere hacer sus compras en línea o en tienda física

- En línea
- Tienda física

Apéndice B. Encuesta Consumidor

- Indique su edad

1) Indique su talla en blusa

- XS 30
- S 32
- M
- L
- XL
- XXL

2) ¿Con qué frecuencia compra ropa?

- Una vez al mes
- Dos veces por mes
- Una vez por año
- Dos veces por año
- Tres veces por año

3) ¿Cuál es el promedio de prendas que usted suele realiza por cada compra?

- 1
- 3
- 5
- 7
- Mayor a 7

4) En una escala de 1 a 5 siendo 5 de mayor valor, elija ¿Qué tipos de prendas tiende a comprar en mayor cantidad?

- Vestidos
- Blusas
- Crop tops
- Pijamas
- Shorts
- Pantalones de tela plana
- Otras (indique cuál)

5) ¿Cuál es el precio promedio que suele pagar por prendas?

- De \$5 a \$10
- De \$10 a \$15
- De \$15 a \$20
- Mayor a \$20

6) En una escala de 1 a 5 siendo 5 de mayor valor, elija ¿Qué valora más al momento de comprar una prenda?

- Precio
- Calidad
- Modelo de prenda
- Comodidad
- Tendencia de la temporada

7) Prefiere hacer sus compras en línea o en tienda física

- En línea
- Tienda física



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Carranza Sánchez, Guillermo Alexander, con C.C: # 2450551276 autor/a del **componente práctico del examen complejo: Planeación estratégica de la empresa textil SADALETH mediante implementación de estrategia de integración vertical hacia adelante (2023 – 2025)**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **19 de septiembre de 2022**

f. _____

Nombre: **Carranza Sánchez, Guillermo Alexander**

C.C: **2450551276**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Planeación estratégica de la empresa textil SADALETH mediante implementación de estrategia de integración vertical hacia adelante (2023 – 2025)		
AUTOR(ES)	Carranza Sánchez, Guillermo Alexander		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth M.gs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Gestión Empresarial Internacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de septiembre de 2022	No. DE PÁGINAS:	81
ÁREAS TEMÁTICAS:	Emprendimiento, Planeación Estratégica, Logística		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Integración Vertical, Ventaja Competitiva, Proceso de Producción, Crecimiento Económico, Planeación Estratégica y Estándares de Calidad.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico por un periodo de tres años (2023 – 2025) para la empresa textil SADALETH con la finalidad de diversificar el modelo de negocio implementando una estrategia vertical hacia adelante para los estratos socioeconómicos medio y bajo. Para lograrlo, se llevó a cabo un análisis estratégico que incorporó matrices como: PEST, Porter, FODA, Matriz Espacial, Matriz QSP, Matriz de Perfil Competitivo y Matriz Perceptual para identificar la posición que tiene la compañía SADALETH dentro de la industria y evaluar el grado de atractivo de una estrategia de integración vertical hacia adelante. Además, se llevó a cabo una encuesta dirigida a consumidores finales y distribuidores minoristas, para establecer qué tan conveniente resultaría hacer una alianza estratégica o abrir un canal de ventas directa, ya sea en línea o por catálogo. Finalmente, se hizo un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto, en función de indicadores de retorno de la inversión como el TIR, VAN, PRI y beneficio – costo.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593- 97 998 9051	E-mail: guillermocarranza_s@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Román Bermeo Cynthia Lizbeth		
	Teléfono: +593984228698 Extensión:		
	E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			